

L6-088

Memorias del II FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

II FORO LATINOAMERICANO
DE BANCOS COMUNALES



FUNDACIÓN FORD

n(o)vib
CONSEJO LATINOAMERICANO

icco
Worldwide commitment



ProDesarrollo



COLCAMI



Asociación de Bancos Latinoamericanos

CAME
Finanzas Populares

COMPARTAMOS
Iniciativa Financiera



FINCA México
Asociación de Bancos Comunitarios y Cooperativas

212 -



INDICE

3	<i>Introducción</i>
9	<i>Inauguración</i>
15	<i>El papel y la responsabilidad social de los Bancos Comunes ante la evolución y tendencias de las microfinanzas en América Latina</i>
41	<i>Análisis del entorno y aspectos críticos que influyen en el desarrollo de los Bancos Comunes</i>
59	<i>Regulación prudencial vs. autoregulación: la transparencia como respuesta esencial</i>
83	<i>Sobreendeudamiento de clientes y el papel del Buró de Crédito</i>
105	<i>Innovaciones en infraestructura, tecnología y servicios para impulsar desarrollo y competitividad</i>
121	<i>Mejores prácticas y lecciones aprendidas en instituciones de Bancos Comunes de América Latina</i>
143	<i>Productividad, eficiencia y reducción de costos</i>
165	<i>Administración de riesgos y control interno</i>
183	<i>El doble reto de la gobernabilidad</i>
207	<i>Innovaciones metodológicas para la retención de clientes</i>
227	<i>Impacto de los Bancos Comunes en la calidad de vida de los clientes</i>
247	<i>Indicadores de desempeño social</i>
265	<i>El desarrollo del mercado como factor crítico para el cumplimiento de la misión de las microfinanzas en América Latina</i>
287	<i>Perspectiva rural de los Bancos Comunes</i>
305	<i>Diversificación de los servicios financieros para los clientes de Bancos Comunes</i>
327	<i>Servicios no financieros y el desarrollo de mercado: respondiendo a las necesidades del cliente</i>
347	<i>Conclusiones</i>
360	<i>Quién es quién... en el II Foro Latinoamericano de Bancos Comunes</i>

...

...

II FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

II FORO LATINOAMERICANO
DE BANCOS COMUNALES

26, 29 y 31 de Marzo
Morelia, Mich., Méx.

II FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

"Innovaciones y nuevas tendencias de los Bancos Comunales"

En Octubre de 2003 se realizó el I Foro Latinoamericano de Bancos Comunales en Lima, Perú como resultado de las iniciativas planteadas por la Mesa de Bancos Comunales donde participaron organizaciones que habían estado cuestionando el papel de las microfinanzas como un mecanismo para combatir la pobreza.

Estos organismos coinciden en, que su operación se basa fundamentalmente en la aplicación de la Metodología de Bancos Comunales. Bajo éste contexto se planteó el desarrollar el primer foro, que en sus objetivos primarios estaba difundir el trabajo que se ha hecho en torno a los avances, problemas enfrentados y, principalmente los retos que conlleva el mantener en boga (en términos de cobertura y rentabilidad) a los Bancos Comunales para robustecer su desarrollo y sobre todo la gestión que implica ante la sociedad civil, ante otras microfinancieras y ante actores de diversas organizaciones internacionales.

La premisa central de este Foro fue mostrar acercamientos en torno del impacto que generan los bancos comunales en la mejora en la vida de los clientes, varios cuestionamientos se quedaron en la mesa de discusión, ¿se da? ¿se generan? para que cada organización pudiera evaluar su quehacer.

Ahora bien, en Marzo de 2006, se realizó en Morelia, Michoacán, México el II Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, el tema en el que se enfocó fue: **las innovaciones y nuevas tendencias de los Bancos Comunales.**

Sin duda Latinoamérica ha sido desde los años 80's precursora de éste "nuevo" sector, donde el microfinanciamiento se ha convertido en una industria creciente que provee servicios financieros a la población más pobre. Durante el recorrido que han hecho las organizaciones, muchas de ellas por más de 20 años han tenido que atender con templanza cuatro aspectos fundamentales: **la permanencia**, es decir la prestación del servicio financiero sin temor a desaparecer en el tiempo, las instituciones buscan atender a largo plazo; **la escala**, que se refiere al crecimiento en el número de clientes lo que por ende provoca una mayor atención a los sistemas de información así como estar claro en la cobertura operativa que requiere un mayor número de personas a atender; **la focalización**, no perder de vista a la población objetivo planteada en la misión de cada organización, ser cuidadosos de que no se trastoque puesto que es justamente la misión la que da origen al actuar; y, finalmente **la sustentabilidad** financiera, misma que da credibilidad operativa tanto al interior como al exterior del organismo.

Siendo que estos compromisos son una realidad, en Latinoamérica nos vemos obligados a tomar un alto y revisar nuevamente el quehacer de los Bancos Comunes.

El II Foro deja entrever las inquietudes de los hacedores de Banca Comunal, las nuevas propuestas, el perfeccionamiento de esta metodología al servicio de los clientes, mejores prácticas, innovaciones al servicio de los clientes; propuestas varias, caminos diversos que apuntan a disminuir costos de transacción para los clientes, mejor servicio, oportunidad, mayores plazos, préstamos escalonados, más adaptaciones a la metodología con un solo objetivo: ofrecer productos más adecuados a la población atendida.

Con esto se marca el futuro de la Banca Comunal, ya hace algunos años había quiénes auguraban la desaparición de esta metodología pero aquí se presentan los esfuerzos de aquellos que han potenciado cambios sustanciales que han permitido el crecimiento sostenido de las organizaciones ejecutoras, hay quienes han creado alianzas, otros más piensan en el proceso de transformación como el mejor camino, hay también quiénes se preocupan por medir el desempeño social, otros tantos que combinan el crédito con educación, y sin duda hay también propuestas de impactos más amplios, así como el crédito para la segunda generación... El Banco Comunal, un mundo con un sin fin de posibilidades que se perfila sin más hacia dar respuesta a las demandas del mercado, hacia las necesidades primarias de los clientes.

OBJETIVOS DEL II FORO DE BANCOS COMUNALES:

- Dar a conocer las nuevas prácticas (innovaciones) de tecnología, medición de impacto y de desarrollo de la banca comunal
- Difundir la diversificación de los productos que las organizaciones han desarrollado para satisfacer la demanda de los clientes. Al igual dar a conocer la amplias adaptaciones que se han tenido que realizar a la metodología con el objeto de ofrecer un mejor servicio a la gente pobre
- Evaluar los grandes retos: el llevar la banca comunal a zonas rurales y,
- Valorar el tema de la regulación.

ESTRUCTURA DEL FORO

Se precisaron los ejes temáticos del II Foro en función de los objetivos del mismo. Se diseñaron las plenarios en base a premisas que se consideraron relevantes para el sector. Asimismo, los paneles buscaban presentar temas diversos que permitieran conocer experiencias relevantes que están ya desarrollándose y que son ejemplo de mejores prácticas.

La dinámica del Foro fue:

I. Conferencias Magistrales (4).

- "El papel y la responsabilidad social de los Bancos Comunales ante la evolución y tendencias de las microfinanzas en América Latina"
- "Análisis del entorno y aspectos críticos que influyen en el desarrollo de los Bancos Comunales"
- "Mejores prácticas y lecciones aprendidas en Instituciones de Bancos Comunales de América Latina"
- " El desarrollo del mercado como factor crítico para el cumplimiento de la misión de las microfinanzas en América Latina"

II. Paneles Simultáneos:

- A lo largo del evento se realizaron 4 paneles con 12 diferentes temas: Regulación, Sobreendeudamiento, innovaciones en tecnología, productividad, administración de riesgos, gobernabilidad, retención de clientes, impacto, desempeño social, banca comunal en zonas rurales diversificación y servicios no financieros. La intención de los paneles es presentar diversas experiencias de los practicantes con la firmeza de que la divulgación es una forma certera de fortalecer a otros actores para mejorar el servicio de nuestras organizaciones.

III. Conclusiones

- Se convocó a expositores expertos que apoyaron en la concreción de las tesis, hipótesis y enfoques que a lo largo de los tres días se dejaron notar por todos aquellos que colaboraron con su saber. El podium de comentaristas finales estuvo integrado por Carmen Velasco (ProMujer, Bolivia) Glenn Westley (BID, EUA), John Hatch (FINCA Internacional, EUA) y Marco Aldana (Catholic Relief Services, EUA).

IV. Stands.

- Se abrieron al público 13 stands con la participación de proveedores de servicios así como de organizaciones microfinancieras y de capacitación.

Finalmente cabe mencionar que el II Foro fue coordinado en México por Prodesarrollo en colaboración con FINCA México, Compartamos, CAME, COLCAMI y el PRONAFIM, contando con la asesoría de las organizaciones de la Mesa Interinstitucional de Bancos Comunales; y patrocinado por la Fundación Ford, NOVIB e ICCO.

Gracias:

Isabel Ramos

FORO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES

II FORO LATINOAMERICANO
DE BANCOS COMUNALES



MEMORIA



CEREMONIA DE INAUGURACIÓN

Panelistas:

Iván Mancillas, ProDesarrollo – México

Ricardo Skertchly, COLCAMI – México

Ma. del Carmen Díaz Amador, PRONAFIM – México

John Hatch, FINCA Internacional – EUA

Tranquilino Nájera Ávila, Fondo Mixto para el Fomento Industrial de
Michoacán - México

Carlos Latorre López

Buenas tardes tengan todos ustedes.

Sean bienvenidos al segundo Foro Latinoamericano de Bancos Comunales.

En esta ocasión es el Estado de Michoacán el que nos brinda su hospitalidad, para que en los próximos tres días de trabajos podamos reflexionar acerca de las innovaciones y nuevas tendencias de los bancos comunales. Será una gran oportunidad para todos los aquí presentes, poder analizar, compartir y difundir las mejores prácticas y avances en éste —sin lugar a dudas— imprescindible sector para el fomento y desarrollo de las economías de los países aquí representados.

Fue en octubre del año 2003, en Perú, donde sostuvimos el primer Foro Latinoamericano de Bancos Comunales. En aquella ocasión acudieron cerca de 270 participantes; ahora, en Morelia, en el Estado de Michoacán, en México, somos más de 350 asistentes con la representación de 17 países. Los países representados en este foro son: Argentina, Bélgica, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Holanda, Nicaragua, Perú, República Dominicana y desde luego, México, como país anfitrión.

Para inaugurar este evento, me permito presentar a las personalidades que nos acompañarán esta tarde:

- *Ing. Iván Mancillas, presidente de ProDesarrollo A.C. – México*
- *Señor Ricardo Skertchly, de COLCAMI A.C. – México*
- *Señor John Hatch, cofundador de FINCA Internacional, a quien se le conoce como "el padre de los bancos comunales"*
- *Doctora María del Carmen Díaz Amador, Coordinadora General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, PRONAFIM, de la Secretaría de Economía del Gobierno Federal.*
- *Ing. Tranquilino Nájera Ávila, director general del Fondo Mixto para el Fomento Industrial de Michoacán, en representación del señor Lázaro Cárdenas Batel, Gobernador Constitucional del Estado de Michoacán.*

Para dar inicio, pido al Ing. Iván Mancillas de ProDesarrollo que por favor nos dirija un mensaje de bienvenida a este segundo Foro Latinoamericano de Bancos Comunales.

Iván Mancillas

Muy buenas tardes a todos. Bienvenidos.

Es un orgullo para nosotros constatar el elevado número de representantes de tan diversos países.

Quiero remarcar el objetivo de este Foro con objeto de que podamos obtener de él el mayor provecho. Algunos de los aspectos que seguramente estaremos analizando durante los próximos días son: el análisis de los logros, las innovaciones y los principales retos que se tienen en esta metodología, en especial de bancos comunales. Sugiero que aprovechemos las recomendaciones de las autoridades que en su calidad de "jugadores importantes", expertos —al igual que todos los aquí presentes— en la práctica y aplicación de estas técnicas, participarán en el Foro. Estimo que el intercambio entre unos y otros será extremadamente valioso para todos.

No quiero dejar pasar la oportunidad de agradecer efusivamente al equipo de ProDesarrollo por su esfuerzo y trabajo para que esto sea posible. Quiero comentar, brevemente, que en ProDesarrollo nos hemos trazado una meta, un objetivo muy importante: A través del conocimiento y la información, lograr influir en las reglas, en la regulación, en la educación y en la capacitación a los participantes, y por lo tanto estandarizar procedimientos, todo esto con la finalidad de ayudar a generar un contexto favorable. Éste es uno de los grandes pilares en los que se apoyará ProDesarrollo durante los próximos años.

Por un lado generar un contexto favorable, y por el otro —el otro pilar— ayudar a fortalecer a las instituciones de este sector. Esas son las dos grandes líneas de trabajo que va a estar generando ProDesarrollo, por lo que creemos que este Foro es un gran medio para lograrlo y para empezar con esta nueva trayectoria.

Y finalmente agradecerles su participación puesto que éste es un momento —y un evento— que reúne muchísima experiencia y conocimiento. Nuevamente, muchas gracias y bienvenidos todos. Gracias.

Carlos Latorre López

Muchas gracias.

Y para enfatizar las palabras de Iván Mancillas respecto a compartir experiencias y mejores prácticas, pido unas palabras al señor John Hatch, creador del concepto "Bancos comunales".

John Hatch

Muy buenas tardes. Cuando se anunció este evento, hace un año, en Santiago de Chile, me dieron el honor de anunciarlo. Y como nunca había estado en Morelia, me pregunté ¿por qué Morelia? Sabía que el liderazgo de los mexicanos haría de éste segundo Foro, en México, un verdadero lugar de encuentro. Por fin un año después, aquí estamos cumpliendo con Michoacán, Morelia.

De Perú, conozco bien los arrozales de la costa y sobrevolando esta linda ciudad vi los arrozales en pleno verdor. Es una vista increíble, así como son increíbles los lagos y los bosques que tienen acá en este lindo Estado de Michoacán. Agradezco que hayan elegido este sitio, que nos hayan recibido con tanto cariño, y por sus buenas recomendaciones y apoyo. Ya hasta tengo la recomendación de visitar la fonda de la "Cenaduría de Lupita", que me propongo probar más tarde.

Para terminar, quiero bendecir y agradecer a Dios porque aunque a mí me honran como "papá de los bancos comunales", la idea original no vino de mí —y esto quiero dejarlo bien claro— sino de Dios mismo. Como se dice familiarmente, Dios "me agarró" en un momento imprevisto, en un vuelo de Lima a La Paz, Bolivia. Yo estaba muy relajado, como dicen en México, "con unas copitas encima", y Dios eligió ese preciso momento para pasarme esa linda idea de los bancos comunales. Desde ése mismo momento supe que ése iba a ser mi propósito en la vida. Desde ese momento hasta hoy día.

Desde ese día, yo me levanto, cada mañana, a las cinco de la madrugada para platicar con Dios acerca de "bancos comunales", porque para los que no lo saben, a Dios le encanta hablar de los bancos comunales a las cinco de la mañana. Así que mi recomendación para las personas que son mañaneros, que les gusta madrugar, es que aprovechen esa hora para hablar con Dios de este tema. Para los que son nocturnos, pues les va a ser sumamente difícil... pero ahí está el reto. A lo mejor Dios puede ir cambiando los canales y dándoles sus mensajes de bancos comunales a otra hora del día. Muchas gracias.

Carlos Latorre López

Muchas gracias señor Hatch. Ahora que sabemos que usted no es el papá sino que la idea fue de Dios, se me ocurre que usted podría considerarse como "el padrino" de los bancos comunales y así se lo reconocemos.

Es el turno para que la doctora María del Carmen Díaz Amador de PRONAFIM nos dé un mensaje. La doctora viene en representación del señor Secretario Sergio García de Alba, de la Secretaría de Economía. Doctora, por favor...

María del Carmen Díaz

Gracias, buenas tardes a todos. Como decimos en México, ahora traigo puesta una "doble cachucha". Primero, representando al señor Secretario de Economía, Sergio García de Alba, quien tuvo que salir de emergencia a Cancún con el Presidente de la República y por eso no está con nosotros, y segundo, por el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario PRONAFIM.

Quiero darles a todos la bienvenida a Michoacán. La idea de traerlos a Morelia es que vale la pena conocer las artesanías, la ciudad y el espíritu tan hermoso de todos los michoacanos.

Bienvenidos. Bienvenidos John; bienvenido ProDesarrollo; bienvenido Ricardo y muchas gracias al Gobierno de Michoacán por ser nuestros anfitriones.

Creo que los bancos comunales son un aspecto fundamental en el tema de las microfinanzas. Lo son, porque representan la síntesis entre lo social y lo financiero. Creo que es la expresión más acabada a que se ha llegado en materia de microfinanzas. Y de esta síntesis son los bancos comu-

nales, con beneficios no solamente para la persona, para la dignidad de la persona ...y a construir sus condiciones y su autonomía mediante el crédito y el ahorro, sino también la construcción de solidaridades en las comunidades.

Creo que los bancos comunales deben ser repensados para ver cómo "masificarlos" en nuestros países, en los que tanta falta nos hace la reconstrucción de las redes sociales.

En México, el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario —desde el año 2001 en que inició sus operaciones— hasta finales del 2005, tiene 2 millones de microcréditos colocados a través de las microfinancieras de todo el país. De estos 2 millones, un gran porcentaje están en grupos solidarios y bancos comunales. La mayoría de estos créditos está en estas metodologías. Estimo que en los países de Latinoamérica, los pequeños empresarios, además del crédito, necesitan la oportunidad de construir redes de solidaridad; la oportunidad de reconstruir sus comunidades; la oportunidad de reconstruir esas redes sociales que son el otro ingrediente, además del crédito, que les ayuda a salir adelante, a tener autonomía, a reconstruir sus negocios, sus familias y finalmente a sus pueblos y naciones enteras.

Así que los bancos comunales, John, no son poca cosa. Creo que es un tema fundamental que estamos enfrentando todos los países en esta entrada del siglo 21, donde el tema de la pobreza es uno de los temas políticos, sociales y económicos más importantes. No es una cosa menor. No es una cosa de pequeñas comunidades; yo creo que este Foro es una responsabilidad ética para todos los operadores, las microfinancieras y para los políticos y los estadistas. Muchísimas gracias y bienvenidos.

Carlos Latorre López

Muchas gracias, doctora, por su invitación a reconstruir el tejido social en nuestros países que es la base de la confianza. Sin la confianza, los países no son sustentables; no son viables; ningún proyecto es viable. Sin confianza un Banco Comunal no es viable. Muchas gracias.

Ahora voy a pedirle al ingeniero Tranquilino Nájera Avila que a nombre del Gobernador del Estado, nos dé un mensaje de bienvenida y que declare formalmente inaugurado este segundo Foro Latinoamericano de Bancos Comunales. Por favor...

Tranquilino Nájera

Buenas tardes. En primer lugar, quiero decirles que me siento en casa, obviamente porque estoy aquí en Morelia; pero también me siento en casa porque veo muchas caras conocidas. También sé que con quienes no nos conocemos, de todas maneras hay una afinidad.

Tengo 35 años dedicándome al financiamiento, principalmente al financiamiento agropecuario y últimamente al financiamiento en general. Por eso digo que me siento en casa, me siento identificado con todas y con todos ustedes. Por eso, cuando el señor Gobernador Cárdenas Batel me encargó que viniera en su representación, me dio muchísimo gusto.

Los mexicanos conocen lo que es la CONAGO, ¿no es cierto? Pues en este momento hay un grupo de la CONAGO trabajando aquí, en Morelia. Es una confederación, un grupo de gobernadores del país que están reunidos aquí en Morelia. Está con ellos el Procurador de la República. El señor Gobernador Cárdenas Batel está muy atento a este evento y me pidió que lo disculpa-

ran. Haremos lo posible por que en algún momento venga a saludarlos. También me pidió que en su nombre, les dé una muy cordial bienvenida a Morelia. A Morelia, que es una de las principales ciudades del país, y no sólo eso, Morelia es una de las ciudades con el índice de crecimiento turístico más alto, ya, durante dos o tres años consecutivos. Muchísima gente del país, pero también del exterior está viniendo a visitar Morelia. Por eso John Hatch no se equivocó cuando preguntó que por qué habían escogido a Morelia, y la razón es que Morelia atrae a los turistas, y también —y qué bueno— atrae a las gentes de negocios.

Sean ustedes cordialmente bienvenidos a Morelia y también sean bienvenidos a Michoacán. Espero que, en caso de que hayan traído a su familia o quieran extender su estancia, puedan conocer —también— algunos lugares de los exteriores de la capital. Está Pátzcuaro; está Uruapan; está Quiroga... Hay bastantes localidades muy visitables y si no va a ser posible en esta ocasión, en alguna futura visita conozcan el resto del territorio michoacano.

Ahora quiero entrar al tema. El gobierno del Estado, desde el principio de esta administración, se echó a cuestras en su plan estatal de desarrollo, la conformación de la banca de desarrollo del gobierno del Estado y es en la que hemos venido trabajando desde hace casi cuatro años. No se trata de competir con ustedes. Ésta es una banca que tiene como propósito impulsar el financiamiento, es decir, somos una banca complementaria. El gobierno del Estado está participando en el financiamiento, pero solamente para proyectos que las cajas, las microfinancieras, las financieras o los bancos no están dispuestos a atender por alguna razón. Es en ese momento cuando el gobierno del Estado, a través de la banca de desarrollo, a través de FOMIS, está participando. De hecho, a propósito del comentario que hacía Mari Carmen respecto a las artesanías, tenemos un fondo de apoyo a la actividad artesanal. Obviamente, este fondo atiende exclusivamente a los artesanos y a las artesanas —que también hay bastantes.

Tenemos otro programa que se llama "Programa de desarrollo a emprendedores". En este programa atendemos créditos de \$1,000 y hasta de \$20,000 pesos. Son créditos pequeños, dedicados a apoyar a quien emprende un negocio ya que en muchas dependencias no se les apoya puesto que sus reglas exigen que por lo menos tengan uno o dos años de antigüedad y que tengan su contabilidad ya muy en forma, etc. El año pasado tuvimos una operación de \$222 millones de pesos, es decir, alrededor de 22 millones de dólares, y para este año tenemos una meta de \$300 millones de pesos que equivalen a unos 30 millones de dólares.

Dentro de FOMIS, también se constituyó lo que es la banca social. Es una comisión que depende de COPLADEM, que es una coordinación que hay en todo el país. En México, lo que se llama COPLADEM, ...de ahí se desprenden dos subcomités y una comisión es la de la banca social.

En la banca social, ya hemos invitado y tenemos, digamos "agremiados" a todas las organizaciones de microfinanzas que existen aquí en el territorio michoacano. Casualmente fue aquí, en este mismo local en el que estamos, se llevó a cabo una exposición de financiamiento, donde estuvieron presentes las cajas, las financieras, las instituciones de crédito e incluso la banca que expuso sus productos y servicios para el público.

En esta comisión de banca social, en alguna ocasión, ya invitamos a ProDesarrollo a que estuviera presente. Vinieron y tuvieron una plática con nosotros. También mantenemos contacto con algunas otras organizaciones, y desde luego con todas las microfinancieras, cajas y otras instituciones de microfinanciamiento. Estos comentarios van dirigidos a confirmar algo que las gentes de aquí de Morelia ya saben: que no somos competencia, sino que somos impulsores del financiamiento. Esa es la mejor definición que puede haber y que... incluso algunas de las instituciones que hay aquí en el Estado han sido promovidas; han sido invitadas y han sido apoyadas en su desarrollo en el Estado de Michoacán.

Hago una invitación a quienes todavía no tienen oficinas aquí; a quienes aún no despliegan actividad económica o financiera en la entidad, para que se contacten con nosotros. Hay quienes llegan solos y solos se desenvuelven en el territorio, pero si en algo pudiéramos serles necesarios, con muchísimo gusto les atenderemos. De hecho hay tres compañeros de FOMIS que van a estar de tiempo completo, aquí en el evento. Están el Ing. Madrid, Toño Garduño y Gabriel a quienes pido se pongan de pie. Ellos estarán atentos a la logística. Esperamos que si algo llegara a ofrecerse, tanto para los organizadores como en lo personal para cada uno de ustedes, con muchísimo gusto a través de estos tres compañeros estaremos en posición de atenderles. Tenemos el encargo del Gobernador de que se sientan como en su casa; de que se sientan a gusto y que se sientan bienvenidos.

Si no tienen inconveniente, solicito que nos pongamos de pie...

A nombre del Gobernador Lázaro Cárdenas Batel; a nombre de todas y de todos ustedes, hoy, 29 de marzo del 2006, siendo las 17 horas, damos por inaugurados formalmente los trabajos de este segundo Foro Latinoamericano de Bancos Comunales, con la seguridad de que será totalmente exitoso para ustedes, para sus acreditados, y para sus países de origen. Felicidades y mucho éxito.

Carlos Latorre López

Muchas gracias, Ing. Najera, por su mensaje. Gracias por la hospitalidad de Michoacán, de Morelia. Le pedimos que comunique nuestro agradecimiento al ingeniero Cárdenas Batel.

Ahora vamos a dar inicio a nuestra primera sesión plenaria. Antes de ello, quiero hacer mención de las organizaciones e instituciones que han hecho posible la realización de este segundo Foro Latinoamericano de Bancos Comunales. Ellas son: ProDesarrollo, COMPARTAMOS, COLCAMI, FINCA-México, CAME, PRONAFIM, y desde luego, el apoyo invaluable de la Mesa de Bancos Comunales de Perú.

Pido a ustedes que brindemos un caluroso aplauso a estas instituciones involucradas en la organización de este evento.

Aprovecho también la oportunidad para agradecer a los patrocinadores. Sin ellos hubiera sido más que imposible llevarlo a cabo. Agradezco específicamente a ICCO, a NOVIB, a Fundación Ford y a FIRA, el fideicomiso de Banco de México para el desarrollo de la agricultura, y también a las instituciones que hicieron posible este evento: a la Asociación "Freedom from Hunger", a COMPARTAMOS, a SYSDE y al PRONAFIM. Ahora, vamos a dar inicio a nuestra primera sesión plenaria.

Pido que despedamos con un aplauso a las personas que nos acompañan en el estrado. Les recuerdo que en diez minutos nos volveremos a ver en esta sesión para dar inicio a nuestra primera mesa plenaria con el tema: "El papel y la responsabilidad social de los bancos comunales ante la evolución y tendencias de las microfinanzas en América Latina".

Los despedimos con un fuerte aplauso. Muchas gracias por acompañarnos esta tarde.

Conferencia Magistral I - 17:15 hrs. - 19:15 hrs.

EL PAPEL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS BANCOS COMUNALES ANTE LA EVOLUCION Y TENDENCIAS DE LAS MICROFINANZAS EN AMERICA LATINA

Panelistas:

Chris Dunford, Freedom from Hunger - EUA

John Hatch, FINCA International - EUA

Carmen Velasco, ProMujer - Bolivia

Moderador:

David Myhre, Fundación Ford - México

Carlos Latorre López

El tema de esta primera sesión plenaria es "El papel y la responsabilidad social de los bancos comunales ante la evolución y tendencias de las microfinanzas en América Latina".

Quiero presentar a David Myhre quien será el moderador de esta primera sesión. David Myhre es Asesor del programa en el área de finanzas para el desarrollo y la seguridad económica para la oficina de México y Centroamérica de la Fundación Ford. Realizó estudios de posgrado en sociología del desarrollo en la Universidad de Cornell y antes de incorporarse a la Fundación Ford fungió por un poco más de tres años como director ejecutivo del programa de estudios latinoamericanos en la Universidad de Princeton donde también enseñó sociología de agricultura y de alimentación.

Fue profesor asistente visitante en Lewis & Clark College, en 1997 y del año del 92 a 96 fue coordinador del proyecto sobre la reforma ejidal del Centro para estudios México-Estados Unidos de la Universidad de California en San Diego. Es coeditor del libro "La transformación rural en México, reformando el sector ejidal". Y es autor de artículos y capítulos sobre el desarrollo rural y las finanzas rurales en México.

David, como lo comenté, va a ser el moderador de esta mesa y le pido por favor que nos haga una breve semblanza de los temas que serán tocados y que nos haga la presentación de cada uno de los ponentes. Por favor, David. Bienvenido.

David Myhre

Muy buenas tardes a todas y a todos. Para mí es un gran honor poder presidir y moderar esta primera sesión; creo que va a ser súper interesante. Tenemos tres personas muy destacadas en este campo de bancos comunales, sobre las cuales en un momento les voy a comentar.

Antes que nada quiero agradecer a todos los colegas de ProDesarrollo y de muchas otras organizaciones de México, Centro y Sudamérica que han dedicado muchas horas de esfuerzo para organizar este evento. No ha sido solamente una labor de los últimos días sino de algo que empezó desde hace más de un año, como mencionó John, y yo he tenido oportunidad de asistir a varias reuniones con la gente de ProDesarrollo, del grupo de bancos comunales del Perú y de otras organizaciones que están debatiendo el tema.

Este es un foro donde los temas han sido realmente desarrollados desde la perspectiva de las organizaciones que están operando bancos comunales y felicito a todos los organizadores por esta agenda tan interesante que vamos a compartir durante los próximos dos días.

Para la Fundación Ford también es un gran gusto estar con ustedes porque aquí tenemos varias organizaciones representadas con las cuales hemos colaborado desde hace muchos años y no puedo dejar omiso los saludos de mi gran colega y amigo Jean-Paul Laccoste de nuestra oficina en Santiago quien no pudo asistir este evento pero les manda a todos un gran saludo.

En la Fundación Ford nos interesa mucho, igual que a otros donantes que están aquí presentes, y aunque a lo mejor tenemos intereses distintos, ...pero lo que todos compartimos es la idea de que bancos comunales es una metodología muy importante, no solamente porque llega a los más pobres, sino también porque es una metodología que tiene la capacidad para llevar también otro tipo de productos y servicios, y promover o encender cambios sociales, cambios culturales, cambios económicos, etc. Se trata de "empoderamiento" en un amplio sentido, en muchas dimensiones. Yo creo que es muy importante que durante los próximos dos días tengamos la oportunidad de discutir cómo podemos mejorar y extender estos aspectos no-financieros de lo que es la metodología de bancos comunales.

Quiero darles un poco de los antecedentes de esta primera plenaria y después presentar las biografías de cada participante. Pero antes de eso pido a mis colegas que apaguen nuestros celulares o los pongamos en vibrar para que no suenen durante estos dos días de trabajo.

Veamos los antecedentes de esta mesa. Ante los niveles de pobreza que existen actualmente en América Latina y la necesidad de expandir el mercado para ofrecer servicios financieros de calidad como una estrategia para convertirla, se hace necesario reflexionar sobre los logros y las tendencias de la industria de microfinanzas a nivel internacional.

En América Latina el sector de las microfinanzas presenta grandes logros en lo que respecta a la atención a la microempresa con servicios financieros. Sin embargo, todavía existen grandes retos por enfrentar. El más importante es el relacionado con la expansión de la cobertura y la penetración hacia sectores de la población en mayor pobreza, especialmente en la zona rurales. Al basarse en el capital social de las personas y funcionar por economías de escala, los bancos comunales han mostrado ser una metodología apropiada para la atención de sectores en mayor pobreza, así como una manera eficaz de llegar a las zonas rurales y a las zonas peri-urbanas.

El objetivo de nuestra sesión, esta tarde, realmente es analizar la evolución y las tendencias de las microfinanzas en América Latina, dentro del contexto socioeconómico de la región y examinar el papel que los bancos comunales deben desempeñar y la responsabilidad social que deben asumir.

Para lograr este objetivo — y ustedes nos dirán si lo logramos — vamos a trabajar con la metodología de entrevista. No vamos a ser tres ponentes sino que yo voy a entrevistar y luego ustedes también los van a entrevistar. Vamos a tratar de dejar por lo menos 30 — yo prefiero dejar 45 minutos — para que haya una amplia participación. Puede ser por micrófonos o si no quieren usar el micrófono puede ser por papelitos, pero si optan por usar el micrófono — y muchos de los mexicanos aquí presentes y también muchos compañeros de Centro y Sudamérica pueden atestiguar esto — que les voy a cortar sus preguntas si se van más allá de 90 segundos. Preguntas breves, para que haya amplia participación, entonces armen sus preguntas: yo veo aquí a algunos que saben que sí, que yo soy capaz de hacerlo. ¡Ok?... Entonces, 90 segundos. Vayan pensando en sus preguntas. Vamos a dejar la ronda de preguntas hasta después de las entrevistas que les voy a realizar.

Voy a presentar a los tres participantes en orden alfabético, por apellidos. Primero, es un gran gusto presentarles a Chris Dunford. Chris es el Presidente de Freedom from Hunger. Ha sido su presidente desde el año 1991 y es un especialista en desarrollo internacional y liderazgo de organizaciones

sin fines de lucro. Tiene casi 30 años de experiencia en desarrollo rural, en evaluación de medio ambiente —porque tiene su doctorado en ecología de la Universidad de Arizona—, y también en educación y salud pública, microfinanciamiento para los más pobres, planificación estratégica de organizaciones sin fines de lucro y muchas otras habilidades y capacidades. Ha trabajado durante su carrera profesional en casi todo el mundo: en África, Asia, América Latina y los Estados Unidos y actualmente está dirigiendo una amplia serie de proyectos en Freedom from Hunger que realmente es una organización que está en una vertiente de expansión.

Uno de los aspectos a los que más se ha enfocado en los últimos años, es facilitando la adopción y la adaptación por las ONG's de mutuales o cooperativas de crédito y otros tipos de organizaciones financieras de lo que se llama "la estrategia de crédito con educación". Yo supongo que durante sus comentarios Chris va a compartir con nosotros más sobre crédito con educación por lo que no voy a extenderme en esto.

Siguiéndole en orden alfabético está el señor John Hatch. Muchos conocemos a John por sus experiencias en FINCA; lo hemos visitado directamente en FINCA, o leído algunos de sus escritos sobre metodología de bancos comunales. Civo que no necesita más introducción, pero es importante manifestarles lo que ha hecho John en los últimos dos o tres años, ... y esto tiene que ver con estar realmente dedicando mucho esfuerzo a la cuestión de la investigación del impacto de los bancos comunales y otros tipos de microfinanzas en las vidas y en los negocios de la gente más necesitada.

Ahora por ejemplo, está dirigiendo un proyecto global de investigación de FINCA en el que cada año envía al terreno, al campo, a varios estudiantes para levantar encuestas con clientes de organizaciones microfinancieras. Yo creo que hasta el momento han llevado a cabo más de 3,000 entrevistas; lo que es un amplio, amplio, banco de datos para ilustrar tanto los logros como los problemas, los desafíos y las oportunidades para los bancos comunales.

Y por fin, pero no al final, tenemos a Carmen Velasco. Creo que muchos también conocen a Carmen por sus años liderando el sector microfinanciero boliviano, por su participación en la red de ProMujer donde, desde 1991 hasta la fecha, ha sido la cofundadora y Directora de ProMujer—Bolivia. Y también muy activa en el consejo y en el desarrollo de ProMujer—Internacional que ya está presente en cinco países latinoamericanos. Ha diseñado muchos programas de capacitación en distintas áreas que incluyen programas de ProMujer donde ha formado toda una metodología de trabajo en equipo, modelos de asociaciones comunales —que son la base de las actividades de ProMujer— y ha visitado muchos países compartiendo y no "impartiendo" sus conocimientos.

Yo creo que tenemos con nosotros esta tarde a tres personas muy destacadas, muy informadas, espero que con opiniones contrastantes, con las cuales podremos dialogar no solamente durante esta sesión sino en los pasillos, durante los recesos y en los otros espacios que tendremos durante los próximos tres días.

Ahora me toca tratar de adoptar algunas de las técnicas de los colegas de... —no sé si será mejor Televisa, TV Azteca, Canal 11 ó Canal 22— y tratar de ser un interlocutor como ellos. Les pido prepararse para apoyarme en la sesión de preguntas y respuestas. Y como se trata de entrevistas, voy a bajar del escenario porque a lo mejor algunos de ustedes van a querer preguntar algo y me pueden decir algo ¿no?, entonces "¡la vamos a regar!". Pero sí, tenemos una lista de preguntas preparadas y vamos a tratar de dar a cada quien como cuatro o cinco minutos para responder a la serie de preguntas. Tenemos como tres o cuatro bloques de preguntas. Vamos a tomar como una hora y luego abrimos la ronda para ustedes.

El primer tema que me gustaría tocar con ustedes es la evolución y tendencias en el mercado de microfinanzas; estamos pensando aquí que tal vez podrían comentarnos algo de cómo ha evolucionado la industria de microfinanzas en los últimos años: ¿Cuáles son las principales tendencias de la industria de microfinanzas en la actualidad? Yo aquí, también, insistiré: ¿Debemos hablar de "industria" de microfinanzas...? ¿"Sector" de microfinanzas...? ¿"Grupo" de microfinanzas...?

¿Ya somos una "industria"? ¿Qué quiere decir esto? Tal vez podrían, también, comentarnos un poco de cómo ven ustedes los desafíos o las metodologías de expansión y penetración para llegar a las zonas más marginadas, para llegar a los estratos de la población más marginada.

También, tal vez quieran compartir reflexiones sobre las ventajas o las desventajas del crédito grupal vs. crédito individual. Creo que nos interesaría también discutir un poco sobre ¿Qué tipos de servicios financieros se pueden ofrecer? ¿Qué tipos de diversificación de servicios financieros serían posibles? y también, cada vez estamos discutiendo más ¿Qué son los servicios no-financieros que pueden ofrecer las organizaciones microfinancieras? ¿Si ustedes ven alguna oportunidad para nosotros allá? Y finalmente, si hay tiempo, y si no, seguramente vamos a tocarlo durante la ronda, ¿cómo ven ustedes la relación con el gobierno de los países?

Nada más esto, ...y todo en cuatro o cinco minutos. Igual voy a ser un poco exigente, porque si no vamos a poder tener todo, por lo menos vamos a poder moderar la ronda. Yo creo que vamos a empezar en esta primera ronda con Carmen. Vamos para allá.

Carmen Velasco

Buenas tardes a todos. Es un gusto estar en Morelia; un millón de gracias a todos los organizadores. Como tengo apenas cuatro minutos para hacer una lista de preguntas que hacer —las preguntas le han tomado cuatro minutos— me parece muy injusto David, pero creo que es muy importante antes de comenzar a analizar la evolución de las microfinanzas y ver si es una industria o no, creo que es muy importante recordar cuál fue su origen y que la microfinanzas nacieron como una alternativa para aliviar la pobreza, como una forma de llegar a los más pobres. Y en ese momento jamás se pensó ni en industria, ni en grandes ganancias, ni en grandes retornos.

Sin embargo, tenemos que ser muy claros que fue una respuesta tan buena a los sectores tan pobres que no solamente probó que tenía enormes posibilidades de retorno —sostenibilidad y retorno—, si eran llevadas en forma eficiente, y también que podían llegar a números impresionantes de personas a bajos costos. Entonces creo que, tomando en cuenta esto, se puede ver una evolución de las microfinanzas en dos tendencias muy claras: la tendencia de la comercialización —que tal vez si se la podría llamar industria—, la comercialización como una entidad con fines de lucro, comercial, llegando a poblaciones muy importantes con metodologías muy bien desarrolladas y con instituciones muy fuertes. Pero sin embargo también existe un porcentaje importante de instituciones que han decidido quedarse como instituciones de desarrollo; que han logrado permanecer y mostrar eficiencia y sostenibilidad como instituciones de desarrollo.

Ante la pregunta de la expansión, efectivamente, esta industria muy atractiva, ha hecho que bancos que antes ni soñaban tener ventanas de microcrédito si hayan logrado abrir ventanas de microcrédito; que las instituciones que se han regulado por distintos factores que ya todos conocemos, hayan llegado a una población muy importante. Entonces creo que se ha logrado una expansión muy importante en los estratos de la población "pequeña y mediana empresa", sin embargo creo que la penetración en la población más pobre, sobre todo en la rural y en la peri-urbana muy pobre, no se ha logrado la penetración que se quería o que se pensaba.

En cuanto al crédito individual que preguntaba David, creo que se concibió el crédito individual como simplemente imposible de ser alcanzado por aquellas personas que no tenían garantías y por lo tanto, si pedían un crédito, tenían que acudir a la asociación comunal porque no tenían garantías. O sea, que el factor que mediaba el crédito con garantía individual o grupal era solamente si la persona tenía la posibilidad de tener garantías. Se ha visto claramente en muchos de los programas de bancos comunales que las instituciones que tienen una metodología muy bien

desarrollada pueden mantener al cliente, que aunque sea capaz de tener la garantía para acceder a un crédito individual, no lo va a hacer, se va a quedar con un crédito grupal por todas las ventajas que le significa pertenecer a un grupo. Son ventajas intangibles; son ventajas muy difíciles de medir, pero creo que todas las entidades que han estado trabajando con bancos comunales las han podido vivir, las han experimentado porque se generan unas redes sociales de apoyo que son muy importantes para ellos.

En cuanto a la diversificación de los servicios, es evidente en todos los programas que por la sofisticación de los clientes, el rápido aprendizaje de los clientes y la competencia, las instituciones que se han quedado en la punta han avanzado con los clientes; han tenido que diversificar, han tenido que modificar y han tenido que ampliar; creo que el gran desafío es el servicio de ahorros que por nuestra condición de no-reguladas, a veces es muy difícil, pero creo que es cuestión de ser creativos y tener alianzas estratégicas para sí hacerlo.

La provisión de servicios financieros, creo que es un tema muy importante pero nosotros vemos que "bancos comunales" o "asociación comunal", es el vehículo ideal para llegar a una población que ha sido permanentemente excluida del acceso a estos servicios; es el vehículo ideal para llegar con estos servicios a la población. Y se pueden dar desde servicios financieros, hasta servicios de desarrollo humano en forma costo-eficiente sin mayores gastos y logrando sostenibilidad y rentabilidad.

Chris Dunford

Bueno empezaré por disculparme por el hecho de que tendré que responder en inglés, así que es el momento de que se pongan sus audifonos. Los datos incluidos en esta primera pregunta son, bueno, la expansión mundial en la última década, que ha sido realmente drástica porque podemos decir que ha sido como del 500% en los últimos diez años y la gran mayoría de los clientes se encuentran en Asia, en especial en el sur de Asia. África sería el segundo lugar —muy distante— y Latinoamérica ocuparía el tercer lugar.

El Banco Interamericano de Desarrollo a través de Glenn Westley muestra un total de clientes en América Latina de 1.75 millones a mediados de 2001, y la cifra sería todavía mayor si incluyéramos a todas las instituciones microfinancieras que existen en la actualidad, incluyendo a las mutuales. El tamaño de cada una de las instituciones microfinancieras en Latinoamérica compite con el tamaño de cualquier institución de cualquier parte del mundo, me refiero a las instituciones más grandes, con excepción, quizás, del sur de Asia o sea, que tienen más de 100,000 clientes a pesar de la gran demanda que aún no ha sido satisfecha.

Tan sólo en Bangladesh y en Bolivia —y quizás en algunos otros países como El Salvador— el sector microfinanciero se acerca a servir a una porción sustancial de sus clientes potenciales y parece que sólo un pequeño porcentaje de clientes es muy pobre, o sea los que viven con menos de un dólar diario por persona o que están muy por debajo de la línea de pobreza. Los porcentajes más altos son personas muy pobres en el sur de Asia, los más bajos, en el Medio Oriente, Europa Oriental, Asia Central y América Latina.

Sabemos que hay muy poca penetración en las poblaciones rurales. La más alta, otra vez, se encuentra en el sur de Asia, y la más baja en el Medio Oriente, en Europa Oriental, en Asia Central y en América Latina donde las clientes rurales representan menos del 20% del total. Así que la correlación entre la baja penetración en las áreas rurales y en las poblaciones muy pobres no es el resultado de una mera coincidencia ya que la mayoría de estas personas tan pobres vive

en áreas rurales, incluso en América Latina. Sin embargo existe una tendencia creciente muy novedosa entre las instituciones microfinancieras, para penetrar en las áreas rurales. Este tipo de financiamiento es más común en el sur de Asia y menos común en cualquier otro lugar y Latinoamérica muestra que la mayoría de los prestatarios recibieron créditos individuales. Casi un millón de clientes que representan el 85% de la cartera total de préstamos, pero sólo 56% de los acreditados recibieron préstamos en grupos solidarios y 24% o sea 410 mil personas recibieron préstamos de bancos comunales.

Hay una tendencia que se aleja cada vez más del préstamo basado en grupos —y déjenme ser un poco más claro—, además de los pasivos que son característicos de estos modelos tradicionales, el modelo ASA, que se utilizó en Bangladesh... ..mediante este modelo, los clientes pueden reunirse en grupo como agentes de crédito pero son individualmente responsables del préstamo que se les haya otorgado y la mayor desventaja es el pasivo compartido. Pero esto se puede eliminar si preservamos, además, la acumulación de capital y la eficiencia en el servicio prestado. Estos son especialmente importantes en las zonas rurales.

Dean Karian ha realizado investigaciones en Filipinas y ha demostrado que cuando los grupos del tipo Grameen se convirtieron en grupos de responsabilidad solidaria los pagos no sufrieron, los ahorros no se redujeron y hubo ganancias para las instituciones microfinancieras en términos de mejor retención de clientes y atracción de nuevos clientes. La investigación de Dean está todavía llevándose a cabo y ahora intentará comparar la conversión de grupos existentes que operan bajo un sistema de responsabilidad solidaria a una responsabilidad individual. Esto me provoca un gran entusiasmo porque también he trabajado en esta área durante mucho tiempo... y creo que aquí me detengo.

John Hatch

Antes de empezar y como tuvimos un momento de sobra quiero hacer una pregunta al público ¿Cuántos de ustedes conocen qué es un banco comunal? Levanten la mano... Bastantes, OK. Ahora ¿Cuántos de ustedes no conocen qué es un banco comunal? Bueno, ustedes saben que me gusta hablar con Dios a las cinco de la mañana sobre los bancos comunales y mañana, como un favor a los que no saben qué es un banco comunal, voy a realizar un taller entre las cuatro y las cinco de la mañana para quienes se interesen.
En el hotel.

Quiero empezar puntualizando la cobertura mundial según las estadísticas de Microcredit summit —la campaña cumbre del microcrédito—. Hace un año existían 92 millones de clientes de microfinanzas en todo el mundo. 92 millones, de los cuales 62 millones eran muy pobres cuando entraron a su programa. La mayoría de ellos —como ha dicho Chris son... ¿Creo que dijiste que son mujeres? Creo que son casi... como un 80% o más de los clientes de los bancos comunales son mujeres, amas de casa, en algunos países como El Salvador, mujeres solteras, única fuente de sustento para sus familias. En esta zona de América Latina creo que hemos tenido la tendencia de ir hacia las zonas urbanas y no a las rurales —hay pobres también en la ciudades— y hay muchos pobres que vienen de las zonas rurales para refugiarse en la ciudad. Entonces hay mucha justificación para asistir a pobres urbanos, pero creo que también existe esa tendencia de ir saliendo un poquito de la población meta. Cuando uno está en la ciudad y hay "un montón" de gente no-tan-pobre pidiendo préstamos, la tendencia es a ceder a estos reclamos. Y poco a poco, una institución va perdiendo su enfoque en la meta.

Según las investigaciones que hemos realizado en nuestros 23 países, en América Latina y África, el promedio de ganancia que genera un banquero comunal en su negocio personal, —generalmente financiado por un préstamo de 100 a 250 dólares— es entre un dólar cincuenta en África, hasta un promedio de tres dólares/día en los programas de América Latina. Parece tan insignificante que casi no vale la pena, pero si se toma en cuenta que éstas son familias que viven con un ingreso promedio per cápita diario de un dólar o dos dólares/día, ése es un montón de dinero. ¡Poder sacar tres dólares! Y si se multiplicaran estos tres dólares por mes, son 80 dólares. Nuestras estadísticas demuestran también otro beneficio: estos banqueros, con sus negocios también compran producto, compran sus insumos para revender y están con un préstamo de 150 dólares y gastan un promedio de 300 dólares/mes en insumos o productos por mayoreo que ellos van a vender y sacar el margen. Ésa es su utilidad.

Si se sumaran estas dos estadísticas: 80 dólares/mes y 300 dólares/mes, y si lo multiplicáramos por 12 meses y si esto redondeándolo lo multiplicáramos por 100 millones de personas en el mundo, estaríamos llegando a unos 500 mil millones... No sé si en español exista la palabra: "un medio trillón de dólares". Eso sí es capital. O sea, el impacto es sumamente grande. Creo que es históricamente el movimiento de autoayuda más grande en la historia del hombre; es el movimiento más grande en cuanto a autoesfuerzo, de autoayuda de la gente misma, de abajo hacia arriba.

Y en cuanto a la pregunta sobre ¿qué hemos estado haciendo? las tendencias dentro del movimiento, aquí en América Latina, yo diría que durante la última década hemos estado trabajando muy fuerte en extender nuestra infraestructura. En el caso de mi institución, FINCA, trabajamos en 23 países, pero esto representa 30,000 vecindades en todo el mundo. Esto es infraestructura. Un banco comunal se reúne una vez por semana en éste vecindario. Es una oportunidad no solamente para hacer su trato de pagar su préstamo o pagar su ahorro, sino también es una oportunidad de capacitación de adultos, y entre las instituciones que mejor han hecho para este tipo de servicio fuera del crédito. Éstas dos personas, aquí en la mesa, han sido los campeones en diseñar otros servicios no-financieros para capturar lo que es la ventaja de educación de adultos dentro de lo que es la infraestructura de microcrédito en todo el mundo. Y con eso acabo.

David Myhre

Gracias John. Vamos a pasar a una segunda vuelta de preguntas, pero estas son mucho más sencillas —en algún sentido— porque son menos palabras pero creo que son preguntas mucho más complejas por ser tan sencillas. La pregunta es: ¿Cuál es la visión y la misión de los bancos comunales? ¿Que más fácil puede ser ¿no?, ¿Cómo se puede asegurar el cumplimiento de estos objetivos?

Vamos a empezar con Chris, luego pasamos a John y luego a Carmen.

Chris Dunford

Bueno, la visión y la misión. Pues sí, es algo importantísimo para las microfinanzas incluso entre los bancos comunales y veo cuatro motivaciones muy importantes para las actividades en este sector.

En primer lugar, para el desarrollo de las microempresas, que proporciona insumos y servicios financieros a los empresarios del sector informal que desarrollan sus pequeños negocios, no sólo a los miembros de la familia sino también a otras personas. Esto es el desarrollo de la microempresa.

En segundo lugar la "facilitación del consumo" que es un término que les encanta a los economistas. Esto es proporcionarles a las familias pobres y muy pobres, créditos relativamente baratos y servicios de ahorro convenientes que pueden realmente ayudar a la familia a manejar su flujo de efectivo durante el año y así reducir el impacto de la temporada anual de carencias, de hambre, o el impacto de los fuertes gastos, de los gastos críticos, como la escuela, una boda, o lo que pueda resultar de una situación devastadora como la pérdida de la cosecha, la muerte del proveedor del sustento o un desastre natural. O sea que esto es la facilitación del consumo.

En tercer lugar tenemos la facultación de la mujer. Estamos aquí integrando un capital social para apoyar los esfuerzos de autoayuda a nivel de la familia y la comunidad así como a otros grupos marginados sujetos de derecho y agentes del desarrollo local. Ésta es la facultación a las mujeres.

Y el cuarto, pero no el último, o menos importante, es la "pro-fundación" del sector financiero, o sea, reducir el costo e incrementar la conveniencia de los servicios financieros para que los que no acceden a los servicios bancarios puedan ser atendidos por las empresas comerciales viables. O sea, tenemos desarrollo de la microempresa, facilitación del consumo, empoderamiento de la mujer o facultación y pro-fundación del sector financiero.

Un aspecto maravilloso del microfinanciamiento es que cuando se hace bien, logra todos estos objetivos, o sea, que puede satisfacer casi todas, si no es que todas las motivaciones de las instituciones del sector. Sin embargo es importante reconocer que los diferentes profesionales también difieren en cuanto a la importancia o la prioridad que le dan a estas motivaciones, incluso si las comparten, si les son comunes y estas diferencias en el énfasis relativo a la prioridad son las que sí afectan en gran medida el diseño y la gestión de las instituciones microfinancieras. Ahora ¿dónde se ubican los bancos comunales? Bueno, pues tienden a enfatizar la facultación de las mujeres y la facilitación del consumo entre las familias más pobres, pero incluso esto parece crear ciertas compensaciones tales como el desarrollo económico o demostrar la rentabilidad de las microfinanzas así como su rendimiento o recuperación potencial de la inversión.

John Hatch

Bueno, para mí el propósito, la misión de los bancos comunales es simple y llanamente acabar con la extrema pobreza en el mundo. Esta es mi meta, esta es la meta sobre la cual se lanzó el movimiento. No obligamos a todos a que compartan ese optimismo del fundador pero yo veo que vivimos en una sociedad global, que sobresalen los recursos disponibles para sostener a todo el mundo a un nivel no pobre. Y sin embargo permitimos la lisura (descaro, desfachatez) de que casi 1.5 mil millones de personas en el planeta estén viviendo con un ingreso per cápita diario de menos de un dólar. ...y esto genera, pues, casi 28,000 muertes infantiles por día, 10 millones por año. Son cosas que no podemos permitir en la humanidad. Para mí la forma de lograr esta meta es empoderar a los pobres para que resuelvan su pobreza por sus propios medios, por su decisión y esto es desarrollo participativo de abajo hacia arriba. Lo pueden lograr mucho mejor que el Estado. Lo pueden hacer más rápido y mucho más barato que el Estado y por eso, bancos comunales para mí, siempre ha sido una metodología de movilización de la energía, valentía, astucia de los pobres para su propio bienestar y para sus hijos. Y la forma. ¿Cómo vamos a asegurar esto? Yo soy partidario de fijar metas. Fijar la meta de que se acaba la pobreza es demasiado vaga. Ha surgido dentro de nuestro movimiento y anexo a nuestro movimiento y por las mismas Naciones Unidas, una meta formal, la que traducimos en 50 por 15, 50% de la humanidad viviendo por encima de la línea de pobreza para el año 2015. Y la siguiente meta que viene atrás, es 100 por 25: 100% del la humanidad viviendo encima de la línea de la pobreza para el año 2025.

Yo creo que con metas precisas y como hace casi diez años, cuando el mismo movimiento de microfinanzas del Microcredit summit campaign lanzó esta meta de llegar a 100 millones de mujeres con crédito para autosuficiencia... y se está logrando. ¿Quién hubiera dicho que se iba a lograr eso? Todo el mundo decía que era imposible y en Halifax, Canadá, de aquí a noviembre vamos estar anunciando el cumplimiento de ésta meta de haber llegado en diez años a 100 millones de familias pobres. Si eso lo podemos, hacer podemos cumplir con las otras metas que les he mencionado.

Carmen Velasco

Creo que todo lo han dicho, John y Chris, pero creo que es importante recalcar que la visión de los bancos comunales —y creo que es la visión con la que nacieron las microfinanzas— es que no se puede esperar un mundo que viva en paz si existe esta cantidad de pobres que acaba de mencionar John. No podemos pensar en un mundo donde no se generen actos de violencia, actos de terrorismo, si tenemos una cantidad de población de la magnitud que acaba de mencionar John, viviendo en pobreza. Por lo tanto considero que la misión que todos comparten —todos los bancos comunales, todas las instituciones que abrazan esta alternativa de lucha contra la pobreza— es incluir a los excluidos. Es la única forma de buscar la paz. Por lo tanto considero que la misión de las instituciones es dar, en forma creativa, participativa, a toda la población, pero especialmente a las mujeres, —porque se ha dicho muchas veces que la pobreza tiene cara de mujer— ...dar a las mujeres la posibilidad de incluirse, no solamente con acceso a servicios financieros sino también con acceso a servicios básicos que en muchísimos de los casos les es negado o por lo menos no tienen acceso a servicios básicos.

Entonces, romper el círculo de la pobreza es darle acceso a servicios que la mantienen, a ella y a su familia, en una permanente exclusión. Y algo que es muy importante de parte de la pregunta y que creo que me gustaría hacer énfasis, es: ¿cómo asegurar el cumplimiento de esta misión y visión? Yo creo que la única forma en que los bancos comunales pueden asegurar el cumplimiento de esta visión-misión es equilibrar el logro institucional buscando instituciones de excelencia. No buenas, sino excelentes. Con rentabilidades fabulosas, que puedan reinvertirse en la misma institución para dar servicios adicionales. Por lo tanto esta excelencia de la institución en medición, en rentabilidad, en sostenibilidad puede verse en forma clarísima en la rentabilidad y sostenibilidad de la vida de los clientes. Que efectivamente el éxito de toda institución jamás se ha medido en forma divorciada del éxito de los clientes y creo que esta parte de la balanza en muchas de las instituciones microfinancieras no se está midiendo. Solamente veamos el caso de tantos y tantos clientes que están sobreendeudados y las instituciones están "muy exitosas". Entonces, creo que la forma principal y fundamental de medir es ser responsable socialmente y medir no solamente el retorno financiero sino el retorno social de nuestras instituciones.

David Myhre

Muchas gracias a todos, ahora vamos a entrar a una tercera pregunta que tal vez es una pregunta un poco técnica —nada de datos— pero me parece importante que también discutamos con un poco más de precisión y profundidad ¿quienes son los clientes o los socios de los bancos comunales? ¿Cuáles son sus características? ¿Vemos mercados segmentados? ¿Es que hay distintos grupos de sujetos de bancos comunales o es un solo tipo de personas que realmente puede entrar al banco comunal? ¿Cómo han visto ustedes la evolución de las características de las personas que participan en los bancos comunales durante los últimos años? ¿Son más pobres que antes? ¿Menos pobres que antes? o es necesario que para que la institución tenga sustentabilidad, que haya un

balance, una mezcla, para tener subsidios cruzados para permitir la operación de la institución. Y también, creo que vale la pena que ustedes también incluyan en sus reflexiones, sobre si realmente hay algo distinto de los clientes atendidos por los bancos comunales o son, como mencionaba Chris, la transformación de la metodología en donde vemos que pueden ser sujetos de metodologías de crédito individual. Entonces, no sé si me explico bien pero creo que ahí es donde podemos precisar un poco más: ¿A quiénes estamos tratando de llegar con estos servicios?

Ahora vamos a empezar con John, luego Carmen y luego Chris... ¿ya ven la estrategia, verdad?

John Hatch

Que linda pregunta. El modelo de bancos comunales para llegar a lo específico de bancos,—por que nos podemos enfrascar mucho si nos extendemos a “quiénes” son los clientes de microfinanzas en general—. En bancos comunales, por su mismo modelo de que las socias escojan a sus propias líderes, escojan a sus propias socias, quiere decir que genera un grupo mixto. Nunca hemos podido decir que los bancos comunales lleguen solamente a los muy pobres porque la selección final está en manos de las socias y ellas van a escoger a los muy pobres, pobres y no tan pobres. Y cada ciclo de préstamos ellas buscarán reclutar a una nueva para reemplazar, y a veces la junta directiva quizás diga: “No, a esta nueva no. Tiene que ser menos pobre, porque nos preocupa que no nos va pagar y se va a llevar nuestros ahorros.” Las mismas socias son capaces de ir cambiando y desviando la misión de llegar a las más pobres. Es muy importante que se entienda eso pero, por un lado a diferencia de una institución como Grameen Bank —el conocido Grameen Bank—, pues ellos por definición, sólo llegan a las más pobres, pero por ser las más pobres, las más analfabetas, las reuniones de Grameen son dirigidas por un empleado de Grameen. El lleva sus estadísticas y sus libros, y lleva el dinero y lo deposita en el banco. En un banco comunal es todo al revés: ellas eligen a sus líderes, tienen su presidente, su secretaria, su tesorera; ellas llevan sus propios libros y llevan los depósitos de los préstamos a los bancos. El rol de la mujer es muy “empoderado” en este caso.

Quiero terminar sólo apuntando que dentro de los beneficiarios de los bancos comunales no es simplemente la mujer, sino sus hijos. Nuestras estadísticas demuestran que la principal inversión que hace la mamá, de sus ganancias, de su negocio, es en la educación de sus hijos, manteniendo a sus hijos en la escuela hasta donde puede. ¿Pero que pasa? Casi dos de cada tres de los hijos de socias FINCA, efectivamente llegan a secundaria, pero no terminan y solamente van dos años y se van... ¿Por qué? Porque el mercado de trabajo local en estos países es tan limitado que de cada hijo con educación secundaria su oportunidad de lograr un trabajo en el sector formal, es uno en cada siete. Uno de cada siete hijos lo va a lograr. Precisamente por eso, nuestras investigaciones —profundizando un poquito más— nos llevan a la conclusión de que muchas mujeres están prestándose ya mucho más dinero de sus bancos comunales porque están financiando el viaje del hijo mayor a los Estados Unidos a buscar trabajo y con ese trabajo tiene siete veces más oportunidad de cubrir los gastos de la familia que en su propio país y a un riesgo relativamente menor. Así que yo creo que los bancos comunales están fomentando un poquito la llamada “fuga de talento” hacia Estados Unidos.

Carmen Velasco

Hablando más específicamente en cuanto a la población y las características, creo que todas las instituciones de bancos comunales —que supuestamente deberían atender a la población más pobre— se ven enfrentadas con una tensión muy grande y es lo que David mencionaba. En

primer lugar, por lo que dice John, asegurar que el 100% son pobres cuando entran el primer ciclo es muy difícil. Sin embargo si uno considera la población total de una institución, —una institución que tiene unos 10 - 15 años—, tiene clientes que están comenzando y creo que habría que diferenciar claramente el perfil de las clientes que comienzan el banco comunal de aquellas que ya tienen 3, 5, 6 años en bancos comunales. Yo me acuerdo muy bien que cuando ProMujer comenzó, nos decían que deberíamos de ser el kindergarden —o la guardería— para las entidades financieras más sofisticadas. Entonces dijimos, "bueno, tal vez es una opción el graduar a las clientes a una institución financiera mayor" ...pero si uno está pensando en una sostenibilidad es un flaco favor que se les hace porque a las mejores clientes, a las que han logrado una cultura de pago, a las que han aumentado su monto de crédito, graduarlas y quedarnos con solamente clientes de 50 y 100 dólares, no lograríamos jamás la sostenibilidad. Creo que lo importante es que la institución vaya ajustando su metodología a las cambiantes necesidades de su población para mantenerla leal en el transcurso de su permanencia en la institución y saber, por qué, si no, es que la población que está 4, 5 años con una institución no está mejor que la que ingresa. ...si realmente estamos haciendo un mal trabajo.

Entonces esta mezcla de clientes que les está yendo mejor con la mezcla de clientes que están comenzando con negocios muy chiquitos y con préstamos muy chiquitos y con ahorros muy chiquitos, hace no solamente la sostenibilidad de la institución, sino hemos visto en muchísimas oportunidades que las clientes más chiquitas —que están comenzando recién—, ven en las clientes que ya tienen cuatro o cinco años y que han mejorado sustancialmente sus negocios una esperanza; ven un ejemplo. Y esta mezcla —porque si todos fueran homogéneos y botaríamos afuera a los que avanzan—, no habría esta sinergia de aprendizaje que es una de las enormes ventajas que tiene el banco comunal. Porque no se olviden que no se reúne solamente un banco chiquito. En muchas de las metodologías— en la de ProMujer, por ejemplo—, si tiene la posibilidad de encontrarse con compañeras de otras asociaciones que están en cuarto, quinto o décimo ciclo. Entonces se genera un aprendizaje muy interesante y un émulo hacia las triunfadoras. Entonces creo que la mezcla y la estratificación dentro de la institución es muy saludable.

Chris Dunford

Bueno, si aceptan el que yo diga o comparta mi punto de vista de que las instituciones que siguen el modelo de banca comunal tienden a enfatizar objetivos —como objetivos la facultación de mujeres, la capacitación del consumo y los otros puntos que ya mencioné—, entonces podría retomar los datos de Glenn Westley —y va a parecer que le estoy haciendo publicidad a la sesión de Glenn Westley, mañana en la tarde—. ...y va a valer la pena, se los aseguro. Glenn ha tomado sus datos de 176 instituciones microfinancieras a mediados de 2001 y estos datos muestran un préstamo promedio general de 653 dólares. Pero esto varía entre los tres tipos de préstamos: Para los individuales, el tamaño promedio era de 980 dólares. Para grupos solidarios, 329 dólares. Y para bancos comunales el promedio era de 150 por persona. O sea 980, 329 y 150. Diferencias realmente dramáticas.

Ahora como algunos de ustedes seguramente saben, no creo que el tamaño del préstamo sea una buena unidad de medición del nivel de pobreza de los clientes porque el tamaño del préstamo nos dice más acerca de las políticas de los acreedores que de la pobreza de los que están solicitando el préstamo. En muchos casos no se trata de préstamos muy grandes, la gente pide préstamos muy pequeños, si es todo lo que está su disposición. Sin embargo en ausencia de mejores formas de medición, el tamaño del préstamo nos da un cierto indicio de la situación del cliente.

Hay algunos datos que aparecieron en el Microbanking Bulletin de 2001 y 2002 y estos corroboran el porcentaje de prestatarios que vivía en zonas rurales donde la gente en promedio era más pobre. Para préstamos individuales, 8% los acreditados vivían en zonas rurales; para grupos solidarios el 17% vivía en zonas rurales y para bancos comunales el 29 por ciento vivía en zonas rurales. O sea, que de estos porcentajes de mujeres que solicitan préstamos individuales, podemos ver que 48% de ellas, como les dije, 66% eran mujeres, eran mujeres para los solidarios y 97% eran mujeres para los comunales. Aunque los socios de los bancos comunales eran quizás más pobres que los otros dos tipos de acreditados o prestatarios, la falta de medición es significativa de la población. Esto quiere decir que todavía no podemos saber cuán pobres son realmente en relación con las líneas de pobreza.

En Bolivia y en África, la distribución de la pobreza en toda la comunidad a la que pertenecen los socios refleja la distribución que se da en la comunidad general que es donde viven los miembros de estos bancos comunales. Y una vez más, la banca comunal parece que no filtra ni a los miembros más ricos ni a los más pobres de la comunidad. La investigación de FINCA, además, indica que la banca comunal sí selecciona a las personas de mayores recursos dentro de la comunidad. Sin embargo, en términos generales, los más pobres de la comunidad serían los que son socios del banco comunal y sabemos que cuanto más rural el área, más pobre tiende a ser dicha comunidad. Por lo tanto los servicios microfinancieros que se orientan a las áreas rurales se orientan en realidad a los más pobres.

Ahora, tenemos lo que se conoce como "punto de servicio a la comunidad rural". Esto es que el promotor viaja a la comunidad, se reúne con un número relativamente grande de personas, al mismo tiempo y en el mismo lugar, ...y como indica el análisis de Glenn Westley, esta ventaja no se aplica a las áreas urbanas porque los prestatarios pueden viajar en grupos pequeños hasta donde se encuentran los puntos fijos de servicio y también lo pueden hacer de manera individual.

David Myhre

Vamos bien con el tiempo. Por favor preparen sus preguntas porque todo esto es para dejar espacio para ustedes.

Pero hay algunas preguntas todavía, y yo creo que ahí estamos entrando otra vez a una de esas preguntas tan sencillas pero a la vez tan complejas. Y esto tiene que ver con el papel y responsabilidad social de los bancos comunales. ¿Cuál es el papel que debe jugar la responsabilidad social que tienen los bancos comunales ante la expansión de la industria o sector de microfinanzas? ¿Cuáles son los factores externos que están influyendo en el desempeño de los bancos comunales? ¿Cuáles son los factores internos que deben fortalecer los bancos comunales para lograr sus objetivos? ¿Qué sucederá con el sector de las microfinanzas y con las instituciones de bancos comunales en los próximos cinco años? Nada menos.

Esto último hay que dejarlo para el viernes por la tarde ¿no? También me gustaría que habláramos en términos de ¿qué es la responsabilidad social de la banca comunal, de los bancos comunales? Es agregar otra: ¿Cuál es la responsabilidad política de los bancos comunales?

Hemos hablado de empoderamiento en varias dimensiones; hemos hablado en este foro y en muchos otros, de que el desarrollo no solamente es una cuestión de dar crédito y ayudar a alguien a emprender una microempresa, pero que hay muchos otros factores que influyen en el nivel de bienestar de las personas. Quizás son cuestiones que tienen que responder a oportunidades políticas

—o crear sus propias oportunidades políticas— para poder negociar estrategias de desarrollo que involucren a los bancos comunales y a sus socios. Pero va más allá. Entonces, también me gustaría que reflejemos, por favor, no solamente la responsabilidad social sino sobre esta responsabilidad política de crear una democracia participativa.

Carmen Velasco

Como tú dices, es una pregunta sencilla pero muy compleja a la vez. Creo que la responsabilidad social —y con la responsabilidad política que acabas de añadir a la pregunta— los bancos comunales pueden jugar un papel crucial. El sólo hecho de tener como estrategia permanente y consistente —y creo que las tres instituciones de aquí, si lo hacen— es hacer una medición constante y permanente del impacto que tiene el servicio integral, llámese de microfinancieros, servicios de desarrollo, los servicios no-financieros en las clientes— ...creo que, como se dice en inglés y no hay una palabra exacta... —accountability—, que los implementadores de la metodología de bancos comunales asuman la responsabilidad y rindan cuentas acerca de los logros que se están teniendo con su población.

Cuando decimos que vamos a tener una responsabilidad social, tenemos que demostrar fehacientemente que la población con la que estamos trabajando no es que 100 mil millones de mujeres estén recibiendo crédito; ¡Números! ¿Cómo están esas 100 mil millones de mujeres? ¿Han mejorado sus condiciones de vida?, ¿Sus hijos están pudiendo ir al colegio? ¿Están alimentando mejor a sus hijos? ¿Están usando servicios de salud? y por último, como decía David, ¿Esta población está siendo capaz de tomar participación activa en decisiones de su país? ¿Está integrándose a las redes de decisiones? Y si ustedes piensan en un banco comunal —y los que conocen y ven la operativa de un banco comunal— ven al grupo de mujeres liderando su banco comunal, tomando decisiones, resolviendo problemas, enfrentando conflictos, no solamente de repago, sino de problemas de muerte de una socia, problemas de la comunidad, problemas de que un puente del camino se ha caído... Se logra tal poder en ese grupo que rápidamente es traducido a un poder de la comunidad. Los bancos comunales o las asociaciones comunales están cada vez mucho más presentes en los espacios de decisión de sus comunidades y éste es un subproducto que ni lo habíamos pensado cuando comenzamos con la metodología. Me imagino que John no había pensado en estos subproductos...

En la pregunta que además hacía David, en cuanto a ¿cuáles son los factores externos? Yo la dividiría en dos: En factores positivos y en factores negativos.

Los factores positivos: Creo que unas de las grandes amenazas para los bancos comunales era: ¿Cómo conseguimos fondos para seguir creciendo y poder expandirnos? Creo que un factor positivo es la presencia —ahora— de múltiples fondos de financiamiento a los cuales las entidades podemos acceder sin necesidad de regularnos. Luego, un cambio o una condición externa es que la comercialización ha obligado a las entidades reguladas a abandonar un nicho de mercado. Por lo tanto a nosotros nos queda una mayor responsabilidad para abordar este nicho de mercado y dar los servicios que están necesitando. Creo que la ausencia de servicios de las instituciones comerciales va a dejar espacios vacíos que nosotros tenemos la obligación de cubrir.

Entre los negativos, diría que una de las mayores preocupaciones son... no quiero usar la palabra... "manipulación política de la microfinanzas". Usada como bandera política, como proselitismo. Se ha visto muchísimo y hay muchísimo riesgo de esto: ser usada como forma de ganar votos. Una gran amenaza que hemos visto en dos de los países donde estamos, son los subsidios del Estado, los regalos. Entonces los clientes comienzan a ver que si pueden recibir el regalo, ya no van a repagar el crédito o ya no van a requerir el crédito y comienzan a jugar con esta idea de que si les

dan un crédito, puede ser que no lo paguen. La presión de separar los servicios financieros de los servicios de desarrollo humano, creo que es algo negativo, porque puede suceder que se establezcan políticas que obliguen a las instituciones a especializarse. Entonces las instituciones tendrían un enorme trabajo para encontrar alianzas y vínculos con otras instituciones, porque está visto que solamente el acceso al crédito a la población más pobre, no le es una respuesta.

Chris Dunford

Agradezco muchísimo su paciencia por permitirme hablarles en inglés; también le agradezco a la intérprete por su ayuda.

Bueno, hablé de tres papeles muy importantes para los bancos comunales en América Latina y en muchos otros lugares. En primer lugar, la eficacia de atender a un grupo de personas relativamente grande en una sola reunión, representa, creo, que el método comercial más viable para expandir los servicios microfinancieros hacia las comunidades rurales. Sin embargo pienso que tenemos que observar y replicar la investigación de Dean Karlan acerca de la responsabilidad solidaria vs. la responsabilidad individual en los bancos comunales. O sea, creo que es muy probable que si formamos bancos comunales con responsabilidad solidaria, podremos adoptar el mejor enfoque, por lo menos durante el primer ciclo. Es muy probable que al formar bancos comunales con responsabilidad solidaria hayamos elegido el mejor método.

Una vez que el grupo haya demostrado que entiende y cumple con el sistema de banca comunal, se debe permitir al grupo convertirse en uno que tenga responsabilidad individual, pero hay que ir monitoreando todas las funciones, las exigencias, las demandas con el promotor que, la verdad, a veces, no sabemos dónde termina. Esto también le permite a los miembros del grupo pedir créditos de diversas magnitudes e incluso tener duraciones variables, tasas de interés variables. Eso sí se puede manejar pero representa un reto muy importante para el sistema de información.

También debemos prestar atención a la experimentación y experiencia operativa que está utilizándose en la conversión en Filipinas. Bueno, este primer papel de la banca comunal es ayudar a que las microfinanzas entren más en las zonas rurales. Segundo, el apoyo mutuo y la acumulación de capital que se da en los grupos exitosos es muy importante para ayudar a los pobres a participar —también— de manera exitosa de estos servicios financieros o beneficiarse de ellos. En *Freedom from Hunger* —“Libertad de la Hambruna”— le llamamos a este efecto grupal “el valor colectivo” que es muy importante, en especial para las mujeres que tienen poca educación y experiencia con el mundo exterior. Y volviendo a Glenn Westley, él concluye que la ventaja del préstamo grupal o solidario en las áreas urbanas no se encuentra en la relación costo-beneficio, sino en la prestación de servicios no-financieros; servicios que los miembros les ofrecen unos a otros como ayuda para establecer y operar un negocio, referencias de clientes a los miembros del grupo... Operan de manera similar a los beneficios, por ejemplo, de un Club de Rotarios; el segundo papel, entonces, es ofrecer este apoyo mutuo y esta capacidad de acumulación o integración de capitales.

El tercer papel es que las reuniones regulares de los bancos comunales ofrecen un punto de servicio para una serie de servicios financieros y no-financieros. Estos, los prestan tanto las instituciones microfinancieras como otras instituciones de servicios y consumo. En este sentido, la banca comunal constituye un servicio social y una infraestructura de ventas al por menor o de detallistas, que hace financieramente posible la oferta de servicios y productos incluso en las zonas rurales. Y hay instituciones microfinancieras en América Latina que están aprovechando esta infraestructura social para prestar diferentes servicios

no-financieros, especialmente educativos y de distintos tipos. Además, muchas de estas instituciones están afiliadas a Freedom from Hunger o a la asociación ProMujer. Para tener éxito en estas tres funciones, la banca comunal enfrenta muchos retos. En primer lugar la competencia creciente en las áreas urbanas, en la forma de prestamistas individuales y además, como consecuencia de una protección al consumidor y regulación, para una mala implementación.

En lo que se refiere a las necesidades de gestión y la conversión de la responsabilidad Solidaria al reto de atraer la capacitación, la captación y la supervisión de personal a programas de esta naturaleza o retos tales como la evaluación costo-beneficio positiva de las necesidades o el desempeño-impacto de los clientes, el desarrollo de servicios más receptivos y así, las formas más flexibles que pueden atender una serie de necesidades y demandas de los clientes hacia su promotor.

John Hatch

A la primera pregunta sobre el rol de los bancos comunales les pido imaginar el siguiente esquema: una escalera de dos palos y sus peldaños. En cualquier economía nacional va a existir una escalera de servicios financieros y hace dos décadas atrás, tres décadas atrás aquí en México había una escalera con un peldaño muy, muy, muy arriba para los grandes empresarios uno más bajito, quizá, para las cooperativas de ahorro y crédito. Tal vez había uno que otro banco estatal y luego un vacío de peldaños hasta tocar tierra.

Lo que hace el microcrédito en general —bancos comunales específicamente— es que somos constructores de peldaños, y sobre todo por tener una clientela mixta, desde el mero arranque de un grupo se va ir distinguiendo diferentes niveles de crédito —de necesidad de crédito. Una socia muy pobre va a empezar con sus 50, 100 dólares. Quizás todos empiecen con el mismo monto en el primer ciclo, pero ya después, las que están un poquito menos pobres, ya van a pidiendo más, ahorrando más, avanzando un poquito más rápido, y las que no son pobres, las que están subsidiando lo que es el manejo del banco y sus registros contables, ellas van a pedir más todavía. Entonces, los mismos bancos comunales pueden construir tres peldaños de un solo golpe, los que pueden servir a sus tres niveles de socias. Y así vamos construyendo, de abajo hacia arriba, una estructura de acceso al crédito. Y, por qué no decir, en la medida que la banca comercial va bajando en búsqueda de rentabilidad, prestando siempre a gente más pequeña, más pobre, se van encontrar con las instituciones de microcrédito que van subiendo a este mercado y poco a poco vamos a llenar —creo yo— esta escalera de servicios. Para que todos puedan subir, desde la tierra hasta muy arriba, si quieren hacerlo.

Dentro de los factores externos voy a mencionar solamente uno, y es la preocupación que más me deja sin dormir en la noche: Es la crisis del desempleo juvenil. Ahora, según el Instituto Internacional de Trabajo, de los jóvenes de 15 a 24 años, dispuestos y hábiles para trabajar, 47% de ellos, en todo el mundo, están desempleados. Lo que yo les mencioné de que los hijos de nuestros socios que estudian y después buscan y que no hay...y se lanzan a los Estados Unidos. Esa no es una solución que puede ser permanente. Yo creo que también hay otra forma de trabajar esto: creando oportunidades para que estos mismos jóvenes con cinco o seis años de escuela —mejor que sus padres—, con mucha energía, con juventud, recién empezando sus vidas y con mucho optimismo, ¿por qué no cederles acceso a créditos para generar sus negocios? Yo les llamo "préstamos de segunda generación" porque, miren señores, todo lo que hemos peleado durante 23, 24 años en eso de bancos comunales, se nos viene abajo. Se nos viene abajo si no se resuelve el problema de la segunda generación. La mamá, todo un éxito, pero sus hijos fracasan; eso no es progreso. Debemos empezar a pensar en esa segunda línea, y abriendo posibilidades

de trabajo para ellos en sus propias empresas, y hay un nuevo movimiento, búsquenlo en Internet. Se llama microfranchising —microfranquicias— ...y es una forma de construir tiendas con patrocinio de una corporación, y su logotipo, y todo, ...y apoyo y capacitación para que un joven pueda ir avanzando y creando un negocio, no para él mismo, sino creando puestos de trabajo para otros en su comunidad. Yo creo que vamos a ganar la batalla del desempleo juvenil mucho más rápido de abajo hacia arriba porque todo está; la infraestructura está, el dinero está llegando hasta la base, ellos están dispuestos, no hay una madre en todo el planeta que no estaría dichosa por la oportunidad de que ella, por ser buena socia, ha ganado el privilegio para que su hijo mayor —sin empleo— tenga oportunidad de crear su propio negocio.

Son así, oportunidades, y yo creo que en los próximos cinco años —si yo tengo vida—, porque eso si yo lo voy a insistir y lograr que FINCA inicie todo un proyecto de préstamos de segunda generación, que va a ser el segundo frente en la batalla contra la pobreza. Y por último, solamente quiero decir —porque veo muchas caras jóvenes aquí— y mi pasión prácticamente es esa creencia de que quienes al final van a ganar la batalla, quienes van estar en el poder, en los puestos de poder de nuestra sociedad y de la economía global, son ustedes, de 20 a 30 años de edad en este momento. Que de aquí a 20 años ustedes están de turno cuando terminemos ese movimiento de acabar con la extrema pobreza. Y es su momento, ahora, de concientizarse para esa batalla y esa decisión. Si se concientizan ahora, será imposible, en 20 años, que su empresa no va a querer trabajar con los pobres; que su gobierno no va trabajar con los pobres; que su Iglesia no va trabajar con los pobres. Ustedes simplemente, en 20 años, no van a permitir que su sociedad siga ignorando la pobreza mundial. Por eso quiero decirles que muchas gracias por su interés de ahora, Dios no me agarró con su Epifanía hasta que yo tenía 44 años. Ya medio acabado. Ustedes están jóvenes y pujantes, y bueno, tienen una tarea muy linda. Y ojalá que yo pudiera estar mano a mano con ustedes.

Por lo menos, yo voy a sobrevivir para ver la conquista de la pobreza. Ése es mi compromiso con ustedes. Gracias.

David Myhre

Yo creo que hay muchos aplausos por aquello de las caras jóvenes, pero nosotros, los cuarentones para arriba, creo que al final escuchamos otra cosa. (risas). Entonces, no sé. Y John, me preocupa mucho que estás pensando en esto muy noche y que te levantes a las cinco de la mañana —mañana a las cuatro porque hay un taller a las cuatro, ¿verdad?—, entonces hay que descansar un poco más, por favor. (más risas) Lo mereces, ¿no?

Bueno, ahora los panelistas, nuestros colegas, han sido muy eficientes y respetuosos en su uso de los tiempos que les hemos cedido y entonces ahora es el momento para que ustedes "agarran" la palabra. La metodología es la siguiente: Tenemos dos micrófonos inalámbricos; uno en cada lado, y nos vamos a ir turnando para que haya un movimiento eficiente de los micrófonos. Les pido por favor, ponerse de pie para hacer su pregunta. Miren, yo voy a muchos eventos y la gente se levanta y no dice quiénes son, ¿de dónde vienen? ¿de qué país? Yo creo que parte de la riqueza de este evento es que somos de diversos países y de diversas instituciones. Entonces yo les pido su nombre, el nombre de su institución y su país. Nada más esto y yo sugiero a todos que adoptemos esto para los próximos días en todas las sesiones, para que nos conozcamos, porque esas letras —para los que son "un poco ya no tan jóvenes"— son un poco difíciles de leer, ¿no?

Bueno entonces ese será el mecanismo y voy a tomar como una ronda de cinco preguntas y luego vamos a dar oportunidad de otra ronda. Entonces... voy a seleccionar... Uno, dos, tres, busco equilibrio de género, aquí, cuatro, hasta el fondo —equilibrio de cercanía— cinco.

También se puede hacer llegar (las preguntas) por papellitos y trataremos de responder las preguntas. Por favor, si pueden decir si su pregunta va dirigida a una persona específica o es para todos los panelistas...

Pregunta:

Soy Sergio González de Fundación FAPE, de Guatemala. Mi pregunta va dirigida a John Hatch. Supongo que los bancos comunales, desde su origen hasta la fecha, han cambiado o han evolucionado. Mi pregunta es: ¿conservan todavía sus principios básicos y esos cambios o evoluciones considera usted que son positivas?

Carmen Velasco

Claro, siempre va haber cambios y ha habido evolución. Yo diría que un hay un programa de bancos comunales que no ha cambiado FINCA- Perú. Los llamo el "talibán de FINCA" porque son tan conservadores, mantienen la mística de la entrega total a la misión social con estas mujeres, así que, más bien el proyecto que menos ha cambiado de FINCA es el proyecto que me inspira más cariño. Fuera de esta propaganda para FINCA-Perú, yo diría que los principales cambios han sido... antes se enfatizaba mucho más el ahorro inclusive para ganar préstamos mayores. En el siguiente ciclo se tenía que tener cierta cantidad de ahorro, también teníamos un elemento que se llamaba cuenta interna, donde las socias recolectaban sus ahorros y los ponían en una cuenta bancaria, de ellas. FINCA no podía recoger este dinero porque es contra la ley, si uno no está legalizado para cobrar o recibir ahorros. Y creo que durante una década, los bancos comunales trabajaban unos bien, otros mal, tratando de manejar el uso de sus cuentas internas para una segunda línea de crédito y prestaban y prestaban, y algunos lo hacían lindamente, otros fracasaban totalmente. Al final de cuentas nos dimos cuenta que el tiempo disponible de nuestras supervisoras-promotoras que supervisan en el campo, 80% de su tiempo disponible lo dedicaban a arreglar problemas de cuenta interna y no los problemas del banco mismo, así que paulatinamente se fue cayendo ese elemento del modelo que para mí, tenía un potencial muy grande para el empoderamiento del mismo grupo, porque se convertían realmente en banqueras, porque manejaban sus propios capitales y volvían a prestar sus capitales. Estos son algunos cambios que había.

Pregunta:

Buenas tardes a todos. Mi nombre es Jesús; formo parte del Fondo de Apoyo de la Mediana y Pequeña Empresa de Morelia, México y dado que yo a las cuatro de la mañana también estoy en canal con Dios pero tratando otros asuntos, si John pudiera darme la página de Internet donde puedo tener información sobre bancos comunales y FINCA en específico.

Pregunta:

Mi nombre es Aideé Villalobos Rivera, soy directora de un fideicomiso en el Estado de Colima, el Fideicomiso para la Creación de Apoyo a la Microempresa y del Fondo de Desarrollo Municipal. Mi pregunta seguramente la dirigirá a la señora Carmen Velasco y desde luego al señor John Hatch. En México —vengo del Estado de Colima— la función de crédito está reservada solamente a las instituciones de banca y crédito, y apenas recientemente se emitió un acuerdo que fortalece una nueva cultura de crédito y ahorro popular sin que hasta la fecha el organismo responsable de autorizarla —la Secretaría de Hacienda y Crédito Público— haya autorizado a ninguna de éstas en el país. Si la banca comunal —por lo que hemos escuchado aquí o por algunas consultas en Internet— ...si la banca comunal es la idea de unos ciudadanos, ese empoderamiento de ciudadanos que se convierten en accionistas, que rechazan el subsidio estatal o federal, se trata entonces de unos bancos pequeñitos privados. Bancos pequeños privados. El señor Hatch dijo que las bancas comunales habían surgido para abatir la pobreza. Yo creo que diferentes gobiernos, los distintos gobiernos, siquiera de esta parte del hemisferio —del subcontinente— tienen una conceptualización jurídica, política, es decir institu-

cional, para disminuir la pobreza en sus naciones, en sus pueblos. Pero ¿cómo hacemos nosotros en México, frente a esta escasa regulación o frente a estos obstáculos para crear el banco comunal? ¿Para desarrollarlo? ¿Cómo los posibilitamos en México?

Pregunta:

Mi nombre, Gloria Bustos, vengo de una institución "CONTACTAR" en Colombia. Carmen nos hablaba de la amenaza —y la ve como una amenaza— cuando las instituciones tienden a especializarse y veo también que puede ser una amenaza cuando hay un doble error: "Beneficiarios vs. Cliente". Quizá cuando hay un posicionamiento social y político puede ser que la alianza sí funcione y cada quien haga el papel que le corresponde.

Pregunta:

Hugo Yanque del consorcio "PROMUC" de Perú. Está dirigida a Carmen Velasco en la medida en que tiene una lectura y está cerca del entorno de Bolivia y también del entorno de Perú —porque hay ProMujer en ambos y sé que hay en otros países donde está este tema de la regulación. ¿Por qué ProMujer ha optado por no regularse? Algunos elementos los ha señalado, pero creo que este es un tema que sigue en el mundo de, digamos, de las instituciones que desarrollamos bancos comunales?

David Myhre

Gracias. Y aquí alguien aprovechó el medio del papel, Jaime Guerrero de FINCA-Nicaragua, pregunta: Muchas organizaciones de microfinanzas están otorgando créditos para vivienda, consumo, agricultura y otras áreas que no eran parte inicial de la metodología de microcrédito como el comercio y servicios. La pregunta es ¿si esta evolución es correcta para el sector o es más bien una desviación para el conjunto de microfinanzas?

Carmen Velasco

Creo que los bancos comunales —la pregunta que hizo la señora— ...creo que aquí hay riesgo de una lectura equivocada. Cuando hablamos de banca comunal no estamos hablando de entidades reguladas por las superintendencias o por los bancos centrales. Son entidades no formales. Se las llama bancos comunales pero no tienen ningún tipo de regulación; es más, como dijo John, estos grupos no pueden captar el ahorro del público, o sea, no pueden captar, ni siquiera deberían... La institución no puede captar los ahorros, entonces creo que es peligroso concebirlas como "actores independientes financieros". No lo son. Si bien pueden movilizar su cuenta interna de sus ahorros, —porque son sus ahorros— que ellas deciden movilizarlos o prestarlos entre ellas, pero la institución no puede usar esos ahorros para prestarlos. No sé si eso responde a su pregunta. Tal vez John puede profundizar en esta pregunta...

John Hatch

Bueno, estoy de acuerdo en que los bancos comunales son completamente informales, extralegales, no tienen ningún código legal; no tienen que obedecer ninguna ley. Son, más que todo, un apodo que le damos a nuestras unidades de organización o puestos de venta, "puntos de venta a nivel social". Nada más. Y usamos, hasta donde se puede, el nombre "banco comunal" porque es una frase muy empoderadora para mujeres que nunca han tenido acceso a servicios bancarios y les encanta decir: "bueno, nosotras las banqueras de santa Rosa nos vamos a reunir el martes a las ocho de la mañana" ¿no?... Y les encanta pensar que en otros proyectos, por ejemplo en

Costa Rica, María Martí me va a confirmar que ellos tuvieron que cambiar su nombre de bancos comunales a "bancomunales" —una sola palabra— para evitar que la superintendencia estuviera fastidiándoles. Yo creo que paulatinamente, lo que va a pasar, es que las instituciones ejecutoras más grandes dentro de microcréditos, simplemente van a tomar la tendencia de convertirse en bancos comerciales "con todas las de la ley", recibir depósitos como cualquier banco y así se acaba el cuento. Pero hay que tener cierta talla para lograr esto.

Carmen Velasco

Creo que es importante enfatizar que en México sí hay programas excelentes de banca comunal o asociaciones comunales o bancomunales pero hay excelentes instituciones que ya están brindando servicios a una población muy importante en México.

La siguiente pregunta que hacía la señora sobre la doble función y la especialización... No es que esté en contra de la especialización, pero creo que las instituciones no reguladas, tienen la posibilidad y el lujo de no especializarse, de no ser solamente entidades financieras. Creo que si una institución opta por ser únicamente institución financiera y no dar servicios adicionales, debería regularizarse, porque como institución regulada, no puede dar servicios financieros y servicios de desarrollo; tendría que "tercializar" esos servicios, pero la especialización consume tanto tiempo y es tan exigente por todas las normativas que impone la superintendencia —y la regulaciones que tienen— que no puedes desviar tu atención a dar servicios de desarrollo. Pero quisiera aclarar: de ninguna manera he dicho servicios de beneficencia. Cuando ProMujer dice "servicios integrales" jamás está diciendo "servicios financieros y beneficencia". Hablamos de servicios de desarrollo, de capacitación; servicios de empoderamiento de la mujer, de atención legal, de atención en salud, de referencias a salud; de ninguna manera son "de beneficencia".

En relación a la siguiente pregunta, en cuanto a la regulación, en el caso específico —vamos a hablar, como dijo David, mañana, sobre la regulación—, pero en el caso específico de Bolivia y de Perú que son los dos que mencionaste, no hemos considerado la posibilidad de la regulación, justamente porque consideramos que tenemos el privilegio, al no ser reguladas, de dar servicios que la población está demandando y darlos en forma eficiente, transparente y costo/efectiva. Se ha hecho un estudio muy interesante sobre los servicios de salud que ProMujer da en Nicaragua, Perú y Bolivia y el reporte ya ha sido discutido y presentado, y va a salir dentro de poco un libro, que muestra cómo las clientes, al tener ambos servicios, el financiero y el servicio de desarrollo humano, han avanzado junto con sus familias, enormemente, en el cuidado de su calidad de vida. Considero que el regularizarnos, el formalizarnos, el invertir en una institución regulada, nos traería enormes ventajas de fondeo, podríamos fondearnos más fácilmente, pero no queremos ser ingenuos, tanto en Perú como en Bolivia, la cantidad de instituciones que se han formalizado y la cantidad de bancos que están abriendo ventanas de microfinanzas, van a saturar el mercado donde se puede trabajar como entidad regulada. Entonces no queremos ser "uno más de tantos"; queremos ser... ..quedarnos con excelencia, trabajando en el sector, cumpliendo con nuestra misión y siendo leales a lo que hemos prometido a la población a la que nos debemos.

John Hatch

¿Qué tanto riesgo se considera la falta de mercados en el área rural particularmente en regiones de agricultura de temporada? Muy interesante la pregunta. Según entiendo del campo, basado más que todo en otros países pero creo que debe ser parecido en México, no veo esa falta de mercados. Lo que yo veo es un sistema de mercadeo de mercados locales donde el día lunes hay un mercado en tal pueblo, el martes hay otro mercado en un pueblo a una hora de distancia, y

asi se van repartiendo... ..y los camioneros van llevando productos y trayendo productos y son días de encuentro. Son puntos de venta entre campesinos y el público consumidor. Entonces, es ahí donde alguien que tiene un préstamo de microcrédito tiene oportunidad de vender algún producto de su finca; pero no sólo eso, yo no solamente me limito a la idea de que crédito rural es para agricultura o ganadería, absolutamente no. Inclusive yo lo pondría al revés. Yo creo que estratégicamente es demasiado riesgoso entrar a estas áreas con crédito agrícola cuando las condiciones no son óptimas. Sin embargo, lo que necesita el hogar campesino es un flujo de caja, porque siembran, tienen dinero, después no vuelven a cosechar en nueve meses ...y es toda una hambruna, escasez de dinero... En ese lapso una mujer campesina, con su crédito de microcrédito, vendiendo una vez por semana en este mercado local, puede generar en cinco días, 15 dólares semanales con los que mantiene a su familia y atiende a su mayor necesidad.

Yo preferiría, como estrategia, entrar en áreas rurales iniciando con las campesinas, para que ellas hagan actividades de generación de ingreso y eso serviría como un colchón de seguridad mientras se van estudiando las condiciones del mercado y la conveniencia, no solamente de llegar a estos mercados, sino de cómo consolidar la producción y cuáles tienen que ser las condiciones de depósitos para que los agricultores puedan lograr el mejor precio en el mercado disponible.

Chris Dunford

Tengo dos preguntas, una es del Fondo Monetario Internacional en México y otro de Perú. La primera pregunta es de los servicios no-financieros. Me preguntan si fue una característica importante al principio o cuando apenas se crearon las instituciones microfinancieras. Suponiendo que el factor de ser miembro de un banco comunal es de un elemento educativo que los faculte, los empodere, etc. ¿por qué, entonces, el Fondo Monetario le está dando una mayor importancia a los servicios no-financieros ahora? Permítame aclarar que yo no quiero decir que todos estos fondos deben ofrecer servicios no-financieros. Sin embargo muchas de estas instituciones que no ofrecen servicios no-financieros lo quieren hacer así debido a su misión social, quizá porque su misión social requiere agregar valor a los servicios financieros o quizá porque reconocen que incluso su misión financiera o comercial, al ser una institución lucrativa, depende del hecho de que sus clientes cuenten tanto con servicios financieros como no-financieros, especialmente si se trata de mujeres pobres en áreas rurales que reconocen que podrían tener mejores clientes si fueran más sanos, si no tuvieran nada que ver con la administración comercial, si saben administrar sus finanzas en casa. Así que está son dos de las razones más importantes por la que estos fondos ahora ofrecen servicios no-financieros. Su misión social lo establece o puede ser el reconocimiento del valor agregado a los clientes como "clientes de servicios financieros".

Hay muy poca investigación en este sentido que muestre que una IMF opera mejor, o sea que tiene mejores clientes que pueden repagar de manera más confiable, o que pueden ser más leales —como ya dijo Carmen, hay mucha investigación en este sentido— y gran parte de esta investigación está ahora en proceso. Dean Karlan en Perú, está analizando el impacto de FINCA-Perú, no sólo sobre los clientes de FINCA-Perú al ofrecer asesoría técnica y administrativa a los clientes. Esto va a ser una ventaja muy importante pero sé que Dean sabe mucho más al respecto y se los explicará después.

La segunda pregunta, creo que ya se comentó, pero es importante hacer una aclaración: la pregunta es ¿Por qué piensa que es una buena idea que el cliente asuma responsabilidad individual cuando el modelo fundamental del banco comunal implica una responsabilidad solidaria? o sea, una responsabilidad compartida. ¿Cuál es la ventaja de hacer la conversión? Bueno lo que yo no

subrayé cuando hice este comentario porque supuse que ustedes están conscientes de que mucha gente dentro de la comunidad microfinanciera —incluyendo los bancos comunales— siente que la razón por la que mucha gente está solicitando grupos individuales y no solidarios, no es porque no les gusta formar parte de un grupo, de hecho quizá valoren muchísimo la solidaridad que puede existir dentro de un grupo, pero lo que no les gusta es ser responsables de pagar el préstamo de alguien más. Especialmente cuando tienen muy poco control sobre la conducta o el desempeño de esa persona y entonces pueden sufrir, como resultado de estas otras personas que no asumen ni cumplen con su responsabilidad. Éste puede ser un problema muy, muy serio cuando el monto de los créditos varía muchísimo; no es lo mismo un crédito de 100 dólares que de 1,000 dólares. Aquí se empiezan a crear ciertas tensiones dentro del grupo y es por eso que es un sentimiento real el que la responsabilidad compartida pueda ser un riesgo. Es algo que Dean Karlan comenta muy claramente y nos dará su evidencia de que una responsabilidad compartida quizá no sea necesaria por lo menos a largo plazo, o sea que el banco comunal tenga los beneficios de grupos solidarios y reciba diferentes montos así como diferentes tipos de servicios.

David Myhre

Hemos recibido muchas preguntas en forma escrita pero también queremos permitir que algunos levanten la mano y hagan preguntas. Ya tengo cinco manos...

Entró primero una pregunta en papel, de las muchas que llegaron, que creo que es una pregunta bastante interesante para los que están en las organizaciones y a lo mejor especialmente Carmen tiene alguna experiencia que puede iluminar esto. Y la pregunta sería de parte de Martín Belmonte de un Microbanco en México. La pregunta es muy sencilla, pero también, una de esas complejas: ¿Cómo asegurar el equilibrio entre los cuerpos técnicos y los cuerpos de gobierno, sobre todo para nuevas instituciones?

Pregunta:

Buenas tardes mi nombre es Claudia Puente. Vengo de Cooperativa 15 de mayo, Caja Popular, de aquí de Colima en México. Para John Hatch. Se me hace maravillosa su misión personal; mi misión también es mejorar el nivel de vida de los socios, pero algo muy rápido que le quiero decir es que nosotros hemos tratado de que los bancos comunales como usted les llama "asociaciones independientes" sean socios de la Caja y tratar de prestar, y al mismo tiempo reciban ellos parte de este interés que pagan. Tienen servicios financieros y servicios no-financieros, es decir asesoría. Pero yo me pregunto, ¿cómo le hace usted para vencer la cultura o la mentalidad del conformismo que tienen algunas personas pobres? El decir "yo no puedo", "yo no sé" o simplemente "no quiero", ya que muchas veces están acostumbrados a que se les regale, pues son pobres y además de que les da mucha desconfianza. Son personas muy desconfiadas. La verdad, pues es una pregunta que hemos tratado nosotros de contestar, pero me gustaría conocer su opinión: ¿Cómo han hecho para vencer esa cultura o esa mentalidad? Gracias.

Pregunta:

Soy Fernando Fernández del Proyecto Afirma DAI de México. John nos decía que la diferencia entre un pobre y uno que está por salir de la pobreza, puede ser entre un dólar y 1.50 dólar al día. Los bancos comunales tienen más de diez años trabajando en la región y en México también, y la diferencia entre ese dólar y dólar medio pueden ser diez puntos en la tasa anual de interés. La pregunta es... y la reflexión: ¿Por qué las cajas, las cooperativas pueden ser más eficientes que los programas de bancos comunales cuando se refieren a ponerle un precio adecuado a la tasa? y especialmente en un país como México, donde los precios todavía son muy altos.

Pregunta:

Hola, buenas tardes, yo soy Alberto Echando, vengo de España y soy sociólogo y antropólogo de la Universidad de Valencia y quería preguntar a cualquiera de los tres: según mis estudios que estoy realizando en Venezuela sobre microcréditos, no se observa el mismo éxito en los programas, dependiendo de si dependen de instituciones privadas o públicas. Es decir, veo que cuando viene de una institución privada existe un mayor interés porque el programa salga adelante porque lo que está juego es su propio dinero, ¿no? Entonces yo pregunto que si los microcréditos se deben hacer solamente desde la institución privada? Gracias.

Pregunta:

Gracias. Iris Lanao, de FINCA-Perú. Yo quería hacer una reflexión. La primera vez que escuché la frase "industria de las microfinanzas" fue en 1998 a Bob Christian en Boulder, y él lo que decía era que la comercialización de la microfinanzas la deben hacer los bancos. Los bancos comerciales y otras entidades del sistema financiero formal y regulado. Después de todos estos años hay muchas organizaciones —asociaciones civiles sin fines de lucro— que están haciendo muy buen trabajo, pero todavía estamos en las decenas de miles de clientes y no en los cientos de miles de cliente que quería mencionar Bob Christian en esa época. El nos decía, bueno, "todas las organizaciones que tengan miles de clientes o aún decenas de clientes van a desaparecer. Gracias a Dios estamos todavía vivos y buenos y felices". Pero, de todas maneras mi pregunta concreta es: ¿Qué piensan ustedes que va a pasar en los próximos cinco años? ¿Vamos a llegar a los cientos de miles? ¿Nos vamos a quedar en las decenas de miles? y quizá ¿Qué es lo que nos está haciendo falta, que no podamos crecer tan exponencialmente como se esperaba? Gracias.

Pregunta:

Gracias. Mi nombre es Jorge Maldonado de la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia. Mi pregunta es, para los tres en general y podríamos hacerla específica para Chris, ¿Cuál es el papel de los bancos comunales para enfrentar los impactos negativos o para potencializar los impactos positivos de los tratados de Libre Comercio que se han venido firmando en Latinoamérica sobre la agricultura familiar? Gracias.

David Myhre

Gracias. Antes de dar a la palabra a los analistas, nos han llegado varias preguntas. No hay tiempo suficiente para dar respuesta. Pero quisiera compartir con ustedes algunas cosas: alguien nos contacta de Colombia preguntando sobre la experiencia de bancos comunales con la movilización de recursos en especie en lugar de créditos en dinero. Bastante interesante. Puede ser una discusión en la sesión/panel sobre perspectiva rural de los bancos comunales. Hay una pregunta de parte de una persona de Bolivia sobre este equilibrio entre sostenibilidad y rentabilidad. Esa es la pregunta de los 64.000, y creo que de esto vamos escuchar varias observaciones, comentarios y opiniones durante las comidas y en los pasillos. Vamos a dejar ésta para esos... porque es fundamental la pregunta. Sin duda.

También existe una pregunta sobre la cuestión de una persona de México, sobre la relación entre las tasas muy bajas de parte de microfinancieras que tienen alto nivel de subsidio y a lo mejor están enfocando sus créditos con algún tinte político, y otros que están realmente trabajando independientemente, pero con tasas de interés más arriba y la pregunta es: ¿Realmente, qué es la tendencia nivel mundial? Yo sospecho que no tenemos estudios a nivel mundial pero el Microbanking Bulletin sí habla en sus cifras de las tasas, y si esta persona no conoce el Microbanking Bulletin, que nos pregunte a cualquiera. Podemos darle la referencia porque ahí va encontrar las cifras sobre este tipo de cosas, y finalmente una persona que participa en FEMUR, por México, nos pregunta: ¿Realmente hay dos metodologías comunales o solidarias, una es la que se llama bancos comunales y otra son los grupos solidarios, y si existe alguna reflexión sobre cuál de las dos metodologías ha sido más exitosa en el mundo? Y no sé si quieren responder a esto, si no, este tema podría entrar para discusión en un par de paneles. Tres minutos cada uno de sus respuestas sintéticas y con esto vamos a clausurar ésta primera plenaria.

Carmen Velasco

Bueno, la primera pregunta qué hiciste David, del señor Belmonte sobre ¿cómo asegurar el equilibrio entre los cuerpos técnicos y los cuerpos de gobierno? entendiendo "cuerpos de gobierno" como los Directorios o los Consejos de cada institución. Creo que esto es para instituciones, sobre todo, no reguladas, para instituciones sin fines de lucro es clave. Definir en forma absolutamente clara cuál es la función de un Directorio, de un Consejo, y cuál es la función del cuerpo técnico. El momento en que éstas dos funciones se mezclan se van a tener muy serios problemas porque se confunden roles y funciones y tenemos una intromisión del Consejo en cosas que no le corresponden y confunden mucho al cuerpo técnico. Creo que en esto hay muchísimo escrito, hasta hay cursos de capacitación para los Consejos y los equipos técnicos, para que cada uno tenga funciones y papeles muy bien definidos.

El señor de España que preguntó sobre el éxito o no éxito de las microfinanzas en Venezuela: Es conocido que en Venezuela los créditos son tremendamente subsidiados, la banca del desarrollo, en Venezuela, no está haciendo microfinanzas, está regalando plata. Entonces esto imprime en el cliente una mala cultura de pago, por lo tanto va a tener la tendencia y va constantemente a pedir que cualquier crédito que reciba se lo den en las mismas condiciones. Es desvirtuar —por eso yo decía que una de las grandes amenazas son los subsidios— los regalos que se les dan, porque es cortarles los pies a personas que pueden caminar. Entonces efectivamente ¿por qué es importante darle más importancia al sector privado? porque el sector privado sabe que el regalar es perder el capital de trabajo y después salir del negocio.

Y dice ¿Dónde estaremos los últimos cinco años? Creo que está mucho en función de cómo podemos apalancar nuestros resultados actuales, mostrar nuestra rentabilidad social y nuestra rentabilidad financiera para conseguir más financiamiento y para entrar a sectores cada vez más pobres, pero como decían John y Chris, dándoles todos los servicios para que realmente sea población la que se beneficie con nuestra intervención.

Chris Dunford

Bueno, pónganse sus audifonos otra vez. Hablando de las uniones de crédito que están cobrando tasas de interés menores a los bancos comunales —y ambos son igualmente sostenibles o sustentables, lo cual es una suposición enorme— tendríamos que creer que las uniones de crédito tienen un costo más bajo que los bancos comunales. No tengo tiempo de especular. Lo que haría sería simplemente especular. Parece, sin embargo, ser cierto que las uniones de crédito tienen intereses más bajos, tasas de interés más bajas.

En lo que respecta a lo privado vs. lo público para la gestión o administración de instituciones financieras, creo que se planteó la pregunta muy bien, porque parece que depende que todo depende entre institución e institución que emplea a tanta gente. Se requiere de una excelente gestión, habilidades administrativas para manejar o gestionar a gente, y hay quienes lo hacen bien y quienes lo hacen mal. Todo depende, también, de la personalidad de quienes están a la cabeza de estas instituciones, cómo inspiran a sus capacitadores, a sus hombres en puestos medios o en puestos bajos, etc. Creo que en términos generales el gobierno no parece administrar a la gente tan bien como las compañías privadas pero, pues obviamente, cada quien tiene sus antecedentes.

Además la suposición de que las IMF's tienen que ser muy fuertes, muy sólidas para sobrevivir, se apoya en la noción de que uno tiene que ser grande para sobrevivir. Y el hecho es que no tenemos que ser grandes para sobrevivir; podemos ser una institución financiera sustentable, sólida, con sólo 5 mil clientes. Hay muchas instituciones de este tipo. Y bueno, dejo la observación como tal, porque la manera de expandir el microcrédito, las microfinanzas, la solución no es construir enormes instituciones sino desarrollar las pequeñas y medianas o hacer una mezcla, que es exactamente lo que tenemos ahora.

Y para quien preguntó sobre el impacto del TLC o del ALCA en los bancos comunales, bueno, el hecho de que me hayas dirigido a mí la pregunta es realmente un honor. Debes pensar que soy muy listo y realmente no lo soy, porque no sé de ninguna investigación que documente el impacto del TLC o del ALCA. Claro que es muy importante para México, simplemente la experiencia no ha estado suficientemente bien documentada aquí, y por último, los dos modelos de bancos comunales, si hay dos, si consideramos esto desde una perspectiva genérica. Tenemos el tipo Grameen y el tipo FINCA, básicamente en América Latina nos referimos al tipo FINCA, si es uno mejor que el otro —superior al otro— bueno, el Grameen funciona muy bien en Asia; el FINCA trabaja muy bien en Latinoamérica y no podríamos decir que uno es superior al otro o mejor que el otro.

John Hatch

Yo quiero empezar con el cura-antropólogo. Por primera vez en mi vida conozco a un hombre con esas credenciales. (murmullos) Ah, ¿no es cura? ¿Antropólogo sí? OK. Y lo mencioné porque creo que uno de los problemas graves de nuestro movimiento y causa de la pérdida de la misión, es porque en nuestro afán de hacer crecer nuestras instituciones y llegar a tener más y más gente necesitamos crear estructuras gerenciales más y más complejas y nos vamos semejando a los bancos comerciales, imitando a los bancos comerciales y en este en proceso empezamos a reclutar personal para nuestra institución que tiene antecedentes universitarios de las facultades de negocios. No estamos reclutando sociólogos o antropólogos. O sea, si vamos a crear una institución que es obediente a dos mandatos simultáneamente: el mandato social y el mandato de la autosuficiencia, no podremos lograrlo creando un personal superior en la institución que fuera el 75% hombres de empresa, tipos con esa preparación, y no gente con una preparación sociológica, más humanística para atender la capacitación y la promoción en la base, y todas las cosas que afectan a los campesinos. O sea, creo que estamos frente a un desequilibrio en la forma en que estamos reclutando profesionales para servir en bancos comunales y este desequilibrio nos está generando pérdida de la misión no porque los MBA's son malos, simplemente no cuentan con la capacitación adecuada para ser sensibles a muchos de los aspectos sociales que los bancos comunales necesitan. Dominan lo que es la ganancia, la eficiencia y la venta y el mercadeo. Entonces yo lo menciono, usando tu ejemplo solamente, porque necesitamos también personas como tú, que son antropólogos.

En cuanto al conformismo, Claudita, yo no puedo opinar. Realmente no conozco detalles de este conformismo. Lo importante es que yo no tengo nada en contra de que una institución de bancos comunales haga una alianza con cooperativas de ahorro y crédito para aprovechar las ventajas de cada institución. En buena hora que lo hagan, pero un banco comunal, son dueños ellos de su banco comunal y llámese conformismo o llámese simplemente "no nos interesa". Pero el hecho es que no se puede obligarlos a un convenio que ellos consideren que no es conveniente para ellos. Entonces hay que conocer muy bien las razones por las que tal vez se resistan a la oferta de la cooperativa para este tipo de alianzas.

sobrevivir,
es que no
sustentable.
a observa-
olución no
ina mezcla,

les, bueno,
pensar que
documento
nte la ex-
s modelos
a. Tenemos
o FINCA,
en en Asia;
lor al otro

in hombre
né porque
e la misión,
nis y más
emejando
pezamos a
facultades
rear una
mandato
ción que
eparación
r todas las
en la for-
desequili-
mente no
ciales que
y el mer-
s también

es de este
n de ban-
r las ven-
ños ellos
". Pero el
nveniente
gistan a la

En cuanto al libre comercio, creo que lo único que puedo opinar sin mucha investigación de campo, pero tengo la hipótesis de que los bancos comunales, en cierta manera, están inconsistente y accidentalmente financiando la fuga de jóvenes mexicanos hacia Estados Unidos para conseguir trabajo, y que parte de los nuestros créditos están pagando al "coyote" que los pasa a Los Ángeles o a Phoenix o a donde sea. Y yo siendo padre de familia, con acceso al crédito y con un joven trabajador y responsable, yo probablemente haría lo mismo en apoyar a mi hijo para que haga igual.

En cuanto a los intereses que las cooperativas son menores que los bancos comunales, yo estoy de acuerdo con Chris, creo que las estructuras de costo son muy diferentes porque en bancos comunales, los promotores van al campo, van a los grupos, van una vez por semana. Muchas veces vienen a la cooperativa, a su oficina para depositar y retirar, así que son diferentes estructuras de costos, pero, a pesar de esto, que decida el mercado. Si una institución microempresaria cobra demasiado interés, y hay otra institución que cobra menos y ofrece un buen servicio, el segundo va a ganar el mercado y el otro lo pierde. Y esa es la gran ventaja de lo que siempre se ha dicho: la competencia, "la competencia nos está matando". ¡Bienvenida la competencia! porque la competencia es la mejor arma para lograr eficiencia y bajas tasas de interés que estamos cobrando, y si no les gusta la competencia, que vayan al campo donde no hay competencia.

¿Por qué no estamos masificando? Yo tengo una hipótesis. Creo sinceramente que el crecimiento puede ser rápido, después se nivela, después se prepara para el siguiente salto. Yo creo que estamos a punto del salto siguiente. Para mí, lo que más frena la masificación en este momento, son los sistemas de información inadecuados que manejamos en este momento y que nos tiene frenados "hasta el 100" y nos están quitando el sueño. Simplemente los sistemas de información fallan mucho, tenemos que mejorarlos y hasta no tenerlos mejorados, no debemos masificar nada.

David Myhre

Muchas gracias John, Chris y Carmen. A mí me gustaría resaltar cinco puntos que han emergido en esta tarde, entre los muchos puntos que salieron en la discusión tan rica. Uno, es algo que John ha mencionado varias veces: Hay que pensar en esto de la segunda generación, de los jóvenes, de microcréditos para jóvenes o microcréditos juveniles. Es algo que creo que ellos están trabajando y tal vez puede ser un tema o un enfoque de un próximo evento. También Carmen mencionó, casi de paso, la importancia de la flexibilidad y tener la habilidad o credibilidad para poder adaptarse a lo que están demandando los clientes o lo que les está ofreciendo el mercado o lo que son las políticas públicas. Yo creo que esa organización es un gran ejemplo de este poder de adaptación y tal vez necesitamos una conferencia magistral de parte de ella en cómo ha logrado ser tan flexible y así poder responder y crecer...

Creo que Chris también mencionó algo muy importante que tiene que ver con esto de pensar en mezclar crédito individual con la metodología de reuniones en grupo. Es algo que creo que no hemos pensado tanto, especialmente dentro de lo que es esta metodología de bancos comunales y a lo mejor va a provocar o ha provocado reacciones muy fuertes, tal vez a favor o en contra. Pero me parece que es un tema que...la masificación de Carmen se replica en otros países, en otras circunstancias. Puede ser, otra vez, un tema de discusión dentro de un año.

Todos mencionaron la regulación vs. autorregulación. Va a haber varios paneles, varias sesiones, pero ahí tenemos... ¿qué tanto es necesaria la regulación? ¿Qué tanto es suficiente? ¿Qué necesitamos hacer para proteger a los clientes? ¿Qué tenemos que hacer para mejorar a las instituciones? Entonces, yo creo que éste ha sido un enfoque que siempre merece más discusión. Y finalmente, es algo que acaba de mencionar John, de la fuga. Que si las microfinanzas están promoviendo la fuga. Pues creo que no tenemos datos, realmente y no me atrevo a decir que sí ni que no. Pero creo que es una buena pregunta. A mí me hizo reflexionar en los bancos comunales. ¿Qué podemos hacer para vincularnos con los paisanos, con los migrantes que han ido a otros países? No solamente los que se han ido a Estados Unidos, porque eso se da entre Bolivia y Argentina; se da entre Ecuador y Colombia y Venezuela. Hay movimientos entre Costa Rica y Nicaragua, etcétera. Algunas organizaciones de microfinanzas... es todo el debate de cómo trabajar con remesas, pero yo creo que podemos ir mucho más allá. ¿Qué servicios financieros podemos ofrecer a las familias de los migrantes? Es algo que también podemos discutir. Hay una organización que tiene una página web: remesasydesarrollo.org Creo que nuestras mesas van a organizar algún evento en Centroamérica para discutir la relación entre las remesas y el desarrollo y seguramente van a recibir noticias de ellos.

Con esto yo, pues, creo que todos estamos de acuerdo en que hemos tenido el privilegio —un gran lujo— de tener tres personas tan destacadas, tan interesantes y les pido compartir conmigo un aplauso para ellos.

Antes de terminar, Jaime Aguirre de Guadalajara, pregunta ¿Va a haber una relatoría de las plenarios y los paneles? La respuesta es sí. ¿Va a haber un directorio de los asistentes para crear foros de discusión o una red de contactos? Esto se va a tomar como una sugerencia para su discusión.

Gracias.

Conferencia Magistral II – 30 Marzo – 9:00 hrs. – 10:30 hrs.

**ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ASPECTOS CRÍTICOS QUE INFLUYEN
EN EL DESARROLLO DE LOS BANCOS COMUNALES**

Panelistas:

Iván Mancillas, ProDesarrollo - México
Iris Lanao, Mesa de Bancos Comunales – Perú
Moisés Palma, World Vision - EUA

Moderador:

Maria O'keefe, ProMujer - México

Carlos Latorre López

Vamos a dar inicio a la primera sesión plenaria con el tema "Análisis del entorno y aspectos críticos que influyen en el desarrollo de los Bancos Comunales". Para coordinar esta sesión plenaria, tengo mucho gusto en presentarles a María O'keefe. Ella cursó su licenciatura en Desarrollo Humano y Política Social en la Universidad North Western y en 1988, obtuvo su Maestría en Salud Pública en la Universidad de Columbia, New York. Antes de llegar a México fue maestra e investigadora académica en temas de salud pública. En 1989 crea en México la Fundación para el Desarrollo Integral Comunitario, FINCA y la dirige hasta 1992. En ese año cofundó el Centro de apoyo al Micro Empresario, CAME y fue su Directora de Operaciones hasta 1996, en donde actualmente funge como Consejera. Es una de las fundadoras de la Mesa de Empleo que hoy conocemos como ProDesarrollo y que dirigió entre 1998 y 2001 después de dejar la dirección de ProDesarrollo, María es asesora de diversas organizaciones en México y a instituciones internacionales. Ha participado en programas de BANSEFI, la Secretaría de Agricultura y la Secretaría de Economía en México. Ha participado como consejera independiente del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en su Programa de Financiamiento en el Sureste y también ha trabajado en la creación de un fondo privado para el financiamiento del sector llamado Fondo Mexicano para las Microfinanzas. Actualmente es consejera de varias ONG's y Micro Financieras, y coordina una investigación cualitativa de impacto del acceso y utilización de servicios financieros populares en nuestro país a través de CIESAS — que es la Institución de Investigación de Ciencias Sociales— y ha sido contratada por BANSEFI y SAGARPA con el apoyo del Banco Mundial.

Maria O'keefe

Muchas gracias. Empecé las Microfinanzas en México por un lado y me fui por otro. Yo creo que se debe a John Hatch, la persona que me indujo a este apasionante camino de finanzas populares, y por esto le estoy sumamente agradecida. Y también por colaborar con ustedes y ver sus esfuerzos, porque eso es lo que me motiva y me inspira. Tengo el gran honor de moderar esta mesa en la que vamos a tratar la situación del entorno, de cómo puede afectar la consolidación, permanencia, desarrollo y provisión de servicios de las instituciones microfinancieras.

Tenemos tres participantes que representan redes de apoyo con destacadísima experiencia en el campo. Me gustaría empezar por presentarles a Iris Lanao y agradecerle a ella y a los demás miembros de la Mesa de bancos comunales de Perú por el Primer Foro de bancos comunales realizado en octubre del 2003. Participan como miembros en la Mesa: ADRA, CARITAS, FINCA, Movimiento Manuela Ramos, PRISMA, PROMUC y PROMUJER. Estamos aquí gracias al esfuerzo de este grupo y ojalá continuemos su labor con tanta dedicación y esmero como ellos.

Iris Lanao representa esa transferencia de competencias intergeneracionales —de la que nos platicó John Hatch el día de ayer— porque el papá de Iris, Aquiles Lanao, en 1984, inició FINCA en Perú con John Hatch y Robert Scofield. Su trabajo representa una segunda generación, una vocación de dedicar su desarrollo profesional al tema como obra de vida. Antes de ser la Directora Ejecutiva de FINCA -Perú, localizada en Ayacucho en una zona que ha sido afectada por más de una década por muchos problemas económicos y de terrorismo, Iris inició y lideró un programa durante mucho tiempo en un contexto totalmente adverso. Es egresada de la Escuela de Economía de la Universidad de Ingeniería, en Lima, Perú y tiene una Maestría en Investigación en Operaciones de la London School of Economics, en Inglaterra, y una Maestría en Desarrollo Económico de Stanford University. A mí me agrada mucho pensar que asumió una colaboración con su papá para llevar mayores niveles de permanencia y profesionalización al tema que estamos atendiendo.

El señor Moisés Palma es Ingeniero Industrial, representa a la red de World Vision, tiene amplia experiencia en la especialidad de microfinanzas, microempresas y desarrollo. Ha sido director ejecutivo de un programa de microfinanzas del grupo de Opportunity International y ahora presta servicios técnicos y de intercambio de avance de comunicación a doce entidades de World Vision —doce instituciones de la red de World Vision en América Latina— y a quien agradezco su participación.

Iván Mancillas, es mexicano y hoy representa a ProDesarrollo. Desde 1992, Iván entró a Gente Nueva —a Compartamos— trabajando en la creación del proceso de bancos comunales. Yo lo conocí en 1992, cuando fui a visitar un programa de FINCA en El Salvador. También es ingeniero industrial con una larga trayectoria de capacitación permanente como profesionalista en su área, que me gustaría destacar. Es importante que quienes participamos en instituciones de desarrollo constantemente busquemos hacer llegar a nuestros colaboradores oportunidades de profesionalización y de capacitación permanente, porque los resultados son buenos para todos. Iván, con sus conocimientos y capacitación permanente, ha logrado ser el Director de Personas para Financiera Compartamos, una institución regulada, una Sofol, en México, que cuenta con alrededor de 450,000 clientes y que no sólo ha beneficiado a Iván sino a todos nosotros por sus enseñanzas como institución líder.

El tema del panel nos hace pensar en lo que está sucediendo en el entorno. [...] Ayer tuvimos el placer de escuchar a los creadores de la metodología de bancos comunales en su vertiente tradicional, y en su expresión de desarrollo integrado. Nos hablaron de su misión y su visión, de que los pobres —porque son pobres— han sido excluidos de las oportunidades productivas en sus propias sociedades y que esta exclusión les mantiene en pobreza. Que la banca comunal es un concepto que rompe paradigmas porque busca poner dinero en manos de personas de escasos recursos —excluidos— para que, éstas, al hacer productivos los recursos, reviertan círculos viciosos de pobreza y creen círculos virtuosos de estabilización de consumos, mayor control y por ende la posibilidad de planeación de ingresos y gasto. En fin, un desarrollo económico.

Para el cumplimiento de la misión y visión, Carmen nos mostró con su trabajo que nuestras instituciones tienen que ser flexibles para asegurar que las condiciones de vida y desarrollo de nuestros clientes y clientas sean espejos de la solidez de nuestras instituciones. Un concepto que me encantó de Carmen es que no podemos pensar en instituciones sólidas si no tenemos esa solidez para nuestros clientes. John Hatch nos instó a recordar que este instrumento —el de la banca comunal— cuya encomienda es convertir la exclusión en oportunidades —que es la pobreza— no es solamente para nuestros clientes, sino que, para que funcione, tenemos que estar preparados para crear servicios para una segunda generación. Los hijos de nuestros clientes nos piden que lo hagamos para lograr eliminar la pobreza. Cuando lo dice John, suena siempre a evangelización, pero la verdad es que es una brújula. No lo estamos haciendo por otra cosa. Si buscamos hacerlo por otra cosa no lo haremos bien.

encia en el
más mien-
es realizado
Movimiento
este grupo

nos platicó
en Perú con
ción de dedi-
a de FINCA
por muchos
mpo en un
Ingeniería,
al of Econo-
me agrada
ermanencia

mplia espe-
er ejecutivo
ta servicios
doce in-
ción.

nte Nueva
conoci en
ustrial con
e gustaría
mente bus-
capacitación
capacita-
na Institu-
no sólo ha

s el placer
al, y en su
— porque
des y que
paradigmas
ue, éstas,
tuosos de
s y gasto,

restitución
clientes y
Carmen
clientes,
comienda
ros clien-
segunda
pobreza
a. No lo

Christopher nos recuerda que hay buscar a los pobres en donde están, en zonas rurales de difícil acceso, a lo mejor con complicaciones, para atenderlos en sus condiciones. Y esas condiciones pueden entorpecer nuestra autosuficiencia financiera y solidez institucional. Y que una vez que la encontramos y les ofrecemos servicios a estos grupos marginados, debemos analizar constantemente qué componentes de nuestros servicios entorpecen la participación que hacen nuestros clientes, con tantos esfuerzos, para transformar el recurso que les damos en un bienestar y que nos lo pagan a tasas de interés demasiado altas. Chris nos pide analizar la modificación, nada menos que de la garantía solidaria que es funcional para nuestros clientes. Entonces uno se siente verdaderamente bombardeado de la necesidad de constantemente reflexionar: ¿Eso nos está sirviendo, como debe? ¿Qué debo cambiar? ¿Qué puedo mejorar? ¿A quién más puedo atender?

En este sentido acabamos sintiéndonos un poco como plastilina, y a veces ya no damos más. Y aquí viene el papel de la red, porque tuve un debate con Glenn Westley acerca de si era o no, posible, hacer la sustitución de una garantía solidaria —yo decía que sí, que claro que sí, y Glenn decía “no estoy seguro”— y entonces me puse a pensar: “Bueno, sí, pero ¿qué pasa con el entorno? ¿Qué pasa con mi opción de trabajar con los grupos? Y si tal vez sustituir una parte de la metodología puede no tener una buena respuesta —por ejemplo— en el contexto boliviano, donde tenemos un presidente que se llama Evo Morales, con impresiones o ideas distintas en torno a la provisión de servicios financieros, lo que está pasando en Brasil, lo que está pasando en Argentina; las candidaturas en Perú; las elecciones en México el próximo 2 de julio...

Estamos en un entorno “super cambiante”, con “nuevos jugadores” de la Banca, diciendo “ya entendemos cómo ustedes hacen eso y nosotros lo vamos a hacer mejor, con una estructura muy importante, y estamos trabajando en zonas marginadas en donde constantemente estamos “dale, dale, dale...”

Y por eso creo que la mesa que tenemos ahora es muy importante, porque es una mesa de redes. Aquí podemos aprender cómo construir y cómo mantener espacios de escucha. Aquí podemos comprender lo que está pasando en el entorno y cómo esta situación del entorno puede afectar directamente, tanto nuestra opción de desarrollo a futuro, como nuestra operación del día de hoy. Voy a ceder la palabra a los expertos en el tema. En primer lugar a Moisés, de Perú, después a Iris y al final a Iván.

La primera pregunta es ¿Qué elementos del entorno juegan un papel crítico en el desarrollo de las microfinanzas en general y de la banca comunal en particular?

Moisés Palma

Gracias. Hay muchos elementos en el entorno que pueden estar contribuyendo u obstruyendo el desarrollo de las microfinanzas en general y en especial de la banca comunal. Voy a mencionar uno del lado positivo y uno del lado negativo. No digamos uno “negativo” sino uno que está disminuyendo la atención. Algo que no contribuye mucho a expandir el trabajo de las microfinanzas es la fuerte presión que hay por la rentabilidad.

Cuando se ponen nuevos capitales, hay mucha insistencia en cuanto a regresar... ¿Cuán rápido voy a ganar? ¿Cuánto es el monto que voy a ganar de aquí? Y esto es lo que hace que algunas instituciones retrocedan y se concentren más —como sucede en las zonas urbanas— donde es posible obtener buenos rendimientos. Y tanto los ejecutivos, como los miembros de las Juntas Directivas —los que tienen que trazar la dirección en las instituciones de microfinanzas— están cediendo a esta presión.

Esto consolida mucho más el trabajo en las zonas urbanas y concentra mucha dificultad por la competencia que hay ahí; y las zonas más alejadas pierden esta oportunidad de ser incluidas en este proceso. Hay una especie de saturación de mercado, y cuando hablamos de salir a zonas más periurbanas o rurales, es más por la presión de la saturación de mercado que por una estrategia intencional de tener más personas

con los beneficios de los servicios financieros. Hay que tener en cuenta que la idea es brindar el servicio financiero a las personas que no lo tienen, y ahí hay una dificultad cuando estamos concentrándonos cada vez más en zonas urbanas. Hoy ya no hablamos de cómo fortalecer las instituciones para que puedan ir más allá, a otras zonas donde no estamos llegando; estamos peleándonos con los clientes casi en las mismas zonas y no hacemos esfuerzos creativos para ver cómo crear nuevos nichos de mercado. Antes, la palabra "subsidio" era muy empleada; hoy ni se quiere mencionar, pero podemos hablar de fortalecimiento institucional, de inversión de largo plazo para madurar nuevas zonas; pero eso, ahora es un obstáculo porque no están dadas las condiciones. Hay una presión muy fuerte por cuanto retorna el dinero y cuánto está rindiendo en microfinanzas, y esto es lo que muchas veces se vende. Claro, ahora tenemos la competencia de los bancos y de las entidades financieras grandes, pero es interesante pensar que ellos están cosechando lo que otros sembraron hace 30 ó 35 años. Estos mercados no aparecen de la nada. Hay quienes invirtieron tiempo, esfuerzos y recursos que no retornaron. Y hoy la banca ya ve maduro el sector de microfinanzas y lo aprovecha con fuerza.

Por otro lado las ONG's con actividad de microfinanzas no han desarrollado esa capacidad empresarial para crecer rápidamente, y ahí —como dije— hay una presión que no ayuda a desarrollar las microfinanzas. Nos estamos alejando de zonas donde habría más clientes y estamos peleando los clientes actuales.

Algo que yo veo por el lado positivo es cómo las organizaciones que específicamente trabajan con bancos comunales —dado por la presión del mercado y dado también por la presión de los inversionistas— han mejorado muchísimo su gestión. Recuerdo una experiencia cuando fui, hace once años, a una entidad muy grande que trabajaba con bancos comunales y su reporte financiero, el de su cartera, el más cercano era de cinco meses atrás. Hoy, eso no pasa. Han madurado muchísimo; tienen información al día; pueden mostrar gestión; pueden mostrar eficiencia, también rentabilidad, y creo que eso ha creado —ha facilitado— que nuevos actores entren al mercado y haya más fondos disponibles. Eso es así de importante: la mejora en la eficiencia de las entidades que manejan los bancos comunales.

Otro tema que se está discutiendo en el entorno es el de la regulación. Una que posiblemente no ha sido completamente adecuada, pero que nos está preocupando mucho porque esta regulación no está contribuyendo. Los gobiernos todavía no entienden claramente cómo funcionan las microfinanzas dentro de los bancos comunales. Tal vez la están buscando en clientes ya maduros pero en materia de bancos comunales —que tratan de llegar a la gente más pobre— todavía falta mucho para llegar a una adecuada regulación.

Iris Lanao

Buenos días. La mesa de bancos comunales es un grupo de siete organizaciones que hemos creado un espacio para poder compartir nuestras experiencias, apoyarnos mutuamente y sobre todo, para crear canales de comunicación más efectivos con los otros actores que también influyen en el entorno en el que vivimos. Están —por supuesto— las agencias de cooperación internacional. Eventos de esta naturaleza, de capacitación, de facilitación de procesos, de aprendizaje para los colaboradores de nuestras instituciones, han logrado atraer la atención de los agentes de cooperación internacional y creo que nos toman un poco más en serio cuando llegamos juntos.

Otra cosa muy importante son las relaciones que tenemos ya con los buroes de crédito —las centrales de riesgo— porque ellas también forman parte del entorno y es una manera de poder influir en él. También tenemos las calificadoras de riesgo. Todas éstas son empresas privadas, calificadoras de riesgo con las cuales ya en el Perú estamos logrando consolidar sus servicios y sobre todo motivarlas, fomentarlas, empujarlas, demandarlas —como clientes que somos— para que comiencen a ver temas de desempeño social —que me parece que es el valor agregado que nosotros tenemos—. Conozco por lo menos dos de estas calificadoras que ya han hecho sus estudios piloto preliminares y han hecho hasta calificaciones de desempeño social, y creo que este es un ejemplo clarísimo de cómo podemos influir cuando estamos juntos.

El otro tema que también ha sido mencionado son los investigadores académicos, y tanto ellos como nosotros, podemos aprender uno del otro. Es una cuestión clave que organizaciones juntas —que forman una red, una mesa, un consorcio— puedan avanzar de esta forma. Cuando pensamos en serio en el entorno, pensamos en cosas que están fuera de nuestro control. Y cuando hablamos de elementos críticos del entorno, la estabilidad es la reina —estabilidad económica, estabilidad social, estabilidad política...— y en países como el nuestro —como el mío— que han sufrido tasas de inflación de 4 y 5 dígitos —hay muchas personas que no pueden siquiera imaginárselo— sabemos bien lo que significa la estabilidad económica, aunque a veces —lamentablemente— un crecimiento modesto pero consistente del producto interno bruto está sostenido por crecimiento en las exportaciones tradicionales o en los precios favorables del mercado internacional. Y no, no logramos que eso se traduzca en un mayor bienestar o en mejor calidad de vida para las personas con las que trabajamos. Sin embargo, los tonos estables, definitivamente ayudan a que las mujeres con las que trabajamos puedan mejorar e incrementar sus ventas. Y lo mismo ocurre cuando la situación es adversa. Cuando la crisis pega, les pega más fuerte a los que tienen negocios más precarios y eso, creo que lo hemos visto en el país. En 1998 quebraron un par de Bancos; otro Banco fue salvado por el gobierno; imaginense lo qué paso con los negocios de nuestras clientas.

El tema político indudablemente es muy difícil. Lo mencionaba María, nosotros estamos a muy pocos días de las elecciones, y lo que podamos hablar ahora al día siguiente puede ser favorable o desfavorable. No lo podemos saber, y creo que tenemos que vivir con eso. Son precisamente cosas en las que no tenemos control. Pero yo quisiera llamar su atención hacia lo que sí tenemos control. Me parece que sí tenemos muchas oportunidades de influir en el entorno. Algunas son más difíciles que otras. Creo que a raíz de la formación de la mesa de bancos comunales, lo que estamos viviendo en el Perú con todos estos otros actores que van formando el entorno, hace más fácil o más difícil que podamos avanzar con nuestra misión. Me parece que es ahí donde tenemos que concentrarnos. Tal vez en las próximas preguntas podría enfatizar algo más respecto a la regulación y a otras cosas.

Iván Mancillas

Muchas gracias. Cuando escucho la palabra "entorno", lo primero que me llega a la cabeza es cómo lograr que los cambios del entorno no me obliguen —o no me lleven— a cambiar mi sentido de propósito o mi sentido original. La misión por la cual uno está trabajando. Con esa base, nosotros —también en momentos electorales, no de once días sino todavía de un poquito más— se oye mucho izquierda, derecha y "quien-sabe-qué-tanto", pero alguien decía alguna vez que "el corazón está a la izquierda", pero que "su cartera está a la derecha". Como que de repente uno debería de pensar en qué postura, o dónde nos encontramos. "Si mi corazón está a la izquierda y mi cartera a la derecha..." es tener claro hacia dónde vamos y qué es lo que queremos.

Respecto al entorno tengo cinco puntos que quisiera mencionar brevemente. Uno de ellos es pensar en quiénes van a ser los jugadores de este sector en los próximos años. Tener claro cómo se están moviendo porque a veces me da la impresión de que podemos caer en una miopía al no estar considerando cómo va a evolucionar. Y está evolucionando demasiado rápido, más rápido de lo que pensamos. Van a cambiar las reglas, —eso está clarísimo— y una de las iniciativas importantes para los "jugadores nuevos" es podernos integrar como un sector. Trabajar juntos como un sector. Creo que esa es una de las labores importantes de ProDesarrollo, tratar de generar una red con la cual podamos enfrentar, juntos, un cambio de entorno.

En el segundo punto yo hablaría de la competencia. Competencia —antes que nada— pensando en nuestra propia competencia. Me refiero a nuestros propios costos y nuestra propia eficiencia. Ésa es la principal competencia a la que nos vamos a enfrentar, porque si el éxito que ciertamente tienen los bancos comunales ha sido justamente el que de alguna manera sean poco flexibles, poco rígidos, con mucha disciplina, con mucho orden, esa es la manera en que han funcionado y en la que se han podido replicar. Sin duda esto no garantiza que en los próximos años vaya a seguir funcionando. Tenemos que trabajar en eficiencias propias, en la calidad de nuestros servicios y también en cómo nos vamos a ir estructurando. Más que pensar "contra quién vamos a competir" o "qué está pasando", primero hay que hacer un auto análisis de cómo estamos.

Si bien he mencionado algo respecto a bancos comunales, más adelante se van a tocar otros temas como costos de transacción, reuniones semanales y muchas otras cosas. Pero volviendo al propósito, yo veo muy importantes algunas cosas intangibles: auto-estima, auto-confianza, adecuación social. Se dan muchas cosas dentro del grupo y eso también va relacionado al sentido de propósito. Sería muy penoso que por ineficiencia, por entorno o por otras cosas, dijéramos "eso pasa a segundo término, y para subsistir tenemos que renunciar a nuestras creencias".

El tercer punto son tasas de interés, un tema muy interesante y muy controversial, que tiene que ver con reducir deficiencias. Creo que hemos puesto demasiada atención en que si el gobierno puede poner un techo a las tasas o si va a regularizar o si va a haber algún cambio en las tasas porque va a haber programas subsidiados. Nuevamente el tema principal es que va a entrar la competencia y hablando no de nosotros, sino del entorno, va a entrar con eficiencias y con costos por coberturas y por tecnología. Los Bancos —ya lo mencionaba mi compañero— vienen justamente a cosechar. Van a entrar con tasas mucho más eficientes y más bajas. Ése es un tema más relevante que pensar en lo que pudiera pasar por una regulación de gobierno. Es más importante pensar en el corto plazo pues eso se va a dar más pronto que lo que pueda pasar con el gobierno.

El cuarto punto tiene que ver con el sobreendeudamiento y la morosidad. Yo haría mucho énfasis en que donde no esté muy bien organizado, es importante concretar una central de riesgos donde todos participemos. Hablar de bancos comunales ha sido muy controversial. "Oye, es que no vale la pena, es muy costoso, ¿para qué le va a servir a mi cliente en las zonas rurales?" Creo que va a ser la clave del éxito. Lo hemos visto en países como Bolivia —que han pasado por esto— donde si logramos establecer una central de riesgo, vamos a ir generando esa cultura de pagos, de crédito y sobre todo, el historial crediticio va a ir tomando relevancia. Por eso es muy importante agruparnos como sector.

El quinto punto tiene que ver justamente con el tema de la regulación. Entendiéndose que se puedan presentar obstáculos y retos de tipo administrativo y de tipo operativo que deben ser tomados en cuenta, según se vayan dando las legislaciones y las políticas.

Una variable que a veces es la más obvia —la más importante— y que a veces no le damos importancia, son los clientes. Hay que escuchar a nuestros clientes y conocerlos. Son la parte más importante del entorno. Hay que entenderlos, saber qué necesitan, hacia dónde van, cómo están evolucionando y también cómo están creciendo. Porque al final, son ellos los que mandan y los que deben regir el entorno.

María O'keefe

Muchas gracias. Vamos a seguir con la segunda pregunta que trata de condiciones macroeconómicas y de mercado. La pregunta es: ¿Cuáles son los elementos del entorno macroeconómico que limitan el desarrollo de las microfinanzas en América Latina en general, y en los bancos comunales en particular? ¿Cuáles son las tendencias previstas de estas condiciones hacia el futuro? ¿Cómo afecta la competencia? Esto ya lo hemos mencionado. ¿Qué sucede en ambientes de sobreendeudamiento? ¿Cómo afecta el ingreso de la banca comercial de manera masiva a las oportunidades de expansión y a la sustentabilidad de los bancos comunales? ¿Existe una tendencia del banco comunal a moverse hacia áreas rurales menos competidas?

Iris Lanao

Voy a concentrarme en las últimas preguntas de María, porque el sobreendeudamiento me parece un tema que nos ha venido preocupando en los últimos años. Tengo algunas historias de mujeres —que estoy segura comparten muchas de sus clientas, socias de bancos comunales— que están con nosotros diez años. Cuando entramos a la mayor parte de los lugares de intervención —áreas periurbanas, grandes ciudades, áreas rurales, áreas donde entraron las organizaciones— siempre hemos sido los primeros en dar a estas mujeres la oportunidad de tener acceso a un crédito a mujeres que, dicho sea de paso, también son producto del entorno macroeconómico. La mayor parte de los negocios que emprenden las

mujeres —y que ahora tienen— surgieron como una respuesta valiente después de un shock o un ajuste estructural. Es clarísimo lo que pasó con Argentina en el 2001, después de la crisis. Ahora las microfinanzas están desarrollándose tremendamente porque se ha creado una necesidad de financiar, de capital de trabajo para negocios de personas que no pueden ser absorbidas por el sistema laboral, y ahora están demandando fondos para manejar sus empresas.

Visto de esta manera, pienso que hemos podido desarrollar un mercado que ahora es rentable. Todo coincidimos en que nuestro trabajo ha permitido una “bancarización” de un segmento bastante interesante de la población que nosotros atendemos, y es típico ver a una persona que ha estado mucho tiempo en un banco comunal utilizar como referencia esa historia de crédito. Cuando acepta, porque generalmente son las entidades reguladas —supervisadas— las que llegan a nuestros clientes y les ofrecen un crédito porque saben que son sujetos de crédito. Nosotros que estamos en una central de riesgo, que hemos tenido una persona que no apareció en esa central de riesgo porque nunca antes tuvo acceso a otro crédito que no fuera el de nuestra institución, de pronto aparece con un préstamo de 6 mil dólares. Y nosotros decimos: “Aquí has crecido, tienes un préstamo de 500 dólares. ¿Cómo le vamos a hacer? ¿Qué es esto?” Por supuesto no nos logramos entender, y es una socia muy buena, con un historial de crédito muy bueno que ha ido aumentando sus préstamos de 50 a 100 a 150 dólares, y ahora quiere 600. “¿Cómo te voy a prestar, si tú te estás prestando de una caja municipal?” “Es que yo tengo mil dólares de ahorro en mi Banco Comunal. No soy ningún riesgo, ni para mis compañeras ni para nadie”. Entonces estamos ya en la disyuntiva de prestarle o no. Si le prestamos, en las estadísticas aparece una mujer que tiene 600 dólares de préstamo en FINCA, que se le presta algo más de su cuenta interna pero que tiene un préstamo en el sistema financiero formal regulado, digamos de diez veces más que ese préstamo. ¿Qué pasa después de 4 meses? Lamentablemente con bastante frecuencia, esas personas que son las clientes estrella de nuestras organizaciones, que son las que han logrado acceder a los préstamos más altos, ya tienen una cuota atrasada en el sistema regulado, y lo que nosotros podemos hacer es —otra vez, insisto— juntarnos.

Esto lo veremos posteriormente en otro panel donde se va a presentar a detalle un trabajo importante. La central de riesgos —el buró de crédito— también está involucrado en este esfuerzo. Ahí nos toca a nosotros, primero, identificar el riesgo, cuantificarlo y estructurarlo para poderlo controlar. Y eso creo que juntos lo podemos hacer muy bien. Estoy convencida de que entramos en este negocio para dar acceso a gente que no la tenía; quizá ahora el 30%, el 40%, el 50% de nuestros clientes tienen acceso —y aunque suene a soberbia atribuirnoslo, creo que si hay personas que ya pueden acceder al sistema financiero, en algo debemos haber ayudado.

Creo que es nuestra obligación —y es un desafío grande— atrevernos a entrar más a las áreas rurales que es donde en realidad la gente no tiene acceso. Tenemos que ser consecuentes con nuestra misión, porque ahí está la gente que realmente lo necesita. Gracias

Moisés Palma

Dependiendo de cada país, muchas veces las condiciones son diferentes. Por ejemplo, nuestro programa en Brasil es un lugar muy virgen en materia de bancos comunales y ahí hay muchísimo por hacer. La entidad ya está empezando. Tenemos un panorama muy diferente al trabajo en Perú o en Bolivia —que es mucho más competitivo, mucho más complicado— pero si pensamos en algo que puede estarlo dificultando, quiero mencionar una vez a la regulación. Porque la regulación en varios de los países no está adecuadamente diseñada para la metodología de bancos comunales. No se hace el esfuerzo de tener una regla para medir a las entidades que trabajan con bancos comunales o trabajan con otra analogía de clientes individuales. Generalmente se usa la misma regla. Así, podemos estar midiendo a nuestro riesgo, a nuestros clientes y a nuestras exigencias de la entidad, como medimos al banco más grande del país, igual que a la entidad más pequeña. Me parece que esto está trayendo algunas preocupaciones en los ambientes más desarrollados de microfinanzas.

¿Cómo enfrentarlo? ¿Cómo enfrentar el tema de la regulación, y a la vez cumplir con la misión institucional de no tener que abandonar el tipo de clientes para poder cumplir con la regulación? En el caso de Perú hay varias instituciones de microfinanzas que se han regulado, que antes trabajaban con grupos solidarios

y hoy no lo hacen más. Una de las entidades ha comenzado a trabajar con bancos comunales y ha tenido un cierto éxito —recién está empezando— pero lo está repensando, porque muchas veces, en la regulación, por la presión de la exigencia de la ley, uno termina abandonando cierto tipo de clientes o sectores que uno quisiera privilegiar.

También —una vez más— la falta de capitales de riesgo o la falta de intencionalidad de las instituciones —como decía Iris— de ir más allá de donde están. Nos estamos quedando en nuestros propios clientes, en nuestros propios lugares y ahí sí, más que la parte macroeconómica, tiene que ver la actitud de la institución. ¿Cómo podemos ir más allá de donde estamos? ¿Cómo podemos ir más allá de hasta donde hemos avanzado? Ése es un reto que se plantea en los lugares donde vemos mucha competencia, pero tampoco hay que tenerle miedo a la competencia. La competencia llega por algo y los clientes que están jalando, posiblemente son los que han madurado más en los bancos comunales. Ahí estoy totalmente de acuerdo con Iván, cuando dice “que hay que adelantarnos a la competencia”, porque los clientes se van por algo, tienen otras necesidades, otras expectativas. Dándoles créditos de 50 y 100 dólares, los estamos llevando a otro nivel. Estamos construyendo el primer peldaño que el Estado no hace. Lo hacen las ONG's, pero llegan a otro estadio y se encuentran otro mundo, el de los bancos que les ofrecen ahorros, tarjetas, seguro... que hoy les están ofreciendo manejar sus remesas del exterior. Ahí es donde hay que tomar decisiones estratégicas como institución.

¿Cómo vamos a ponernos al día? Hay algunos caminos que nos dicen cómo hacerlo. Una es entrar a competir como iguales. Tenemos otros mecanismos para “fidelizar” a nuestros clientes. Ayer se hablaba de servicios no financieros que permitan “fidelizarlos”, de tal manera que la competencia no nos haga mucho daño. Otra es hacer alianzas estratégicas que nos permitan compartir los servicios que damos nosotros y que da la banca formal. O bien tendremos que ir a la regularización para poder brindarles a nuestros clientes aquello que no podemos brindar nosotros y que están encontrando en otros lugares. Son decisiones estratégicas que las entidades deben tomar, pero hay que adelantarnos. Por eso decía en el tema de la actitud empresarial, que uno tiene que adelantarse a la situación y actuar antes que llegue. Ahora ya estamos comprometidos, pero mañana —dentro de diez o quince años— lo rural puede ser otra área donde los bancos también entren con fuerza. Pero si uno está yendo primero —como decía Iris— tiene que saber posicionarse en ese mercado. Aquí la competencia es mucho más fuerte. En otros países aún hay mucho por hacer, y no hay que tenerle miedo a la competencia, pero sí hay que tener una actitud más proactiva para poder “fidelizar” a nuestros clientes, crecer juntamente con ellos y darles los servicios que están requiriendo. Definitivamente, si se van, es porque no encuentran todas las necesidades que quieren suplir en su vida financiera.

Iván Mancillas

Un poco de lo que podría pasar en algunos de los escenarios, tal vez en las tendencias futuras. Lo tengo agrupado en 4 puntos. Uno de ellos es la oferta de servicios que seguramente va a aparecer con los conceptos de *upgrading* y *downscaling*, o sea las ONG's transformándose, o los bancos acercándose a este tipo de transacciones. Los ahorros, seguros, remesas, las diferentes modalidades de crédito —como consumo y vivienda— van a estar por todas partes. En un programa de México, el objetivo para los próximos cinco años es llegar por lo menos a cinco millones de personas. Eso me suena peligroso y riesgoso, pero así es como entran los bancos, con objetivos de este tamaño y con estas ganas.

El segundo punto tiene que ver con qué zonas y en qué mercados los bancos comunales tendrían una gran oportunidad y un gran futuro. Sin duda son esas capas más pobres de la población que van a seguir en las zonas rurales, y también los pequeños productores agropecuarios. El mercado objetivo son las familias —lo que es la empresa familiar a ese nivel— y quizás se podría extender a algunos asalariados con sueldos muy bajos. Esos rangos son los que tal vez podrían funcionar, hablando de algún mercado de algunas zonas.

El tercer punto tiene que ver con el rol de los donantes. Yo diría que ellos tienen que apoyar mucho en asistencia técnica, sobre todo para el soporte de desarrollo de productos y servicios para poder llegar a gente en condiciones más remotas. Creo que tendrían que estar dispuestos a invertir en desarrollar las microfinanzas en lo más extremo posible. Salirnos del límite al que hemos llegado de decir que “le ponemos

prestar a algunas personas hasta cierto monto” y se habla de que “ya no le puedes prestar a gente que no puede pagar”. Tendríamos que romper algunos paradigmas y estirar más los límites para llegar más lejos.

El otro punto también es de los donantes. Creo que se tendría que trabajar mucho en algunos productos y servicios que todavía hoy no son viables para este mercado —para este mercado más marginado— o sea, que hay productos que están listos, pero no son viables, porque no existe una tecnología, no existe la estructura de tarjetas inteligentes o de puntos de venta para remesas, etc. En ese sentido es que habrá que trabajar en la viabilidad de este tipo de medios.

El último punto tiene que ver con acceso a capital. ¿Cómo se va a poder lograr? La oferta que ha habido de bonos en los mercados de capital —con mucho éxito— va a marcar un paso muy importante en la disponibilidad de fondos, sobre todo para fuentes privadas. Esa va a ser una parte muy importante y no va a limitar el crecimiento de las microfinanzas, o sea, que también van a entrar los mercados privados, no sólo gobiernos. Hay un documento que presentó Acción Internacional. Los autores son Beatriz Marulanda y María Otero. Se llama “Las Microfinanzas en América Latina en Diez Años: Visión y Características” y habla de toda la visión y características. Lo tenemos disponible en ProDesarrollo y se los podemos enviar electrónicamente. Es un documento que detalla quiénes van a ser los jugadores del futuro en cuanto a bancos de toda la región —hablando de Latinoamérica— y de las ONG’s más importantes que están marcando cierto liderazgo y ciertas tendencias. Las tendencias las van marcando las instituciones líderes del mercado y van marcando ciertas estrategias.

Cuando pienso en la palabra tendencia la relaciono con el futuro y muchas veces lo único que tenemos ahí son sueños. Un sueño es una visión o una foto convincente de lo que va a pasar en el futuro, algo muy concreto. Creo que deberíamos tener claro nuestro sueño, porque a veces nos preguntamos —o le preguntamos a nuestra institución— ¿cuál es su sueño?, a veces no lo tenemos claro ni detallado. Y ahí radica el primer tema, que si yo no sé dónde voy, ni qué quiero, cualquier camino que me vaya llegando es igual. Pero si sé que es lo que quiero, lo voy a ir encontrando en todas partes. Eso es importante para estar preparados para lo que venga.

Maria O’keefe

Muchas gracias. Hay dos preguntas más. Me parece interesante lo que están mencionando. Hay algunas que obviamente tienen que llevarse a cabo a nivel de la microfinanciera y otras en que forzosamente necesitamos organizarnos en redes para poder lograr la bancarización. Compartamos emitir bonos en el mercado, no sé cuantas otras microfinancieras pueden hacerlo. No sé si una red pueda ayudar. Estoy de acuerdo en que el sueño tiene que ser objetivo, pero también tenemos que saber dónde avocar nuestros recursos y nuestros esfuerzos limitados. ¿Qué puedo hacer solo y que tengo que aprender a hacer conjuntamente? ¿Qué competencias necesito tener para hacer algo conjuntamente? ... que a veces es otro conjunto de competencias. Vamos a seguir con la pregunta que tiene que ver con el gobierno: el marco regulatorio. ¿Cuál ha sido el papel de los gobiernos ante el crecimiento de la industria de microfinanzas? ¿Cuál ha sido el impacto de los nuevos marcos regulatorios en los bancos comunitarios? o sea, ¿cómo ha afectado a los bancos comunitarios la existencia de marcos regulatorios en muchos países de América Latina, en cuanto a acceso a financiamiento, clientes y alcance de los objetivos sociales?

Iván Mancillas

Para esta pregunta no tengo puntos tan concretos; lo que tengo son un par de ideas. El gobierno —de alguna manera— ha estado trabajando —hablando de microfinanzas— a prueba y error. De ahí parte un asunto que hay que resolver. El referente y el que debería estar mandando las señales sobre los programas y sobre las cosas que deben funcionar, por ejemplo, ¿qué tiene que hacer el gobierno?, lo deberíamos estar haciendo nosotros. Nosotros, como sector, deberíamos ser el referente para los gobiernos, para que con nuestra experiencia, con nuestro conocimiento, ellos hicieran las políticas y tomaran las decisiones adecuadas. Creo que en la sociedad civil, nos está faltando más fuerza para organizarnos, para llevar

este liderazgo. Nosotros no hemos tenido el liderazgo y eso ha sido un tema complicado, porque a veces se toman decisiones en un escritorio, —decisiones que no funcionan— y nos piden cosas que son prácticamente imposibles para operar. Creo que el liderazgo debe cambiar; lo debemos tomar los que estamos involucrados en esto, los que llevamos tiempo haciéndolo, los que conocemos y sabemos qué es lo que funciona.

Creo que el gobierno no debería salirse de los temas de política social. Allí debe estar. Sería un error que empezara a meterse directamente en temas de microfinanzas. Debe apoyar con regulaciones adecuadas y demás, pero concentrándose en temas de política social. Creo que el reto está en poder masificar estos servicios financieros a todo mundo pero cuando se habla de regulación prudencial —un tema en el que habría que profundizar más— es que no limite administrativamente —ésta es la primera parte— por ejemplo, con tasas de interés. Otro ejemplo sería con programas subsidiados que también serían un gran riesgo ya que se podría contaminar todo el mercado. Y la otra es que lo promuevan entidades estatales o el gobierno, que los promuevan directamente. También sería importante que mantuvieran su posición —su apoyo— como lo han hecho exitosamente en algunos Estados de la República Mexicana.

Veo algunas políticas de los programas —no voy a hablar de ningún candidato en especial— de cómo aparecen las propuestas de trabajo y creo que en vez de obtener datos de las mejores prácticas, buscamos en lo que no ha funcionado en los últimos quince años. Se empiezan a ver cosas muy importantes como programas que esperan recuperar “si bien nos va”, el 80%, por supuesto con tasas subsidiadas, llegar a millones en pocos años... Ésto realmente no es operativo, no funciona.

El primer punto es retomar el liderazgo. Tenemos que tener la capacidad de iniciativas, de proponer, de adelantarnos y no esperar “a ver qué va a pasar” y “a ver qué ley nos ponen ahora”. Tenemos que ir adelante y tenemos que ser el referente, el líder, en el tema de política.

Iris Lanao

Indudablemente, los marcos regulatorios pueden favorecer o limitar mucho las microfinanzas. En el Perú —para usarlo como ejemplo— el marco regulatorio ha sido favorable en que las instituciones de microfinanzas reguladas han podido desarrollarse, o sea, tenemos las cajas municipales que son de las más rentables y eficientes a nivel latinoamericano. También tenemos las EPYMES que son empresas, entidades reguladas no- bancarias, que son las que han estado entrando fuerte en el mercado en los últimos ocho años, aunque la ley data de 1996.

Es muy importante para asociaciones civiles sin fines lucrativos —como muchas aquí presentes— es que en '98 tuvimos la oportunidad de constituir empresas como estas EPYMES. A veces es un poco complicado mantener tu misión social cuando estás frente a un costo de regulación que es alto, o incluso frente a situaciones en que no te ves obligado a dejar algunos componentes muy específicos de tu metodología porque en realidad tienes que mejorar tu productividad y tu rentabilidad.

Como una cuestión personal —si me permiten— FINCA-Perú, en '98, pensó en constituir una EPYME. Teníamos ya la autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros, exactamente como lo queríamos manejar, con el fomento del ahorro, los bancos comunales manejando sus ahorros, etc. Y gracias a esa intención —que finalmente desistimos en hacerlo porque preferimos seguir por el camino de una asociación civil— pero si nos comprometimos a hacer una asociación civil con una mentalidad empresarial y con un desempeño financiero que creo que hemos podido demostrar en estos años. No solamente nosotros; hay muchas organizaciones que han permanecido como asociaciones civiles y son perfectamente rentables, tienen un buen desempeño financiero, pero también un buen desempeño social. Los indicadores son los mismos, mi ROE está calculado exactamente igual que cualquier ROE de cualquier banco comercial, y podemos compararnos en ese sentido.

En el tema del marco regulatorio, creo que tenemos que tomar una posición mucho más proactiva y asertiva. Un buen ejemplo es el sistema de supervisión prudencial privada que hemos desarrollado dentro de COPEME, que es el consorcio que une a prácticamente todas las organizaciones que apoyan a la Micro Empresa, financieramente y con otros servicios empresariales.

Yo creo que si podemos hacer mucho. Creando estos sistemas de supervisión privados y sobre todo, con el compromiso de que si nos hemos metido en este negocio —donde uno de los componentes es Financiero— pues tenemos que ser mejores banqueros que los banqueros suizos. Pero eso no es lo único que hacemos y eso tampoco debemos perderlo de vista.

Cuando hablamos de productividad, así como nos calculan el ROE, también nos calculan la productividad y yo digo "¿y por qué en el denominador solamente entra la cartera promedio? Por favor, si yo no sólo desembolso dinero, si no soy solamente una ventanilla... ¿Por qué a una promotora sólo se le mide por el número de clientes que tiene o por el monto de la cartera que tiene, si lo que está haciendo es facilitando un proceso de desarrollo humano? En realidad, es vital que los actores que ejecutan programas de bancos comunales sepan que tienen que ser eficientes.

Muchas organizaciones en Latinoamérica lo estamos demostrando. Las calificaciones de riesgo —que cada vez están siendo más comunes en nuestras organizaciones— finalmente nos están sirviendo de guía para ver dónde nos estamos moviendo dentro de este negocio, porque finalmente es un "emprendimiento" —una empresa— con la misión que tenemos.

Moisés Palma

En la red de Visión Mundial, en América Latina, tenemos una entidad regulada y otra que está en proceso de regulación. En Honduras está en proceso de regulación y en Perú tenemos una entidad regulada. Y si, es difícil tratar de comprender este proceso cuando el gobierno interviene y trata de poner en orden ciertas cosas. Pero viéndolo en perspectiva, el gobierno busca presionar con esto en dos cosas: transparencia en la gestión y solidez institucional. La pregunta es ¿si las instituciones que estamos haciendo microfinanzas, ONG's, o bancos comunales en diferentes niveles de microfinanzas, estamos preparados para responder a este tipo de exigencias?

Detrás de la regulación hay estas dos cosas —me parecen a mi grandes— la transparencia de la gestión y la solidez institucional. Son aspectos donde se ha avanzado muchísimo en términos de transparentar la información. Hoy en muchos países hay redes, hay consorcios, donde la información ya está a disposición de todas las ONG's. Hay centros de información para saber cómo están las tasas, cómo están los clientes, cómo está el rendimiento y con eso habrá mucha más facilidad y mucha más apertura para conocer esto.

Posiblemente no sea muy complicado poder cumplir con el tema de la regulación, es más difícil el tema de la solidez institucional. Hay mucha presión por parte de la Superintendencia, por los capitales que uno puede poner. Hablan —por ejemplo— de que la eficiencia de la entidad esté en función, no sólo del interés social, sino de si alguien arriesga o no dinero. Es como la expresión "capital doliente". Cuando no hay "capital doliente" entonces no se preocupan. Es menos eficiente y le ponen cada vez más cargas a las entidades donde no hay "capital doliente". Ése es un tema donde se piensa que ser una entidad pequeña con poco respaldo institucional no ayuda al desarrollo del mercado. Hay presión para que las entidades pequeñas se fusionen, y cuando hablamos de fusión, ahí sí hay una preocupación fuerte porque entramos en un problema de visión institucional y de lo que se quiere lograr.

En medio de esta regulación —si bien aún no se ha logrado— hay necesidad de influir en cómo opera a detalle el marco operativo de la regulación. En Perú hemos tenido muchos problemas por el tiempo que invierten la gerencia y los funcionarios en cumplir con la información que nos exigen. En Perú no se puede tomar ahorros, si no se es una entidad regulada, sin embargo, tenemos que reportar todos los controles como si tomáramos ahorros. Todos los funcionarios, de una entidad completa, que tiene todas las atribuciones, cuando en realidad tiene las mínimas atribuciones como entidad financiera.

Ahí si tenemos que influir en cómo debe ser adecuada la parte operativa de la regulación para que nos ayude. La ventaja de transparentar la información y demostrar una solidez institucional se anima a los inversionistas a poner dinero en la institución. Con una información más confiable, más objetiva, de terceros, que permite que otras personas, otros inversionistas, se animen a poner más dinero en

la institución.

Ahí hay un tema fuerte... Por ejemplo, ¿cómo se mide el riesgo? En la regulación, cuando uno no tiene garantías reales, las provisiones son mayores y cuando alguien informe sobre esta institución, va a decir que es una institución con alto riesgo, "que no está cubierta". Y si pensamos en bancos comunales, nuestros clientes no tienen garantías. Los costos serían mayores porque tendríamos que hacer más provisión y es una cartera descubierta. Pero esa es la otra contraparte.

El gran reto es ¿cómo podemos tener más capitales? ¿por qué no se desarrolla mucho en la banca comunal? Es interesante que de las 16 Instituciones que hay en Perú, muy pocas tienen considerable capital propio. Su patrimonio es muy débil y no pueden desarrollarse. ¿Cómo aseguramos dinero, no solamente para inversión de préstamos, sino inversionistas que quieran correr el riesgo con la entidad en microfinanzas? Que sea capital propio. En la regulación hay mucha exigencia en solidez. ¿Cómo animamos a alguien a que invierta con nosotros, a que vaya conjuntamente con nosotros y a que corra todos los riesgos? ...no solamente para recoger algún tipo de interés en un corto plazo.

María O'keefe

En este momento vamos a abrir el tema de la otra pregunta pendiente y es más prudente darles la oportunidad de participar con sus preguntas.

Pregunta:

Buenos días: mi nombre es Sergio González, soy de Fundación FAPE-Guatemala. Me preocupa la seguridad social en los grupos periurbanos y también la vulnerabilidad de los grupos en áreas rurales. ¿Cómo puede ser previsto este factor "entorno macroeconómico" para evitar sus efectos negativos en los bancos comunales? ...] Gracias.

Iris Lanao

En realidad, desde nuestro quehacer cotidiano, es muy difícil que podamos influir en el entorno macroeconómico. Pienso que para entrar —por ejemplo— en el área rural, necesitamos de toda una red, de una infraestructura que es responsabilidad del Estado. De infraestructura vial, energía eléctrica... En el Perú existe el Banco de la Nación, que es el que maneja todos los fondos del tesoro público, paga a todos los empleados del sector Salud, del sector Educación, etc. Tiene una infraestructura que abarca todo el ámbito nacional. Hemos estado haciendo lobbying, cabildeo, etc., para que nos permitan utilizar esta infraestructura del Banco de la Nación. Para que asociaciones civiles o incluso reguladas —que creo que pueden utilizar esa infraestructura— la utilicemos para trasladar fondos o recibir pagos que en este momento no podemos hacer, o lo podemos hacer a título de personas, a un costo muy alto y con poca seguridad.

En realidad creo que éste es el tipo de cosas que podemos ir cambiando poco a poco. Este asunto del Banco de la Nación —poder utilizar los servicios del Banco de la Nación— se ha convertido en un tema electoral. Hay políticos que están "candicateando" —dicho sea de paso, tenemos veinte candidatos a la Presidencia y 3,500 al Congreso, hablen ustedes de estabilidad política— y algunas personas, en un extremo, piensan que el Banco de la Nación debe comenzar a dar servicios de crédito a los Micro-Empresarios. Eso sería nefasto. Sería terrible que ocurriera porque no saben ni de qué va el asunto. Posiblemente lo utilizarían para hacer proselitismo político. Por otro lado hay otras personas que están diciendo "Si, usemos esa infraestructura para facilitar que terceros puedan desarrollar mercados en el área rural". Insisto, podemos influir.

Otro tema en que es importante estar juntos y tener una posición clara, asertiva y proactiva es en este "bendito" tema del impuesto general a las ventas. No sé cómo es aquí o en otros países, pero en el Perú, el consumidor final tiene que pagar 19% del impuesto general a las ventas. El crédito es un servicio que

tiene como retribución el interés, y este interés que pagan las mujeres, tiene un costo "encima de" del 19%. Es carísimo. Si podemos —y ya tenemos también en esto varios años— hacer que este interés por los créditos estén exonerados de este IGV, que dicho sea de paso, el sistema financiero regulado no tiene que pagar. Son éstas pequeñas cosas en las que tenemos que trabajar.

Pregunta:

Buenos días, mi nombre es Miguel Navarro y trabajo para ODEF en Honduras. ODEF es la primera institución en Honduras que fue regulada y créanme que lo digo para que entiendan un poco el dolor que se tiene y un poco también para comentar que hay algunas ventajas. En Honduras la ley en vez de nacer del gobierno, nació a iniciativas de las instituciones del sector de microfinanzas y eso tuvo ciertas ventajas. Pero yo quiero rescatar una cosa que dijo Iván, y creo que es el papel que las redes tienen que jugar en esta cuestión de la regulación, en el sentido de realmente poder documentar y dar argumentos al gobierno para poder tener una ley que vaya asociada con la visión que tenemos las microfinancieras. En Honduras tuvimos en el transcurso de éste año —empezamos a funcionar como tal en junio del 2005— y el problema es que en Honduras hay un programa de capacitación a la superintendencia, pero se capacitó sólo a los niveles más altos y quienes tienen que supervisar a las instituciones son los Auditores. Y ellos dicen: "miren, tienen cartera sin garantía, por lo tanto tienen que aumentar su provisión". Ellos no entienden esa otra cosa y me parece que las redes pueden jugar un papel muy importante no solamente en tomar una iniciativa de regulación que entienda el sentimiento, el quehacer de las microfinanzas, sino que capacite a todos los actores de las superintendencias —a todos los niveles— para lograr un mejor flujo de información y de entendimiento. Gracias

Maria O'keefe

Yo creo que este tema va a tocarse en el panel que trate de la regulación. Hay diferentes experiencias en los países —en Perú, en México— y diferentes formas de abordar el tema de capacitación de los auditores y supervisores y es un tema muy importante que se deberá tocar.

Pregunta:

Gracias, mi nombre es Sergio Campillo, de Microcrédito en México, y la pregunta va dirigida a Iván. Yo creo que retrata muy bien la perspectiva de los factores críticos del sector, sin embargo, existen ciertas precondiciones de desarrollo que se necesitan para hacer una intervención de este tipo y finalmente, el gobierno lo que hace es intentar regular este sector porque no está teniendo un entendimiento global y también crea estas redes interinstitucionales y la interrelación de factores que están haciendo muy dinámico este sector. De ahí que el sector quiera dar un marco de referencia y el gobierno lo está proponiendo. Si puede comentar un poquito de las precondiciones de desarrollo y su perspectiva de la interacción del gobierno.

Iván Mancillas

Tal vez la manera de responder sea comentar cómo lo estamos visualizando desde el punto de vista de ProDesarrollo. Como una estrategia, donde a través de esta experiencia acumulada por muchos años, de esta información que se tiene, de este conocimiento, —a partir de eso— trabajar en tres líneas. Una tiene que ver con influir en la parte de las reglas y la regulación —es un eje bien importante— obviamente en conjunto con los jugadores que generan las reglas y la regulación. El segundo eje es a través del tema de educar —bien lo mencionaba ODEF, un poco educar y capacitar a todos los jugadores, desde todos los puntos de vista, desde autores, reporteros, etc.— y hay un tema importante de capacitación y de educación. Y la tercera línea es a través de lograr estandarizar —a través de las mejores prácticas— los procedimientos y las cosas que funcionan, políticas y demás. Hay esos tres ejes que se vuelven a juntar en uno solo. Lo que se pretende es generar es un contexto favorable que a la vez permita, el fortalecimiento de las instituciones. Con esta idea es como pretendemos —como una estrategia— trabajar en conjunto con los hacedores de política, los tomadores de decisiones, los jugadores de este sector. Y ProDesarrollo, asumiendo el papel de tener la información y el conocimiento y administrar ese conocimiento y esa información. Es un plan de desarrollo, un plan de trabajo en conjunto.

Pregunta:

Quisiera meter un concepto complementario a lo que aquí se ha dicho: Cuando pienso en el entorno, pienso que los pobres han inventado su propio entorno. Se llama "economía informal", y gracias a que ellos lo tuvieron que inventar —por la explotación y por el abuso de los sistemas que querían controlarlos— poder trabajar informalmente para ellos es una salvación.

Veo como un poco inconsistente pregonar innecesariamente el abandono de las ventajas de la informalidad, cuando el Gobierno todavía no ofrece una alternativa comprobada y positiva. Por eso digo que es muy fácil decirlo pero mis prejuicios van muy a favor de los pobres y muy en contra de los políticos, y muy en contra de los gobiernos, porque históricamente se han mostrado débiles e incapaces de desarrollar a sus países. La única respuesta positiva —históricamente grande que ha habido— en el sector informal, es el movimiento de microfinanzas que ha venido a ayudar y a apoyar a millones de familias. Esos son logros que sobrepasan los resultados de los gobiernos. Por eso digo, no que quiero buscar enemigos entre mis amigos que trabajan para el gobierno, sino simplemente observar que el entorno positivo ya existe, el entorno positivo ya ha sido creado por los mismos pobres, y tenemos que pensar no una ni dos, sino cinco y diez veces en cuáles son las ventajas de su propio entorno antes de "volarlo", dejándonos regularizar gratuita y prematuramente. Y por ende, sufriendo los dolores que comentó el amigo de Honduras.

Pregunta:

Buenos días, mi nombre es Enrique Huamani y vengo de CARITAS de Perú. Quiero centrarme en los aspectos críticos del desarrollo de bancos comunales, básicamente en la competencia. Pero no en la competencia por los clientes, sino en la competencia por el capital humano. El tema del movimiento de cartera en los oficiales de crédito individual, es conocido puntualmente, lo que implica que hay un movimiento y hay un movimiento de cartera. Lo que está pasando en nuestra experiencia es algo nuevo que hay que tomar con cuidado. La banca formal se está llevando los oficiales de crédito de bancos comunales —y no para mover cartera de bancos comunales, que sería lo más saludable— sino que lo está moviendo para grupos. Entonces, también la oferta de gente experimentada en bancos comunales es más restrictiva. En cualquier momento encontramos un especialista en créditos individuales, pero eso nos implica mayor costo, y tener gente de banca experimentada en bancas comunales. Yo quisiera saber sus apreciaciones.

Iván Mancillas

Para el tamaño de la demanda o la necesidad que hay de atención al mercado de las microfinanzas, las personas que estamos en este medio —y específicamente las personas que mencionas, los expertos en el día a día que son nuestros oficiales de crédito, promotores, asesores— es justamente un reto y un riesgo. Por un lado, como generar una buena práctica —porque también es un tema de mercado— o sea, hay que entender que si se hacen las prácticas como deben ser, si las personas encuentran una oportunidad de desarrollo, de crecimiento, de superación, es una regla normal y yo creo que si debería pasar. Que es muy sano. Lo importante es evaluar —cada quien dentro de su organización— qué está haciendo para un plan de retención, de desarrollo, de superación, de crecimiento. Evaluar internamente qué es lo que hace para lograr que las personas encuentren ese desarrollo personal y esa realización de su proyecto de vida dentro de tu organización. La otra parte es que si nos organizamos dentro de ProDesarrollo. Estamos promoviendo que en la red exista un código de ética, de buenas prácticas, no solo de "piratería de clientes", sino de "piratería de colaboradores", de personas. Como sector, tenemos esa fuerza y vamos educando y aleccionando a los nuevos jugadores a que entren bajo esta dinámica y bajo esta conducta. Sobre un código de ética firmado y que tenga su importancia.

María O'keefe

Tenemos una pregunta para Moisés y otra para Iris, y algunas que no están dirigidas a nadie en particular.

Moisés Palma

La pregunta dice: ¿Cuál ha sido la experiencia de articular servicios financieros y no - financieros con otros niveles de desarrollo empresarial, ejemplo: las PyMEs?

Estamos hablando de clientes que tienen cierto nivel de acumulación, de patrimonio empresarial, que nos permite pensar básicamente en dos servicios no - financieros. Si bien en la red de Visión Mundial hay experiencias exitosas, son pocas y no han sido totalmente establecidas, pero sí, el tema tiene que ver con que los pequeños empresarios puedan ver resultados tangibles de estos servicios no - financieros que es cuando tienen más éxito. Necesitan ver que estos servicios no - financieros —por ejemplo mencionando los de capacitación y el de comercialización o marketing— no sean solamente una buena capacitación en una pizarra o en un salón de clase donde uno los invita a una universidad y les dan un buen curso. Requieren ser monitoreados y guiados.

Una experiencia en Costa Rica —donde no tenemos una entidad financiera, pero sí un servicio de desarrollo empresarial en comercialización— organizó a un grupo de agricultores para mejorar la calidad de su frijol, con intervención de la Universidad, haciendo las investigaciones, y poniéndolos más cerca del comprador para mejorar los precios. Lo mejor de esta experiencia fue que enseñamos a los agricultores a que ellos tenían que pagar por estos servicios. Consiguieron un mejor precio, pagaron la asesoría de Visión Mundial y pagaron "el costo de la universidad" de investigación de un mejor grano, de un mejor producto.

Son cosas que funcionan. Y si los pequeños empresarios ven un beneficio concreto, están dispuestos a pagar. En Brasil hemos exportado bastantes frutas organizando también a los agricultores y haciendo alianzas estratégicas con empresas en Europa. Como repito, esos servicios se pagan. El tema es que los servicios financieros tienen éxito en la medida en que puedan mostrar resultados concretos a los pequeños empresarios.

Iris Lanao

Bueno, yo tengo una pregunta sobre el tema del endeudamiento y cuál debería ser el comportamiento adecuado cuando un cliente ya está sobreendeudado. Yo creo que es una decisión muy difícil. Tiene que ser de acuerdo a las estrategias de las organizaciones, pero hay dos cosas en que pensar. En primer lugar, hay que analizar bien si nosotros podríamos darles el servicio que están consiguiendo en otra institución. En este tema ya se ha avanzado, porque hay muchas organizaciones que han mejorado sus productos y que están ofreciendo otros productos financieros que de alguna manera permiten que estos clientes se "fidelicen" y se queden con ellos. El tema difícil es que estas otras organizaciones de microfinanzas, muchas de ellas reguladas —por lo menos las que nosotros tenemos que enfrentar en el mercado— son muy agresivas. Son tan agresivas que en realidad es difícil decirles que no.

Aquí nuestro papel es bien importante. ¿Cómo logramos facilitar procesos de aprendizaje en gestión empresarial con nuestras socias? Por eso estamos convencidos de que no puede ser nada más el crédito, que tiene que venir integrado con la posibilidad de que nuestras socias puedan hacer un flujo de caja o hacer presupuestos. Que realmente puedan, no solamente aprender la capacidad y habilidad para hacerlo.

sino tener una actitud de decir "Okay, yo tengo este negocio y si puedo acceder a este crédito que me lo están dando tan fácilmente". Ayer escuchábamos que Freedom from Hunger tiene módulos de "manejar su dinero"; hay ahora un proyecto de "educación básica en finanzas", "educación financiera"... Es muy importante y es nuestra responsabilidad tener a estas mujeres en sus reuniones y darles la posibilidad de que puedan evaluar mejor las situaciones de oferta "tan fácil y tan grande" que hay en estos momentos.

María O'keefe

Gracias. Iván va a responder una pregunta que puedo tener que ver con una mala interpretación de algo que dijo. Tomen en cuenta que hay varios paneles subsecuentes donde también pueden hacer más preguntas.

Iván Mancillas

La pregunta dice ¿por qué es un riesgo llegar a 5 millones de clientes en un año? Todos los que estamos en este tema desde hace muchos años, sabemos lo que se necesita para formar una estructura, para entrenar a la gente, para ir a buscar clientes, para desarrollar esto y no es ir a repartir volantes o repartir tarjetas de crédito en las esquinas. Sabemos que lleva un tiempo de trabajo muy intenso, muy importante y mucho de persona a persona. Es un trabajo de formación de una red muy importante y en la experiencia que tenemos, pongamos un Grameen Bank que lleva veinte años—tres o cuatro millones de clientes en veinte años y Compartamos, casi 500,000 en quince años—mi punto de vista es que llegar a cinco millones en un año es "micro donativos".

María O'keefe

Hay preguntas sobre incidir en políticas públicas. ¿Qué se ha hecho frente al modelo educativo formal? Como prestadores de servicios a personas del sector informal muchas veces no vemos que busquemos incidir en los procesos de educación que también benefician a las familias. Si alguien tiene una experiencia pertinente le contestará en un momento.

¿Cuál ha sido el papel de los bancos comunales u otras metodologías en el impulso de planes de negocios de jóvenes, especialmente jóvenes en zonas rurales? Si alguien quiere mencionar—creo que ya se mencionaron— tres aspectos críticos que han influido en el desarrollo de los bancos comunales. [...] Esta mesa tiene que ver más con cuestiones del entorno.

Hay una pregunta que requiere una reflexión—tendría que ser de México— respecto al tratado de libre comercio y si ateco a los clientes, porque los clientes en su institución están atemorizados por la posibilidad de alguna consecuencia para las Micro Financieras frente al TLC.

Iván Mancillas

Yo quiero justamente comentar algo de los jóvenes. Tuvimos la experiencia de conocer a la gente que está trabajando en los programas de Junior Achievement—específicamente a personas que están en Paraguay— y de hecho es una iniciativa que también está promoviendo Compartamos para este año, ofrecer preparación, como un incentivo o un beneficio adicional, a los jóvenes— a los hijos de los clientes que hayan cumplido ciertos requisitos y tengan cierto tiempo— y entre 14 y 18 años. Son programas modulares que van ayudándoles a entender un poco cómo lanzar un negocio, cómo promoverlo. Tienen mucho que ver con orientación vocacional. Si los jóvenes quieren poner una tienda de abarrotes, una miscelánea o una tienda de lo que sea, los llevan incluso a conocer experiencias reales para que verdaderamente vean si eso es lo que les gusta, para que tomen ideas y puedan ir haciéndolo.

Esta idea tiene tres objetivos. Uno es ampliar la perspectiva de estos jóvenes para que tengan una visión mucho más empresarial, más a largo plazo, más amplia. El segundo es que estás desarrollando clientes en potencia para tu institución. Y el tercero es que tienes un semillero importante de mano de obra, en este caso, de promotores y asesores, o sea, gente que tú ya conociste, trabajaste y los capacitaste.

Por eso los retos de llegar a muchísimos clientes es que necesitas de muchas personas y a veces eso es lo que te detiene. ¿De dónde las sacas? ¿Cómo las preparas? ¿Cómo las retienes? Ahí hay un semillero importante y una de las estrategias es este programa de Junior Achievement que creo que también compartamos lo va a lanzar en este año.

Iris Lanao

El tema de los jóvenes es muy interesante, precisamente porque es la segunda generación de nuestras socias. Justamente antes de venir, estábamos tratando de establecer alianzas con otras asociaciones civiles que trabajan este tema de mejorar las condiciones y las capacidades de los jóvenes para que puedan enfrentarse al mercado en mejores condiciones. Creo que siempre van a necesitar crédito y allí es donde nosotros podemos entrar. Es muy importante crear sinergias y alianzas.

Moisés Palma

Quiero compartir una pequeña experiencia en Brasil, donde tuvimos a hijos de empresarios con el tema de incubadoras de empresa para que ellos pudieran desarrollar toda la capacidad de gestión y producción. Como proyecto piloto, esa primera experiencia fue buena, pero quedó trunca por falta de capitales. Si, fue una buena experiencia desarrollar incubadoras de empresas para jóvenes y luego lanzarlos al mercado.

María O'keefe

Para sintetizar, quisiera decir que en este panel destacamos que hay papeles que son propiamente de las instituciones financieras y hay papeles en donde tienen que aprender a accesar y participar en movimientos para tener una mejor voz, una mejor posibilidad de guiar la política pública. También diría que para que los bancos comerciales que están incursionando o las otras entidades —a lo mejor semi-formales— que también están incursionando, para saber ¿qué entienden y qué no?

También tenemos que trabajar más, y cuando vamos a las zonas rurales, cuando nos excluyen, pensar ¿qué es lo que hemos aprendido en esos veinte años de trabajar con la gente del sector informal que está creciendo cada día más en el mundo? Es el empleo que se crea actualmente en América Latina. Nosotros sabemos cómo trabajar con esto. Tenemos que sistematizar nuestro aprendizaje y poder transmitirlo, poder sustentar que es nuestra ventaja comparativa, y que nuestra permanencia a favor de esas poblaciones tiene que derivar de nuestra ventaja competitiva.

Agradezco su atención y paciencia, y felicito al panel. Muchas gracias.



Panel I – Jueves 11:00 hrs. – 12:30 hrs.

REGULACIÓN PRUDENCIAL VERSUS AUTORREGULACIÓN LA TRANSPARENCIA COMO RESPUESTA ESENCIAL

Panelistas:

Diego Ponce, FINCA – Ecuador

Carlos Ríos, COPEME – Perú

Moderador:

Gonzalo Puente, FINCA – México

Gonzalo Puente

Hola buenos días. Vamos a aprovechar estos minutos para hacer una brevisima introducción de la importancia de este panel. Hubiera sido interesante hacerlo a nivel de una conferencia magistral o de participación masiva porque la temática de Regulación y Autorregulación es algo que tendremos siempre encima durante los próximos años mientras hagamos microfinanzas en este o en cualquier otro país.

Me interesó muchísimo moderar este panel porque soy boliviano, director ejecutivo de FINCA, aquí en México, desde hace 3 años. En Bolivia llevé a la regulación a cuatro entidades microfinancieras y las manejé como gerente general de esa organización. Fusionamos a las cuatro entidades e hicimos una entidad microfinanciera regular. En una experiencia como esa —indudablemente sabrosa— se ven todas las ventajas y las desventajas de una regulación. Sabemos de las bondades, de las desventajas que vemos —y que a veces no vemos— y también sabemos que hay problemas importantes de costos y de otros temas que los expositores nos van aclarar.

En este proceso —en el que participé activamente hace unos años— ninguna de estas cuatro ONGs que llevé hacia banca comunal eran entidades microfinancieras que hacían créditos individuales y grupos solidarios. Por lo que hemos estado viendo, desde ayer, siempre tuve “peras” en lo que sería una regulación con bancos comunales. En Bolivia tuve una plática con Carmen Velasco —a quienes ustedes han visto con ProMujer en el panel ampliado— y en aquellas épocas, todavía conociendo poco de Bancos Comunales, le recomendé a Carmen que no llevaran la organización a la regulación porque la verdad, tiene varias complicaciones. Y me entero que dentro de mi propia red, FINCA, uno de mis hermanos con bancos comunales —FINCA Ecuador— se había regulado, y había hecho el proceso dentro de esos tres años. Como recién me enteré de que Ecuador estaba en el proceso de regularización no he tenido tiempo para platicar con Diego Ponce sobre sus penurias y sus éxitos en ese esquema, por lo tanto, voy a seguir con curiosidad lo que vaya a contarnos acerca de la regulación con la entidad de bancos comunales.

Y obviamente el otro componente importante es la autorregulación, que es el otro componente de este panel. Eso es lo que están abrazando, por ejemplo, organizaciones como ProMujer en Bolivia, que al no regularse y depender de la autoridad fiscalizadora, han optado por un camino de autorregulación. Eso significa abrazar una especie de fe, pero convencidos que es necesario ser transparentes, abiertos, amplios, y que el mundo los vea como si estuviesen regulados, pero que

no necesitan de la autoridad para mostrar cifras y eficiencias. Creo que realmente este es un panel excelente —reitero que hubiera sido lindo ponerlo ampliado porque van a haber muchas cosas exquisitas que van a verse— y quizás sea el inicio de futuros paneles más importantes.

Empezará Diego Ponce con el tema de regulación y rápidamente se los presento. Diego tiene 24 años de experiencia en instituciones financieras, específicamente en el Citibank y Banco Popular del Ecuador, tiempo en el cual tuvo la oportunidad de manejar y administrar banca de personas y consumo y gerencia de crédito, además de conocer y administrar los negocios relacionados a tarjetas de crédito, así como experiencia y manejo del área de tecnología de la información. También ha sido consultor para Visa Group y la corporación de titularización hipotecaria. Posee un título en Sistemas y un posgrado en Administración de Proyectos. Ha tomado una serie de cursos especializados en banca; fue Director Regional para Latinoamérica —para FINCA Internacional— y actualmente es Gerente General de la Sociedad Financiera FINCA Ecuador, Sociedad Anónima. Diego puedes aprovechar unos 20 ó 25 minutos. Adelante Diego, por favor...

Diego Ponce

Primero, quiero agradecer la invitación. Voy a tratar de transmitirles la experiencia de FINCA, los problemas que tenemos —o que todavía mantenemos— en la regulación y las ventajas que hemos tenido... para que ustedes puedan tomar sus propias decisiones de si vale o no vale la pena regularse.

Quiero comenzar contándoles cuáles fueron los objetivos de la regulación. Cuando empezamos con este proceso, el primero y el más importante fue asegurar el continuo crecimiento y desarrollo de la institución como tal. Como institución desregulada y como una fundación, teníamos problemas para conseguir más recursos de capital y más donaciones, inclusive para conseguir líneas de crédito, de acuerdo a nuestro plan de crecimiento.

Otro de los objetivos fue el acceso a fuentes alternativas de fondeo, poder tomar las captaciones del público y tener ahorros. Adicionalmente, obtener más oportunidades de acceso a líneas de crédito —tanto locales como internacionales— y obviamente lograr mayor transparencia en las operaciones al tener que cumplir con regulaciones rígidas y poco flexibles, como vamos a ver más adelante.

Otro objetivo fue diversificar nuestros productos y servicios a través de la intermediación financiera para poder retener a nuestros mejores clientes. Entiéndase "mejores clientes" aquellos con mayor crecimiento... para que no se fueran con los bancos comerciales o con las instituciones reguladas. Los clientes de FINCA siguen siendo los clientes más atractivos para todas las instituciones financieras en Ecuador puesto que ya aprendieron una cultura de pago y una cultura de ahorro.

Otro objetivo de la regulación fue buscar mayor seguridad para los mismos clientes, inversionistas, accionistas y los propios donantes. Estar regulados y tener que cumplir con regulaciones estrictas o con leyes estrictas da mayor seguridad, inclusive a los clientes.

En el segmento de mercado —en el nicho de mercado en el cual todos estamos y manejamos— la gente desconfía. Cuando se les va a ofrecer un crédito en la zona rural o en una zona donde no han tenido acceso, creen que se les están haciendo promesas o que se les quiere estafar. Cuando uno va con este cartel de "que estoy reconocido por la Superintendencia de Bancos o por el Banco Central", como que esto da más seguridad a los clientes... para nosotros poder entrar a una nueva zona.

Voy a contar rápidamente la historia de FINCA, de cómo nos regulamos. La Fundación FINCA fue creada en el año '93. Estábamos supervisados por el Ministerio de Bienestar Social, éramos una fundación sin fines de lucro y a finales del '97 teníamos 2,200 clientes en bancos comunal y 161 mil dólares en cartera. En el año 2000, FINCA Ecuador presenta a FINCA Internacional un proyecto para transformarse en una institución financiera regulada; FINCA Internacional aprueba la propuesta; se escoge como vehículo legal una financiera —que en el Ecuador es un banco—, que puede hacer casi exactamente o manejar los mismos productos y servicios que un banco, con excepción de los depósitos a la vista. Lo único que no podemos tener son cuentas de ahorro y corrientes. En marzo del 2004 la Superintendencia de Bancos nos aprueba la realización de la financiera y comenzamos a operar como tal en julio de 2004. ¿Qué consideraciones hicimos para escoger este tipo de vehículo legal? Primero, teníamos que definir la propiedad. Esto es bien importante porque al venir de una fundación en donde no hay dueños *per se*, donde hay socios fundadores, uno de los problemas que se tiene al regularse —al transformarse— es escoger un vehículo legal, es ¿quién va a ser el dueño? y ¿cómo se va a gobernar? ...para también dar seguridad a los clientes de control o a los mismos accionistas. La otra son los requerimientos de capital, y por último, si es que existe alguna restricción legal u otro requerimiento específico en cada país.

El tema de la propiedad y de requerimientos de capital —en el caso de FINCA Ecuador— fue lo que nos llevó a escoger una financiera y, obviamente, éste es un tema coyuntural. Había una oportunidad en el mercado. Todos los bancos comerciales tenían sus financieras —porque en principio la ley separa lo que puede hacer un banco y lo que puede hacer una financiera—. La Ley de Instituciones Financieras cambió, y prácticamente a los dos vehículos legales se les dieron las mismas atribuciones, a excepción —como comenté— de las cuentas de ahorros. En el mercado ecuatoriano de bancos comerciales saneados había muchas financieras en liquidación y hubo la posibilidad de comprar una licencia.

La otra es el requerimiento de capital. Para ser financiera se requieren 3'900,000 dólares de capital; para ser banco, 7 millones de dólares, y en el momento en el que se tomó la decisión, los futuros accionistas no contaban con los recursos para convertirnos en banco. La alternativa era el banco, pero en ese momento era un alto requerimiento de capital. Las mutualistas o las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador son problemas del gobierno; los depositantes o los cooperados son los accionistas que llegan a ser los dueños. Ahí no estaba definido de quién era la propiedad y la financiera que —como comentaba— tenía costos accesibles y había una oportunidad de comprar una licencia que estaba disponible en el mercado. Así podíamos cumplir con los requerimientos de capital. El tiempo aproximado del proceso, desde la compra de la licencia hasta empezar a operar la institución financiera regulada, fue de dos años. ¿Quiénes iban a ser los accionistas? ¿Iba a ser la Fundación de Ecuador? ¿Iba a ser FINCA Internacional? ¿Cómo íbamos a manejarlo? y, ¿Qué porcentaje iba a manejar cada uno de estos accionistas privados?

Otro tema: ¿Con qué recursos o con qué fondos nos íbamos a capitalizar? Había que definir ese esquema. En el caso de FINCA Ecuador usamos la misma cartera de la fundación como una venta, como un crédito subordinado y después de ese crédito subordinado nos capitalizamos.

Definir cómo se van a transferir la cartera y los clientes parece un tema muy simple, pero ¿cómo transferimos la cartera si ya somos una institución financiera regulada? Una sin fines de lucro y otra con fines de lucro, con estatutos específicos. ¿Cómo lo pasamos? ¿Dejamos que se venzan los préstamos y al siguiente paso comenzamos a darles el crédito a nuestros clientes en su siguiente ciclo? O por el contrario, ¿vendemos toda la cartera de una y la financiera asu-

me desde el primer día el control? Y también, ¿cómo traspasamos a esos clientes? y ¿cómo les comunicamos que están dejando de ser "clientes de una fundación" y pasando a ser "clientes de una financiera regulada"? y, ¿Cómo arreglamos y transferimos los papeles, los pagarés, los documentos que le permiten a la financiera manejar esos recursos?

Obviamente hay otros temas, como el de traspaso de otros activos y pasivos, como el personal. Había que revisar contingencias laborales y costos de liquidaciones —porque son dos vehículos legales completamente diferentes—. Lo manejamos de manera transparente, es decir, al personal de la fundación que pasó a la financiera se le liquidó completamente para no tener un contingente legal y a pesar de que se les estaba manteniendo en el trabajo —ya que estábamos cambiando de vehículo legal— preferimos no tener conflictos legales.

¿Disponíamos o no del sistema tecnológico? Tuvimos que adaptarnos al plan de cuentas de la Superintendencia de Bancos y a otra serie de temas específicos que voy a tratar más adelante.

¿Cómo comunicar a los clientes que nos estamos transformando, específicamente en este nicho? Por una serie de problemas que vamos a ver...

Costos. Nos tomó 600,000 dólares de inversión inicial para la compra de licencia, los contratos con calificadoras de riesgos, burós, asesorías legales. Hubo que cambiar completamente la papelería, las solicitudes de crédito —por la diferencia entre la información que pedíamos a nuestros clientes como fundación y la que requería la Superintendencia de Bancos— y tuvimos que botar todo lo que teníamos y comenzar de cero. Y ése es un costo significativo porque primero está la parte de entrenamiento al personal y después, llegar a los clientes y pedirles información adicional.

Sistemas. Aquí, básicamente fue adaptar lo que teníamos para cumplir con las regulaciones y el costo de liquidar al personal para traspasarlo a la financiera.

Costos adicionales por regulación. Impuestos en créditos, 1% del valor de desembolso. De acuerdo a la ley ecuatoriana, cuando uno desembolsa, tiene que pagar el uno por ciento como impuesto adicional a la sociedad de lucha contra el cáncer. Aquí ya había un costo adicional para nuestros clientes. Teníamos que descontarles o cobrarles ése 1% pero FINCA Ecuador decidió absorber ese costo para que el traspaso de cartera y lo que tenían en la fundación con la financiera fuera completamente transparente, es decir, que para ellos no existiera un costo adicional sino que vieran que simplemente estábamos buscando mejorar el servicio, sin costos adicionales.

Hay aportaciones a la agencia de garantías de depósito; aportaciones a la Superintendencia de Bancos: al Banco Central; impuestos sobre activos; obviamente el 25% de impuesto a la renta y 15% de participación de empleados en las utilidades de la institución financiera, que no teníamos como fundación. Las provisiones son más altas; la ley es más estricta. Vamos a ver cómo funciona... Tenemos inversiones forzosas, entre ellas, el encaje bancario. También hay algunas leyes que obligan a comprar ciertos bonos del Estado y necesitábamos personal más calificado para, por lo menos, manejar la relación con la Superintendencia de Bancos y cumplir con todas las regulaciones.

El resto del personal, el de campo, no lo necesitábamos cambiar porque en el fondo, lo único que hicimos para comenzar a operar —de fundación a institución financiera regulada— en este caso como Sociedad Financiera, fue cambiar de vehículo legal, y éste fue el mensaje que les dimos a nuestros clientes y a nuestro personal: "Vamos a contabilizar lo que teníamos como funda-

ción en otro vehículo legal y a cumplir con ciertas normas; después vamos a ir desarrollando y diversificando productos, pero en principio operamos exactamente igual a la forma en que operábamos como fundación.”

La regulación en Ecuador. Las entidades financieras son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; por el Consejo Nacional de Control de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas —que controla el lavado de dinero—, obviamente por el Servicio de Rentas Internas y por el Banco Central que determina las tasas de interés máximas referenciales. Y tenemos las auditorías externas —que todo mundo las tiene— y las calificadoras de riesgo que son obligatorias.

Estamos bajo la Ley General de Instituciones Financieras. Operamos con las mismas reglas con las que trabajan los bancos comerciales. No existe una regulación específica para microfinanzas. Sólo está definido el concepto de lo que se considera microcrédito, lo cual nos ha causado una serie de problemas. Es un control riguroso; no existe flexibilidad; los reportes periódicos a los entes de control tienen fechas tope de cumplimiento que no hay cómo pasarse. Cumplimos con las Normas de Basilea con respecto a manejo integral de riesgos, definiciones de patrimonio técnico, etc. Como ustedes ya conocen, las Normas de Basilea fueron creadas por los diez bancos —las instituciones financieras más grandes del mundo— que han ido bajando a la mayoría de las Superintendencias de bancos de nuestros países y se han convertido en reglas para instituciones financieras comerciales.

En FINCA, por el tamaño que tenemos, cumplimos exactamente las mismas Normas de Basilea que Citibank, el Chase, o cualquiera de las corporaciones financieras grandes.

Aprobación previa para apertura de nuevas sucursales y oficinas. Esto es un cambio. Cuando éramos fundación, decidíamos dónde y cuándo entrábamos. Poníamos la oficina y no consultábamos a nadie. Ahora tenemos todo este trabajo burocrático de justificar ¿por qué vamos a entrar? ¿Con qué capital vamos a entrar? ¿Qué es lo que esperamos hacer? ¿Qué presupuestos, etc. hay que estimar? ...y hay que entregar toda la información, lo cual toma tiempo y retrasa el proceso de crecimiento.

Las prácticas contables son reguladas por la Superintendencia de Bancos la cual define el plan de cuentas y su aplicación. Ahí tiene uno que seguir las reglas. No hay alternativas. Los servicios y productos están determinados por la Ley de Instituciones Financieras y uno no puede ser muy creativo. Dentro de ese marco legal se encuentran los servicios y productos que uno puede ofrecer. Las multas y sanciones, en el evento de no cumplimiento con regulaciones o entrega tardía de información, son cosas que pasan todos los días, y si uno no puede cumplir, crece el costo. Los Directores y el Gerente General somos responsables —civil y penalmente— por todas las acciones y decisiones tomadas, inclusive con nuestro patrimonio personal. Esto vino después de la crisis bancaria en el Ecuador, después del año 1999-2000, cuando las leyes se volvieron más rigurosas con accionistas y directores, por toda la crisis que hubo y pérdida del dinero de los depositantes.

Transacciones con las entidades relacionadas. Los accionistas, los administradores, las subsidiarias tienen severas limitaciones. En el Ecuador existe un techo a las tasas de interés determinado por el Banco Central del Ecuador. La estructura funcional y responsabilidades están determinadas por las regulaciones de la Superintendencia de Bancos. Hay una serie de comités, por ejemplo el Comité Integral de Riesgos, Comité de Auditoría, Comité de Ética... que son obligatorios y que uno tiene que tener esa estructura independientemente del tamaño que tenga. Eso sigue

siendo una pelea. Yo hago "lobbing" continuo en la Superintendencia de Bancos para ver si son un poco más flexibles, porque una institución tan pequeña como la nuestra no puede tener tantas funciones y tantos comités. Y en muchos de esos comités nos piden gente que no tenga nada que ver con la institución. Tiene que ser gente a la que hay que salir a contratar y pedirle que por favor confíe en los accionistas, en los directores y en el gerente general, y que sea parte de los comités, porque igual tiene obligaciones penales y civiles en caso de que algo suceda con la institución.

La calificación de riesgos de la entidad es obligatoria y se realiza trimestralmente. Se califica por medio de un "ranking" que se publica en la prensa al lado de los bancos comerciales y nos dice si somos "A", "AAA", "BBB", "C", "D", etc., igual que cualquier otro tipo de calificación de riesgo.

No existe regulación para microfinanzas o peor, algo específico para bancos comunales. Para la Superintendencia de Bancos seguimos siendo —como ellos nos dicen— una institución "sui generis".

Tenemos obligatoriedad de reportar a los clientes de manera individual —especialmente a las centrales de riesgo— a los burós de crédito. La Superintendencia de Bancos nos aprobó normas especiales para el reporte de clientes morosos de bancos comunales, para ayudarnos a mantener la metodología y la garantía solidaria.

Tengo dos casos que quiero comentarles de lo que tuvimos que hacer con la Superintendencia de Bancos para tratar de mantener la garantía solidaria de los grupos. El caso uno es: el socio no paga y el banco comunal aplica la garantía solidaria. Cuando esto sucede, contablemente dentro de FINCA no existe mora: estamos cubiertos y no deberíamos reportar a nadie, pero existe mora interna en el banco comunal. Entonces, las socias se quejaban: "cubrimos y esa gente ni siquiera está en la central de riesgos. Ustedes nos contaron que a través de la central de riesgo ellos no iban a tener acceso a otros bancos, a instituciones financieras, inclusive a organizaciones no reguladas." Efectivamente, si no pagaban, iban al banco de al lado o a la institución de al lado y sacaban crédito. Hablamos con la Superintendencia y nos aprobó que a los clientes que tienen mora interna —entendiendo la metodología— se les reportara en la central de riesgo. Para eso usamos cuentas de orden y sólo salen de la central de riesgo una vez que el banco comunal o la directiva nos avisa que esa persona canceló su mora interna.

El caso dos es al revés... si el socio no paga y el banco comunal no aplica la garantía solidaria. Si tenemos registro individual —y nos vemos obligados a llevar registro individual— sabemos específicamente quién, dentro del banco, no ha pagado. En principio mandamos la calificación de cada uno de los miembros que están al día a los que están atrasados. De acuerdo a lo que dice la regulación, pero hasta cierto punto, cuando queremos ejercer garantía solidaria y que los demás respondan por la gente que no pagó, si el banco comunal decide no hacerlo, reportamos a todo el banco comunal con la peor calificación del integrante del banco. Esto, también nos lo permitió la Superintendencia porque vio que era una manera de mantener la metodología y de bajar —de minimizar— el riesgo que teníamos.

Esto nos ha traído muchos problemas con los clientes. Hemos perdido clientes, pues no se sienten felices de estar reportados con calificaciones "b" o "c", y si va empeorando la situación del que no pagó y no ejercen garantía solidaria, obviamente no les gusta, pero también somos transparentes y les decimos: "ustedes se comprometieron a ejercer esta garantía solidaria, a ser solidarios con la señora que no pagó", y éste es uno de los temas con los que nos ha ayudado la Superintendencia de Bancos.

¿Cuáles han sido nuestros resultados en las operaciones? Hay algunas cosas buenas y otras malas. Obviamente, un ambiente controlado que brinda mayor seguridad para accionistas, inversionistas y clientes. Hemos crecido más rápidamente. Captación de recursos del público y su inmediata utilización como fuentes de fondeo, por ahora, a través de certificados de depósito, tanto individuales como para bancos comunales. Tenemos certificados de depósito a plazo —porque no podemos tener certificados de depósito a la vista—. Rápido acceso a nuevas líneas de crédito, tanto locales como internacionales. Obviamente, se nos ha hecho mucho más fácil porque todos los organismos —los bancos, los fondos internacionales y los organismos multilaterales privados— se nos han acercado para ofrecernos más crédito. Igualmente hemos tenido acceso a líneas de crédito locales y nacionales —del mismo gobierno— que se dan a las instituciones financieras reguladas y que, como fundación, no las teníamos.

Estamos estudiando la posibilidad de emitir bonos como respaldo del USID. Estamos en ese proceso y esperamos completarlo en este año. Esto no lo hubiéramos podido hacer sin ser regulados. Hay una mayor exigencia para el proceso de operaciones en cuanto a documentación e información. Se deben cumplir todas las regulaciones que se aplican para cualquier crédito como se hace en cualquier banco comercial. A un cliente que le vamos a dar 50 ó 100 dólares se le pide la misma información que me pediría a mí un banco comercial para concederme un crédito mayor. No hay absolutamente ninguna diferencia. Eso nos ha traído problemas pues las clientas se quejan y preguntan “¿por qué? y ¿para qué tanta información? si antes era más fácil.” Creo que sí, que antes era más fácil, tanto para nuestros clientes como para nuestros asesores.

La carga de operación y el proceso para emitir reportes solicitados por la Superintendencia en forma diaria, mensual y anual, es una carga pesada; tenemos más personal especializado en un área específicamente dedicada a cumplir con esa ley. Y el incremento de provisiones, obviamente, también afecta nuestros balances. Por regulación, la cartera vencida es a los cinco días y nosotros, como fundación, estábamos acostumbrados a medir a los 30 días. ¿Por qué? Porque tenemos un proceso; todavía no tenemos cajas; seguimos usando las cajas de los bancos comerciales para que nuestros clientes nos paguen. Como estamos en zonas rurales y periurbanas el proceso de conciliación de los pagos de nuestros clientes nos toma entre 5 y 20 días. Es posible que cuando la tesorera de un banco comunal va a depositar su pago en nuestra cuenta, en un banco comercial, su cuenta esté vencida y esté vencido todo el banco. Es un problema de proceso interno. La Superintendencia está estudiando la posibilidad de cambiarnos específicamente esa regulación y permitirnos que la cartera vencida comience a ser tomada en cuenta a partir del día 20. Afortunadamente, según Basilea, si uno necesita tiempo y base de datos, uno puede crear sus propias provisiones. Según las Normas de Basilea, uno puede llegar a determinar —si demuestra estadísticamente cómo funciona y el riesgo que tiene su cartera— cuánto debería provisionar y podría uno llegar a cambiar. Pero obviamente, aún estamos muy lejos de eso.

Obligación de presentar las mejores prácticas para manejo de riesgos. Como dije hemos perdido clientes por el mal registro en la central de riesgos. Y también hemos tenido que dejar de prestarle a buenos clientes nuestros, que están en las centrales de riesgo como “clientes morosos que nunca cumplieron sus obligaciones”. O sea, de lado y lado. Eso nos costó como 5,000 clientes el año pasado. Para el público en general, FINCA es más conocida ahora porque la Superintendencia reporta calificaciones...

La influencia en la regulación de los objetivos sociales de los bancos. Creo que influye positivamente porque da transparencia a las operaciones de la institución, se refleja en la confianza que tienen los clientes; permite satisfacer otro tipo de necesidades para poder ofrecer más productos y servicios financieros, pero el costo es obviamente más alto.

La presión social que se ejerce a través de la garantía solidaria se refuerza con el registro riguroso en las centrales de riesgo de los clientes morosos. En el Ecuador existe un bono de pobreza. El bono de pobreza se califica, y muchos de nuestros clientes han dejado de querer tener crédito porque sienten miedo que al estar registrados como sujetos de crédito en la Superintendencia de Bancos, ya no van a poder recibir esos bonos de pobreza y eso es algo que todavía no hemos podido romper, que la gente, por más pobre que sea, también tiene derechos y que no van a perder su bono de pobreza. Y para esto nos hemos asegurado —hablando con el Ministerio de Bienestar Social que es quien da el bono de pobreza— para saber cuándo lo perderían. Y la mayoría de nuestros clientes no lo pierden...

Por el incremento de costos por la transformación, los clientes pueden verse afectados si se les trasladan esos costos a precio de cliente. En nuestro caso hemos absorbido todos esos costos, lo cual nos ha obligado a ser más eficientes y más productivos. La regulación vence la desconfianza natural de clientes potenciales, de verse perjudicados o que no se cumpla lo ofertado en ciertas zonas —en zonas nuevas— donde no se conoce la metodología o no conocen a FINCA.

Los clientes también desconfían por el exceso de información que se les pide para cumplir con las regulaciones, lo cual, si no está bien manejado, impide el acceso de estos potenciales clientes al crédito. Cuando las autoridades identifican el mercado objetivo de la institución —lo que estamos haciendo y con quiénes trabajamos— están demostrando apertura y un interés especial para adaptar las regulaciones, pero son muy lentas en adaptar esas regulaciones. Nosotros hemos tenido que adaptar todo lo que hacíamos. Ahora están empezando a cambiar. Ahora que ya como institución financiera nos hicieron la primera auditoría y que han visto la realidad del mercado objetivo que tenemos, y lo que hacemos, están comenzando a tener apertura y a cambiar las cosas.

También se han vuelto más estrictas en ver si tenemos ese monitoreo social y el impacto que decimos que tenemos para ayudar a la gente más pobre. La Superintendencia de Bancos ya está interesada en este tipo de indicadores sociales para saber si estamos cumpliendo con la visión y misión que decimos que tenemos, independientemente de que se nos vea como un banco comercial. La regulación no afecta la visión o la misión. Creo que es propia de cada institución uno tiene que tener las reglas, saber a dónde va y mantenerse en el nicho.

Respecto a las preguntas que querían que respondiera, ¿cuando se busca apertura de accionistas, estos deberían alinearse a los valores corporativos de la institución, en este caso, FINCA? Si alguien quiere invertir, si uno está alineado, uno tiene que ser transparente y transparente el otro lado. Si sólo buscan rentabilidad —por ejemplo, financiera— pues no es el tipo de accionistas que deberíamos buscar.

Yo creo que uno puede mantener el control, la misión y la visión a través de dos cosas. Haciendo los mayores accionistas —los fundadores— para velar por ese cumplimiento y complementando ciertas restricciones en los estatutos sociales de la financiera o del banco. Eso también se puede hacer.

Y para terminar, lo que está pasando en el Ecuador. Yo creo que las instituciones no reguladas, con el ingreso cada vez mayor de bancos comerciales a esta industria, van a tener problemas para competir por las diferencias en recursos y en la infraestructura que tienen. Y porque además los bancos comerciales andan tras los clientes de las instituciones no reguladas. En la mañana se hablaban de que también se roban a los mejores asesores, y sí, efectivamente, los bancos comerciales andan tras de los asesores de FINCA para saber dónde son las reuniones de los bancos comerciales...

Las no reguladas de la industria, con seguridad, van a ser más controladas. Hay una ley en Ecuador —la Ley de la Rehabilitación de la Producción Nacional— que está queriendo poner restricciones a las tasas de interés y eliminando las comisiones. Y ha puesto en el contexto público —digámoslo así— que el costo de los bancos comerciales, que el costo del crédito en el Ecuador es muy alto. Ahora se nos va a exigir —se nos va a controlar más— que bajen esos costos y esos precios para los clientes. Y no sólo en la industria de las microfinanzas sino en todos lados. Y las no reguladas van a comenzar a ser controladas por leyes paralelas y afines, como la Ley del Consumidor. Topes. Ya no van a poder cobrar más de lo que cobran las instituciones financieras y si no son competitivas, las no reguladas van a tener problemas. Seguro que van a tener problemas.

La solución que yo veo es que hay que buscar una ley propia para la industria de microfinanzas que reconozca las particularidades y características, y que nos permita —tanto a las reguladas como a las no reguladas— atender a este segmento vulnerable. Yo no creo que las no reguladas deben salir; cumplen perfectamente bien su papel, donde no llegan los bancos comerciales. Además, con esa misión social y buscando impacto social —lo que no hacen los bancos comerciales— ayudan al desarrollo de las comunidades mucho mejor que los bancos comerciales grandes. El problema es ¿cómo evitamos que los bancos comerciales sin metodología o sin una misión social sobreendeuden a nuestros clientes, busquen lucro *per se*, entren al mercado y hagan ganancias cuantiosas...? —ganancias que se podrían hacer— ...y salgan, y nos dejen mal al resto de los participantes en este sector, a los que estamos convencidos que si podemos ayudar y tener impacto en el desarrollo de la vida de nuestros clientes. Bueno. Muchas gracias.

Gonzalo Puente

Muchas gracias, Diego. Ahora el segundo elemento a considerar —el segundo tema— que no es ni contradictorio ni opuesto, simplemente son dos situaciones que nos permiten ver cómo marcha el curso de lo que es la regulación o autorregulación.

La segunda ponencia es de Carlos Alberto Ríos. Él es peruano, trabaja actualmente en COPEME con la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos. COPEME es un financiamiento, una red muy importante en el Perú —yo creo que es una de las redes más fuertes que se tienen a nivel Latinoamérica— y él está desde el '98 a la fecha. Desde el '94 al '98 estuvo trabajando en la Unión Europea en el Perú, con un programa de la microempresa. De '91 a '94 estuvo trabajando en la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica la GTZ —Proyecto de Apoyo a las Organizaciones de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito— en el Perú. Tiene otras actividades que ha estado realizando a través de convenios, y en su formación profesional, tiene un grado de economista y ha hecho posgrados en finanzas con bancos y en gerencia financiera.

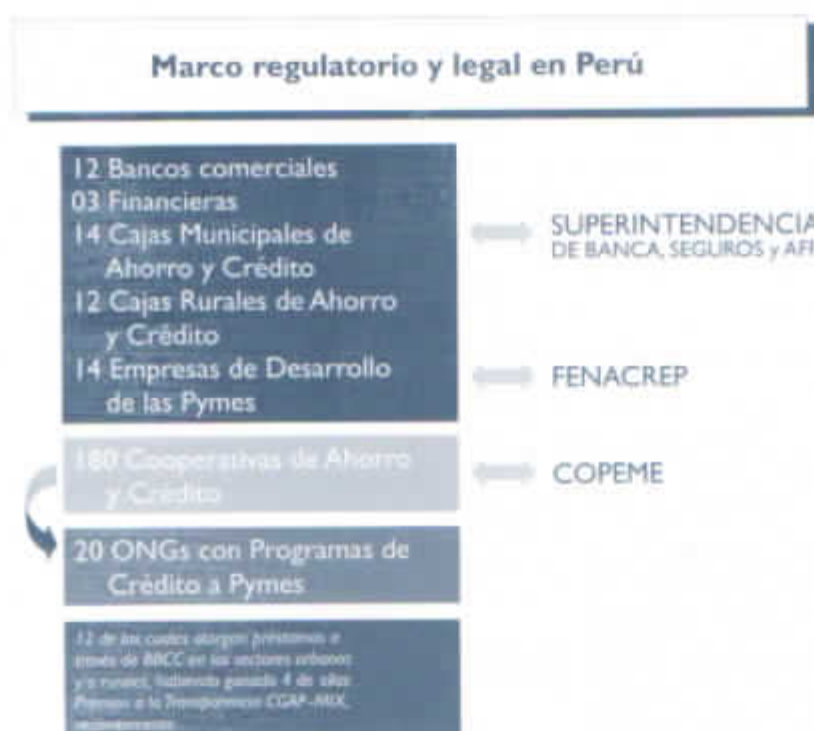
Adelante Carlos. Muchas gracias.

Carlos Ríos

Gracias. Como dijo Gonzalo, en verdad 25 minutos es muy poco tiempo para hablar de un tema tan amplio. Trataré de explicarles en 14 diapositivas algunos *tips* de lo que hemos hecho en COPEME, en los últimos 8 años, en materia de supervisión privada.

La primera diapositiva corresponde a una primera iniciativa, en COPEME, por lograr la autorregulación o autocontrol de las ONG's. En la medida en que concebimos que el concepto de autorregulación estaba muy "manoseado" —muy trillado, y que en algunos países había dado muy malos resultados— buscamos, luego de un proceso de fortalecimiento, darle un esquema mucho

más formal. Formal, en el sentido de que las actividades se enmarquen dentro de un trabajo integral que busque, no solamente el fortalecimiento de las instituciones sino el acercamiento de su gestión a las prácticas que realizan las instituciones reguladas especializadas en microcrédito.



Esta diapositiva resume cuál es el marco regulatorio, el entorno regulatorio en Perú. La Superintendencia tiene dentro de su ámbito a 12 bancos comerciales, 3 empresas financieras, 14 cajas municipales, 12 cajas rurales y 14 PYMES. La FENACRET, por su parte —y esto es una ventaja que tiene la regulación peruana de que la Superintendencia puede contar con una supervisión auxiliar o delegada apoyándose en un órgano especializado— supervisa alrededor de 180 cooperativas de ahorro y crédito y COPEME, dentro de este trabajo, tiene alrededor de 20 ONGs representativas de microcrédito que están alineadas dentro del trabajo que les voy a comentar más adelante.

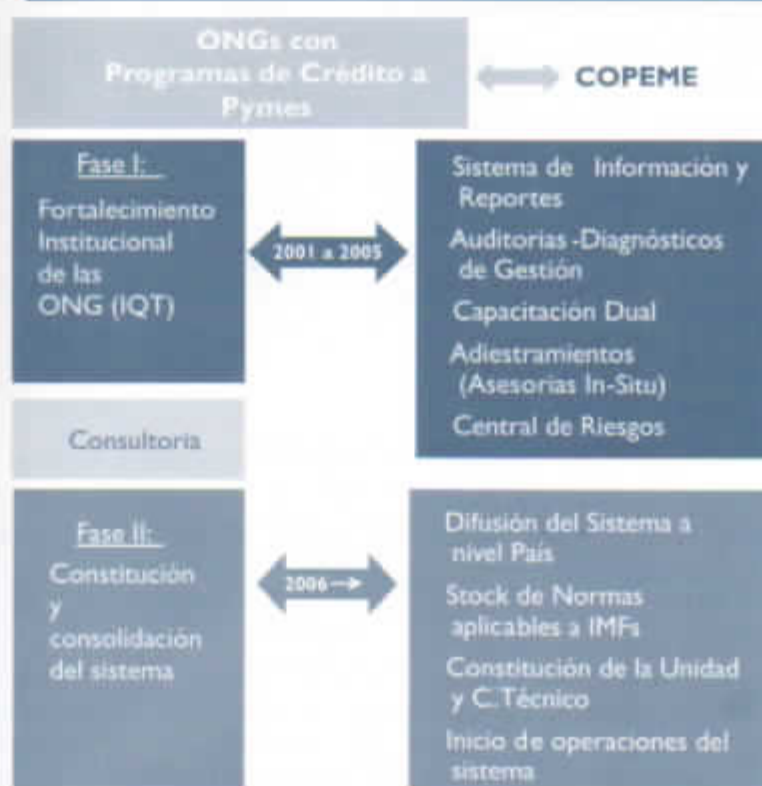
Las 14 empresas de desarrollo —las 14 PYMES— son instituciones que nacen desde el año 1990 en mérito a una presión que puso la Superintendencia de Perú para lograr que buena parte de las ONGs se formalizaran. ¿Y cuál era el castigo si no lo hacían? Que pagaran todos los impuestos que habían percibido en los últimos cinco años por concepto de intereses. De manera que de las 14 PYMES, doce ONGs apostaron por esa conversión. Lamentablemente, estas doce ONGs que fueron convertidas en PYMES durante sus primeros años —y hasta hace 2 años— la mayoría tuvieron malos resultados. Una fue liquidada hace 5 ó 6 años y eso empujó a que COPEME buscara que las que no habían cruzado ese umbral, si bien no logren estar dentro de la Superintendencia en el corto y mediano plazo, si aplican a su gestión de actividades crediticia las principales normas de la Superintendencia.

trabajo intensivo de seguimiento de su procrédito.

Hoy día 20 ONG's con programa de crédito, 12 desarrollan programas de crédito a través de bancos comunales. Como dijo Iris en la plenaria, el nombre es Sistema... supervisión prudencial privada de instituciones no reguladas, y el concepto de autorregulación fue desechado. Esto se desarrolló a lo largo de dos etapas: de 2001 a 2005 y del 2006 en adelante.

Este primer año corresponde a un programa institucional. No quisimos establecer una ley como en otros países [...] Lo que hicimos fue lograr su fortalecimiento, para que después, si ellas quieren —nos las empujamos a hacerlo— crucen el umbral hacia la regulación. Durante la fase uno, los principales temas de trabajo son: sistemas de información y reportes, auditorías, capacitación focalizada en temas normativos, adiestramientos *in situ* y una central de riesgos. A partir de este año las ONG's encontrarán una invitación para los primeros talleres de difusión del modelo que se concretarán a partir de julio de este año.

Sistema de Supervisión Prudencial Privado de INRs



Este primer año nace después de una consultoría internacional encargada a una empresa que en varios países ha desarrollado sistemas regulatorios —en esta oportunidad adaptado al mercado peruano y adaptado a la tipología de trabajo que realizan nuestras ONG's— esperamos se concretará a partir del segundo semestre. Para esto hay una etapa previa que es la difusión del sistema. Ya se trabajó el stock de normas, que es el terreno en el cual las ONG's van a operar dentro del marco de las normas elaboradas por la Superintendencia, pero adaptadas a lo que ellas están efectuando. La constitución de la unidad dentro de COPEME y el inicio de operaciones del sistema.

En lo que se refiere al sistema de operación y reportes, hemos desarrollado el SINFONED: es un sistema que recoge trimestralmente y procesa información financiera y de cartera de una de las veinte ONG's que ya participan en el esquema. Es un servicio que busca romper esa simetría en la información —y esa imperfección— a partir de la homologación contable al mérito al plan de cuenta de la Superintendencia —un trabajo que se hizo en el '98— y que ha permitido avances importantes. De las veinte ONG's, digamos que 18 ya aplican correctamente las cuentas de la Superintendencia de bancos. Dos están en proceso ya que hay mucho que hacer... Sin embargo, creemos que los resultados son satisfactorios.

Este trabajo del SINFONED ha permitido hacer un convenio con MIX en abril del año pasado. MIX tiene sus oficinas para Latinoamérica en Lima —que está albergado en COPEME— que es el canal mediante el cual MIX recoge la información financiera de estas entidades.



El SINFONED es online. La información llega, al igual que el SUCAD de la Superintendencia, las instituciones lo remiten por correo a COPEME y éste es rebotado inmediatamente a través del web de COPEME.

Otro componente del sistema de supervisión privado de la fase uno, pero que se va a mantener para la fase dos, son las auditorías que, a grosso modo, denominamos de gestión y control interno. Son realizadas por equipos especializados en microfinanzas que durante los 80's y 90's han desarrollado trabajos con cajas municipales de ahorro y crédito, han participado en auditorías de EPIME's, de cooperativas, y desde el '98 trabajan con nosotros en auditorías a ONG's. La diferencia de esta auditoría frente a la tradicional, radica en que además de levantar los "hallazgos" —que así les llaman los auditores—, busca apuntalar durante el camino, a través de recomendaciones, trabajos y tareas para contrarrestar aquellas debilidades que reflejan las instituciones.

Las auditorías son hechas por sociedades autorizadas por contraloría y por la Superintendencia. El contenido de cada una —en lo que se refiere a diagnóstico y control— son temas que han nacido en las discusiones con las ONG's y con la Superintendencia. Por ejemplo, el tema de gobernabilidad, el de gestión integral de riesgo, liquidez, mercado, también es algo que desde

hace tres años está en boga en países latinoamericanos y, para decirlo de alguna manera, en Perú "se le ha metido demasiado látigo". Esta auditoría termina no solamente como un dictamen sino con un resumen de recomendaciones que son atacadas a través del otro componente: el adiestramiento intensivo.

Los informes de auditoría sirven para dos cosas: para la propia gestión, y son instrumentos de negociación frente a donantes, cooperación y fuentes de financiamiento. Pero también a COPEME le sirven para determinar cuáles son los focos de atención y de fortalecimiento que amerita esa institución auditada. [...]

Primero atacamos el problema contable. Las ONG's —como muchas instituciones— todavía llevan una contabilidad comercial. Las habituamos a usar un plan financiero de cuentas. Casi todas —como les dije— ya reportan bajo una estructura de Superintendencia. Luego abordamos el negocio. Tecnología y gestión de riesgos crediticios. Con mucho trabajo de campo y mucha formación profesional, con mucho entrenamiento *in situ*. Luego nos fuimos a la mejora de la organización, adecuación de los reglamentos y manuales en función a lo que las normas de la Superintendencia decían. Adaptar el reglamento interno de trabajo o la política de los sistemas de desempeño y los manuales de control interno. Seguimos precisamente con control interno y administración de riesgos de operación e implementaciones de unidad de control interno.

Sistemas de información.

Al interior de COPEME hemos promovido un software muy barato que a nivel de consorcios, de alguna manera permitió poner al alcance de las ONG's un sistema que satisface sus necesidades y reúne las características propias de cualquier sistema de una institución supervisada por la Superintendencia. Aquí falta anotar el tema de la gobernabilidad que veremos más adelante.

Faltó apuntar que cada auditoría se realiza durante dos o tres semanas. Es anual y es integral, con un equipo conformado por 4 ó 5 profesionales de las distintas ramas.

En el tema de la asesoría —o del adiestramiento, como lo llamamos— es una presencia *in situ* del consultor durante 30 a 45 días de "entrega total". Es un servicio exclusivo —a dedicación completa— de lunes a domingo.

El otro componente del sistema es el de central de riesgos. En el año '98 COPEME firmó un convenio con la empresa de central de riesgos más grande del país, INFOCORP, que ha permitido desde esa fecha hasta hoy, contar con 97 empresas de microfinanzas afiliadas a este convenio. De esas 97, 41 son ONG's y de esas 41 ONG's, 37 ya entregan información de la cartera vigente y de la cartera mala. De enero a diciembre del año 2005 —en mérito a este convenio— se han hecho casi un millón de consultas a esta central de riesgos y el nivel de encuentro es del 87 %. De cada 100 consultas, de cada 100 solicitudes de crédito que realiza una ONG o una PYME encuentra 87 de esas solicitudes en alguno de los productos que tiene la central. Puede ser en deuda con algún banco, deuda con otra ONG, con una cooperativa, deuda con proveedores comerciales, con empresas de luz, agua o con municipalidades. A través de esta central ustedes pueden saber la vida de quien quieran porque ahí está todo.

Hemos hecho un "cuadrito" para que ustedes sepan, en función a esa calificación, cuál es el nivel de desarrollo alcanzado a través de este fortalecimiento de las ONG's; de este trabajo de supervisión, de monitoreo, de apoyo constante.

Hemos destacado aquellas ONG's que trabajan con bancos comunales. La número 5, 7, 8, 10, 12 y 13. De esas seis, cuatro están dentro de este otro grupo —no vamos a decir cuáles— pero si ustedes perciben la calificación "A" y "B" destaca en muchos de los temas que las auditorías evalúan, miran, observan. El cuadrado también resume dentro de gobernanza, riesgos y control interno, que aún nos queda trabajo por realizar.

Calificación de las IMFs

ONGs con Programas de Bancos Comunales

Puntos Críticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Instrumentos Normativos	C	A	A	B	A	B	A	B	B	B	C	B	A
Gobernanza	C	B	B	C	B	C	C	B	C	C	D	B	A
Documentos de Gestión	C	A	A	B	B	C	C	B	C	B	C	B	B
Contabilidad Financiera	B	A	A	A	A	A	A	A	B	A	C	A	A
Administración de Riesgos	D	B	B	C	C	C	D	C	D	C	D	C	B
Sistema de Control Interno	C	B	B	C	C	C	D	B	C	B	D	B	A
Tecnología Crediticia	B	A	A	B	B	B	B	A	B	B	C	A	A
Sistema de Información	C	A	A	C	B	B	A	C	B	A	C	B	A
Tecnología de Información	C	A	A	C	B	B	B	B	C	A	C	B	A

Leyenda:

- A: Óptimo
- B: En proceso de fortalecimiento
- C: Existen desactualizados / necesitan mejoras
- D: Deficiente

Posiblemente si este "cuadro" lo hubiésemos elaborado en el año '98, todas hubiesen sido "C" o "D". Ahora, hemos dicho que trabajamos con una veintena pero hemos tomado una muestra de solamente trece para la exposición de hoy. Sin embargo, la plantilla es completa, y a través de esto —que es realizado por los propios auditores— evaluamos cuál es el *performance* que mejora que se realiza en cada una de ellas.

La fase dos nace después de la consultoría. La justificación de por qué una supervisión privada está abajo, los consultores primero definieron por qué la justificación de una pública —con la que ellos conocen— en que los ahorros de todos nosotros constituyan un bien público, obligando a la Superintendencia a sus miradas. Sin embargo la supervisión privada nace de la necesidad de que —a través de un esquema, a través de un modelo— podamos garantizar la continuidad y potenciar las actividades que realizan las ONG's.

Aquí se ilustra la supervisión entre una privada y una pública, el tipo de IMF, una que capta y otra que no capta recursos del público. En la supervisión privada, los principales acreedores son la cooperación internacional, el Estado —a través de programas de financiamiento hacia determinados sectores— instituciones públicas y privadas, bancos comerciales —que también están prestando a ONG's— y otros, como fondo de garantía.

	Supervisión Privada	Supervisión Pública
Tipo de IMF supervisada	IMF que no capta depósitos del público o lo hace en una pequeña proporción	IMF que capta depósitos del público en general
Principales acreedores de las IMF	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación Internacional - Estado - Instituciones públicas y privadas - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Depositantes (público en general) - Otros
Características de los acreedores	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado nivel de información - Muy organizados - Número limitado de acreedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco informados - Bajo o nulo nivel de organización - Un grave número de acreedores
Entidad Supervisora	Institución de naturaleza privada, sin fines de lucro	<ul style="list-style-type: none"> - Superintendencia de Bancos - Banco Central - Otra institución gubernamental
Adhesión al Sistema	Voluntaria	Coercitiva
Financiamiento	Fondos privados (de los acreedores y/o deudores)	Fondos públicos

Características de los acreedores. En la supervisión privada hay un elevado nivel de información. Dije que en materia de SINFONED —el sistema de información— pretendemos subsanar esa asimetría de información. Con ese sistema lo venimos haciendo. La adhesión al sistema, en la supervisión privada, es voluntaria. El financiamiento de ésta es con fondos privados, pero hay un régimen de sanciones. Éste no viene impuesto por una norma, sino que deriva precisamente de la estructura del modelo que es, digamos, el núcleo o el corazón del por qué funciona eso.

La consultoría. Decimos que si bien va a funcionar el modelo, el órgano rector del modelo va a estar conformado por una mixtura de elementos. Si va a haber 5 miembros, uno de ellos va a ser el representante de los deudores, el representante de las ONG's, en éste caso sería el gerente o el presidente de COPEME. El segundo miembro va a ser un representante del Estado. En este caso de la APCI —la Agencia Peruana de Cooperación Internacional— la que fiscaliza —si cabe este nombre— el adecuado uso de los recursos de la cooperación a través de las ONG's.

Y el tercer gran miembro —que en realidad son tres— son representantes de la cooperación internacional, posiblemente los más interesados en que el dinero que ellos han confiado a las ONG's sea utilizado correctamente. Esta cooperación internacional va a ser confiada a la representación de tres miembros elegidos por todos los miembros de la cooperación e insertados dentro del órgano para este trabajo. Va a haber un consejo consultivo donde la Superintendencia va a ser un veedor y aportante de ideas, y la unidad de supervisión que va a tener alcance aproximadamente de veinte instituciones.

Costos.

Aquí hay una pregunta relacionada a los costos. Hemos establecido un costo promedio para una ONG que en promedio administra un millón de cartera. Es un costo por la administración del sistema de información, emisión de reportes trimestrales, visitas de inspección, coordinación de capacitaciones, auditorías y entrenamientos y actualización de la normativa.

Actividades y Costos aprox. asociados al SSPP por INR (valores en US\$)		
Administración del Sinfoned, Reportes trimestrales, visitas de inspección, coordinación de capacitaciones, auditorías y entrenamientos + gastos administrativos	→	1,800.00
1 Auditoría Anual de Gestión, Control interno, Estados Financieros y cartera	→	7,000.00
Capacitación en promedio a 5 empleados de la INR a lo largo de un año	→	1,000.00
1 Entrenamiento de aprox. 30 días en temas normativos y relevados por la Auditoría - Diagnóstico	→	6,200.00
Servicio de Central de Riesgos	→	1,800.00
Total por INR x Año	→	No + de 18,000.00

Un segundo rubro son las auditorías. Toda ONG hace auditorías. El camino es que, vía el sistema de supervisión, busque una auditoría mucho más completa y mucho más especializada, una capacitación a un grupo de empleados, el entrenamiento de 30 días —en temas contables, control interno y de lo que a requerimiento de la institución proceda— y el servicio de central de riesgos con costo anual.

Estamos hablando de que la institución —vía el link con COPEME tenga un gasto que no supere los 18.000 dólares en promedio. Durante los últimos ocho años posiblemente no han sido 18.000 sino que hemos llegado a la mitad, porque primero contamos con el apoyo de USAID y ahora contamos con el apoyo de NOVIB y esperamos que la cooperación —enamorada de este esquema— busque seguir aportando en término de cofinanciamiento.

Gonzalo Puente

Para igualarnos con el resto de los otros dos paneles, vamos a tener media hora para preguntas. Creo que sería interesante poder escuchar y aprender de las preguntas que ustedes tienen para estos dos expertos en temas de regulación.

Pregunta:

¿Qué tasas de interés cobran ustedes...?

Carlos Ríos

Como tasa de interés, cobramos la tasa activa máxima referencial. Como está controlada por el Banco Central, esto es 13.44. La diferencia está en que tanto los bancos como nosotros cobramos una comisión y ésta depende del plazo y del monto. Varía del 4 al 8 % y en el caso de los bancos comerciales es básicamente igual. La tasa activa efectiva anual, para microfinanzas, está entre el 36% y el 48% anual. Sobre saldos. Pero si uno toma un año, la tasa activa efectiva es global.

Pregunta:

¿Están de acuerdo a los criterios de Basilea? ¿Están reservando por riesgo operativo o solamente por riesgos financieros?

RESPUESTA

Estamos ya implementando riesgo operativo. Estamos acabando de hacer la evaluación. La Superintendencia de Bancos ha dado a todas las empresas financieras ecuatorianas hasta finales de este año para tener completo el tema de riesgo operativo. Lo estamos haciendo y eso nos va a permitir valorar las pérdidas por riesgo operativo, por fallas de sistema, porque un asesor no hizo lo que tenía que hacer, porque nos equivocamos, etc. Estamos en ese proceso.

Pregunta:

Duane Andrade (de Fundación Miguel Alemán.

Este proceso de regularizarse tiene un costo muy alto. Me imagino que de alguna manera eso hace que te enfoques en un segmento del mercado un poco diferente al que inicialmente tenía pensado. FINCA con banca comunal. Mi pregunta es ¿todavía mantienes la metodología de banca comunal como tal? ¿O te ha obligado a ir a créditos individuales? Entonces, ¿qué metodología maneja? ¿Cómo le llamarías?

RESPUESTA

Somos y fuimos —yo diría— la única institución regulada con todas estas normas que mantenemos y seguimos manejando bancos comunales. ¿Estamos desarrollando un producto de crédito individual? Sí, pero para atender a los clientes que se van graduando y que necesitan mayores montos en su crédito y que se estaban yendo a la competencia. Mantenemos y todavía creemos que debemos mantenernos en este nicho de mercado. Nos estamos fortaleciendo en las zonas rurales, en las ciudades pequeñas, en zonas en donde bancos comerciales grandes no han entrado, y seguimos haciendo bancos comunales. La proporción de clientes, por ejemplo... Actualmente hay 400 clientes de crédito individual y tenemos más de 40 mil en bancos comunales. Yo creo personalmente que la fortaleza de FINCA y de FINCA en el Ecuador, como institución financiera, va a ser mantenerse en este nicho de mercado; no entrar a competir con la gran banca de IPC, de banco PROCREDI, de Banco Solidario o con el banco comercial más grande que están en un segmento más alto. Nuestro crédito promedio está en 350 a 400 dólares. El crédito de la competencia —por llamarlo así— de las instituciones reguladas está en 1,500 a 2,000 dólares. Todavía existe una gran diferencia. Lo que sí está pasando es que los bancos comerciales están bajando y están queriendo llevarse a nuestros clientes. Como respuesta, tuvimos que crear un producto de crédito individual que por ahora es una combinación. El cliente que se mantiene en el banco comunal y quiere un crédito individual, tiene una mejor tasa y lo estamos beneficiando para que se mantenga dentro del grupo.

Pregunta:

Walter Mora, Développement International Desjardins

Sobre el tema de la experiencia en Ecuador, ¿cuál sería el valor agregado que se le ha dado al mercado meta, luego del proceso de regulación, aparte del tema del crédito tradicional del banco comunal? ¿Cuál es el valor agregado al beneficiario, luego de la regulación?

RESPUESTA

En primer lugar es la seguridad. Los clientes ahora están seguros y han perdido esa desconfianza de que vamos a desaparecer. Esto es por una serie de factores externos que han pasado en Ecuador. De estos prestamistas fantasma que aparecen y desaparecen y que a veces toman recursos de la gente. El primer valor agregado es la seguridad. Y la otra es que efectivamente, si estamos diversificando los productos. Ya depositan con nosotros, se les paga mejores tasas, tenemos crédito individual, nos estamos convirtiendo en banco. Estamos pidiendo licencia para ser un banco —para poder tener las cuentas de ahorro— y seguramente este año ya vamos a ser un banco comercial, formal. Y sobre todo, el hecho de... —no encuentro ventaja substancial— que seguimos haciendo lo mismo que hacíamos, sólo que regulados y más controlados. Tenemos acceso a más recursos, lo que nos ha permitido llegar a más clientes —los clientes amigos posiblemente aún no ven el cambio— pero si tenemos más recursos financieros, más líneas de crédito, un mejor apalancamiento para llegar a más comunidades a las cuales no podríamos llegar como fundación porque esos recursos no venían tan fácilmente.

Pregunta:

Silvia Calapiz, de México, de Forjadores de Negocios.

Mi pregunta es para Diego. Cuando ustedes cambiaron su regulación, ¿tuvieron alguna modificación en sus condiciones laborales para las personas que recontrataron?

Diego Ponce

No absolutamente ninguna. Lo único que hicimos fue cumplir con la ley. Cuando dejamos de ser fundación, se liquidó a todo el mundo por los años de servicio que tenían en la fundación, de acuerdo a lo que dice la ley, y se les traspasó a la financiera.

Lo que sí ha pasado, como beneficio en general para todo el personal, es que han recibido más entrenamiento. Los niveles salariales son más altos, obviamente, porque tenemos otro tipo de competidores y tenemos que evitar que esos competidores regulados se lleven a nuestros mejores empleados. Nuestras escalas salariales han cambiado, también existe un beneficio para nuestros empleados por este cambio y ahora están recibiendo el 15% de las utilidades que generamos, que por ley, en Ecuador, es obligatorio. Esto también ha hecho que la gente ponga un poco más de empeño en sus responsabilidades.

Pregunta:

José Chavarría de Cusco, Perú.

Pregunta para Diego. Una de las razones que motivan el cambio hacia una regulada es la posibilidad de apalancamiento distinto, a solamente el crédito, es decir, apalancamiento de público.

Quisiera saber ¿cuál es la composición de tu estructura de apalancamiento? ¿Qué porcentaje significan los depósitos a plazo del conjunto de tu apalancamiento y en cuánto ha crecido este apalancamiento. En una hipótesis, ¿cuánto menos hubieran apalancado si no hubieran sido reguladas?

Diego Ponce

Desafortunadamente las previsiones de las estimaciones de las captaciones que íbamos a hacer del público resultaron muy por debajo de la estimación que teníamos, pero ¿por qué es eso? Es porque los depósitos a plazo no son el producto adecuado para el segmento de mercado donde estamos. Todos nuestros bancos comunales estaban obligados a abrir una cuenta de ahorros, en un banco comercial, para tener sus ahorros internos. Eso se les enseñó. Pensábamos tomar parte de esos ahorros y que vengan en forma de certificados de depósitos a plazo, a FINCA, pero resulta que ese ahorro —ese depósito a la vista— muchas veces le sirve al miembro del banco comunal para cubrir parte de la cuota semanal o quincenal que le está faltando en una semana mala que tuvo o que tuvo una enfermedad de un hijo, etc. Entonces, no hemos podido captar, porque al tener un depósito a plazo, simplemente tiene sus recursos cuando se vence su certificado. Actualmente sí ha crecido, pero yo diría que es del 20 o 25%. Por esa razón estamos rectificando, y ahora que ya tenemos el recurso para convertirnos en banco, estamos pidiendo la licencia de banco con el único propósito de poder tener cuentas de ahorro y depósitos a la vista en nuestro segmento de mercado. Y ahí sí creemos que las cosas van a cambiar.

No estamos estimando traer mucho ahorro de nuestro segmento, es decir, unos 200 dólares por cada uno de nuestros clientes, serían diez millones de dólares. Actualmente tenemos 4 o 5 millones de dólares captados —que no es mucho— pero tampoco estamos estimando... Y la otra cosa que vamos a hacer, que también es más fácil, es que teniendo licencia de banco y nombre de banco, atacar a otros segmentos de banco sobre todo en captaciones.

FINCA todavía no es muy conocida. Hemos hecho campañas de comunicación en los otros segmentos de mercado —en la gente más pudiente y en corporaciones— para tratar de conseguir recursos adicionales y yo creo que esa estrategia nos va a permitir mejorar nuestro apalancamiento.

Pregunta:

Corzalo Manrique, de PRISMA, Perú.

Cuando dices que una socia en el banco comunal debe, se reporta a todas las otras socias. Eso lógicamente tiene relación con los contratos de crédito y en específico con el pagaré. Quiere decir que ustedes han mantenido los mismos contratos —el mismo pagaré— que venían funcionando como ONC y ahora que ya se han convertido ¿cómo es que siguen utilizando estos pagarés? ¿Si todos son deudores, ...si son fiadores? ¿O están trabajando pagarés individuales?

RESPUESTA

Siempre igual, y cuando éramos fundación, también. Como todos sabemos, el contrato de crédito con el banco comunal, en Ecuador, en el fondo —legalmente— no tiene ninguna validez, porque los bancos comunales son de hecho sociedades que no son reconocidas. Ese contrato que tenemos entre el banco comunal y FINCA, es de confianza mutua. Siempre hemos tenido pagarés individuales, porque es el único instrumento legal que nos permitiría demandar a un cliente o a una socia de un banco comunal en caso de no pago.

La diferencia está en que ahora, con la aprobación de la Superintendencia de Bancos, ellos han reconocido que existe esta metodología —esta particularidad— y nos han permitido que la gente que está en mora interna sea reportada a la central de riesgo. Con eso se está reconociendo la existencia de esta sociedad y, de hecho, que tiene una responsabilidad. Esto nos dejó un poco más fortalecidos para poder ejercer la garantía solidaria.

Pregunta:

Como decía Diego, el director y el gerente responden con sus bienes personales por lo que disponen que son muy fuertes. El Consejo de Administración ¿cómo responde?

Dos. En el caso de las no reguladas ¿cuál es la responsabilidad legal del consejo de administración y de los directores? En el caso de México, de las AC, el responsable, por ley, es el consejo de administración o el consejo directivo. Y al darle facultades al director, recae en el director y en el consejo, que fue el que dio la constancia.

RESPUESTA

Igual que el gerente general, el Consejo de Administración o el directorio de cualquier institución financiera, los directores responden civil y penalmente por todas las acciones y las decisiones. Igual con sus bienes. Obviamente, eso es en caso de quiebra, de problemas, de no devolución de depósitos, etc. Antes no existía esa figura en la Ley de Instituciones Financieras. Supuestamente

un accionista en una institución financiera, en el momento de una quiebra, él también debería quebrar. Eso no sucedía antes con la ley ecuatoriana. O sea, quebraban los bancos y los accionistas estaban más ricos que antes. Ahora se ha trasladado esa responsabilidad a los directores y al gerente general para que las decisiones que tomen sean más conscientes, para que entiendan que tienen responsabilidades. Los bienes, pocos o muchos, pasarían —en caso de problemas— a resolver los problemas de la entidad financiera.

En el caso de la fundación —cuando éramos fundación— simplemente estaba regida por sus propios estatutos y legalmente no había ningún tipo de responsabilidad. O sea, si podía haber demandas pero esas demandas podían ser solucionadas más fácilmente porque no había una ley atrás que dijera que tenían que responder por eso y los estatutos de las fundaciones, desafortunadamente, muchas veces son muy generales. No hay compromiso de los socios fundadores...

Pregunta:

John Hatch, de FINCA. Mi pregunta es para Carlos Ríos.

Me interesa mucho este concepto de la auditoría de diagnóstico. Es bastante poderosa en el sentido de diagnosticar y después capacitar dentro del mismo proceso. Pero quería preguntar sobre el contenido de esta auditoría. ¿Abarca temas de la cuestión social de la institución? ¿El grado de penetración a la gente muy pobre? ¿Posibles indicadores de beneficio del bienestar social? Me refiero a que el concepto de auditoría social está surgiendo ahora en el movimiento. Y pronostican que de aquí a 10 años va ser tan conocida como las auditorías financieras que conocemos en este momento. No sé si, aparte de esto, ustedes han escuchado si hay algún plan para involucrar este tipo de indicadores sociales dentro de la auditoría de diagnóstico?

Carlos Ríos

Las auditorías son hechas por expertos en microfinanzas, con mucho perfil y mucha cancha. Han habido y hay instituciones —PRISMA, por ejemplo— con mucha riqueza en términos de cartera. Fue sujeta a una auditoría hace 4 años y a partir de ahí, el tema de las auditorías en bancos comunales tomó una fuerza distinta a una auditoría que se hace a ONG's con programas de créditos individuales. El cumplimiento de la misión y de la visión —que es parte de lo que se revisa como documentos de trabajo— es contrastado en el campo por el equipo de auditores. No es solamente un equipo de escritorio, es un equipo que va hacia los clientes, selecciona a una muestra representativa de estos, y contrata no sólo la efectividad y la eficiencia de la metodología de trabajo a través de bancos comunales, sino la misión y visión que refleja la ONG en sus brochures, en su web, en todos los documentos que tenga.

Eso lo venimos haciendo por el lado de la auditoría, pero en la medida en que este tema de auditorías sociales o ratings sociales o métricas sociales vaya tomando mayor fuerza... Tenemos un acuerdo con Planet Rating para, a partir de este mes de julio —y a partir de una prueba piloto que se viene realizando en un país amigo— lleguemos a Perú con una suerte de réplica de esta metodología para, a través del mismo Planet, o del equipo de nuestros auditores, pueda darse una mayor profundidad a la evaluación de este tema.

En COPEME lo venimos contemplando desde tiempo atrás y esperamos con mucha más fuerza hacerlo para adelante.

Pregunta:

Ivette López de Nicaragua:

En el caso de FINCA, con esto de las regulaciones y con la metodología de los bancos comunales se va más allá del crédito. No sólo es dar el acceso sino también el empoderamiento de la gente en su comunidad. Realmente, ¿cómo se puede mantener la metodología de banco comunal en dar el acceso siempre a la gente? Pero, ¿cómo estamos logrando mantener ese desarrollo de capacidades de empoderamiento? O sea, me surge esta inquietud por el nivel de presión que también tenemos como promotores en cuanto a cumplir todas las regulaciones. ¿Cómo estamos desarrollando ese aspecto? Y tiene que ver también con el desempeño social, porque de repente las instituciones con la preocupación por estar reguladas, tenemos que cumplir con este montón de cosas desde el punto de vista financiero, pero ¿dónde está el asegurar la razón de ser de todas estas instituciones u organizaciones? ¿Dónde está el mantener el desarrollo de la gente y las capacidades en las comunidades... que son la razón de ser de los bancos comunales.

RESPUESTA:

Lo único que cambiamos en FINCA Ecuador fue el vehículo legal. No hemos perdido ni la visión ni la misión y seguimos manejando bancos comunales como cuando éramos institución no regulada. La metodología no ha cambiado para nada. El trabajo de nuestros asesores en el campo sigue siendo el mismo; el tema de la regulación además de la información adicional que tiene que solicitar, sigue siendo transparente. Tenemos gente en la parte de atrás de la oficina organizando toda la información que se requiere para la Superintendencia de Bancos. Por otro lado, los accionistas —que es FINCA Internacional en el 100%— no me piden rentabilidad financiera per se sino que me siguen pidiendo rentabilidad social. A través de John Harch tenemos un instrumento de medición social y de impacto social. El compromiso es que cada año, por lo menos el 30 % de nuestros nuevos clientes tiene que ser de extrema pobreza.

Por otro lado, cuando voy a la Superintendencia de Bancos y les digo que soy una institución que está atendiendo al sector más vulnerable de la economía, para que me ayuden con ciertas regulaciones, tengo que demostrarles que tengo una herramienta de medición social. Que efectivamente estoy trabajando con los pobres y no sólo es un slogan de FINCA. Cada vez más, la Superintendencia es más exigente en que le mostremos esos indicadores sociales.

Nosotros, además de los asesores de crédito, tenemos monitores sociales que permanentemente están encuestando, y por medio de una herramienta desarrollada por FINCA Internacional —y específicamente por John Hatch— tenemos la posibilidad de ver el impacto social que tenemos, en qué nivel de pobreza están, y si con esta acción los estamos ayudando o no a salir de la pobreza. Se entiende que si un cliente entró con un crédito de 200 dólares y después de cinco años sale después de recibir 3 mil ó 4 mil, en algo le hemos ayudado. Pero esta herramienta de medición social también determina si la educación de sus hijos ha mejorado, su vivienda... y sus condiciones de vida se han superado...

Pregunta:

Pedro Calderón de FFI ALCANCE de México:

Uno de las limitaciones que tiene una empresa para poder someterse a un esquema de supervisión ya sea privado o público, son los costos. En el caso de Diego, por lo que entendi, trataron de mantener los ingresos y las tasas para los clientes, para que los clientes no sufrieran, pero a la vez los costos se incrementaron por su proceso de transformación y por algunos aspectos de regulaciones y políticas, como que aumentaron los sueldos al personal. ¿Cómo hiciste para poder enfrentar esa situación y mantener un nivel de rentabilidad, parte de la estrategia básica? Y en el caso de Colombia, ¿cuál es el costo para que las organizaciones que se someten a este tipo de supervisión privada pongan a un nivel aceptable de autoregulación?

Diego Ponce

Como dije antes, hay accionistas que no me piden rentabilidad financiera per se, lo cual es una ventaja. Por otro lado, como en cualquier negocio, cuando se aumenta el volumen, los ingresos también aumentan, lo cual nos ha permitido mantener los costos. Posiblemente el margen financiero neto haya bajado uno que otro punto, pero está dentro de lo aceptado por los accionistas. Entonces si te vuelves más eficiente, eres más productivo, aumentas el volumen y tienes más ingresos que compensan esos costos, tienes el margen suficiente. Es básicamente lo que hemos hecho. Hemos absorbido ciertos costos, conscientes, inclusive, ciertos costos para los clientes han bajado porque ya tenemos un volumen y el margen para poder hacer eso. Que es supuestamente lo que se pretende con la masificación. Mientras más clientes tenemos, si somos más productivos y más eficientes, los costos deberían ir bajando. Trasladar a los más pobres esas eficiencias y esas reducciones de costos que tenemos, porque si no, sí sería un negocio que busca rentabilidad financiera per se, y simplemente tendríamos unas utilidades bien altas.

Carlos Ríos

Hubo una diapositiva en la que estimábamos cuál era el costo anual promedio de una institución que participa en el sistema con una cartera aproximada de un millón de dólares. Sin embargo, efectivamente hay costos adicionales. Todos aquellos relacionados con sistemas de información, software, seguridad, contar con un personal mejor pagado, posiblemente lleven a que una ONG tipo incurra anualmente en unos 30 o 40 mil dólares más. Eso por el lado del costo, pero también hay un beneficio. Antes de venir acá, el día martes —porque al igual que la regulación te permite contar con un nivel mayor de apalancamiento, el sistema privado también lo ha hecho— hemos firmado un convenio con Planet Finance para que en todo proceso de auditoría COPEME se use el canal y la carta de presentación del informe para obtener fondos de terceros. Es un convenio de un millón de dólares con el BID, para ser canalizados a ONG's. Tenemos convenios con otros fondos de segundo piso, en Perú, también para ser prestados a ONG's, de manera que considere ramos que al margen de los 40 mil para atrás o cerca de los 20 mil anuales para adelante, existe un beneficio tangible a través de este sistema.

Pregunta:

Maria Eugenia Boscano FONDECO, también para Carlos,

En Perú hemos visto que hay una legislación diferenciada que no hay en Bolivia. El sistema de supervisión privado se ha puesto una meta dentro de este marco legal peruano en el largo plazo. ¿Cuál es la meta? Y la otra pregunta sería respecto a los conceptos de evaluación de ratings y los conceptos que usted está manejando.

Carlos Ríos

En el tema del entorno normativo, en el Perú, efectivamente hay segmentación. La Superintendencia atiende a los bancos y a las empresas no bancarias, cajas y EPIMES, la FENACREP es el brazo auxiliar de la Superintendencia para la mirada a cerca de 200 cooperativas. Con COPEME están veinte. Hace tres años, por cuestión de lobbying, se creó la Ley de la Pequeña y Microempresa en Perú y en el capítulo de financiamiento, se establece dentro de la ley que habrá una promoción por parte del Estado para aquellas ONG's que participen en algún proyecto de autorregulación y que "acerquen" su práctica de gestión a lo que hacen las instituciones reguladas. En aquel tiempo, el Ministro de Trabajo y promotor de la Ley era el presidente de COPEME, de manera que no fue difícil sacar la Ley.

En el tema de financiamiento se dice que toda institución vinculada al Estado, como los fondos de segundo piso, podrán canalizar recursos a las ONG's si —sólo si— también participan en el esquema, de la manera que lo permite la Ley.

Por el lado del convenio —efectivamente tenemos un convenio con Planet— por varias cosas una es el acercamiento entre ambas partes para lograr en el mediano plazo, sinergias para desarrollar este tema de impacto, o de medición o de auditorías sociales. El esquema de supervisión si bien cuenta con auditorías —en el caso de las ONG's— también sugiere pero no obliga a tomar calificaciones hechas por empresas especializadas en microfinanzas. En el caso de Perú como lo hay en otros países, no hay obligación de que las instituciones tomen una calificadora. De manera que la sugerencia que hagamos desde COPEME busca complementar el trabajo que efectúan los auditores. Parte del convenio con Planet —en este caso— se orienta a que los informes de auditoría sean uno de los insumos previos que haga uso la calificadora antes de irse a hacer la visita *in situ* con la empresa que ha levantado la mano por la calificación, de manera tal que ya va con una visión mas clara y una panorámica de qué es lo que ha pasado con la entidad durante los últimos años.

Gonzalo Puente

Gracias. Creo que mi labor para cerrar este panel es dar conclusiones, pero yo no me atrevo a dar conclusiones. Creo que todos hemos podido establecer cuáles son estos elementos que tenemos que considerar en los procesos de regulación.

Por cuestión de tiempo, sólo voy a hacer una última pregunta a Carlos. ¿Por qué deberíamos regular las entidades microfinancieras? ¿Porque está de moda? ¿Por principio? ¿Por necesidad?

Carlos Ríos

Es una pregunta que le hicieron a ProMujer, una de las ONG's más grandes, su directorio —muy fuerte por cierto— preguntó: "...y nosotros que estamos tan bien, ¿por qué vamos a participar en el sistema?" La respuesta es sencilla. Entre el año '90 y '98 se crearon 18 cajas rurales, todas en el marco de la Superintendencia. Actualmente quedan doce. Seis se liquidaron por mala gestión, por no saber mantener ese esquema sugerido por la Superintendencia para hacer bien las cosas. ¿Por qué debemos regularnos? Porque las auditorías demuestran que aún habiendo instituciones reguladas existen muchas deficiencias. En el año 2004 se hicieron auditorías a doce PYMES —no se pueden decir los nombres, lógicamente— pero se encontraron errores que obligaron a que los estados financieros ya entregados a la superintendencia fueran devueltos y abiertos nuevamente para hacer correcciones. Errores que venían de deficiencias en el sistema de control interno, de deficiencias en los procesos de seguridad al acceso de los sistemas, de deficiencias en la metodología de cálculo de provisiones por diferencia de cambios, de manera que si esto ocurre en las instituciones supervisadas, creemos que en las instituciones no supervisadas en donde todavía hay un camino por recorrer, este tema debería cobrar mayor vigencia.

**SOBRE ENDEUDAMIENTO DE CLIENTES
Y EL PAPEL DEL BURÓ DE CRÉDITO****Explicados:**

Adrián González, The MIX – EUA
Martin Valdivia, GRADE – Perú
Mauricio Zambrana, INFOCRED – Bolivia

Moderador:

Claudio González Vega, OSU- EUA

Claudio González Vega

Para el tema que vamos a examinar, quisiera hacer muy brevemente algunas consideraciones. Para quienes todavía no han estado en el negocio, cuando se comienza a hablar del riesgo de una transacción financiera se hace la pregunta: ¿Le daremos un préstamo a esta persona o no? Esta pregunta tiene una respuesta muy fácil, es una pregunta excesivamente simplista, que lleva a una respuesta incorrecta, porque el gran problema de participar en una transacción financiera, no es de sí o no, blanco o negro "a éste sí le presto, a éste no", sino que la pregunta fundamental, el corazón de los procesos de crédito es "¿Cuánto le presto? ¿Le presto cinco dólares a cualquiera? ¿50 a muchos? ¿500 tal vez a algunos? ¿Cinco millones a nadie...?" El monto del préstamo es la variable central y es una variable que incide de manera importantísima en todos los aspectos de la relación, en lo que ganan y pierden cada uno de los que participan.

Para el intermediario financiero, para el acreedor, la rentabilidad de cada transacción depende esencialmente del tamaño de esa transacción, porque si cuesta 50 dólares administrar esa transacción, en un préstamo de 50 dólares tendrá costos de operación de 100%; en uno de 100, de 50%, en uno de 200, de 25%, y en consecuencia, tanto su oportunidad de diluir costos como de generar suficientes ingresos para cubrir esos costos depende del monto.

Para el cliente, el monto de la transacción es fundamental. No sólo porque requiere poder de compra para llevar adelante lo que quiere hacer, sino porque "¿cuánto le cuesta ese préstamo?" también depende del monto. "Si me cuesta diez pesos tomar un autobús y viajar a la oficina de la entidad y me van a dar veinte pesos, sólo el costo del autobús ya representa el 50% del monto de la transacción" y así sucesivamente. Entonces, tanto para el acreedor como para el deudor, el monto es crítico para que la transacción sea atractiva, rentable, a un costo razonable. Que el monto sea suficientemente grande. ¡Entre mayor, mejor!

Pero entre mayor sea el monto, también mayor es el riesgo, y mayor la posibilidad de que el resultado de las actividades que el deudor va a llevar adelante no alcancen para cubrir el servicio de la deuda a que se ha obligado.

Entonces, el arte de hacer transacciones financieras consiste precisamente en encontrar cuál es el tamaño apropiado —ni demasiado grande, ni demasiado pequeño— con consecuencias tremendas. Si existiera una convergencia de opinión entre el acreedor y el deudor, no habría mucha dificultad acerca del cuál es ese monto. Pero el acreedor y el deudor no operan con el mismo "stock" de información, no conocen lo mismo, no tienen los mismos incentivos para participar en esa relación. Pueden comportarse honestamente u "oportunisticamente" por los problemas de información que existen, y en consecuencia el tamaño no sólo importa muchísimo sino que va a haber diferencias de opinión en cuanto a cuál es el tamaño correcto. Si es demasiado pequeño, el deudor está inconforme —se siente mal, no le gusta la calidad del servicio—. Si es demasiado grande, el acreedor se arriesga; si es demasiado pequeño el deudor va a ir a buscar fondos complementarios en otra parte y entonces comienza a tomar préstamos en una, dos, tres o cuatro instituciones adicionales.

Esto se complica cuando viene la competencia, porque la posibilidad y la tentación de ir a buscar esos montos adicionales a otra parte, se incrementa. Y porque el valor de la relación que tiene el deudor con su acreedor ya no es tan fuerte, porque ahora hay alternativas y por eso se aumenta el riesgo.

Un incremento de la competencia —que es tan importante en cualquier mercado que no está acompañado con un mejor manejo de la información— puede ser muy peligroso. Entonces, los temas de este panel son: ¿cómo determinar si el tamaño del préstamo es o muy pequeño o muy grande? ¿Está sobreendeudado o no? ¿Cómo determinar la manera en que la competencia puede estimular este sobreendeudamiento y qué habría que hacerse en ese caso? y ¿Cómo compartir información y mejorar el conocimiento con base en el cual se toman las decisiones? De alguna manera reduce los riesgos adicionales que vienen con la competencia. Para que la competencia funcione, tiene que ir acompañada de un mejoramiento de la información disponible a la hora de tomar las decisiones de crédito.

En el caso de la banca comunal, este es uno de los temas más difíciles, por dos características de la banca comunal. Una, porque los montos de los préstamos son muy bajos —caso por definición— y en consecuencia, todos los problemas de trabajar con montos muy bajos, como los costos y falta de rentabilidad, de dificultad, de sostenibilidad que vienen con los montos bajos. En el caso de la banca comunal son más agudos, pero al mismo tiempo, a la banca comunal le cuesta mucho compartir información —en alguna medida, porque no la tiene directamente—. La tienen los grupos, pero no la entidad central que le presta a los bancos comunales, a menos que se establezcan mecanismos para recabar esa información "casi con cliente", pero esto es costoso y la banca comunal batalla todos los días con el mismo costo. En algunos casos, en algunos países, los clientes no tienen carnet de identidad y los clientes no tienen algunas otras características que faciliten una comunicación estandarizada de información, como la que necesita un buró de crédito.

Esos son los temas que vamos a analizar esta mañana. Vamos a comenzar con Adrián González. Adrián ha sido estudiante en el Programa de Doctorado de la Universidad Estatal de Ohio y actualmente es investigador del CGAP asociado con The MIX —esa valiosísima fuente de información general sobre microfinanzas que todos conocemos—. Costarricense, casado con una boliviana, nos ha acompañado en nuestros trabajos de investigación en microfinanzas. En su presentación, Adrián cuestiona la temática del sobreendeudamiento para ayudarnos a entender la complejidad del tema. Con mucha frecuencia pensamos que los clientes que van a buscar fondos a más de una entidad se están sobreendeudando. La presentación de Adrián nos va a aclarar que eso, no necesariamente es así.

Adrián González

Gracias, buenos días. Yo tengo varios sombreros; un sombrero de The MIX, un sombrero de CGAP y hoy voy a quitarme esos dos y voy a ponerme de nuevo el sombrero de Ohio State.

Como bien lo dijo Don Claudio, esto es parte de una investigación que iniciamos en el programa de finanzas rurales en el 2001, y voy a hacer una presentación más general, cubriendo algunas de las dimensiones sobre el sobreendeudamiento que normalmente no se consideran.

Lo primero que voy a hacer es empezar con una definición que hemos adoptado en la Universidad Estatal de Ohio. "Sobreendeudamiento ocurre cuando el resultado final de un contrato de crédito no es el esperado por la institución, por el prestamista o por ambos". Y aquí es importante: ¿Por qué? ¿Cómo es que no es el esperado? Esto puede ser porque la institución no recibe los pagos o los recibe tarde. Ahí hay sobreendeudamiento.

Lo que nosotros estamos agregando ahora —y que es muy importante— es que también hay sobreendeudamiento cuando el cliente tiene que incurrir en acciones costosas para hacer los pagos. Normalmente las instituciones sólo se fijan en si el cliente pagó o no pagó, o pagó tarde, y ahí se acaba la evaluación de un contrato de crédito, pero lo que nosotros queremos explorar es ¿qué tuvo que hacer el cliente para pagar ese préstamo, o para pagarlo a tiempo? Entonces, como ya se mencionó al principio, no vamos a hablar de cuántas fuentes tiene el cliente, sino cuánto es el total de deuda que tiene.

Estoy seguro que muchos de presentes tenemos más de una tarjeta de crédito. Por ahí, algunos tienen un préstamo de un auto o de una casa, y no por eso están sobreendeudados. Estar sobreendeudado simplemente tiene que ver más con cuánto es la cantidad de deuda que tiene la persona y cuánto es su capacidad de pago. A veces, si son dos préstamos pequeños —cada uno por 50 dólares— esa persona no está más sobreendeudada que la que tiene un préstamo por 100 dólares. Y uno tiene dos fuentes y el otro tiene una fuente.

Ahora, ¿a qué nos referimos por mecanismos costosos? Los mecanismos costosos son todas aquellas acciones extra en que incurren los hogares. Estas acciones son muy particulares de los clientes de microfinanzas que tienen esta flexibilidad por ser parte de un sector informal donde hay menos restricciones. Entonces se pueden dar acciones extras. Algunas de estas acciones que hemos considerado son, por ejemplo, las que tienen que ver con el mercado de trabajo. Lo que encontramos en Bolivia fue que muchos de los hogares tuvieron que trabajar más horas de lo que trabajaban normalmente, o inclusive tuvieron que llevar al mercado de trabajo a miembros del hogar que antes no trabajaban, para tratar de generar la capacidad de pago adicional, con tal de pagar los préstamos.

Otros mecanismos costosos son las remesas. Son costosas porque en algún momento el hogar que las recibe va a tener que pagarle de alguna forma al que envió la remesa. Otra de esas actividades es, por ejemplo, adquirir nuevos préstamos. Adquirir un préstamo por manejo de liquidez puede ser favorable, pero adquirir un préstamo cuando la situación económica se está empeorando —cuando se está entrando en una crisis, como lo que sucedió en Bolivia— puede resultar en un empeoramiento mayor del sobreendeudamiento del hogar. Otra de estas acciones son, por ejemplo, recurrir a los ahorros, ahorros líquidos, a dinero "debajo del colchón" o lo que tenga el hogar en la casa. Recurrir a los activos —a los activos productivos— como el carrito que se usa para vender los dulces o la olla que sirve para cocinar la comida que se vende al borde de la autopista, etc.

Otra de esas acciones —que puede ser una de las más costosas y que tiene graves complicaciones— que al final de cuentas significa “comer menos”, es reducir consumos, porque ésta es la forma de pagar el préstamo. Ahora, ¿por qué el hogar está dispuesto a hacer esto? Está dispuesto a hacerlo porque las relaciones de crédito son muy valiosas para ellos. Estamos hablando de personas que normalmente han estado excluidas de los sistemas financieros tradicionales y cuando logran tener acceso al crédito —ya sea de bancos comunales u otro tipo de instituciones— están dispuestos a sacrificarse con tal de no perder ese acceso al crédito. Para el cliente, el crédito es valioso, a pesar de que a veces lo expone a ciertas vulnerabilidades, y esto es lo que genera que los clientes estén dispuestos a realizar todas las acciones anteriores con tal de pagar el préstamo. Esto —por supuesto— depende de la relación, del valor de la relación que tenga para el cliente. Cuando hay muchos proveedores, al cliente no le importa perder uno —no pagarle a una institución— “si hay otras cinco que me van a prestar”, pero si sólo hay una o dos, o el hecho de que yo no le pague a una, y eso va a reportarse a un buró de crédito, “entonces ninguna otra institución me va a prestar”. Eso es lo que influye en el valor de la relación.

El sobreendeudamiento es importante. Supongo que todos piensan que definitivamente es importante y eso me alegra mucho. Es importante porque afecta a las instituciones. Cuando una institución tiene problemas de sobreendeudamiento, una institución que moviliza ahorros, puede resultar al final de cuentas en el colapso de la institución afectando a los ahorradores; no sólo al que recibió el crédito, que se queda sin créditos, pero el que tenía ahorros en esa institución también va a perder su dinero.

Se pueden generar corridas financieras que pueden afectar no sólo a las microfinanzas sino al resto del sistema financiero. Y por último, algo que es muy importante —y que sucedió en cierta medida— es todo lo que sucede alrededor de las instituciones cuando se empieza a hablar sobre endeudamiento: las presiones políticas. A los políticos les gusta usar palabras como “tasas de interés de niveles de usura”, “vamos a imponer techos a las tasas de interés”, “vamos a regular más al sector”, “vamos a ponerles restricciones”, que son definitivamente nocivas para el sector.

Hay tres diferentes situaciones bajo este marco conceptual que se pueden considerar sobreendeudamiento. Una es cuando hay falta de voluntad de pago. Aquí lo que estamos diciendo es que el cliente tiene plata, puede pagar, pero no quiere pagar. La segunda es cuando el cliente quiere pagar, pero no puede, o paga tarde. Y la última es cuando el cliente paga pero paga recurriendo a acciones costosas. Tuvo que dejar de comer, tuvo que sacar al miembro de la familia que estaba en el colegio para que fuera a trabajar, o tuvo que tomar acciones similares.

Vamos a explorar un poco más a detalle cada una de estas actividades. La primera es falta de voluntad de pago. Tiene dinero, pero no quiere pagar. ¿Por qué? Porque los beneficios de pagar son menores que los beneficios de no pagar. El cliente hace cuentas en su cabeza y decide: “si yo pago, ya no necesito el crédito. Pero ya no me van a prestar. Bueno, voy a ver a otra institución que me pueda prestar, y entonces mejor no pago, me quedo con lo que no he pagado hasta ahora y me voy contento a tener crédito en otro lado”.

Esto tiene que ver con el valor de la relación y con el costo en reputación. Si existe un buró de crédito, ya no es tan fácil evadir la responsabilidad, porque entonces, “si yo no le pago a una institución, todas las demás van a saber que no pagué y ya nadie me va a prestar”. Esperemos. Esto tiene mucho que ver con el diseño de las tecnologías de crédito. Existen otras cosas en el contrato que van a darle incentivos para que pague: “el palo, el garrote y la zanahoria”. Hay garantías, hay otro tipo de elementos de este tipo.

¿Por qué se ha sobreestimado la capacidad de pago? El cliente puede ser que quiera pagar, pero su deuda es muy alta. Entonces se sobreestima la capacidad de pago cuando hay problemas de que, simplemente no se hizo un cálculo, no se evaluó cuánto era la deuda que tenía este cliente. Y se le hizo un préstamo, sólo considerando su situación actual, sin ver sus otros pasivos, atrás. Cuando hay actividades estacionales es cuando el calendario de pagos de la institución, del banco comunal, no se acopla al momento, a los flujos de caja de cliente. ...y se generan problemas de liquidez. Y son problemas de liquidez cuando el acceso a otras fuentes puede ser más bien favorable que negativo. Tener dos, tres, cuatro o cinco fuentes, más bien solucionó el problema de que fuera ayudándose a pagar todas las otras obligaciones.

Las otras dos situaciones son cuando la capacidad de pago es adicionalmente costosa. El cliente tuvo que recurrir a otros mecanismos para pagar el préstamo. Esto sería sobreendeudamiento. Y finalmente, cuando el cliente paga total o parcialmente el préstamo. Es importante hacer esta separación de tipos de sobreendeudamiento porque al entender un poco cuáles son las diferentes situaciones que se pueden clasificar como sobreendeudamiento, se puede hacer un mejor diagnóstico de dónde hay que tomar medidas al respecto. Cuando simplemente se sobreestimó la capacidad de pago y el cliente quiere pagar, no es un problema de incentivos, es un problema de "tenemos que prestarle menos al cliente para que pueda pagar y no tenga problema".

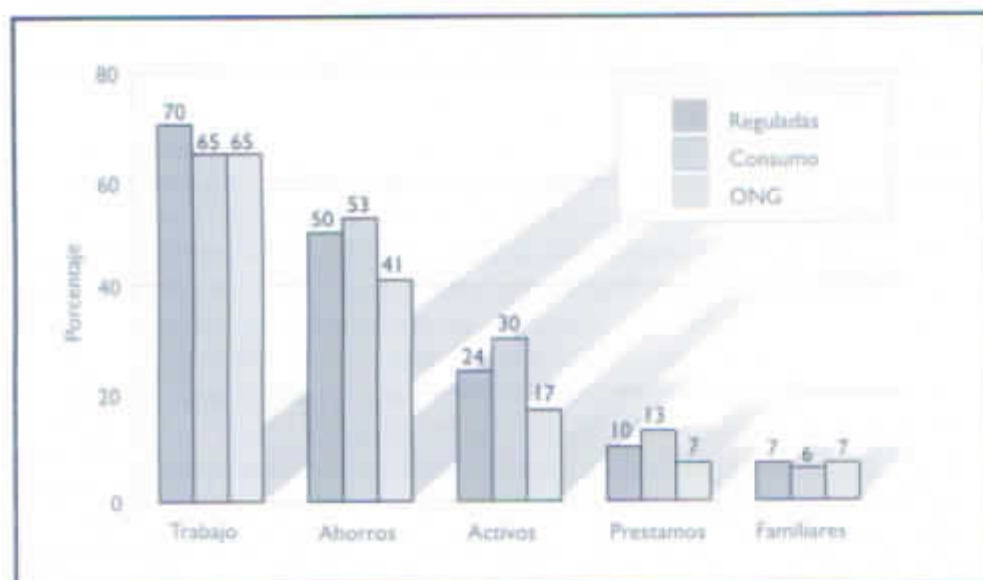
Cuando el cliente tenía el dinero para pagar, pero decidió racionalmente no pagar, entonces es un problema de incentivos. Si a este cliente le hubiéramos prestado cinco dólares o cien dólares, igual no los hubiera pagado. Bueno, esto está relacionado con cuánto le prestamos, pero es un problema más de incentivos que de capacidad de pago.

Bajo este marco conceptual, se requieren dos condiciones para decir que no hubo sobreendeudamiento. Una de ellas es que hay voluntad de pago, el cliente quiere pagar, y lo otro es que la capacidad de pago es suficiente, no se hizo una sobreestimación de cuánto se le prestó al cliente. Y además, el cliente no tuvo que recurrir a mecanismos costosos. Cuando tuvo que recurrir a mecanismos costosos, a pesar de que quiso pagar, y pagó a tiempo, de alguna manera hubo un sobreendeudamiento y esto es importante tenerlo en cuenta.

Dentro de la investigación que realizamos en la Universidad Estatal de Ohio, a finales de 2001, hicimos una encuesta en Bolivia. En esta encuesta estábamos buscando personas que cayeran dentro de lo que consideramos un cliente típico en microfinanzas. Entonces impusimos dos condiciones: una es que tuvieran una actividad independiente con menos de quince empleados y la otra es que hubieran recibido un préstamo de alguna fuente de microfinanzas en un periodo de cinco años.

De esa forma entrevistamos 959 hogares que cumplían estas características. Éstas son algunas de las instituciones tradicionales de microfinanzas en Bolivia, más las instituciones en consumo. Ahí es donde están "Credi Ágil" "Acceso fácil", etc. Y algo más que hicimos fue considerar a las organizaciones no gubernamentales, donde la mayoría de la muestra estuvo conformada por el cliente de "Crecer" y de "ProMujer", ambos Bancos Comunales.

Las instituciones para los siguientes dos gráficos que les voy a mostrar las clasificamos de acuerdo a microfinanzas. Son las reguladas de microfinanzas, las de consumo y ONG's, donde la mayoría son bancos comunales.



Lo que resume este gráfico son algunos de los resultados de los hogares que tuvieron que realizar acciones costosas — esto no es para todos los hogares— sólo para los hogares que tuvieron que realizar acciones costosas.

¿En qué proporción utilizaron cada uno de los mecanismos para tener que pagar los préstamos? Lo que vemos ahí es que aproximadamente dos tercios recurrieron al mercado de trabajo, ya sea que tuvieron que trabajar más horas o tuvieron que agregar o aumentar su fuerza de trabajo. En esos hogares hubo más personas trabajando debido al préstamo, con tal de pagarlo.

El segundo mecanismo costoso más importante fue el uso de ahorros. Ahorros que había en otras instituciones o el dinero debajo del colchón, el dinero en el piso, etc. Aproximadamente un cuarto de los hogares vendió activos productivos. Esto es que tal vez tuvieron que vender la vaca con la que producían su queso, o tuvieron que vender algunas de las cosas que utilizaban para su actividad independiente. Un 10% recurrió a otros préstamos —adquirieron nueva deuda— y un 7% tuvo que recurrir a familiares y amigos.

Además de eso, una de las preguntas que les hicimos es ¿se atrasaron? ¿Cuánto se atrasaron? Aquí hay una comparación de los resultados para las instituciones de Microfinanzas, para las de consumo y principalmente para los bancos comunales. Lo que encontramos es que sólo 74% de los clientes de bancos comunales —casi tres cuartos— nunca se atrasaron. Esto es mucho más que el 50% de microfinanzas y el 40% de consumo.

Atrasos por tipo de fuente hogares, 1997-2001

Atrasos	Microfinanzas	Consumo	ONG	Cooperativas	Banco
Nunca	224	87	142	45	11
%	49.8	20.2	74.3	40.4	60.0
Hasta de 30	227	93	28	71	6
%	42.8	40.3	20.4	44.4	24.0
Más de 30	81	105	18	24	4
%	11.4	21.1	9.2	15.0	14.0
Total	454	222	191	140	25
%	100	100	100	100	100

Otra de las características importantes de los bancos comunales, es que son los que tienen el porcentaje de casos menores de treinta días. Esto tiene mucho que ver con cuál es la tecnología y cuáles son los incentivos dentro de la institución. En Bolivia, para las instituciones reguladas, un atraso de dos ó tres días no es tan intolerable como lo es dentro de un banco comunal. Dentro de un banco comunal atrasarse un sólo día ya implica para el cliente pagar multas que son muy fuertes y otro tipo de incentivos, y las de consumo son las que tuvieron el porcentaje más alto a tasas mayores a treinta días.

Claudio González Vega

Muchas gracias. Las presentaciones están muy entrelazadas de manera que voy a optar por que se hagan una detrás de otra y luego abrimos a la discusión general con todos los elementos de juicio.

Es especialmente agradable para mí compartir esta mesa con Martín Valdivia, a quien conocí en persona hace unos minutos y a quien leo desde hace mucho tiempo. Es doctor en Economía aplicada de la Universidad de Minnesota —o sea, un competidor—, investigador principal en el grupo de Análisis para el Desarrollo GRADE en Lima Perú —un competidor muy fuerte, por cierto— donde ya tiene más de una década de estar dedicado a investigar temas de salud, pobreza, políticas sociales, microfinanzas y desarrollo rural. Han sido particularmente interesantes sus ejercicios de evaluación de impacto, su interés en el microahorro y desde luego, la problemática de los bancos comunales. Con esas credenciales no es de extrañarse que haya hecho investigación para el BID, el Banco Mundial, la OMS, la OPS, la FAO, etc.

Martín Valdivia

El título de la presentación es Competencias, Centrales de Riesgo y el Desarrollo de las Microfinanzas en el Perú. Esta presentación la he preparado con Verónica Frisnacho que trabaja conmigo en GRADE, y como lo voy a ir explicando es un esfuerzo inusual —por lo menos para mí— la manera cómo ha logrado involucrar a un montón de agentes que trabajan en el proceso, que han acordado colaborar con nosotros en un esfuerzo de poder entender un poco más los procesos que están enfrentando los bancos comunales en el Perú, como resultado de los incrementos en la competencia, —asociados entre ellos mismos, dentro de las ONG's no reguladas— pero también con el sistema regulado de la banca múltiple.

Voy a ir a los antecedentes. Hay una historia acerca del desarrollo —muy fuerte— de las últimas décadas en el Perú con el tema de microfinanzas. Los aspectos de responsabilidad compartida en los grupos solidarios y los bancos comunales —como un elemento fundamental— y la metodología de bancos comunales es una de las más importantes en el sector de microfinanzas no regulado.

Este crecimiento tiene ciertos riesgos a la sostenibilidad de las instituciones que operan en el mercado. Por un lado, obviamente la mayor competencia. La mayor presencia de instituciones mejora el acceso a crédito de los microempresarios, pero en cierto sentido puede también generar un aumento del riesgo de cartera, o un aumento de los costos de selección, al menos de parte de las instituciones de microfinanzas, aunque Adrián nos estuvo planteando precisamente un cuestionamiento a ese tema.

El otro aspecto es el desarrollo de las centrales de riesgo. En el Perú, recién hacia 1996, se comenzó a fortalecer el sistema. Fundamentalmente la Superintendencia de Bancos y Seguros que fue la que comenzó a modernizar el sistema de recolección de información del propio sistema

regulado, y después lo puso a disposición de las centrales de riesgo —que era un sistema para que operaran— y se crearon muchas. Hoy en día, básicamente tenemos dos: INFOCORP y CERTICOM. La ventaja de que comenzáramos a desarrollar este estudio es que INFOCORP —que es una de las más grandes en el sector— tenía un convenio de trabajo con la iniciativa de microfinanzas de COPEME bajo la idea de que necesitábamos que las centrales de riesgo no solamente cubrieran al sistema regulado sino también al sector de microfinanzas y que los atendiera de una manera importante.

Los dos se pusieron de acuerdo en esa cuestión y han avanzado muchísimo, no solamente en ofrecer, a una tasa especial, los servicios de la base de datos de la central de riesgo a las empresas de microfinanzas, sino que paulatinamente los han ido incorporando para que fueran entregando su información. Primero la negativa, o sea la información de los malos deudores, y después la positiva. Hoy en día, muchas de ellas aportan y el proceso viene en crecimiento.

En ese marco es que las diferentes partes estaban muy interesadas en poder evaluar qué es lo que esto ha significado para el desarrollo del sector. El estudio tiene como base esta alianza estratégica, entre lo que es la mesa de bancos comunales —que creo que involucra a casi todas las entidades no reguladas que trabajan con esta tecnología— INFOCORP, que es la central de riesgo —la institución en la que yo trabajo— y el grupo de análisis de desarrollo. Cada uno con intereses diversos, pero que confluyen en la idea de que este estudio definitivamente podría beneficiarlos.

El objetivo, evaluar el impacto de cambios en los sistemas centrales de riesgo sobre sostenibilidad en las IMF's pero tomando en cuenta también el aumento de la competencia de las diferentes partes.

Después de eso, en la última parte, tuvimos requerimientos adicionales que involucraron muchas otras instituciones en especial a COPEME, que también entró con mayor fuerza en esta última etapa, PROMUC e Innovations for Property Action, también han contribuido financieramente para cubrir una parte de los costos de la base de datos que estamos generando.

¿Qué cosa es esta base de datos? Lo que pasó fue que dentro de esta mesa de bancos comunales, cinco de estas instituciones autorizaron a INFOCORP para que la información de toda su cartera, del cruce de su cartera con todo el sistema regulado y no regulado, fuera puesta a disposición de GRADE para que pudiéramos hacer el análisis de quien se cruzaba, cómo se cruzaba y qué significaba esto para la sostenibilidad de las instituciones de microfinanzas. Esas instituciones son ADRA, FINCA, Manuela Ramos, PRISMA y ProMujer.

	Clientes	Cartera (US\$)	Tamaño de préstamos
ADRA	7,493	1,522,265	203.2
FINCA	6,313	913,003	144.6
Manuela Ramos	10,759	1,588,416	147.6
PRISMA	14,140	4,240,839	299.9
ProMujer	8,709	787,623	90.4
Total	47,414	9,052,146	190.9

Y la historia era ver los cruces entre ellas mismas —entre estas mismas instituciones— cosa que era también una preocupación de ellos. El tema es verlo con el resto del sistema no regulado, con las entidades reguladas y con el sistema consolidado de morosidad. Esta información la iremos a recibir para dos periodos, para diciembre de 2004 y para diciembre de 2005, con dos tipos de paneles. Según el primero, simplemente ver el panel institucional, o sea, aunque fuera diferente gente, vamos a ver cuánto cruce había para el portafolio de cada una de las instituciones en diciembre de 2004 y en diciembre de 2005.

Nuestro interés también era poder seguir en el tiempo a la gente, no solamente al portafolio de las instituciones. Por ejemplo, ¿qué pasa con aquellos que salen del sistema? Dejan de ser clientes de FINCA o de PRISMA y ¿qué pasa con su cartera de créditos? A eso nosotros lo llamamos el panel individual.

Las hipótesis que estamos trabajando. Obviamente, el crecimiento del sector de microfinanzas ha generado que las IMF's operen en mercados cada vez más concurridos, inclusive las de bancos comunales que, de hecho, tienen una mayor llegada a zonas de mayor pobreza y que supuestamente llegan a zonas donde no llegan otras fuentes de crédito. Esta situación va cambiando paulatinamente y éste es un tema que hay que analizar, y que plantea las posibilidades del llamado "sobreendeudamiento" si es que especialmente no existe la información.

Por otro lado, el desarrollo del sistema de centrales de riesgo debería tener mecanismos de control sobre este efecto. Por un lado podría reducir los costos de selección y de riesgo de cartera, pero también a nivel individual, una vez que el sistema cierra y comienza a verse que las IMF's tienen acceso a la información, debería generarse un mayor esfuerzo de repago y/o una reducción del sobreendeudamiento.

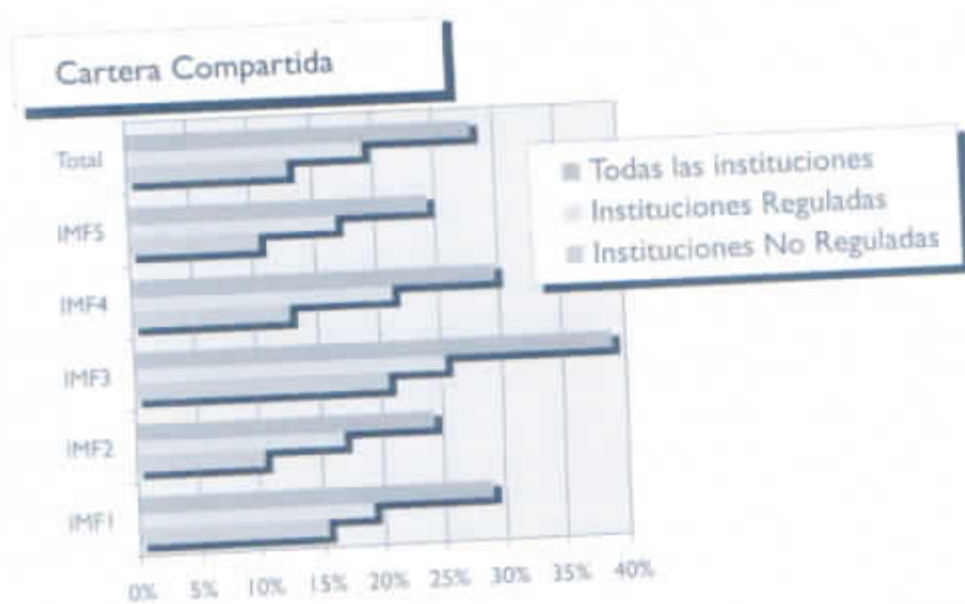
El otro tema es tratar de ver qué significa esto en términos de —si éste llamado sobreendeudamiento que en realidad es mirar solamente el tema de ésta gente que tiene fuentes de crédito diversas— qué impacto tiene esto sobre la morosidad y qué impacto tiene sobre la graduación.

Hay algunos efectos indirectos asociados a la forma cómo el sistema ha ido mejorando, pero eso me lo voy a saltar para entrar directamente a los datos.

Esta es la cartera de las instituciones que tenemos involucradas. Son cinco instituciones, en tanto que el número de clientes llegan a ser, en el 2004, como 47,414, tenía una cartera de más o menos nueve millones de dólares y con un tamaño de préstamos ligeramente inferior a los 200 dólares por préstamo, con ciertas variantes, fundamentalmente asociadas a la diferencia que tienen las instituciones en su participación en el entorno rural. Solamente hasta aquí muestro la información por institución. Después va a estar por institución, pero no identificándola para respetar su confidencialidad.

La primera pregunta era saber cuánto se cruzaban. En realidad, este grupo que supuestamente es de pequeños prestatarios, que están supuestamente abandonados por el resto del sistema y la historia es... En el primer gráfico, lo que estamos viendo es que más o menos el 28% de los clientes de este grupo sí tiene préstamos en otras instituciones. Y la historia era de esos casos. La mayor parte también lo tiene en el sistema regulado, entonces éste es un llamado, digamos importante, acerca de lo que está ocurriendo con la presencia de otras instituciones reguladas y no reguladas en el mercado donde operan las instituciones. Debo decir que estas instituciones no llegan a representar un porcentaje importante del portafolio global de los bancos comunales en el Perú, así que es posible analizarlo. Podemos tener confianza en que las tendencias que

encontremos aquí, se repiten en otros casos, salvo por el tema de las diferencias entre urbano o rural. Son muy pocas las instituciones que están en el espacio rural y entonces deberíamos pensar más, que todo que esto está más jalado hacia el lado urbano.

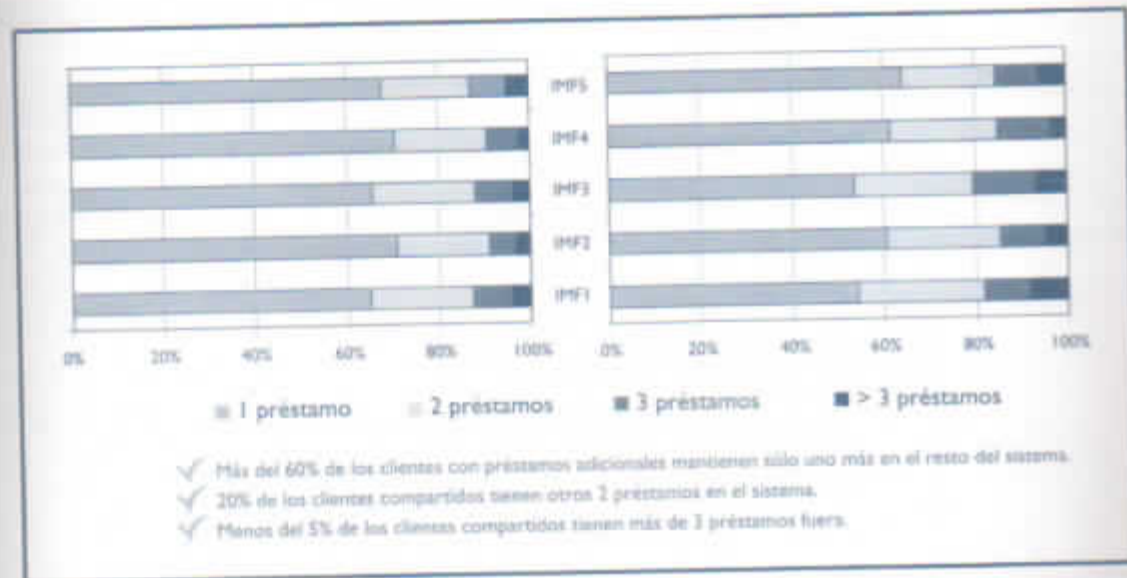


Lo que nos está mostrando el gráfico es que de cada... por ejemplo, ése 1.5 que marca la primera de las rayas, se está refiriendo a que por cada dólar que tienen de crédito con la institución madre, FINCA o PRISMA, de ellas, ellos tienen 1.5 fuera de estas cinco instituciones. Las tienen en otras ONG's —en el sistema no regulado o en el sistema regulado— y la columna amarilla nos indica ese monto. En realidad, la mayor parte es en el sistema regulado, o sea en las cajas municipales, las cajas rurales, las EPYMES o la propia banca múltiple.

Hay cierta diversidad por tipo de institución pero eso es una parte que no voy a analizar mucho en esta presentación. En realidad es importante plantear que en el otro caso era... —estamos viendo todo el portafolio, todos los clientes, cuánto tienen afuera comparado con el portafolio de estas instituciones— pero aquí lo que yo quería diferenciar es que aquellos que tienen más de una fuente ¿cuánto se prestan afuera respecto a lo que se prestan adentro? Y entonces aquí la cosa cambia, y llega más o menos a cinco veces el tamaño del crédito que tienen afuera respecto al crédito que tienen adentro. Esto, obviamente, tiene que tener una implicación en términos de la fuerte presencia de la banca en este mercado, pero por otro lado, también nos tiene que hablar acerca de las razones por las que la gente pertenece a los bancos comunales. En algunas conversaciones que hemos tenido con la propia gente que trabaja en el estudio, en algunos casos uno piensa "pues no siempre esas instituciones pertenecen a los bancos comunales por la demanda de crédito", sino que hay otros factores que están detrás de pertenecer a los bancos comunales y en algunos casos, cuando uno ve estas cifras, puede pensar que en realidad esta gente tiene mucho más acceso a crédito en otros lados, sin embargo, se mantiene como cliente de las instituciones de Microfinanzas por algún elemento importante que pueda encontrar ahí.

Aunque ya las instituciones que están participando en el estudio —y otras— encuentran evidente la presencia de estos cruces, y cada vez mayor cruce de fuentes de información. Algunos de estos números permiten mostrar que en realidad los que tienen préstamos más chicos, como proporción, en realidad son los que tienen mucho, mucho de esos préstamos afuera, y esto es una confirmación de lo que estaba diciendo, de que probablemente el acceso al crédito no es la razón por la que estas personas se mantienen necesariamente en los bancos comunales de estas instituciones.

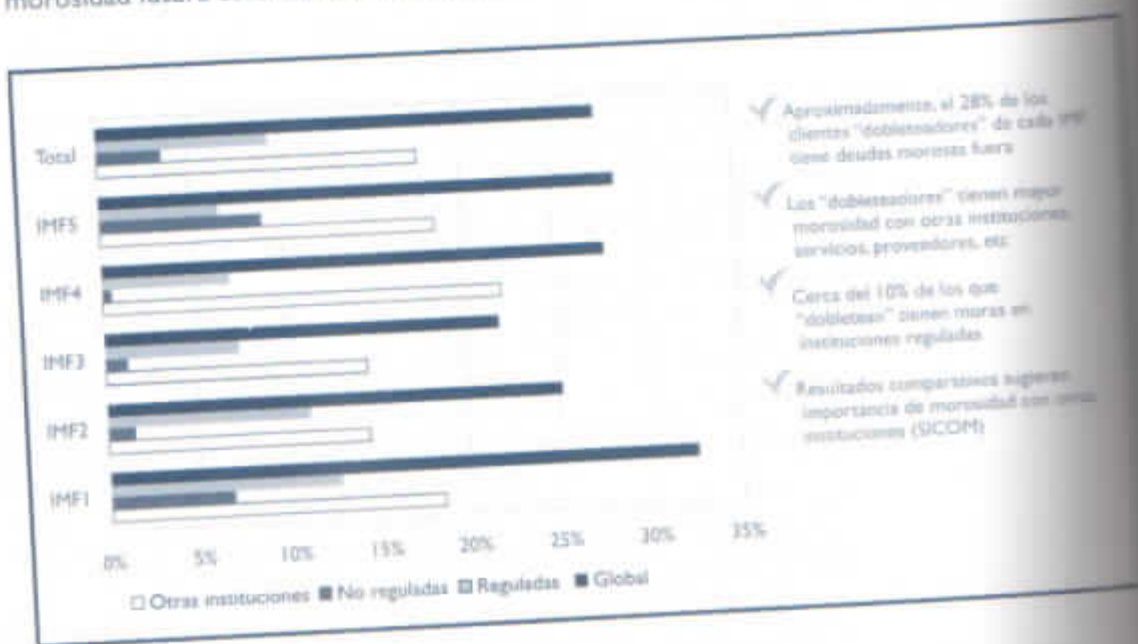
Otra figura que tiene que ver con el tema de cuántos préstamos tienen. Más del 60% tienen solamente un préstamo más en el resto del sistema, 20% tiene dos préstamos y muy pocos de ellos tienen más que esa cantidad.



En realidad estamos presentando avances preliminares de lo que estamos obteniendo de información, porque la segunda base —la de diciembre de 2005— la acabamos de recibir hace una semana. Hay algunas cosas que hemos hecho pero no es tan comparable, entonces, no voy a mostrar cuánto eran los cruces de cada portafolio en 2004 y en 2005 porque se volvió no comparable, producto de un montón de cambios. De esos ajustes y cambios que las propias instituciones comenzaron a hacer como resultado de ver lo que había pasado en el estudio. Entonces va a ser un poco complicado o va a generar un poco de trabajo hacer un análisis comparativo de lo que pasó, de una manera significativa, en un caso y en otro.

Bueno, lo que quiero mostrar es lo que ha pasado con el acceso del crédito de todo este grupo que hemos seguido en el tiempo, entre 2004 y 2005, y en resumen, mirando la primera de las filas, lo que dice es que en promedio, estos clientes tenían 482 dólares de crédito, esto es, no solamente incluyendo el crédito que tenían con las instituciones que participan en el estudio de las ONG'S, sino en general, en todo, y que en promedio tuvieron un aumento de 192 dólares en ese acceso al crédito, en ese uso del crédito, hacia 2005. La historia aquí es ver de dónde proviene ese aumento de crédito, y en este caso, de esos 192 dólares, 48 dólares provienen de las IMF's incluidas las que participan en el estudio; 90 dólares provienen de la banca múltiple y 54 dólares de las cajas y EPYMES, es decir el 47% de este aumento proviene de la banca múltiple y esto no se diferencia por tipos de clientes, lo que nos hace pensar que en realidad es una cuestión

de un reflejo de lo que todos hemos visto, de la forma cómo ha aumentado la agresividad de la banca comercial para entrar al espacio donde antes solamente operaban estas instituciones. El segundo tema tiene que ver con lo que estaba mencionando Adrián, a esto de tener más de un préstamo. Ser "dobleteador" o tener múltiples fuentes de crédito genera un mayor riesgo, o no. Aquí esta una matriz que nos muestra a los que eran cumplidos en 2004 o morosos en 2004, y cuál era su situación en 2005, si eran cumplidos o morosos. Y una cosa importante es analizar qué pasa, si hay diferencias entre los que eran cumplidos y pasaron a ser morosos, entre los que eran clientes exclusivos de estas instituciones y los que eran "dobleteadores". Y lo que vemos es que eso nos da en el primer caso, en el caso de los que eran exclusivos, que el riesgo de caer en morosidad futura es de solamente 9%, cuando en el caso de los "dobleteadores" es de 15%.



Entonces es una evidencia preliminar, general, acerca de que detrás de este aumento de fuentes de crédito y la mayor utilización del crédito, está habiendo algún elemento de sobreendeudamiento, en la medida en que estamos observando que esto ha generado una mayor morosidad de esta población.

Yo creo que estoy muy corto de tiempo y solamente quería mostrarles estos datos. Hay una manera de ver cómo ha cambiado el comportamiento de la población, entre ser exclusivamente "dobleteadores". Y lo que nosotros estamos tratando de hacer ahora es continuar con el estudio y mostrar, no solamente estos datos agregados de quiénes cayeron en mora o no, o quiénes pasaron a hacer más o menos uso de otras fuentes de crédito. Es llegar a utilizar las características de cada uno de estos individuos para saber en qué casos esto significa graduación de los clientes que van desde las ONG's hacia el mercado de la banca comercial. Pero por otro lado, quiénes son un problema y en qué casos este aumento del uso de crédito supone un mayor riesgo que el de cartera. Para eso tenemos que cruzar esta información con otros datos —datos de características individuales de los socios— y eso no lo vamos a poder hacer para las ONG's, instituciones, pero por lo menos, con PRISMA y con FINCA que son las dos instituciones con las que más hemos trabajado en el pasado. Vamos a poder incorporar esta información y hacer un análisis más profundo respecto a la relación que hay entre endeudamiento y riesgo de cartera, y también sobre el tema de lo que es graduación en el acceso al crédito.

Claudio González Vega

Muchas gracias. A continuación escucharemos la presentación de Mauricio Zambrana. Mauricio tiene Licenciatura y Maestría de la Universidad Católica Boliviana, es Gerente General de INFOCRED, un buró de información crediticia en Bolivia, una innovación muy importante en las microfinanzas bolivianas —tan prometedoras, ayer y bajo asedio hoy— y por lo tanto vamos a pedir que nos hable de eso. Viene con una gran experiencia, tanto como analista desde su estadía en el Banco Central, hace algunos años, como Gerente de Marketing, Comercialización, investigación comercial etc. en una serie de empresas importantes, Sociedad Boliviana de Cemento, Fábrica Nacional de Cemento, distribuidor Viacha en Arequipa y así sucesivamente.

Mauricio Zambrana

Muchas gracias. Bueno, vamos con la primera transparencia. ¿Cuánto tiempo tengo? Bueno, en Bolivia las entidades financieras, como en todas partes, son reguladas y no reguladas. Las entidades reguladas, en lo que se refiere a la banca comercial, son entidades con un bajo número de clientes y más bien son las entidades de microfinanzas las que tienen un gran número de clientes. Según los cuadros que ustedes pueden ver ahí, cuando hablamos del monto de cartera, el 65% de la cartera la tienen los bancos comerciales; sin embargo, si vemos el número de clientes, los bancos comerciales en Bolivia tienen el 16% de los clientes y esto se da en todas partes.

TIPO DE ENTIDAD	CARTERA		Saldo promedio (\$US)	Clientes	
	Miliones \$US	%		Cantidad	%
Microfinancieras reguladas	316,6	14,4%	1.664	310.550	27,4%
Microfinancieras no reguladas	96,7	2,8%	412	239.498	28,8%
Cooperativas de Ahorro y Crédito Reguladas	231,4	6,5%	3.570	64.834	7,8%
Cooperativas de Ahorro y Crédito No Reguladas	101,8	2,8%	2.560	39.737	4,8%
Otras entidades de giro financiero no reguladas	49,7	1,2%	2.066	21.142	2,5%
Bancos comerciales	2.318,3	64,7%	17.494	122.519	15,3%
Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda	275,3	7,7%	12.003	22.937	2,8%
TOTAL	3.365,8	100,0%	4.314	831.237	100,0%



Las entidades grandes trabajan con pocos clientes pero de gran volumen. En Bolivia las entidades de microfinanzas, prácticamente tienen el 80% de los clientes del sistema financiero, por lo tanto en Bolivia es un sector muy importante. En otros países es al revés, los bancos tienen una gran cantidad de clientes y una mayor penetración, como es en el caso del Perú o de Chile, pero en Bolivia no es así. Las entidades de microfinanzas son las que dominan el mercado financiero y han logrado cubrir una gran parte del territorio.

Los bancos mutuales o cooperativas reguladas, tienen el 27%; las Microfinancieras reguladas tienen el 37% y las Microfinancieras no reguladas tienen el restante. ¿cuánto vendría siendo eso? 40%. Los bancos comunales están en esta parte del gráfico, indicadas en color guinda, como entidades de Microfinanzas no reguladas.

INFOCRED nació con la idea de que las entidades no reguladas compartieran su información con las reguladas y viceversa. Entonces se unieron estas entidades, que son las que están en FINRURAL —que son entidades no reguladas—, las que están en ASOFIN —que son entidades reguladas— y FUNDAPRO, que es un banco de segundo piso no regulado. Este grupo de entidades conformaron INFOCRED con el propósito de compartir información, y además nos asociamos con uniones de cooperativas de crédito, de ahorro y crédito para cerrar el círculo y tener todo lo que es Microfinanzas de Bolivia.



Vamos a quedarnos con los conceptos, no solamente con las cifras. En Bolivia, una de las entidades más importantes de las entidades no reguladas es ProMujer. Ellos tienen 33,500 operaciones cruzadas con entidades reguladas, de un total de 60 o 65 mil operaciones. Estamos hablando de que la mitad o más de su cartera está cruzada con entidades reguladas. Diaconia, que es otra entidad muy importante, tiene 18,560 operaciones cruzadas. Esto nos da una idea del fuerte entrelazamiento que hay entre entidades no reguladas que tienen operaciones de bancos comunales y entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos.

El mensaje que quiero dejar es el siguiente: las entidades que cruzan, que tienen clientes cruzados —que tienen clientes compartidos— tienen una morosidad muchísimo más alta cuando el cliente está compartido que cuando el cliente es único. Por ejemplo, la cartera en mora de las entidades reguladas con carteras cruzadas es como del 5 al 7% pero la cartera en mora en el total de todas estas entidades, es del 2%. Entonces, el riesgo de tener clientes cruzados es bastante alto y se expresa en las tasas de morosidad que a la larga llevan a provisiones y a castigo de deuda.

Cómo evitar el Sobrendeudamiento: Ahora ¿cómo evitamos el sobreendeudamiento? Cuando hablamos de que no hay falta de voluntad de pago —Adrián nos decía que hay dos razones para que veamos sobreendeudamiento: falta de voluntad de pago o capacidad de pago insuficiente o costosa— En el caso en que no hay voluntad de pago, lo que el buró de crédito nos permite ver son los antecedentes de incumplimiento de otras obligaciones en el pasado, es decir, si la persona en el pasado no pagó cualquier obligación, aunque sea la cuenta de la luz, podríamos inferir que esta persona tal vez tampoco pague este crédito. Esa es una forma en que podemos eliminar este tema de la falta de voluntad de pago, y por otro lado, si la capacidad de pago es insuficiente o costosa, lo que el buró puede hacer por la entidad es proporcionar evidencia de endeudamiento actual que compromete la capacidad de pago, es decir, que la entidad que está evaluando al cliente, sepa cuánto debe este cliente en total. Ahora bien, si el cliente no tiene antecedentes crediticios, es más difícil de tomar una decisión, por eso la importancia de que todas las entidades reporten a los burós de crédito.

Limitaciones: ¿Cuáles son las limitaciones para que las entidades de microfinanzas que trabajan con la tecnología de bancos comunales, trabajen con burós de crédito? Primero que la morosidad permanece oculta al interior del banco comunal. Como ustedes saben —la mayoría debe saberlo— los clientes de bancos comunales, si alguno no paga, todos los demás pagan por él, pero a la entidad financiera —a la institución— se le entrega el monto total. Ahí la entidad tiene dos opciones: querer saber, o no querer saber. En caso de que no quiera saber, pues no va a pasar nada. Nosotros tenemos una entidad muy grande en Bolivia que reporta en su información a todos los clientes vigentes, el 100%, ni uno vencido, ni uno atrasado, ni uno en mora, una maravilla. Pero no es que sea así, probablemente esta entidad tenga problemas para saber cuáles pagaron y cuáles no, simplemente nos dice: “a éste le prestamos”.

Lo segundo es que hay dificultades técnicas y éstas pueden ser, por ejemplo, de comunicación, tanto para consultar como para reportar al buró. Las entidades que están, por ejemplo, trabajando en el área rural, tienen problemas para generar esta información, para enviarla a una oficina central y que esto pueda ser reportado y en otros casos no hay acceso a Internet, por lo tanto, no es posible consultar al buró. Otra dificultad es distinguir al prestatario que no tuvo voluntad de pagar en el pasado y aquél que en realidad quiere rehabilitarse en el sistema financiero.

Una entidad que trabaja con bancos comunales puede ver el reporte de un cliente, ver que no pagó en el pasado, pero podría ver que éste quebró o le fue mal en los negocios, o se rompió una pierna y ya no pudo trabajar, o lo que sea. Y aun así se le puede prestar, porque no es una persona que no quiso pagar, pero hay dificultad en realmente saber qué es lo que pasó con el cliente. Y finalmente, el procedimiento de consulta puede ser moroso cuando estamos hablando de un gran número de transacciones al día. Nuestros clientes, que trabajan con bancos comunales, siempre se quejan del hecho de que consultar a tanto cliente, retrasa el proceso. Las clientes van una vez a la semana, se reúnen ahí y hay 20, 50, 100, 200 personas, hay que procesar, hay que sacar los reportes de esas 200 personas y eso se vuelve complicado, inclusive hay un costo de papel que no será muy alto, pero en volumen se le ve costoso.

Costos de no compartir la Información: Ahora, ¿cuáles son los costos de no compartir la información? Lo primero es que se va a ver, a la larga, un incremento en la morosidad que compromete la sostenibilidad de la entidad en el largo plazo. Lo segundo es que habrá una desmotivación de los clientes que cubren las cuotas de otros, es decir, si nunca reportamos a los que no pagan, es más, si ni siquiera sabemos quiénes son los que no pagan y son las buenas socias las que están pagando las deudas de las otras, entonces poco a poco hay una desmotivación para ser parte del banco comunal o para prestarse dinero, porque cada vez es más caro. Y lo que nosotros queremos es que nuestros clientes tengan motivación para continuar e irse graduando paulatinamente.

Un buen cliente de una entidad que no comparte información, termina sobreendeudado porque la entidad desconoce su endeudamiento total, es decir, hay un cliente que tiene una capacidad de pago limitada, digamos de 500 al mes —es lo que puede pagar, el resto es para sobrevivir— y la entidad le presta un monto que le da para esa capacidad de pago, pero como no lo reporta ninguna otra entidad, lo sabe, y cuando va a pedir crédito a otra entidad pues se lo dan, porque su capacidad de pago está intacta, pero no es así, y ahí se sobreendeuda, y ahí, quien tiene la culpa de que este cliente se sobreendeudó es la entidad, la entidad que no lo reportó.

Acciones posibles: ¿Qué es lo que hemos visto que se puede hacer para sobrepasar estas limitaciones? La primera es incluir procedimientos que permitan reportar la morosidad al interior del banco comunal. Mientras no haya estos procedimientos en cada entidad —para que se pueda reportar la morosidad— no es posible avanzar en este proceso, y obviamente, en entidades con gran número de agencias, puede ser algo complicado y en entidades que están con poco número de agencias, con poco número de clientes, esto debería ser relativamente sencillo.

Después, buscar socios estratégicos para tener acceso a Internet en zonas sin servicio. En Bolivia se ha hecho un avance bastante interesante en este tema. En muchos lugares donde no había Internet, han ido a hablar con otras entidades financieras o con el gobierno municipal, o con quien sea, y entre todos pagan una antena, un acceso a Internet por Satélite, y desarrollan conjuntamente con el buró de crédito reportes multi-individuales. Esto para eliminar este tema —que les decía— de lo lento que es sacar reportes de muchas personas.

Para concluir, sólo quisiera decirles lo siguiente: el sobreendeudamiento de clientes va contra el cliente, va contra todos los clientes que están en el banco comunal y va contra la entidad y quienes no tomen una acción hoy, estarán creando un costo mucho mayor mañana. Muchas gracias.

Claudio González Vega

Quisiera lanzar algunas afirmaciones escandalizantes. Me pidieron que resumiera, pero creo que ustedes resumen mejor que yo, aunque pocos se atreven a decir cosas escandalizantes. Y las voy a decir para provocar la discusión.

Primero, que estamos en México, y quisiera hacer una afirmación en lo que se relaciona con México. Nuestros compañeros de bancos comunales están muy preocupados —en México— por la multiplicidad de fuentes que tienen sus clientes. Adrián nos alertaba de que el número de fuentes es un indicador muy imperfecto de sobreendeudamiento. Mi hipótesis es que las clientes de los bancos comunales, en México, están sub endeudadas y esto lo afirmo con base en una consideración de cómo la tecnología de Microfinanzas y de banca comunal en México, viene unos diez a quince años detrás de otras partes de América Latina, pero sobre todo por la experiencia personal.

Visitando algunos bancos comunales, en un momento determinado las señoras decían

— ¡Uy! las 2:30, ya nos tenemos que ir.

— ¡Por qué se va señora?

— Es que tenemos la reunión de otro banco a las 2:45, en tal y tal lugar.

— ¡Y por qué se va a otro banco?

— Porque aquí sólo me dan 150 y necesito 400, y después, a las 6:00, tengo que ir al tercer banco para terminar de completar lo que puedo manejar con mi capacidad de pago.

Esa señora, en la mente de cada uno de los acreedores, está sobreendeudada porque va a tres bancos distintos, pero en mi mente está tremendamente subendeudada y este tema del subendeudamiento es un problema serio para la banca comunal porque en su historia, la dificultad para manejar montos ha sido su dificultad más grande. Tiene dificultad para manejar montos porque —de nuevo nos lo decía Adrián— tenemos que conocer cuáles son las razones por las que pagan o no pagan. ¿Es voluntad? ¿Es capacidad? ¿Está haciendo un sacrificio excesivo para pagar? Todas estas cosas las conocen sólo las socias, pero luego hay un velo. Ya nos alertaba Mauricio de que cuesta mucho recoger la información —precisamente porque no necesariamente se llega a la información— y en alguna medida, su ventaja competitiva es no tener que incurrir en los costos de obtener información, si se va a mantener con cierto producto rudimentario, y su gran desventaja es precisamente no poder manejar montos hasta que no invierta en conocer mejor, uno por uno, a cada uno de los clientes. Pero esto de conocer, uno por uno, a cada uno de los clientes, es un salto cualitativo tremendo que vamos a ver en un segundo.

La segunda afirmación es que el buró de crédito, el compartir información, el saber el endeudamiento actual, no es un sustituto de la tecnología de crédito. Es sólo una herramienta adicional. Si lo que vamos a decidir es “a éste le damos, a éste no le damos”, saber que estuvo endeudado en otra parte, ayuda para no darle, pero saber que siempre ha pagado bien en otra parte, no ayuda para saber “¿y ahora cuánto le doy?”

Ahí es donde la tecnología de crédito —en última instancia— es lo que realmente importa y donde tiene que estar el mayor esfuerzo de parte de cada una de las entidades. Y esto es importante por varias razones, primero porque decir “no” es fácil, el reto más grande en estos mercados es no equivocarse diciéndole no a uno al que podríamos haberle dicho que sí. Eso es muy difícil, pero eso ha sido la maravilla de las Microfinanzas, porque le dijo “sí” a gente que no tenía historia de crédito, a gente que no estaba en un buró, a gente que nadie quería atender. Eso sólo se puede hacer con una tecnología capaz de reconocer eso antes de, o a pesar de, o además de que le den a uno una lista de deudores morosos, o no, a través de una central de crédito.

En Bolivia hicimos un ejercicio parecido. En realidad dos o tres ejercicios parecidos a los que Martín nos contó. Uno lo hicimos con todos los datos de la central de riesgo de la Superintendencia, por lo tanto, sólo para entidades reguladas, que incluyen muchas de las grandes tradicionales de microfinanzas Bolivianas del 98 al 2003. A diferencia de lo que Martín encontró para Perú, en Bolivia no encontramos una correlación significativa entre tener préstamos en más de una institución y morosidad. Esto, de nuevo, es una alerta importante, a ver cómo tratamos este tema.

Hicimos unas encuestas de clientes de CRECER y de ProMujer con mucha profundidad y gracias a la amabilidad de esas dos instituciones, encontramos que la multiplicidad es fuerte y no necesariamente la multiplicidad llevaba a problemas de mora. De hecho, la pregunta de ¿por qué eran clientes de Banco Sol o de Caja Los Andes, estaban en un banco comunal? Nos alerta de que los productos que cada institución —cada tipo de institución ofrece— son diversos y limitados, que el banco comunal permitía un manejo muy cuidadoso y frecuente, semana a semana, más liquidez que los préstamos más grandes o los esquemas de amortización más complejos de las otras instituciones donde estaban endeudados. No les daban, y entonces era esta agilidad, flexibilidad, ir a la cuenta interna —que es una de las cosas que más han estado abandonando ustedes— la cuenta interna les permitía seguir al día con Banco Sol, seguir al día con la otra institución y manejar su situación financiera.

Tenemos una gama de entidades donde cada uno de ellos es un ente con toda una serie de maximientos de manejo financiero, de liquidez, de manejo de su riesgo, de manejo de sus especialidades, etcétera y ningún tipo de fuente de crédito por sí sola —cada una con sus características, muy rígidas— va a poder responder a toda esta gama de servicios, a menos de que tuviéramos un “Supermercado financiero” que da de todo, hasta crédito de emergencia. Pero eso no pasa, y eso siempre van a convivir y coexistir estas fuentes de crédito y de hecho muchas de esas convenciones, y por lo tanto, muchas de estas “pobleteadas” son positivas y no necesariamente, siempre adversas o negativas.

En Bolivia, sin embargo, hubo un momento en que “dobletear” fue tremendamente peligroso. Fue el momento en que entraron las entidades de consumo, con una tecnología de crédito completamente distinta. Ese tema no lo puedo tratar ahora, ni creo que debiera preocuparnos en esta instancia, saber qué pasa con la cultura de pago cuando se dan choques de tecnología de crédito. Es un tema central y es un tema que se avecina en México, rápidamente.

Finalmente, en cuanto a las razones para estar en el banco comunal que vamos a examinar esta tarde, creo que las razones que los llevan a ir ahí son muy poderosas por motivaciones que van más allá de la prestación de servicios financieros, y eso es importante tenerlo en cuenta, pero también limita lo que la banca comunal puede hacer, o puede ser. Y hay algo que en todo este debate está haciendo siempre y tiene dificultad para hacerse. Me parece que es lamentable. No sé cómo se podría resolver. Las microfinanzas acogieron a los que no tenían crédito y no tenían por lo tanto historia de crédito, son pobres, no tienen muchos activos, pero su reputación, su historia de crédito es un activo intangible valiosísimo. Crear riqueza para estas clientelas consiste entre otras cosas en crearles la posibilidad de demostrar una reputación. Eso no lo estamos haciendo fácilmente en la banca comunal y eso coloca a nuestros clientes en desventaja contra otras que sí van a otras grandes entidades, donde sí les dan una historia de crédito junto con los servicios que les prestan.

Bien, abro a discusión, ¿quien quisiera comenzar a contradecirme?

Pregunta:

Diego Fernández Concha, de PRISMA, Perú. Yo quería hacer un comentario. Quizás el mercado de Perú es un poco diferente y nosotros —como dijo Martín— desde el año '98 sí reportamos a los clientes de microfinanzas, específicamente bancos comunales y desde el año 2003 reportamos a todos los clientes, no solamente a los malos, sino a todos clientes. Quizás el mercado ahí tiene una ventaja, el tema es que la banca múltiple en general le ha dicho "no" a todo el mundo durante mucho tiempo, y ahora se ha vuelto muy promiscua, y ha visto estas hermosas historias de crédito de gente que tiene pobreza, etcétera, no activos, etcétera, mujeres solas en la punta de cerro que tienen un historial de crédito maravilloso. Entonces —y eso me hubiera gustado escuchar acá— ¿cómo hacemos contra ese "lobo" que ha visto este hermoso rebaño, como un pastor que los va guiando por mucho tiempo, y se los quiere tirar a toditos?

Ése es un problema importante, porque ellos están sobreendeudando a los clientes, porque están contratando a los asesores de crédito y les están diciendo "todos estos, me los pasas para acá, sí o sí". Entonces estamos viviendo un sobreendeudamiento de clientes que no están acostumbrados a que les digan "sí" con tanta facilidad y que les den montos, porque una cosa que ha dicho Adrián González es importante, es saber cuánto se les da. Somos conscientes que les damos menos, que les damos poco, pero hay que ser conscientes que tampoco te puedes ir al otro extremo y darle todo, y ahí hay un problema que está ocurriendo en el Perú.

Pregunta:

Buenas tardes en realidad tengo varias preguntas y comentarios para los panelistas. Mi nombre es Andrés Bernal y soy uno de esos "lobos" que se quiere comer a la ovejita porque trabajo en el Banco Desarrollo, en Chile. A pesar de cuando yo entré a esto, hace muchos años, debería estar contento porque lo único que queríamos o reclamábamos es que la gente no tenía acceso al mercado financiero. Ahora que está teniendo acceso, al parecer estamos enojados de que tengan acceso, pero bueno.

Me gustaría ver qué pasa con el tema cuando tú analizas, perdón Adrián, cuando nos dijiste lo de la capacidad de pago y la voluntad de pago y que tiene también que ver y se relaciona con la oportunidad en el tema de endeudamiento o sobreendeudamiento. ¿Qué pasa con el tema que hoy día se está trabajando en cuanto a los plazos? Y por lo tanto, tiene que ver finalmente con la variable de que el crédito no es más que trasladar consumo futuros a consumo presente, que en el caso de los pobres me parece muy bueno. El punto es que el consumo futuro y por lo tanto los plazos de crédito por las tecnologías, tanto de fondeo como de análisis de riesgo, se agotaban a muy pocos años de plazo, dos o tres. Sin embargo, hoy día en el mercado hipotecario —por ejemplo en Chile— están hasta treinta años y otros países te dan 25 años. Hoy día estamos aprendiendo y por el sistema de estabilidad macroeconómica, hoy día no ocurren las depresiones que ocurrían cien años atrás, como las depresiones en EUA. ¿qué se yo? sino que básicamente, hoy día, la estabilidad macroeconómica nos permite ampliar los plazos y eso obviamente nos permite ampliar el endeudamiento. Quiero ver cómo se coloca esta variable ahí, dado que básicamente la capacidad de pagar tiene que ver con "cuánto pago mensualmente", y si yo puedo extender el plazo, evidentemente puedo aumentar los niveles de endeudamiento, y ahí sí coincido con Claudio, en que para esos sectores todavía falta endeudamiento. Lo merecen, además.

Segundo: ¿Qué tiene que ver con el estudio del aumento de la morosidad en función del aumento de prestatarios y que había alguna relación en el Perú? Tal vez habría que analizar —antes— cuándo la morosidad termina en un crédito malo? La experiencia en Chile, a lo menos, la de las casas comerciales que han trabajado con muchos clientes muy pobres, la morosidad no significa necesariamente crédito castigado. Es efectivamente crédito malo, y han aparecido muchas oportunidades interesantes en términos de hacer esta correlación de morosidad y pago, en términos, por ejemplo de postergaciones de cuotas de clientes, de saltarse cuotas, o en disminuir el valor de la cuota, de tal manera, que ajustando siempre a la capacidad del estado del cliente, dado que tenemos mayor capacidad y por lo tanto el concepto de normalización con morosidad no significa que sea crédito malo. ¿Cómo se ve eso también en el Perú, que a mí me interesa bastante lo que es Chile?

Y por último, sí, también me parece, cuidado con el tema de los sistemas de buró de crédito. El sistema de Chile, está muy desarrollado, y tuvo que salir una ley que permitiera la entrada de muchos deudores que efectivamente sí les había ido mal y se han rehabilitado. El producto fue el blanqueo del sistema de morosidad —digámoslo así— pero curiosamente ganamos mucho más clientes que hoy en día están rehabilitados y hemos hecho buen negocio con ellos.

Termino. También con respecto a Adrián, con que —al menos nosotros— pensamos que cuidar también con esto de que liberen las tasas y que es nocivo para los sistemas financieros. En Chile, por lo menos, yo les puedo comentar que efectivamente lo que ha hecho la tasa máxima convencional han sido dos cosas: primero, elevar el nivel de eficiencia en la banca. Hoy día tenemos 55% de gasto total sobre margen de contribución financiera, que es comparable con Europa y con Estados Unidos, y segundo, ha aumentado la cobertura a precios razonables a más sectores de la población. Entonces, las tasas máximas convencionales o la rigidez que coloca la política en el pasado, también tienen efecto de "alternatividades" muy positivas sobre los accesos financieros.

Pregunta:

A mí me parecen muy interesantes las presentaciones. Soy David Venegas, soy de Perú de una institución que se llama EDAPRO. En este tema del sobreendeudamiento, yo creo que la idea central es que efectivamente las centrales de riesgo y el buró de crédito son instrumentos que pueden servir para evaluar más adecuadamente el nivel de riesgo que uno puede tomar, pero que lo central es la evaluación, la capacidad de pago que tienen las personas. Creo que se deben concentrar en eso. Lo cierto —yendo también a otro punto— es que las instituciones de microfinanzas que han sido generalmente instituciones no reguladas, que trabajan con sectores muy pobres, han sufrido un cambio en su entorno con una competencia muy fuerte, y particularmente en el Perú, es un tema también muy sentido. La banca ha empezado a bajar, y por otro lado la banca de consumo, el crédito consumo, también ha bajado. Creo que algo parecido también pasó en Bolivia con la banca de consumo. Efectivamente, la banca de consumo utiliza particularmente los mecanismos que ha mencionado el amigo de Chile: traslado, reprogramaciones, reformulaciones, pagos atrasados, pagos diferidos, pago en diez cuotas o a largo plazo. El punto es el siguiente: las instituciones de microfinanzas que trabajamos con sectores pobres tenemos espaldas no muy anchas, porque el que puede hacer eso es el que tiene capital —y la banca y las instituciones de consumo tienen capital— y entonces uno puede decir, "va con 400 soles o con 100 dólares" y viene el otro y le dice "yo te doy seis mil, no importa, compra tus créditos y te doy seis mil". El banco —la banca de consumo— si tiene problemas, cubre; tiene liquidez, pasa las provisiones, castiga y no pasa nada. A nosotros sí nos pasa. Eso nos afecta seriamente la cartera; es decir, somos dos realidades diferentes. Entre la banca y nosotros, la banca tiene mejores condiciones para asumir pérdidas. Ése es el problema. Es decir, un mil dólares para un banco no es nada, seis mil dólares para una institución de microfinanzas es un problema serio. Yo creo que ése es un tema en el que tendrían que profundizar un poquito.

Hace poco también he visto un caso de una institución regulada —entre dos instituciones reguladas, una grande y una pequeña— en que la Superintendencia les decía "haz provisiones por ese cargo", y el otro decía "pero el banco también tiene ese mismo cliente y no hace provisiones". El banco, a las 48 horas, provisionó todo y no pasó nada. Al otro le significó un gran problema. Una institución no regulada —un gran problema— porque significaba provisionar como 150 mil dólares adicionales en menos de un mes. Para un banco eso no es un problema, para nosotros sí.

Un segundo punto que creo que habría que revisar en este tema del sobreendeudamiento, es que efectivamente existe una demanda de mayor crédito, pero lo que hay que ver es en dónde, en qué sectores y creo que el estudio que ha hecho GRADE de este caso, nos revela —como dijo al señor Martín— que en las zonas urbanas este tema es un tema muy sensible, mucho más sensible que en los otros sectores donde no hay penetración y competencia. Yo creo que este tema de la competencia de las zonas en donde sí hay competencia y donde no la hay, y temas de sobreendeudamiento sería un tema que hay que revisar. Y sobre todo, ver si es posible avanzar estudios en el ámbito rural. Yo creo que sería un tema que no se va a poder abordar ahora, pero que se queda pendiente.

Martín Valdivia

Yo creo que el tema principal gira alrededor de en qué medida estas posibilidades de utilizar múltiples fuentes pueden significar sobreendeudamiento o no. Yo creo que los representantes peruanos han ayudado a plantear, es la lógica. Una cuestión puede ser lo que pasa en equilibrio y lo que pasa cuando hay un *shock* importante, que no solamente tiene que ser tecnológico —bueno puede ser tecnológico— sino que puede ser el *shock* que implica, en este momento, la entrada de la banca comercial al sector donde funcionan en estos momentos los bancos comunales.

Eso genera un movimiento inusual, donde los agentes todavía no conocen muy bien lo que está haciendo cada uno, y en ese espacio, a pesar de que están las centrales de riesgo, se da esta situación de que el aumento del endeudamiento está relacionado a una cuestión de morosidad. Lo que yo quería aclarar —porque tal vez no quedó muy claro en la forma como establecí este riesgo de morosidad— era que en un determinado momento no estaba determinándola a través de la tasa de morosidad de aquellos que son “dobleteadores”, sino lo que yo estaba obteniendo es —mirando a aquellos, haciendo uso de lo que tengo en el panel— yo miraba los que en 2004 eran cumplidos y cuántos de esos en 2005 se convirtieron en morosos, porque si el que ya era moroso en 2004, pues ya, más o menos, podías advertir cuál era la naturaleza del riesgo. Pero el tema aquí era ver a aquellos que si hubieras mirado su situación en 2004, hubieras dicho que todo estaba OK, pero tenías la duda acerca de que, “bueno, tienen crédito en otras fuentes” ¿Eso significa que le debo dar más? ¿o no? y aunque los resultados son preliminares y todavía habría que hacer muchas más afinaciones para saber exactamente qué es lo que es, lo que tenemos aquí es que hay un montón de gente que pasa de la situación de cumplido a moroso en el marco, pero la contextualización es fundamental. Creo que en la reunión de la mañana hubo esa discusión. El contexto peruano de ese *samoqueo* tan reciente que ha habido, es fundamental —podría ser fundamental— para explicar la diferencia con los otros casos que ha mencionado Claudio.

Adrián González

Capacidad de pago. Definitivamente es sólo uno de los elementos. Un préstamo es algo muy complicado, tiene plazo, tiene calendario de pagos, no es sólo frecuencias, es calendario de pagos, y tiene tasa de interés, y al final, todo eso influye en cuánto es la carga, la obligación que adquiere el prestatario con la institución. Entonces, definitivamente todo eso tiene que ser considerado, y todo eso estaba allá atrás, cada vez que yo decía capacidad de pago. Yo esperaba que todos estuvieran pensando en todas esas variables. Una de las cosas importantes de las microfinanzas ha sido precisamente adaptar estas variables de acuerdo a los clientes. Por eso, y de alguna manera, una de las dificultades es el mismo calendario de pagos para un cliente comercial que para un cliente agrícola. Vamos a tener tres pagos a lo largo de nueve meses o vamos a tener un solo pago, al final, cuando se recoge la cosecha. Todas esas cosas son importantes.

Recientemente se ha hecho un estudio — esto lo hizo Dean Karlan, si no me equivoco, en Sudáfrica— para clientes de pequeña y mediana empresa, ni siquiera microfinanzas. Son los que están en un término medio y lo que estaban evaluando era la sensibilidad de los clientes ante cambios en tasas de interés y precisamente cambios en plazos de los préstamos. Ellos encontraron entre los clientes —si se *ranquean* de los menos pobres a los más pobres— entre los más pobres, curiosamente mucho más sensibilidad, —tal vez no tan curiosamente— a frecuencia de los préstamos a plazo, que, de nuevo, a la tasa de interés. Esto sólo en pequeñas y medianas empresas en Sudáfrica, que es un mercado muy diferente a todo lo que estamos hablando acá, y es una de las cosas que CGAP está considerando analizar y hacerlo en un par de mercados más tradicionales de microfinanzas. Es un proyecto a largo plazo.

Claudio González Vega

Al final del día ¿Cuánto cuesta un préstamo? Depende de su tamaño ¿verdad?, yo creo que eso es el mensaje central.

Mauricio Zambrana

Va a ser difícil contestar todos los comentarios y preguntas que se han hecho, pero vamos con la primera, acá del amigo de Perú, que preguntó: ¿Qué hacemos con el "lobo"? Lo primero es que ustedes le dieron un acceso a financiamiento a personas que nadie tenía, por lo tanto, esa persona tiene un agradecimiento, una deuda moral con la institución. Segundo, la gente va a donde tiene mejor servicio, donde lo tratan mejor, con mayor familiaridad. Siempre va a buscar eso, si eso se lo dan ustedes, y esto va mejorando, el lobo por más que venga con su disfraz de oveja, se notará el disfraz.

Otro punto, son las "externalidades" —o no sé como llamarlo— pero hay muchas señoras que van a los bancos comunales, pero no por el dinero, sino porque ahí tienen amigas y charlas y hacen algo que no hacen siempre. Les fascina estar ahí con un grupo de personas afines y que se yo. Y si la competencia fuera tan irresponsable de sobre endeudar a los clientes más allá de su capacidad de pago, yo pienso que habría que capacitar a la competencia. Claro, no queda más que hacer unos seminarios, invitarlos, enseñarles, y mostrarles cómo es que nosotros evaluamos o definimos la capacidad de pago de estos clientes y demostrarles que a estos clientes no se les puede prestar más, o como dijo Claudio, ver, revisar bien ...y de repente les estamos prestando mucho menos de lo que les podíamos prestar.

Finalmente quería comentar este tema de si la morosidad se vuelve castigo, o sea, si necesariamente las deudas en mora tienen que ser castigadas. Hay "ene" variables que entran ahí. Por ejemplo, en Chile, hasta para conseguir un trabajo sacan el reporte de buró de crédito; para alquilar una casa sacan el reporte del buró, para lo que sea, llaman a DICOMO y obtienen un reporte de DICOMO. Entonces la gente ya le tiene terror, "el buró de crédito es el diablo". Ahí es obvio que por temor a la morosidad, van a hacer cualquier cosa costosa —o lo que sea— para salir de esa central de riesgo demoníaca, pero en los países donde todavía no se comparte información —o no se comparte toda la información— es muy probable que quienes se sobreendeuden y no pagan, no tengan ese incentivo "disciplinador" del buró de crédito para ir a pagar la deuda.

Muchas gracias.

Panel III – Jueves 11:00 hrs. – 12:30 hrs.

**INNOVACIONES EN INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA Y SERVICIOS
PARA IMPULSAR EL DESARROLLO Y LA COMPETITIVIDAD****Panelistas:**

Juan Carlos Ditmeyer, INNOVA – Bolivia
Susana Barton, ACCION – EUA
Juan Cristóbal Romero, Fondo Esperanza – Chile

Moderador:

Ricardo Skertchly, COLCAMI - México

Ricardo Skertchly

Bienvenidos a este panel sobre Innovaciones en Infraestructura, Tecnología y Servicios para impulsar el Desarrollo y la Competitividad. Voy a hacer una brevisima introducción al tema antes de ceder la palabra a nuestros tres panelistas.

El tema de la innovación, infraestructura y tecnología es un tema muy importante para el avance de las microfinanzas y se puede ver desde dos perspectivas distintas. Por un lado, desde la perspectiva institucional, en el sentido de mejorar la productividad y el desempeño, reducir costos para hacer una institución más competitiva. Cada vez hay más competencia y las instituciones requieren ser más competitivas. Por otro lado, la tecnología es muy importante para avanzar hacia la cobertura de mercado, llegar a más gente, tener mejor calidad en el servicio y acotar mejor el producto a las necesidades particulares de segmentos de mercado. Estas son las dos grandes vertientes de la tecnología y los panelistas van a hablar en estas dos sentidos.

Susana Barton es vicepresidente y gerente de programas de la división de operaciones internacionales de Acción Internacional. Ha estado vinculada a Acción desde hace catorce años. A la fecha, lidera los programas de asistencia técnica de Banco Sol, Banco Solidario, Unibanco y Génesis. En estos programas se incluyen proyectos de desarrollo e implementación de productos de crédito rural, ahorros urbanos y rurales, líneas de crédito, así como proyectos de servicio al cliente Client Scoring y Portacredit. En adición, Susana Barton gerencia en varios países los proyectos de desarrollo de innovaciones como Client Scoring, Portacredit y Aplicaciones Móviles para PDA.

Juan Carlos Ditmeyer Paredes es boliviano, Ingeniero en Sistemas, con un bachelor y posgrado en Concordia University, en Montreal, Canadá. Trabajó como instructor de Microsoft y Novel en Bolivia, Ecuador, Haití y Paraguay. Es consultor de la USAID para proyectos de tecnología de microfinanzas, responsable del desarrollo de las tecnologías de la muy famosa tarjeta inteligente, biometría, cajeros, puntos autónomos y sistemas inteligentes para Prodem, desde el año 1998. Ha participado como expositor en paneles sobre tecnologías biométricas, tarjeta inteligente y cajeros automáticos para las microfinanzas, en Perú, República Dominicana, Guatemala y Francia. Actualmente se desempeña como gerente general de la empresa boliviana Innova Empresarial.

Nuestro tercer panelista, Juan Cristóbal Romero es chileno e Ingeniero Civil por la Universidad Católica de Chile. Entre 1999 y 2001 administró el Hogar de Cristo, Filial Chiloe, que consta de cuatro hospederías, un hogar para ancianos y un centro para personas con discapacidad psíquica. En 2000 participó como director del proyecto "Desarrollo de una Vivienda Social para Chiloe" financiado por la Fundación Bosque, Modelo Chiloe. Entre 2001 y 2002 fue profesor, coadjutor de Micro Economía en el Departamento de Ingeniería en la Universidad Católica de Chile, y de 2003 a la fecha, es gerente general de la Fundación Ayuda y Esperanza, desde donde dirige el programa de microcrédito "Fondo Esperanza" y del Programa de Becas de Educación Técnica "Súmate". Es miembro del Comité Asesor de Políticas Públicas de la Universidad Católica, y en octubre de 2004 recibió el premio "Fundación del Ingeniero Use" por su labor social.

Juan Carlos Ditmeyer

Muchísimas gracias. Vengo de Bolivia, de Innova Empresarial. Nuestra visión es "ser una empresa reconocida internacionalmente brindando servicios tecnológicos para generar oportunidades de desarrollo de las mayorías." Nuestra misión es "con espíritu empresarial, fortalecer en el ámbito internacional, el desarrollo de las instituciones financieras mediante soluciones integrales." Tenemos convenios con Microsoft, con Gem Plus y Digital Persona. También con instituciones en Estados Unidos como World Data.

Trabajamos a nivel internacional para la implementación de sistemas de información para bancos comunales. Trabajamos con CAME, en México, una entidad con 48 sucursales que opera a través de la metodología de grupos generadores de ingreso, y trabajamos para ProMujer en Bolivia, Perú y Nicaragua. Son entidades muy reconocidas a nivel internacional que administran la metodología de bancos comunales.

¿Cuál ha sido el alcance de la implementación en estas instituciones? Hemos implantado toda la parte administrativa, negocios no-financieros y la parte de seguridad. La diferencia es que ProMujer tiene servicios integrales y con ellos trabajamos toda la parte de desarrollo organizacional y reportes dinámicos. Se trata de una entidad que está estructurada con una sede en Nueva York y entidades nacionales. Le hemos generado reporteadores para que puedan consolidar la información. A nivel de CAME, estamos en proceso, en la segunda fase, que es el desarrollo del manejo de la cuenta interna para la Pocket, que es un dispositivo PDA.

ProMujer también piensa implementar el servicio de ventanilla. Ellos ya tienen un servicio de ventanilla para los servicios de salud, pero no para recuperación. Las dos entidades realizan recuperaciones a través de entidades financieras. ProMujer maneja el desarrollo no-financiero, lo que en el sistema, tenemos implementado desarrollo empresarial, salud, consultas, farmacia, y evaluación socioeconómica del cliente. En el caso de ProMujer, por las características de la institución con sucursales en áreas rurales, hemos desarrollado un sistema descentralizado con réplicas de datos optimizados.

¿Cuáles han sido los retos para finalizar estas implementaciones? Las he dividido en cuatro categorías.

- Los retos de la personalización,
- Los retos en el área de la metodología,
- Los retos técnicos, y
- Los retos humanos.

Nosotros ya teníamos desarrollado e implementado nuestro producto el FINMAS, para manejar tecnologías de crédito individual y solidario, y para implementar banco comunal, hemos tenido que solucionar diversos retos.

En la parte de personalización, CAME tiene una organización, que tuvimos que tomar en cuenta para el desarrollo. CAME maneja una oficina central con diferentes empresas que manejan las sucursales. Para poder cubrir sus necesidades tuvimos que implementar un sistema de contabilidad multiempresa.

Por otro lado, ProMujer maneja oficinas nacionales en diferentes países —Perú, Bolivia y Nicaragua— que manejan regionales y sus centros focales. Su manejo de los distintos grupos también es diferente. CAME maneja grupos generadores de ingreso, que son un grupo comunal, sin embargo, ProMujer tiene otro nivel más, maneja la asociación comunal y bajo la asociación comunal tiene diferentes grupos solidarios que pueden tener también gente común, como en la asociación comunal. Son características que nos plantean retos para dar solución al sistema.

Por otro lado, las características impositivas, administrativas, financieras y regulatorias de cada país han sido un reto particularmente difícil. En un análisis a primera vista, parecería sencillo poder adaptar un sistema a las diferentes regulaciones, pero resulta de lo más complicado. La ecuación impositiva, regulatoria y metodológica ha sido un reto mayor.

Otro reto fue el manejo de “fecha-valor”. Nuestro sistema hace cortes diarios, por lo que hoy en día tenemos el manejo implementado “fecha-valor” por las recuperaciones a través de entidades financieras.

Proceso metodológico. En el proceso del análisis de desarrollo de un sistema muchas veces uno encuentra que las instituciones no necesariamente tienen los procesos muy claros o bien, estos pueden ir cambiando conforme al avance. Es decir, el proceso ya no es el mismo porque el desarrollo toma tiempo. Ése ha sido un reto particular. Muchas veces tenemos un proceso de incentivos que no está claro. Muchas veces lo operativo no concuerda con la norma y muchas veces va cambiando en el tiempo. Otro desafío, por ejemplo, fue el alcance de la sistematización. Muchas veces, ya en el proceso del piloto, nos damos cuenta que un proceso que no está sistematizado debe estarlo obligatoriamente, porque genera muchos riesgos. Por ejemplo, son procesos como el manejo de cheques descentralizados, que tuvimos que completar rápidamente.

En los retos técnicos —en particular en Bolivia— ProMujer-Bolivia trabaja con oficinas que no están comunicadas y por eso tuvimos que desarrollar esquemas muy optimizados de replicación para los usuarios. Si las comunicaciones no son buenas y no pueden pagar una comunicación satelital —porque es muy caro— les generamos procesos muy optimizados de replicación de datos.

Información histórica no depurada. En las instituciones, esto es un problema mayor, por el histórico. Generalmente los datos son integros —así les llamamos en lenguaje técnico— lo que significa que hay incongruencias en la parte histórica y eso puede ser un proceso muy largo para limpiar y depurar la información.

Otro reto técnico es que la sistematización, muchas veces alcanza a personas que no están preparadas técnicamente. Ése también es un reto, porque se debe implementar un sistema donde hay personal que no sabe utilizar una computadora.

El área humana. Ése también es otro ingrediente del éxito de un sistema. Generalmente hay muchos recursos humanos que son reacios al cambio. Es un personal que no acepta cambios en el proceso. La sistematización implica un cambio en el proceso y muchas veces estas personas no lo aceptan. Por otro lado, también hemos encontrado que el reto de la implementación de un nuevo sistema implica una utilización a tiempo completo del personal clave. Las instituciones quieren que el personal haga el mismo trabajo del día a día, y además, la implementación del sistema. Esto ha cambiado nuestra forma de ver el rol del cliente y le exigimos una disponibilidad del 100 %. Pero hemos visto que en la realidad no ha sido así, que el personal está desgastado porque hace el día a día y también hace la implementación del nuevo sistema.

En el proceso de implementación, muchas veces nos encontramos con personal clave que conoce del negocio pero este personal de negocio cambia. Hemos visto que el personal clave sufre un proceso. Pero hay cambio de personal, se va, y hay una nueva persona que viene con una interpretación del proceso. Son retos importantes que deben ser considerados.

Con los nuevos sistemas, ¿cuáles han sido los resultados esperados por estas instituciones? Capacidad de obtener información confiable, global y a detalle. Nosotros manejamos distintos centros de costos: por fondo, por sucursal y consolidados, y ellos han tenido un sistema hecho a la medida de sus procesos. Está personalizado y por eso permite mejorar muchos procesos. En el curso de la implementación se ha visto que se han mejorado muchos procesos y con esto, lógicamente, mejora el servicio al cliente y pueden generar nuevos productos. Con esto se han generado muchas oportunidades para las instituciones que pueden analizar el impacto socioeconómico de un producto. Tenemos los indicadores y la información correspondiente. Pueden acceder a nuevos financiamientos porque tienen información confiable, estandarizada y oportuna. Pueden ofrecer servicios financieros y no-financieros, y esto es una oportunidad para ofrecer un servicio integral. Además, por la calidad de la información, responden a los requisitos de los financieros.

¿Cuáles son las características de nuestro sistema? Nuestro sistema permite el diseño de productos. Manejamos toda la administración de la cuenta interna; otros ingresos; generamos el cálculo de dividendos de diferentes formas, y podemos manejar un seguimiento muy detallado de la cuenta interna.

Hemos desarrollado un modelo exclusivo para el área no-financiera que se llama desarrollo humano; seguimiento de las actividades de capacitación; salud... y podemos registrar todos los datos socioeconómicos. A partir del requerimiento de estos países, hemos desarrollado el sistema contable multiempresa y multimoneda. Con CAME manejamos toda la regulación mexicana en cuanto a la parte contable, y generación de reportes regulatorios.

Manejamos la huella digital en el manejo de riesgo, por ejemplo, en el manejo de autorizaciones. Como son entidades que manejan el área rural, utilizamos la huella digital para la autorización y lo que llamamos autorización es a toda violación de la norma. Por ejemplo, un proceso de desembolso utiliza la huella para obtener autorización. Y tenemos implementado el registro de datos y evaluación económica orientada a microfinanzas en Pocket PC.

¿Cuál ha sido el mecanismo de implementación? Hemos seguido el proceso estándar del análisis con talleres, con personal clave de ProMujer y con personal clave de CAME, para identificar los procesos. Una vez hecho este análisis, se ha hecho el diseño, el desarrollo, las pruebas, la puesta en operación. Ha sido un proceso secuencial.

¿Cuál ha sido el costo? Como lo hicimos para tres entidades, en realidad, este era el costo que calculamos, pero lo vendimos en un precio mucho menor porque se trataba de tres instituciones. La pregunta es ¿cuánto cuesta? y es muy difícil de precisar porque depende del grado de personalización.

Lo más importante está dentro de las lecciones aprendidas. Han sido proyectos muy interesantes, de alto desafío. Por las características de detalle que tiene esta metodología, implementar bancos comunales no es algo sencillo. Hemos visto que el desarrollo realmente tiene que ser interactivo, con una retroalimentación continua con el cliente y una priorización muy resumida —muy corta— para poder dar entregables muy cortos. También hemos aprendido que el cliente tiene que estar dentro del equipo. Sin su participación completa, íntegra, no se puede generar un buen sistema. Se puede generar uno a largo plazo, con muchas correcciones. Hemos aprendido que para evitar que los requisitos sean mal comprendidos tenemos que trabajar en forma completa, con el cliente dentro del equipo.

También sabemos que hay cambios de negocio y que tenemos que estar abiertos a la improvisación. Hemos definido una característica que llamamos "la improvisación positiva". Ya estamos preparados a que va a haber cambios, es decir, no todo está definido en el análisis. Siempre aparecen imprevistos. Procesos que no han sido claros, cálculos que no eran los correctos y que tienen que ser corregidos. Tiene que haber una flexibilidad, tanto nuestra —como proveedores— como del cliente. Sabemos que hay presiones, pero realmente tiene que haber una flexibilidad y una improvisación para poder solucionar operativamente ciertos problemas. Hemos cambiado el paradigma. Nosotros le indicamos al cliente que tiene necesariamente que trabajar con nosotros en todo el proceso, es decir, el cliente nos da el know-how, el cliente prioriza, hace las pruebas, porque para realmente poder tener una comprensión global, necesitamos su participación.

En agosto del año pasado firmamos un convenio con Microsoft para el desarrollo de un nuevo sistema que se llama microfinanzas.net. Empezamos en la parte metodológica y hoy en día estamos utilizando un proceso que sigue las normas del MSF CMMI, que es una metodología de Microsoft. Por ello tenemos estructuras horizontales y no verticales para la administración de los proyectos informáticos.

Para nosotros ha sido clave poder trabajar con empresas que manejan las mejores prácticas en la tecnología de bancos comunales, como ProMujer. Ha habido un aprendizaje del negocio de estas instituciones y también un aprendizaje de los procesos no-financieros que, como áreas de negocio, son tan importantes para ProMujer.

Creemos al haber desarrollado estos sistemas adaptados a las diferentes normativas por ejemplo de Bolivia, Perú, México y Nicaragua, al tener un modelo de base, creemos que es fácilmente replicable con pocos cambios.

¿Cuál es el estado actual de estos proyectos? Con ProMujer Bolivia, iniciamos el piloto en enero. El sistema está en producción es decir, desde marzo, ya no utilizan el sistema anterior. Tenemos proyectada la masificación en la Región del Alto y a mediados de abril estaremos iniciando el piloto en Nicaragua y posteriormente en Perú. En el caso de CAME, desde el mes de diciembre estamos haciendo una prueba en paralelo, con todos los sistemas que, de manera automática, están generando la parte contable.

Ésa es nuestra experiencia.

Susana Barton

Esta sesión nos va a llevar a reflexionar sobre un tema de interés para todos, que no necesariamente circunda alrededor de tecnologías sino del tema de la masificación.

Ayer escuchamos cómo los participantes y los panelistas están preocupados por la masificación y tecnología es un medio que queremos explorar en esta industria, para ver si realmente contribuye a llevarnos a niveles de crecimiento que hasta ahora no hemos podido lograr. Creo que la profundización en los sistemas financieros y el alcance, son temas que realmente nos preocupan más allá de pensar que los bancos comerciales vienen con un músculo financiero y realmente con intenciones de barrer el mercado. Es en ese contexto en el que quisiera hablar con respecto a la tecnología de lo que está pasando en las microfinanzas.

Para ponernos en contexto aquí hay algunas cifras. Se calcula que la industria microfinanciera está sirviendo a alrededor de 120 millones de personas. Son cifras realmente impresionantes si las miramos de manera absoluta. Sin embargo, es insuficiente. Vamos a ver unos ejemplos. En los últimos catorce años he estado vinculada profesionalmente con esta industria y he visto cambios en la dinámica y crecimientos impresionantes.

Aquí vemos algunos ejemplos. Les pido que no comparen entre las organizaciones porque los mercados son muy diferentes y no son comparables. Aquí vemos— por ejemplo— cómo Banco Sol —un miembro de nuestra red— crece entre el año '99 y 2004. El VRI, en Indonesia, pasó de dos millones y medio a tres, a cien; Compartamos, que ahora está en casi 450 mil clientes también da un salto espectacular en número de clientes. Grameen Bank sigue en su curso de crecimiento y Mi Banco —con la apertura de 45 agencias en el último año y medio— pasó de 19.4 a 128 que es realmente impresionante.

País	BancoSol Bolivia		BRI Indonesia		Compartamos México		Grameen Bank Bangladesh		Mi Banco Peru	
	Cartera	Clientes	Cartera	Clientes	Cartera	Clientes	Cartera	Clientes	Cartera	Clientes
1999	87.8	73,073	844.6	2,473,923	6.3	48,835	272.2	2,357,083*	19.4	41,344
2004	105.6	51,996	1,720	3,100,358	102	309,367	334.8	3,700,000	128.7	113,500

Sin embargo, cuando vemos el nivel de necesidades de nuestro mercado, nos damos cuenta que los esfuerzos de estos últimos años han sido importantes y han generado crecimiento y acceso para la población. Interesante pero no suficiente y por eso escuchábamos esta mañana a uno de nuestros panelistas diciendo que casi había perdido el sueño. Realmente son cifras para perder el sueño, cuando vemos lo que todavía no estamos haciendo.

En general —y dependiendo de la fuente— decimos que hay 1.7 billones de pobres que no tienen acceso, y eso nos hace pensar que la única manera de llegar es buscar mecanismos alternativos que nos permitan la masificación. Evidentemente lo que hemos hecho hasta ahora tiene mucho valor y nos ha llevado a la consolidación de una industria que tiene presencia en el sistema financiero —que está insertada en el sistema financiero— y que ha logrado suficiente atracción para que miembros de la sociedad civil arriesguen su dinero invirtiendo en nuestras empresas. Sin embargo, eso todavía no es suficiente.

Veamos cómo han crecido otras industrias. Se dice que el sistema financiero tiene 1.5 billones de cuentas bancarias que cubren 35% de los adultos. Evidentemente la penetración es menor porque muchas de estas cuentas son cuentas inactivas. Al mismo tiempo, hay cerca de 1.5 billones de teléfonos celulares en el mundo.

Hablando de tecnología, cuando vi el crecimiento de la telefonía celular, me pregunté si los microempresarios —porque muchos de nuestros segmentos tienen acceso a estos servicios— necesitan más un celular que un crédito o servicios financieros. Y hablé con algunas empresas de telefonía celular, ¿cómo han logrado este nivel de penetración? y ¿cómo han llegado a insertar una tecnología —que parece sofisticada— en segmentos de mercado que realmente hasta hace unos años no se atrevían a tener un aparatito de esos... que además hay que saberlo manejar?

Si vemos el desarrollo tecnológico de estas industrias nos damos cuenta de que algo está pasando con tecnología y nuestros segmentos. Entonces, ¿por qué no hemos masificado? A nivel de las microfinancieras que tiene que ver con el tema de la eficiencia. A nivel de la industria creo que tenemos algunos desafíos que superar. Generalmente nos cuidamos de los demás —porque somos competencia— nos guardamos los logros y los desafíos, y no los compartimos como deberíamos. Eso ya se está solucionando, y veo con muchísima satisfacción esfuerzos como los de las mesas de bancos comunales en el Perú, como las alianzas estratégicas que han desarrollado algunos bancos, como la Banca Regional, Banco Solidario, Banco Sol y Mi Banco, que están desarrollando tecnología en común, como Grameen, que está desarrollando un MIS que va a ser gratuito y supuestamente va a estar en Internet.

Tenemos algunos elementos que superar y para eso queremos investigar si la tecnología es uno de los medios que nos va a permitir crecer y penetrar el mercado sin tener que hacer inversiones en infraestructura. Ésta mañana uno de los panelistas nos decía que hay microfinancieras grandes, consolidadas en el sistema urbano, que no quieren meterse al tema rural por limitaciones en cuanto a rentabilidad. Yo diría que más allá de la discusión de la misión, uno de los temas que limita a las microfinancieras urbanas a salir a las áreas rurales es la infraestructura. Levantar infraestructura en el área rural —especialmente agencias— demanda una capacidad financiera y operativa que a veces pone en riesgo la cartera urbana que ya está consolidada. Una manera de poder entrar a las zonas rurales es usar tecnología de punta.

¿Cuáles son las tecnologías con potencialidad en el área rural?

Por un lado la telefonía móvil —específicamente los celulares— los *Points of Service* o POS, mezclados con tarjetas inteligentes o con tarjetas de banda. Creemos que los asistentes personales, los PDA y los Pocket PC, se pueden convertir en el corto plazo en canales alternativos de distribución. Yo veo sumamente difícil que incluso la banca comercial —especialmente la banca comercial que no se ha consolidado en nuestro segmento, sino que atiende a segmentos de alta, mediana y baja, pero no necesariamente a pobres— pueda abrir agencias con todas las características que tiene la agencia de un banco, y que sea rentable sólo con el producto de micro, especialmente si vamos a hablar de las zonas rurales.

Lo que les quiero presentar son algunos ejemplos de lo que está pasando en esta industria, como una manera de dejarles la inquietud de explorar canales alternativos de distribución en sus organizaciones. Una de las cosas que estamos viendo en la industria es el uso de estos *Point of Sell* con tarjetas, pero con un modelo que adiciona lo que llamamos el corresponsal, quiere decir la tienda, la persona, la institución que da cabida, que maneja el POS.

Evidentemente, muchos de estos corresponsales son nuestros mismos microempresarios, son nuestros clientes y a la vez nuestros proveedores de servicios, y ganan una comisión por manejar el *point of sell*. Por lo tanto, se requiere una alianza muy bien estructurada con estos corresponsales que a través de tecnología manejan estos puntos de venta.

El nivel de inversión en los POS es relativamente bajo, si lo comparamos, por ejemplo, con la apertura de agencias. El riesgo de la utilidad del uso de estas transacciones son compartidos en diferentes medidas con el corresponsal, o sea, en diferentes porcentajes. Desafortunadamente requieren de una infraestructura comunicacional que no necesariamente está desarrollada en todos los países, pero yo creo que hay mucho interés en las empresas multinacionales de seguir desarrollando infraestructura en ese sentido. Y también requieren de un marco regulatorio específico. Después les voy a hablar de lo que hemos tenido en África.

Desafíos

Los desafíos para los corresponsales. Imagínense una tienda en la mitad del campo, que maneja un POS, ya sea interconectado a *wireless* o en *batch*, vía teléfono, que recibe dinero de nuestros clientes, pero que también entrega dinero a nuestros clientes, y que además usa el efectivo que recibe por sus ventas diarias normales para entregarle dinero en efectivo a nuestros clientes. Evidentemente ahí tenemos un desafío en el manejo del riesgo y en el manejo de la liquidez. Puede ser que este punto de venta se quede sin dinero y como está remoto, puede ser difícil hacerle llegar dinero durante el día.

Hay un tema de fraude que se ha experimentado, y también hay un tema de adopción de los clientes. Los clientes no confían necesariamente en esa maquinita que les está haciendo la transacción, quieren un documento con sello y cajero. Quieren ver a la institución microfinanciera dándoles su pago.

Esto lo estamos viendo como un tema positivo para la industria y les voy a mostrar un ejemplo. Esto es en Uma, en Uganda, donde hemos trabajado con Hewlett Packard en desarrollar un dispositivo que se llama el POS. Ellos le llaman "sistema de transacción remota", RTS, y está ubicado en las zonas rurales. ¿Por qué Uganda? Uganda tiene todas las características para ser un piloto ideal. Tiene un mercado disperso en el área rural, su sistema de electricidad es absolutamente no confiable. Quiere decir que en un momento tienen electricidad y en otro momento no la tienen. El sistema regulatorio es un sistema que no necesariamente es sólido, y pensamos que si funciona aquí, podría tener posibilidad de funcionar en lugares mucho más sofisticados. Lo que hace el corresponsal con este RTS, es que recibe la tarjeta. Es una tarjeta que les funciona como también chip, las dos cosas, o sea, es tarjeta inteligente y también banda. El cliente se acerca al corresponsal y hace su transacción, ya sea pagando, depositando ahorros o recibiendo créditos. Como ustedes ven superamos el tema de que el cliente quiere su papelito sellado y firmado, porque este POS tiene la capacidad de emitir un recibo. Nos ha costado que los clientes lo acepten. Al inicio se sentían mucho más seguros yendo hasta la agencia. Sin embargo, cuando aprenden que sus costos de transacción bajaban y que su costo de oportunidad lo realmente pueden manejar mejor —porque pueden estar más tiempo en su negocio— que no tienen que ir hasta la institución y que de verdad ven al otro mes que en su estado de cuenta sí se les ha abonado su dinero, comienzan a tener confianza en la tecnología.

No les quiero explicar toda la mecánica, pero realmente lo que hace es que el operador del POS recibe la transacción, lo manda a un servidor y este servidor lo dirige hacia la microfinanciera.

El costo de esta tecnología no ha sido realmente dramático y es mucho menos dramático si las instituciones microfinancieras —como en el caso de Uganda— se juntan para invertir en esta tecnología. Yo creo que esta industria —no solamente en tecnología sino en muchísimos frentes— tiene que comenzar a trabajar en su capacidad de hacer alianzas —alianzas estratégicas— entre las microfinancieras aunque sean competencia. Alianzas financieras con proveedores de tecnología y alianzas financieras con los bancos. Alianzas, alianzas, alianzas. Eso es lo que tenemos que buscar.

El segundo modelo es el de telefonía celular con kioscos. Esto está pasando en Filipinas. Es un tema de la India, pero en Filipinas ya está mucho más avanzado. Imagínense esto: la institución microfinanciera comienza a crecer instalando kioscos. Un kiosco es un huequito en la pared de alguna institución, y los clientes reciben un celular. En el celular, a través de un protocolo que se desarrolla, el cliente recibe su préstamo en un monedero electrónico y a la vez, desde el celular, puede disparar pagos a través de la tecnología montada en estos kioscos. Evidentemente, el poder educar al cliente en usar esta telefonía celular ha sido un reto, sin embargo, en muchos países —por ejemplo Filipinas y la India— los microempresarios ya tienen celulares. Ni siquiera se ha tenido que hacer la inversión de entregarles los celulares y aunque es un tema generacional —porque hemos hecho estudios sobre los segmentos de la población— la gente mayor tiene más dificultades con la tecnología, sin embargo, el promedio de la población de microempresarios es relativamente joven, y bajo este modelo, el teléfono celular se convierte en su medio, no solamente de recibir préstamos, sino también de pagar sus deudas.

Una de las cosas interesante es cómo se hace la alianza con el corresponsal. Igual que en el tema de seguros, uno decide qué tanto riesgo quiere asumir y evidentemente se le paga una comisión al corresponsal. Lo que más me atrae de este modelo es que muchos de nuestro microempresarios —las tiendas— son corresponsales y entonces es una doble relación. Y es muy simpática porque estamos tratando al cliente pero al mismo tiempo, también al proveedor. Una vez que la microfinanciera ha abierto estos kioscos, y se les ha establecido cuentas a estos corresponsales, el cliente viene al kiosco, hace el pago —o la transacción— y después recibe un mensaje en su celular, dándole un número y confirmando su transacción. Ustedes dirán ¿qué pasa con la gente que no sabe leer? Buena pregunta, porque es un tema que todavía no hemos llegado a solventar. Estamos trabajando en eso.

La potencialidad de este tipo de tecnologías nos hace pensar que si podemos explorar estos temas para lograr llegar a puntos donde en términos de rentabilidad, abrir sucursales es inviable. Hay otros modelos por ejemplo, donde se trabaja con las oficinas de correos que están en todas partes. Yo creo que por ahí va el tema de inversión en infraestructura porque es un tema que está impidiendo la masificación de esta industria. Yo creo que estos son temas que, como industria, tenemos que explorar. Pero debido al costo, debemos buscar alianzas dentro de los mismos países. Entre países. Mucho está pasando en la industria con respecto a tecnología. Nosotros hemos experimentado con los PDA's y con los e-packets, que si bien es cierto que contribuyen de manera importante a la eficiencia, al tema de puntos de distribución realmente le es marginal.

Con el PDA se pueden estandarizar las políticas y los procesos y reducir los tiempos de evaluación de campo. Mejora la calidad de datos, reduce el tiempo de ejecución, mejora el servicio, reduce el riesgo y contribuye a la masificación.

Pero lo que está obstaculizando poder llegar a lugares donde rentablemente no podemos abrir una agencia es el tema del canal de distribución. Creo que el futuro cercano, no solamente en tecnología, sino en la industria en general es hacer alianzas. Alianzas para hacer este tipo de inversiones en tecnología. Alianzas para poder llegar, de manera conjunta, con proveedores de tecnología más sofisticados. Las microfinancieras, de manera individual, no tendrían el músculo financiero para hacerlo. Los dejo con esta reflexión. Hay muchísima información en la Web y creo que los crecimientos que realmente se van a dar en los próximos diez años en esta industria, van a tener mucho que ver con la utilización de estas tecnologías y con alianzas que estamos manejando con empresas de Silicon Valley —empresas que ya están interesadas en nosotros— como por ejemplo VISA, que está interesada en entrar con sus tarjetas a nivel mundial, un POS y un *credit scoring* genérico.

Piénsenlo y pongan sobre la mesa la idea de sopesar su crecimiento a través de infraestructuras de tecnología de punta, que para esta industria, ahora es totalmente alcanzable. Muchas gracias.

Juan Cristóbal Romero

Fondo Esperanza es una institución de bancos comunales que lleva operando tres años. Lo que hoy vengo a presentar se refiere al aprovechamiento de la tecnología y la infraestructura disponible en el mercado. Una de las áreas más críticas en la operación —en la metodología— de los bancos comunales, sectores populares, sectores de alta inseguridad, tiene que ver con los cajeros, con el manejo del dinero.

Una de las tecnologías disponibles en Chile —y sé que se está extendiendo a otros países— tiene que ver con la externalización de cajeros. Son intermediarios entre el banco y los clientes. Es un servicio de una empresa independiente que realiza el servicio de caja como desembolso, captación de dinero para servicios básicos, cuentas de luz, cuentas de agua, cuentas de gas, pago de remuneraciones de algunas empresas a sus empleados y todo el servicio bancario.

Contexto del servicio de cajeros



Como Fondo Esperanza, nos vimos sometidos a un contexto de alta inseguridad en el manejo de dinero en sectores populares asociados a droga, muchas veces con alta violencia. Era muy complejo que el promotor —el asesor de crédito— llegara a esos lugares manejando bastante dinero. Las mismas socias, en sus reuniones, también manejaban mucho dinero. Teníamos una cobertura. La alternativa que vimos era la posibilidad de desarrollar nuestros propios servicios de caja, desde la sucursal en la que la socia, la clienta, llevara y pagara su cuota semanal, pero teníamos una cobertura limitada. No teníamos la infraestructura como para tener sucursales en muchos lugares donde viven nuestras socias y eso, obviamente, genera un costo alto y restringe el crecimiento. Al cabo de un año decidimos hacer una alianza con una empresa de externalización de caja que se llama ServiPag. ¿Qué nos ha permitido esto? Primero, enfrentar el crecimiento. Hemos externalizado todo el servicio de cajas, lo que nos ha permitido reducir costos. Al hacer una evaluación económica, demostramos que el pago de una comisión a través de estos servicios de caja era mucho más barato que si nosotros instaláramos nuestro propio cajero, el servicio de bóveda, el manejo de tesorería, tener un guardia de seguridad atento a que todo funcionara con normalidad. Ahora tenemos información segura. ServiPag nos entrega diariamente, al cierre del día, un archivo electrónico —que nos llega por Internet— con el detalle de todas las cuentas del día desarrolladas en este servicio de caja, identificadas por subgrupo.

En nuestra unidad tenemos algo muy parecido a lo que decía Juan Carlos, referente a ProMujer. Una metodología subgrupo. Tenemos al banco comunal, pero tenemos a nuestro banco comunal agrupado en subgrupos. Diariamente nos llega el detalle del router del subgrupo, el monto aportado, y hacemos el cierre diario como si fuera nuestro propio cajero. Esto les da comodidad de respaldo a las socias. Son cajeros especializados que tienen un despliegue que nosotros jamás podríamos llegar a tener. Tan solo en Santiago de Chile hay 150 puntos alrededor del anillo de Santiago, sectores en que ni siquiera hay cajeros de banco, y ServiPag ha podido entrar a través de una movilidad bastante sencilla, alojándose en oficinitas muy pequeñas. Se reduce el costo de transacción para las socias que antes les significaba ir hasta nuestras oficinas a hacer su pago. Ahora su desplazamiento es muy cercano.

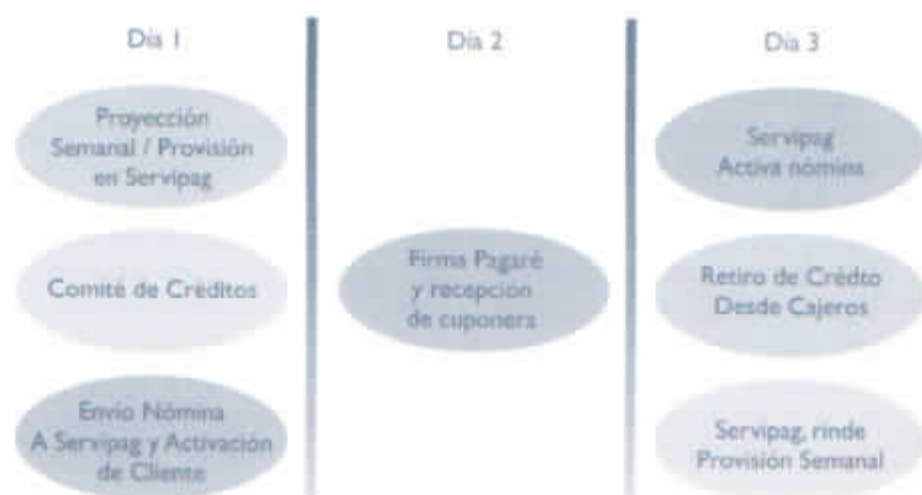
Un servicio Integral

Tenemos un servicio que integral. Creemos que el desarrollo en sectores populares —en sectores de pobreza— las microfinanzas tienen que estar asociadas a la capacitación, al entrenamiento. El primer año de operación destinábamos el 80% de la sesión semanal a resolver problemas de dinero. Hoy lo hacemos en una hora. Nos demoramos quince minutos en el manejo del dinero y en los otros 45 minutos podemos impartir las sesiones de capacitación e información que siempre quisimos hacer. Y eso, al asesor, le permite aumentar la productividad, hacer más eficiente, más transparente y también más limpio —decimos nosotros— lo que es una sesión donde no hay manejo de dinero. Son quince minutos de ajuste de cuentas con los vouchers que vienen de ServiPag y los otros 45 minutos los destinamos a capacitación.

¿Cómo es el mecanismo?

El primer día de la semana, ServiPag nos pide una proyección de todo el desembolso que tendríamos durante la semana. Nosotros hacemos una provisión en la cuenta corriente de ServiPag, hacemos nuestro comité de crédito, le enviamos una nómina a ServiPag y activamos nuestro sistema de información. Los clientes que empiezan y también su cuenta. Al día siguiente el cliente firma su pagaré y se le entrega una cuponera por subgrupo. Una cuponera donde hay un talonario con todos sus pagos. Al tercer día ese cliente va a ServiPag —o sea que ServiPag tiene activa la nómina— y retira el crédito desde los cajeros. Al final de la semana, ServiPag nos envía el estado de la provisión que hicimos al comienzo de la semana. Es muy sencillo.

Mecanismo de operación / desembolsos



Los reembolsos y los pagos. La socia —que es una delegada o una representante de cada uno de estos subgrupos— reúne durante la semana, en cualquier momento, el dinero de su subgrupo. Va donde la cajera y el cajero de ServiPag registra la cuponera con un lector de barra. En ese lector de barra está indicado el monto, el rout del subgrupo, el número de la cuota. Timbra la cuponera y entrega el recibo.

ServiPag nos entrega diariamente los estados de pago. Este lector de barra también nos ha permitido que la información sea sólida y confiable. Antes operábamos sin lector de barra y muchas veces había inconsistencia en la información. El cajero se equivocaba en un número y nos llegaba un rout equis y no teníamos claro qué socias y de qué subgrupo era. El lector de barras es imprescindible para tener una información sólida y al día. Nos llega este archivo en texto y tenemos un interfaz automático a nuestro sistema, a nuestro Mix, a nuestro sistema de crédito y una vez a la semana, ServiPag nos envía la rendición física de todos los recibos, lo que nos permite hacer el cuadro semanal.

Primer resultado: satisfacción de cliente. Los clientes están muy contentos con el ServiPag. Estamos hablando de señoras que nunca habían tenido acceso, o nunca había existido este tipo de servicio. ServiPag y la banca son parte del empoderamiento. Muchas personas pobres ahora tienen acceso a estos servicios y eso trae una disminución de costos de transacción. Las socias van a su ServiPag más cercano, no demoran nada ya que, muchas veces, están a una o dos cuadras de sus lugares de operación.

Seguridad y oficiales de crédito. Tiene que ver con el punto tres. En todo el proceso de crédito nosotros no manejamos dinero físico. En ningún momento. En las oficinas solamente está la cajera para pagar las cosas básicas, pero en todo el proceso de crédito, ni el oficial de crédito ni el asistente administrativa manejan dinero. Esto permitió seguridad a los oficiales y nos ha permitido

tido llegar a sectores sumamente peligrosos, con altos niveles de delincuencia, narcotráfico o violencia, donde el asesor de crédito llega y se maneja sin problema. También para las socias. En las sesiones semanales no se reúne mucho dinero, porque solamente vienen con su voucher de ServiPag.

La eficiencia del proceso de crédito, sobre todo lo que tiene que ver con información. Información al día. No tenemos cajeros propios; no tenemos doble o triple digitación. Es un proceso muy limpio y en un año nos ha permitido crecer mucho. Partimos con 1,500 y en un año, apoyados por este servicio de caja, llegamos a 5,500. Por el lado de la caja, en este momento no tenemos restricciones en nuestra metas de crecimiento, o sea, es un servicio muy limpio a esta escala.

Limitaciones

Obviamente tiene sus limitaciones. Tiene un desfase entre el día de la firma del pagaré y el día del desembolso, lo que hace que, muchas veces, hay que explicarle bien al cliente que tiene que confiar en esto, y que va a recibir su dinero, pero eso es parte de una cultura. Lo segundo es la imposibilidad de cobrar por días de atraso. Nosotros le hacemos un mandato a ServiPag y cobra de acuerdo a lo que había en el mandato. Por el momento no existen coberturas aisladas, aunque ServiPag ya está haciendo un proyecto de llegar a zonas muy, muy periféricas —un proyecto muy parecido a estos POS, que comentaba Susana— que ya se están implementando y de los que vamos hacer uso para llegar a sectores que jamás pensamos que podríamos llegar. Ésta es nuestra experiencia. Muchas gracias.

Ricardo Skertchly

Vamos a pasar ahora a la sesión de preguntas y respuestas.

Pregunta:

Soy Glenn Westley del BID. Mi pregunta es para todos los panelistas. ¿Pueden darnos una idea de cuál será la tecnología más importante en los próximos diez años? ¿O quizás en dos? Las tecnologías más importantes de aquí hacia adelante...

Susana Barton

Si supiera la respuesta, en dos años sería millonaria. Es difícil de contestar en la medida en que estamos hablando de microfinanzas a nivel global. Yo creo que países como la India o Filipinas van a tener desarrollos tecnológicos más rápidos y allí, quizás el tema, por ejemplo, de los celulares, es el que va a predominar en esos mercados. Ustedes saben que India es el segundo Silicon Valley. Nosotros estamos impresionados con su capacidad de producir tecnología. Y Filipinas tiene un nivel de penetración celular realmente impresionante, aun en zonas rurales, lo cual no necesariamente se compara a los desarrollos de esta infraestructura móvil en Latinoamérica.

Tenemos los POS, una vez que se superen los POS franceses y alemanes, que son sumamente frágiles. Entran en un camión y si se caen se malogran, y cuando uno llega al lugar a veces ya no funcionan. Yo creo que el POS que se ha desarrollado con Hewlett Packard —que en realidad es propiedad de una empresa israelí— supera muchos de los desafíos que habíamos experimentado con el hardware de otros países. En Colombia hay una empresa que ha desarrollado un hardware, un POS, y creo que en Latinoamérica podremos ver más desarrollos de POS, tanto con banda, como con chip.

Yo creo que el uso del plástico con banda es más una solución para el tema urbano. Muchas microfinancieras han comenzado a desarrollar sus propias tarjetas de banda, lo cual, para mí, es absurdo, porque si VISA ya lo tiene montado, ¿por qué no nos montamos en la red de VISA y negociamos con VISA como industria? Lógicamente, si VISA se sienta a negociar con una microfinanciera, es un precio, pero si se sienta con cuarenta, podría ser otro.

Yo creo que va a depender mucho del contexto del país, pero creo que así como en Chile o en Ecuador, por ejemplo, hay una experiencia con una empresa que se llama ServiPagos, en el Perú Mi Banco está trabajando con el Banco de la Nación que está en todas partes. Ahí el tema no son solamente los desfases, sino el servicio al cliente, porque nadie atiende a nuestros clientes como los atendemos nosotros. Ahí hay muchas quejas de los asesores de crédito, pero tenemos que sacrificar algo y tratar de mejorar los servicios a nuestros clientes para poder hacer una masiva de las redes que ya existen y que están basadas en tecnología para poder llegar a lugares donde hoy no son viables.

No es una respuesta perfecta, pero creo que este es un tema que hay que ver con mucha atención y cuidado en los próximos cinco años. Ayer hablábamos de que estamos como en una meseta que parece que no levantamos. Esto podría ser una manera de superar los seis mil clientes. No sé si ustedes lo han notado, pero muchas empresas se quedan en los seis mil, a excepción de Compartamos, porque México es un fenómeno en la industria.

Juan Carlos Ditmeyer

Totalmente de acuerdo. Creo que en los próximos diez años, la tecnología que va a marcar es la comunicación y los dispositivos convergentes. Estamos en la convergencia de los dispositivos. Hoy en día, un celular hace más que un celular, hace más que hablar, se vuelve también un POS y lo mismo está ocurriendo con los dispositivos como los POS. Creo que en los próximos diez años, este alcance, uniendo la comunicación con Internet, es lo que va a marcar la utilización de esta tecnología. Va a marcar el avance de la masificación de los servicios financieros.

Juan Cristóbal Romero

Chile tiene bastante desarrollado el llamado "dinero plástico" y vemos que ha llegado a niveles de oferta a través de las casas comerciales, de los mismos bancos, que han superado los estándares de microfinanciera en el mundo. Desembolsos en dólares o incluso desde casas comerciales con avance en efectivo. Lo mismo, los bancos. Yo creo que es un gran reto de cómo podemos seguir sobreviviendo a la penetración de las casas comerciales y de los bancos, con una oferta de servicio distinta, que apunte al desarrollo, pero que también incorpore tecnologías actualizadas que es un poco la visión que hemos tomado nosotros. También incorporar tecnologías inalámbricas, celulares, WiFi, que es fundamental, sobre todo para llegar a sectores más rurales. Todavía nos queda mucho trecho por recorrer.

Pregunta:

Mi nombre es Netzahualcóyotl Ventura, vengo de Desarrollo Micro Empresarial de Aguascalientes de México.

Mi pregunta es para Susana, en el sentido del desarrollo de Uganda: No sé si el POS esté conectado directamente a la central y en ese momento usted esté verificando el momento en el que está recibiendo el dinero del oficial, y a la vez otorgando el crédito. Supongo que es hasta el momento

en que llega y lo pone en su máquina. También supongo que es un desarrollo de una impresión base térmica, también para disminuir los costos y si ese dispositivo ya lo podemos encontrar por utilizarlo acá. O ¿cuándo sería viable para tenerlo acá?

Susana Barton

El dispositivo que se ha desarrollado con esta empresa israelí tiene varias bondades: uno, que puede hacer transferencia en batch para aquellos lugares donde no haya infraestructura wireless, pero también tiene la capacidad de estar en línea. La decisión no solamente es si existe la infraestructura en el país, sino que es un tema de costos. Por ejemplo, en Ecuador, estamos experimentando con e-packets que tienen la capacidad de entrar en línea al buró de crédito, a crédito scoring y después otorgar el crédito inmediatamente. Sin embargo es muy caro porque en el país no hay competencia de telefonía celular. Allí se hace en batch. El problema con el batch es el atraso, sin embargo, creo que eso ya es un avance.

Con respecto a si el aparato está disponible, pueden entrar a nuestra Web y lo van a ver ahí. Evidentemente, esto es un vendor, un proveedor que no tiene nada que ver con nosotros. Nosotros usamos varios proveedores para experimentar. El problema no es tanto el hardware, el problema es que nosotros hemos desarrollado un protocolo con la gente de Hewlett Packard para poder manejar esto con varias microfinancieras, sin embargo, el mayor desafío que se ha experimentado es el modelo de cada microfinancieras. Las micro financieras tienen bastante resistencia —sobre todo a nivel de los asesores de crédito— a despersonalizar el servicio.

Los desafíos no son ni en el hardware, ni en el software, sino en el humanware. Es en el tema de la resistencia. Es en el cómo. Cómo cambiamos nuestro modelo de negocios —de ser altamente personalizado, de ser muy concentrado en la institución— a trabajar con terceros. No solamente con terceros que pueden ser microempresarios sino con terceros como ServiPago, que es una empresa que está para hacer dinero. Tenemos que superar una serie de paradigmas en cuanto a nuestro modelo de negocio que nos permita empujar la frontera de las microfinancieras, y eso es mucho más difícil, por lo que hemos experimentado no solamente en Uganda, sino en otros países.

Yo creo que muchos de los retos que ustedes en Innova ponían ahí, se me hacían como *déjà vu* porque eso es exactamente lo que hemos experimentado. Los cambios, la inestabilidad de los procesos, la resistencia al cambio. Esos realmente son los temas. El hardware está ahí, el software es fácil de desarrollar, el tema es cómo cambiamos nuestro paradigma, nuestro modelo de negocio, para entrar a esto temas que realmente es ajeno a lo que hemos venido haciendo todos estos años. Ahí es donde tenemos que trabajar más.

Pregunta:

Para que Susana no pierda el impulso, quiero hacerle una pregunta muy pragmática. ¿Cómo se hizo en países como Uganda para viabilizar el acceso a una tecnología que de hecho es costosa y complicada?

Susana Barton

En esto volvemos a un tema que hemos estado acostumbrados en otras áreas de la microfinanciera y que es a los donantes. Si comparas la inversión que tiene que hacer una microfinanciera para abrir infraestructura con cajeros, con bóvedas, con seguridad, etc., es diez veces más cara que adquirir un POS y montar este sistema. Eso para comenzar. Pero este proyecto se viabilizó con aportes de dos donantes y también con el interés de Hewlett Packard.

Parte del secreto del tema tecnológico es que los proveedores de tecnología —por lo menos en Estados Unidos— sí están interesados en este segmento, sí están interesados en las microfinancieras y en esta industria. Hace diez años le tocábamos la puerta de una gran empresa que hace crédito scoring, nos miraba y nos decía: “cuando crezcan y tengan pantalones largos venga a vernos”. Ahora estas empresas nos están buscando a nosotros y nosotros estamos trabajando en alianzas con VISA, con ING —que es una de las aseguradoras más grandes— con AIG, es decir, con empresas del Silicon Valley que están interesadas en entrar a esta industria.

El tema es que nosotros estamos desorganizados y en lugar de estar negociando en bloque, estamos negociando por competencia. Los vendedores, los proveedores, están interesados. Hewlett Packard puso muchísimo dinero de su bolsillo, porque estas empresas tienen grandes presupuestos para investigación y desarrollo. Muchísimo dinero para desarrollar. Un consorcio ha permitido hacer el pilotaje, y el estudio del impacto económico ha sido hecho por un grupo de la Universidad de Stanford. Eso no hay quien lo pague. No hay microfinanciera que pueda pagarlo, sin embargo, hay interés en el sector privado de entrar a estos mercados. Yo creo que es posible interesar, no solamente a la comunidad de donantes, sino también a los mismos proveedores. Decirles que somos una industria y que podemos hablar de negocios igual que los bancos tradicionales.

Juan Carlos Ditmeyer

Me preguntan que, de acuerdo a mi experiencia, ¿cuál ha sido el mayor obstáculo y cómo lo ha superado?

El mayor obstáculo en todos mis proyectos es el humano. Yo creo que esto se supera con la retroalimentación continua, es decir, con comunicación constante. Ése es el factor que nos lleva a llevar al éxito en cualquier desarrollo, y en particular en este difícil tema de los sistemas de información.

Ricardo Skertchly

Vamos a tomar unos breves minutos para la conclusión. Como dije al principio, el tema de tecnología en el sector de las microfinanzas está enfocado a dos desafíos importantes. Por un lado, basados en el desempeño, la productividad y la competitividad de las instituciones, y por el otro lado, basados en el desarrollo del mercado, de la masificación.

Nuestros tres panelistas nos han presentado cosas muy prácticas de lo que está pasando en el mundo de tecnología. En innovación creo que hay tres conclusiones.

En primer lugar, que es posible que la tecnología que ya existe del lado del hardware y software resuelve el problema de las iniciativas de la masificación, el mejoramiento del desempeño, la reducción de costos. Lo segundo es que algunas de las barreras que hay en cuanto a costo, se pueden resolver a través de alianzas. Como dijo Susana, “alianzas, alianzas, alianzas”, no solamente con los proveedores sino entre las instituciones mismas para negociar en bloque con los proveedores, poder hacer negociaciones que estén en condiciones de igualdad entre las partes. Y en tercer lugar una conclusión importante: recursos humanos, la gran barrera de la resistencia al cambio. Hay que trabajar mucho en cuanto a capacitar, a sensibilizar a la gente, a abrir las expectativas de la gente, a romper con los paradigmas, para que la tecnología no tenga esa barrera al interior de la institución. De esa manera realmente vamos a poder utilizar la tecnología en nuestro beneficio y como una respuesta para poder encarar estos desafíos. Con eso terminamos este panel. Muchas gracias.

Conferencia Magistral III - Jueves 14:00 hrs. - 15:30 hrs.

**MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS EN
INSTITUCIONES DE BANCOS COMUNALES DE AMÉRICA LATINA****Revisitas:****Glenn Westley, BID - EUA****Comentaristas:****Beatriz Armendáriz de Aghion, Harvard University - EUA****Claudio González Vega, Ohio State University - EUA****Dean Karlan, Yale University - EUA****Moderador:****Iván Mancillas, ProDesarrollo - México****Carlos Latorre López**

Buenas tardes. Vamos a dar inicio a nuestra conferencia magistral con el tema "Mejores prácticas y lecciones aprendidas en Instituciones de Bancos comunales en América Latina". En esta conferencia vamos a tener el apoyo de Iván Mancillas como moderador.

Iván es ingeniero industrial por la Universidad Anáhuac y cuenta con cursos de especialización del Instituto Panamericano de Alta Dirección, IPADE, UCLA, GREEN BOROUGH en Carolina del Norte, socio fundador de Financiera COMPARTAMOS. Fue director comercial y actualmente es el director de personas de Financiera COMPARTAMOS; también es presidente de ProDesarrollo. Iván tiene una larga trayectoria en el sector de microfinancieras; ha participado en diversos cursos especializados; ha viajado por muchos países y ha participado con muchísimas organizaciones. Ha trabajado con el Banco Pichinche en Ecuador; ha trabajado con un proyecto en Uganda y también ha colaborado con USAID, con el BID, con la Mesa de Bancos Comunales de Perú; con la universidad de Georgetown, en fin, con una serie de instituciones, de organismos, de universidades. Muchísimos cursos. Yo no entiendo, con tantos cursos y tantos viajes, ¿a qué hora trabajaba? En fin, vamos a pedirle a Iván... y les pido a ustedes que lo recibamos con un caluroso aplauso para dar inicio a esta conferencia magistral.

Iván Mancillas

Bueno, para mí es un honor que me permitan sentarme junto a todas estas personas que me acompañan el día de hoy. Es un gusto que estemos aquí y voy a presentarles, uno por uno, una breve reseña para que sepan un poco más de cada quien.

Voy a empezar con Glenn Westley. Como saben, nos va a platicar sobre el "Relato de Cuatro Programas de Banca Comunal" que son las mejores prácticas de América Latina. Glenn Westley es asesor senior en el área de microempresas del Banco Interamericano de Desarrollo. Ha ocupado

diversos cargos en sus 29 años en el BID, incluyendo el de jefe interino de la División de Investigación de Políticas y de Desarrollo. Ha contribuido al diseño de más de 80 proyectos en su carrera en el BID, y ha elaborado varios estudios de "mejores prácticas", especialmente en el campo de las microfinanzas, área donde ha trabajado desde principios de los años noventa. Glenn tiene un doctorado en economía de la Universidad de Pennsylvania y ha publicado varios libros, artículos, monografías y por supuesto el "Relato de Cuatro Programas de Banca Comunal, Mejores Prácticas en América Latina". Les pido un fuerte aplauso para Glenn.

También nos acompaña Beatriz Armendáriz. Ella enseña economía en el departamento de Economía de la Universidad de Harvard; es fundadora de GRAMEEN-Chiapas y ha escrito diversos artículos y publicaciones sobre el tema de microfinanzas, reducción de pobreza y deuda internacional, entre otros. También tiene un libro que se llama "The Economics of Microfinance". También para ella un aplauso.

A mi lado derecho está Dean Karlan. Dean ocupa el cargo de Assistant Professor of Economics en la universidad de Yale y ha escrito diversos documentos de temas académicos y otros sobre política. También ha realizado diversas investigaciones sobre educación, economía y microfinanzas y se ha desempeñado como consultor dentro de CGAP, dentro de Banco Mundial, FINCA, entre otros. También ha visitado varios países. También un aplauso por favor para Dean Karlan, bienvenido.

Nos acompaña también Claudio González Vega, quien es director del Departamento de Finanzas Rurales de Ohio State University. Por más de cuatro décadas, este programa ha liderado el análisis y la promoción de los temas "Mercados financieros rurales en países de desarrollo" y "Economía de transición". Dentro de sus investigaciones —de las más recientes— habla sobre temas como "el desarrollo de tecnologías financieras para atender a los clientes más marginados" y sobre "comparaciones entre transacciones formales e informales". Ha trabajado en América Central, Bolivia, Ecuador, Perú y Rusia. Tiene una destacada carrera y una gran experiencia en este tema. Por favor un aplauso.

Para continuar con el tema que vamos a discutir, Glenn nos va a presentar, como primera parte, el estudio que elaboró respecto a los bancos comunales. A continuación, cada uno de los comentaristas —de acuerdo a sus preguntas— nos irán dando sus puntos de vista y sus opiniones. Lo vamos a manejar a manera de preguntas para que cada uno de ellos vaya respondiendo.

Entonces, sin más introducción, tendremos la gran oportunidad de escuchar un análisis más profundo de lo que se ha estado platicando durante el día, de todos los retos, los alcances, las limitaciones y los costos de oportunidad que se nos van a presentar. Y quien mejor que el propio autor, Glenn Westley, para que nos haga su presentación.

Glenn Westley

Bueno, nuevamente muchas gracias a Blanca, Iris y a todos por haberme invitado a compartir algunas ideas con ustedes sobre este estudio que hice sobre la Industria de Bancos Comunal en América Latina.

Antes de entrar en eso... Entiendo que ustedes han recibido una hoja que es una encuesta sobre necesidades de asistencia técnica. Esto es muy importante para nosotros porque queremos entender mejor las necesidades de asistencia y técnica, de estudios grandes o pequeños. Pueden ser estudios de 5 mil dólares —o lo que sea—, y queremos entender mejor a las instituciones de banca comunal que están hoy aquí. Veo que hay un gran número. ¿Cuáles son sus necesidades de capacitación, estudios o lo que sea? Entonces, si se pueden tomar un minuto para llenar la encuesta —y ellos van a llegar al final con más copias, porque entiendo que no había suficientes— y si al final me las pueden dar —o a las mujeres que atienden el salón— ellas me las darán al final. Muchas gracias por esto.

Ahora, para abrir, quiero contarles un pequeño cuento con el objeto de entrar en materia respecto a bancos comunales. No sé si ustedes conocen la historia de... un empleado de correos que estaba a cargo de separar las cartas de destinatarios dudosos. Un día llegó una carta con letra temblorosa, que estaba dirigida a "El señor Dios, Nuestro Señor del Cielo". La abrió —con algo de curiosidad— para ver el contenido, y dentro, con la misma letra temblorosa, se leía: "Mi querido Señor: Sabes que en los 87 años de mi vida jamás te molesté por nada, pero hoy estoy desesperada. Soy viuda, vivo sola y no me queda familia. Para esta navidad, me invitaron algunas amigas que hice jugando a las cartas. Yo había separado 75 pesos de mi jubilación para comprar pollo, una botella de sidra y panes dulces, pero alguien entro a mi casa y me robó esa plata. Ahora no tengo a donde ir ni a quien pedirle... y me da vergüenza ir a esa fiesta sin tener nada que llevar. ¿Me ayudarías, Señor? Religiosamente: Sara".

Conmoverlo, el empleado mostró la carta a sus compañeros y entre todos juntaron 69 pesos que le mandaron a la ancianita en un sobre en blanco. Semanas más tarde, apareció otra carta con la misma letra temblorosa. El empleado, eufórico, llamó a todos en la oficina para abrir y leer la carta. La carta decía: "Mi querido Señor: Sabía que no me ibas a fallar. Dios: gracias a tu milagro, pasé la navidad más linda de mi vida, pero no debo dejar de avisarte que sólo me llegaron 69 pesos. Los otros seis, seguro que se los robaron esos hijos de su madre del correo. Religiosamente: Sara".

Y así es como los bancos comunales tenemos que cuidar el dinero. Eso es fundamental.

Hoy quiero hablarles sobre cómo cuidar y utilizar mejor el dinero que tenemos. Cómo diseñar mejores programas para hacer eso. Y para empezar, quiero hablarles un momento de este estudio, porque dio resultados bastante inesperados cuando lo hicimos. Es una encuesta que hice en 2001-2002 —con Bob Christian— de unas 176 instituciones de microfinanzas en 17 países de América Latina. Y me sorprendió que había tantas instituciones que ofrecían el producto de banco comunal: 47. Y también que el número total de prestatarios ya había superado el número que recibieron préstamos grupales. Podemos ver que éstas son las cifras que mencionó ayer Chris Dunford: 410 en banco comunal; 350 en crédito grupal; y casi un millón en créditos individuales. Entonces no voy a gastar mucho tiempo en esto. El saldo promedio que está en la última columna es mucho más bajo en el caso de bancos comunales, lo que en cierta medida indica lo que ya sabemos: que los clientes son mucho más pobres.

La encuesta también nos dio otro dato, que es el "final-final". Que la clientela —en bancos comunales— es un poco más rural que en los otros dos: 29 % de los clientes viven en áreas rurales y nuestra definición era que vivían en áreas de 5 mil personas o menos, o en el campo, donde —obviamente— no había aglomeración. Préstamos a grupos solidarios: 17%; créditos individuales: 8%.

Tipo de préstamo	Número de IMF que otorgan estos préstamos	Número total de prestatarios	Total de la cartera de préstamos (millones de \$)	Saldo promedio de los préstamos (\$) // % clientes rurales
Préstamos a individuos	155	984.167	964	\$980 // 8%
Préstamos a grupos solidarios	74	350.607	115	\$329 // 17%
Préstamos de banca comunal	47	410.352	61	\$150 // 29%
Todos los préstamos (todas las IMF)	176	1.745.126	1.140	\$653 // 14%

Entonces, quiero repasar rápidamente —porque el grupo ya sabe bastante— lo que es banca comunal. Hay un grupo pequeño que no sabe tanto, pero creo que con este breve resumen lo que ofrece la banca comunal sentaremos las bases para la discusión de las flexibilizaciones necesarias y por qué.

La banca comunal ofrece crédito —normalmente en forma de un préstamo a un grupo —más grande que para grupos solidarios de 5 a 7 personas— tratando de que sean de 15 o más. Horarios de servicios —que son muy importantes en bancos comunales— es una de las cosas que realmente es distinto, y hay horarios de servicio — tanto forzosos como voluntarios—, servicios no-financieros, informales —y a veces también formales— y finalmente una famosa cuenta interna que algunos IBC todavía ofrecen. IBC quiere decir "Institución de Banca Comunal, es decir, FINCA, COMPARTAMOS, etc. Algunas los ofrecen —y otras han cambiado— pero si existen, proporcionan servicios adicionales de crédito, ahorro y servicios no-financieros, lo que voy a explicar más adelante.

Crédito.

Éste es básicamente un grupo solidario grande —un grupo de personas más grande— que comparten la responsabilidad de repagar el préstamo, o de lo contrario todos pierden la responsabilidad de los servicios que ofrece la IBC —la institución de banca comunal— servicios de crédito, de ahorro y no-financieros.

Por lo general las IBC obligan a la gente a ahorrar; y estos ahorros forzados pueden llegar a sumas bastante grandes; pueden ser montos mínimos, como 10% ó 20%, pero muchas veces llegan a 30%, 50% y más de 100% del monto tomado en préstamo. Estos ahorros forzados tienen un doble papel; primero, y sin lugar a duda, es útil para la IBC porque sirve como garantía de que si hay algo malo en el banco comunal —y dos mujeres no pueden repagar— hay recursos que se pueden utilizar para solventar la cosa. El otro lado de la moneda, es decir, el uso, para los clientes mismos, es motivo de debate. El problema es que la metodología obliga a todos los clientes a ahorrar todo el tiempo y hace peor la situación. Por ser ese dinero absolutamente inaccesible, uno no puede tenerlo a menos que salga de la banca comunal o que tenga una imagen súper importante como hostil.

El problema es que si estos clientes pueden utilizar sus propios ahorros, pueden aumentar aun más su ingreso y quizás salir más rápidamente de la pobreza, ya que, pueden invertirlo en más capital de trabajo o en equipo. Entonces, es muy debatible la cuestión del ahorro forzoso — sobre eso voy a darles algunas recomendaciones al final— ...y los ahorros voluntarios no son tan problemáticos, realmente. Una de las cosas —muy buenas sin lugar a duda— que ofrecen los bancos comunales, es que ofrecen la oportunidad de ahorrar en forma voluntaria, por encima de los montos que ya están obligados a ahorrar. Y la gran ventaja del banco comunal es que los pobres quizás no puedan tener una cuenta bancaria, pero al unir todos los recursos de la banca comunal, sí pueden tener dinero suficiente para abrir una cuenta —a nombre del banco comunal— en un banco comercial, con —quizás— niveles un poco más altos que los de su depósito mínimo. Y también evitar esas comisiones por saldos bajos y ese tipo de cosas. Entonces, es una gran ventaja, y si la institución todavía ofrece mantener la cuenta interna, los participantes pueden ganar mucho más dinero porque los préstamos de cuenta interna normalmente tienen tasas de interés del 3% por mes —y en este banco 3% por año— ...pero de todas formas da acceso a cuentas de ahorros líquidos.

Siguiendo con los servicios no-financieros informales, la idea es que todas las mujeres se reúnen regularmente y tienen que hacer las cosas administrativas como recolectar los créditos, los ahorros, pagar los retiros de ahorros —si hay socios que lo tengan— pero mientras están reunidos, es una oportunidad —y otras cosas ocurren espontáneamente— y éstas otras cosas que ocurren, en todo tipo de banco comunal, las llamamos "servicios no-financieros informales", entre las que están, por ejemplo, el establecimiento de redes informales —net working— que comprende, por ejemplo, obtener información sobre oportunidades de negocio. Esto es muy importante y la asistencia técnica informal, que significa que una persona estará ayudando a otra con alguna decisión, con preguntas de sus negocios, etc.

Tercero, es el empoderamiento, que también es muy importante. Incluye el cambio de actitudes que pasan —en las palabras de Chris Dunford, de ayer— del "no puedo" al "puedo". Creo que es una muy buena descripción del empoderamiento: "ahora yo puedo" ...debido al apoyo del grupo de gestión en el banco comunal y a tener más éxito en su propio negocio. Otro es el disfrute de las oportunidades de socializar. Y finalmente, el sentido de —quizás por primera vez en su vida— pertenecer a algo. Esto es muy importante también.

Ahora, pasando a los servicios no-financieros formales, como dije, algunos los ofrecen y otros no los ofrecen. Por ejemplo CRECER y ProMujer-Bolivia dedican de 20 a 30 minutos de cada reunión para proporcionar instrucciones a los socios sobre cómo mejorar sus negocios y varios temas de salud básica. ProMujer-Bolivia, por ejemplo, da aún más servicios como vacunas, exámenes de mama, asesoramiento por enfermeras, etcétera. Entonces realmente son servicios bien caros de atención primaria de salud.

Tengo que decir que hay instituciones de bancos comunales exitosas, con ambos modelos con y sin estos servicios adicionales. COMPARTAMOS y todas las FINCAS de América Latina administran estos servicios, pero tienen un desempeño muy bueno.

La cuenta interna —que no voy a tener tiempo hoy para entrar realmente en eso— aunque demos entrar en los pros y contras de la cuenta interna. Esto está tratado en este libro de color azul, que espero haya llegado a la gente que lo quería puesto que mandamos como 250 copias —si no tiene y quiere una copia, por favor déme “sus coordenadas” y yo se lo haré llegar de forma electrónica— ...pero aquí la idea es muy simple: en vez de hacer llegar el dinero a un banco comunal —con los ahorros forzados y los ahorros voluntarios— simplemente lo destinamos a la cuenta interna donde ellos mismos administran el dinero y hacen préstamos adicionales, complementarios, para cosas como emergencias, consumo y necesidades adicionales del negocio.

Ok. Para darles algunas ideas del desempeño de la industria en América Latina —para que entiendan cómo nos situamos frente a las otras metodologías— este cuadro tiene datos del “Micro Banking Bulletin” Los primeros tres renglones, son las 3 metodologías —préstamos a individuos, a grupos solidarios y a bancos comunales— para todas las IMF's de América Latina. El segundo grupo de 3 líneas es lo mismo excepto que están restringidos a IMF's financieramente sostenibles. Es un sub-grupo. Entonces tenemos cuatro columnas con diferentes datos. La primera es la ROA, es decir, la rentabilidad sobre activos ajustados por subsidios —y cosas así— lo que indica es que los bancos comunales son peores que los préstamos individuales —en los primeros tres renglones— para todas las instituciones de microfinanzas de América Latina. Pero cuando restringimos la atención a los que están financieramente sostenibles, el resultado es al revés: si los bancos comunales tienen la ROA más alta en promedio, es decir, que cuando los bancos comunales son buenos, básicamente son muy buenos. Las otras tres columnas son simplemente medidas de alcance.

El número de prestatarios es interesante anotar que el del banco comunal es bien grande —mucho grande que el de las instituciones que dan crédito individual, pero su cartera de préstamos requiere de préstamos. Obviamente ya va a ser menor por el pequeño tamaño de sus préstamos. Y la última columna dice que casi todo el mundo es mujer en banco comunal: 97%.

Pasando a la segunda lámina, los mismos seis renglones con cinco columnas tratan de explicar por qué los bancos comunales pueden ser rentables a pesar de sus préstamos muy pequeños —ya hemos visto que tienen préstamo de un tamaño promedio de 150, que es como más del 50% de los prestamistas individuales— y la pregunta es ¿cómo eso puede ser sostenible? La primera columna indica que gran parte de la explicación es por medio de sus tasas de interés —tasas que son más o menos 25 a 30 puntos porcentuales mayores que en los otros dos.

La segunda columna indica exactamente lo que pensamos. Que los gastos operativos son mucho más grandes en los bancos comunales, a pesar de que en la 3a columna se nos dice que los bancos comunales —comparado con los otros tipos— le pagan a su personal más o menos la mitad. Una cosa quizás inesperada de este análisis —pero que sigue siendo la conclusión— es que una de las cosas que no ayuda realmente a los bancos comunales a ser rentables es el número de prestatarios, el número de clientes por prestatario, es decir, que la productividad que esperábamos que sería más alta en los bancos comunales, obviamente no lo es. Si uno mira los primeros tres renglones, sí es, es un poco más alto, pero si nos enfocamos en las instituciones sostenibles es al revés. ¿Cuál es la explicación de esto? Yo creo que lo que ocurre es que cuando uno tiene un prestamista individual que es bueno, es decir, sostenible, ellos obtienen lo que se llama “eficiencias dinámicas”. Esto significa que la primera vez es muy costoso evaluar un nuevo cliente, pero la segunda vez es menos costoso y menos la 3 y 4 vez. Mientras que los bancos comunales realmente no tengan ese efecto —ahora no lo tienen tan fuertemente por lo menos— entonces, en el tiempo, los buenos prestamistas individuales pueden ir obteniendo mayor y mayor rendimiento por préstamo.

La razón de los bancos comunales, quizás no sea entregar créditos a costo menor —comparado con créditos individuales, por ejemplo— sino los servicios de ahorro y servicios no-financieros que realmente ofrecen. Esto es muy importante.

Tengo que decir que esto es básicamente un análisis urbano, es decir, la gran mayoría de las instituciones cubiertas por este análisis del Micro Banking Bulletin, son urbanas. Todavía hay que investigar en áreas rurales para ver cómo es la productividad relativa, y esperar, quizás, a que las bancas comunales puedan tener ventajas aún mayores en áreas rurales. Al final vemos que la banca comunal tiene una cartera en riesgo levemente inferior a los otros, lo que también ayuda a explicar su sostenibilidad.

Ahora quiero examinar unas de las características de la banca comunal que realmente causan problemas —y tenemos que admitir, honestamente— que la metodología tiene ciertas inflexibilidades bastante importantes. Por ejemplo, toda la gente de banca comunal —por lo menos en la práctica normal— tiene la misma fecha de inicio de préstamo. El préstamo tiene el mismo plazo, la misma frecuencia de reembolsos y con frecuencia, el tamaño máximo de los préstamos es más restrictivo que con los créditos individuales, para no sobrecargar a los pequeños prestatarios del banco comunal con demasiados riesgos para garantizar un préstamo, por ejemplo, de mil dólares. Y finalmente, los ahorros forzados que son para todos los clientes, todo el tiempo.

También la variable en horarios impone considerables costos de transacción y riesgo a los clientes. Estos tienen que asistir a reuniones frecuentes —muchas veces semanales— que duran una hora y media o dos horas en promedio— en comparación con préstamos individuales donde el cliente lleva los reembolsos a prestamistas más o menos cada mes, pero no tiene que asistir a reuniones como en el banco comunal.

Otro costo de transacción en los bancos comunales, es que una o dos mujeres tienen que llevar todo el dinero que ha recolectado el banco comunal a un banco comercial para depositarlo. Frecuentemente es mucha carga sobre ellas, y también existe el riesgo adicional —de la que muchas se quejan— de la garantía mutua, es decir, que con los préstamos individuales se paga eso totalmente. Con los otros individuales no hay garantía. Ahora, probablemente causado por todas estas rigideces y costos, y riesgos, las tasas de retención de clientes son un poco más bajas comparadas con las de los créditos individuales y grupales.

IMF	País	2000	2001	2002	Promedio 2000-02
Pro Mujer	Bolivia	60	61	73	65
FINCA	Nicaragua	71	55	61	62
Compartamos	México	87	97	92	92
Pro Mujer	Nicaragua	59	61	67	62
FINCA	Honduras	77	31	47	52
FINCA	Haiti	100	100	99	100
FINCA	América Latina: promedio de 7 programas	65	52	58	58
Acción Internacional	Promedio de 15-17 afiliadas latinoamericanas	75	73	71	73

Aquí tenemos evidencia —estas cifras están calculadas por mí usando la misma fórmula— son totalmente comparables en el último renglón. Nuestra comparación, de base, representa la retención de clientes de 15 a 17 actividades de instituciones latinoamericanas internacionales, todas hacen préstamos individuales o grupales.

Hemos sacado las que ofrecen bancos comunales como COMPARTAMOS, que es el promedio. Entonces, hemos calculado la tasa de retención en tres años y si vemos la última columna es el promedio de los últimos tres años, se puede ver lo de ACCION: el 73% comparado con los otros. Básicamente, los bancos comunales tienen una tasa de retención un poco más... por lo que de la tasa de retención de los prestamistas a grupos solidarios individuales. Entonces estamos comparando buenas instituciones de bancas comunales con buenas de otras metodologías, observamos esa brecha a pesar de que los clientes de bancos comunales son clientes más pobres. Entonces no hay el mismo grado de competencia en este segmento, pero a pesar de eso las tasas de retención de los bancos comunales son menores. Esto nos haría pensar aún más firmemente, que la banca comunal necesita mejorar su producto para tener tasas más altas de retención.

Recomendaciones Mejores Prácticas

Vamos a las recomendaciones sobre las mejores prácticas. Quiero, por lo menos, cubrir algunos de los principales... de cómo hacer más flexible el producto y cómo adaptarlo a las necesidades de los clientes. Yo creo que esto es fundamental, dado que hay más y más competencia en la región y seguro va llegar también a los bancos comunales.

Para hacer este análisis, lo que hemos hecho es analizar las prácticas actuales utilizadas por cuatro instituciones latinoamericanas de banca comercial que son líderes: FINCA-Nicaragua, de la red de FINCA; ProMujer-Bolivia; COMPARTAMOS aquí en México y CRECER en Bolivia.

Lo que hicimos fue realizar un examen detallado y un análisis detallado de los principales aspectos de la metodología de banca comunal que utilizan estos líderes y compararlo cuando hay diferencias. ¿Por qué? Porque todos hacen lo mismo —qué interesante— para detectar áreas donde puede haber mejoras en el producto.

El primero es el tamaño de los préstamos y el número de pasos en la escalera para llegar al préstamo máximo y la longitud. Son dos cosas. Primero, respecto al tamaño máximo, realmente no tengo muchas quejas de estas instituciones. Los tamaños máximos —cuando hicimos el estudio— eran 1,400 en COMPARTAMOS, 1,000 en FINCA-Nicaragua y ProMujer-Bolivia, y 800 en CRECER. Estos están lejos de los 300 dólares. ¿Recuerdan que a mediados de los 90 causaron mucha deserción por parte de los clientes en América Latina?

Número de ciclos

El número de ciclos para llegar al tamaño máximo es más problemático en ciertos casos. Recuerden que cada ciclo de préstamo, normalmente, es de 16 a 24 semanas y el problema es que en CRECER y en ProMujer-Bolivia, se necesitan 6 y 9 ciclos de préstamos para llegar al máximo, comparados con COMPARTAMOS y FINCA-Nicaragua donde se necesitan 3 ó 4 ciclos. Entonces, si uno tiene un negocio muy dinámico, uno puede quedar frustrado durante varios años esperando que el grupo pase a más ciclos de préstamos y llegue a un monto considerable que es el que la persona necesita. Esta es una inflexibilidad que creo que es importante —por el gran número de clientes— y la flexibilización sugerida es la siguiente: Es una sugerencia para estas sesiones que tienen muy bien controlado el índice de morosidad, como lo tienen estas cuatro. Tienen un índice de morosidad, más o menos del 1%. Algunas tienen menos, como 0.5%, y por esto, son realmente impresionantes. Pueden experimentar —y quizás pasar a escaleras más cortas para llegar al máximo— y permitir que los grupos lleguen a montos más grandes, más rápidamente. Con eso pueden aumentar la satisfacción de los clientes que están frustrados y pueden aumentar su tasa de retención de personas. Van a aumentar entonces el tamaño promedio de sus préstamos, lo que es bueno para la sostenibilidad. ¿Por qué? Porque cuando la gente no sabe que si no se queda en el banco comunal —obviamente en algunos casos— los préstamos van a crecer. Esto da un préstamo promedio mayor. Por todas estas razones estas instituciones con buenos índices de morosidad pueden provechosamente flexibilizar el número de pasos.

Frecuencia de Reembolsos.

Aquí existen bastantes pruebas de que cambiar de reuniones básicas cada semana, a bisemanales, puede ser bastante útil, tanto para los clientes que no tienen que pasar tanto tiempo en reuniones —de lo que muchos se quejan— también es útil para la institución de banca comunal que puede hasta duplicar la productividad de sus oficiales de préstamos. Normalmente no se duplican por razones que no voy a explicar, pero se pueden incrementar bastante. Hay pruebas más tentativas de que la flexibilización en pagos mensuales puede ser peligrosa. El problema es que hablamos de gente bastante pobre —muy pobre en algunos casos— ya que han manifestado dificultades en ahorrar durante todo un mes el dinero suficiente para hacer un reembolso mensual— por las necesidades de la familia son tan urgentes que crean un problema. Entonces puede haber altas tasas de incumplimiento de préstamos, si éste es el caso en una organización.

Plazos

En cuanto a los plazos de los préstamos, casi con certeza, es una flexibilización que muchos deberían hacer. ¿Por qué? Porque normalmente el ciclo de préstamos es 16 o 24 semanas, rígido e inflexible para todos y no hay muchas opciones. Pero vale la pena, primero, porque cuesta relativamente poco para... es decisión de la banca comunal hacerlo. Básicamente hay una reprogramación de sus sistemas, que no es nada, pero respecto a todos los cambios importantes, esto es relativamente poco. Y segundo, algunos clientes y bancos comunales prefieren préstamos con plazos más largos, obviamente para reducir el monto que tienen que rembolsar cada semana o cada dos semanas. Otros grupos u otros individuos prefieren préstamos a plazos más cortos porque así suben la escalera más rápidamente y llegan a préstamos de tamaños más importantes y también ponen dinero fresco, es decir, todo el monto del préstamo a disposición de la gente más frecuentemente, que —especialmente a los comerciantes— les gusta mucho.

Ahora, respecto a los préstamos a grupos solidarios e individuales, éste es un producto de los grupos que han dominado ya su producto de banca comunal, pueden empezar a ofrecer un producto mucho más flexible. Estos son los préstamos individuales o quizás a grupos solidarios mucho más pequeños. ¿Por qué es eso? Porque el producto de banca comunal tiene ciertas ventajas importantes: provee servicios de ahorro y servicios no-financieros, pero tiene sus limitaciones, sus rigideces, sus costos de transacción y sus riesgos. Entonces, la gente puede preferir un producto más flexible —como un crédito individual o un grupo solidario más pequeño— puede optar por eso. Los otros que además estiman el valor del apoyo del grupo de los servicios de ahorro, pueden optar por los bancos comunales. Entonces, la institución de banca comunal puede aumentar mucho su tasa de retención de clientes con el ofrecimiento de este producto. Una nota sobre esto es que si ofrecen los dos, por favor no caigan en la tentación de forzar a la mujer a que salga de su grupo de banca comunal para acceder a un préstamo individual o grupal. Esto es innecesario y causa muchos problemas. Muchas mujeres no quieren salir de su grupo que las apoya tanto [...] y realmente no le cuesta mucho a la institución ofrecerle los dos productos; es decir, dejar que ella se quede en la banca comunal para acceder a todos estos otros servicios.

Finalmente hablemos de los ahorros forzados —y tengo cuatro recomendaciones en relación a los ahorros forzados—. Primero, por favor, menos ahorros forzados. O por lo menos considérenlo. Si los saldos de los ahorros forzados de las clientes están más allá del 40% del monto que están tomando en préstamo, tiene mucho, mucho dinero capitalizado que la cliente no puede acceder. Otra cosa, por favor permitan que ellas puedan acceder a

dinero cada ciclo. La razón para el sustento de esta sugerencia es, por ejemplo, el caso de COMPARTAMOS y CRECER. COMPARTAMOS, hace unos años, tenía esta relación de ahorros a crédito actual, hasta por un 40%. Ellos han bajado a 10% y su índice de morosidad es todavía muy, muy bajo. No han perdido mucho. La gran motivación que causa que la gente repague los préstamos —una, por lo menos— es que el servicio sea muy bueno. Ellas quieren seguir con el servicio; no quieren perderlo. También CRECER tiene esta relación de un máximo de 10 a 20 %: 10 en áreas rurales y 10 en áreas peri-urbanas. También sugiero que sean tasa variables de ahorros forzosos. —¿por qué tratar a todos los bancos comunales igual?— Si un banco comunal tiene un historial muy bueno de repago, de préstamos, ¿por qué no permitirles tener un saldo de ahorro forzoso menor, como porcentaje de su préstamo? Digamos al 5% y mantener uno más alto para bancos comunales con historial más flojo, y ponerlo en 15 ó 20%, y los cupos intermedios, quizás en 10%. De esta manera uno tiene más garantías donde más las necesita.

Sugerencia tres. Mayor acceso a los ahorros forzosos, mayor liquidez. Es decir, seguir el ejemplo de COMPARTAMOS y CRECER, y ofrecer a los clientes un producto de banca comunal en donde los ahorros forzosos estén totalmente disponibles al final de cada ciclo de préstamos, sin tener que abandonar el banco comunal. ¿Por qué pedirles que hagan una elección entre dos cosas tan difíciles?

Y finalmente, opciones de liquidez. Porque sabemos que algunos clientes sí prefieren sus ahorros líquidos. Yo tengo evidencia en este estudio de que son una minoría —quizás una vasta minoría— pero hay algunos que quieren sus ahorros líquidos para ayudarlos a resistir consumos innecesarios. Estos posibles productos son de los bancos comunales tradicionales donde el dinero no está disponible hasta que la socia saiga del grupo por situación de emergencia. Segundo, un producto de ahorro contractual, y tercero, cuentas de depósito a plazo fijo. Estos últimos dos, obviamente, hay que ofrecerlos por medio de una institución financiera que pueda captar depósitos. Normalmente ustedes no pueden. Entonces, hay que tener una relación estratégica, por ejemplo, ProMujer-Bolivia con VISA que así ofrece servicios de ahorro.

Con eso concluyo mi presentación de la situación actual de los bancos comunales en América Latina y algunos aspectos que se pueden flexibilizar. Hay más en el documento. Espero que podamos seguir adelante en este entorno cada vez más competitivo y más exigente. Gracias a todos.

Iván Mancillas

Glenn, has tocado en este documento los temas que son de más relevancia dentro de los bancos comunales. Has tocado las fibras, los pilares de la metodología, donde se ponen hoy en discusión y en análisis. Yo creo que este documento nos ayuda a emplear nuestra perspectiva, a darnos cuenta que tenemos que considerar muchos parámetros o muchas variables que dábamos por olvídas, y creo que a veces pasa como con los vinos, ¿cuál es el mejor vino? pues el mejor vino es el que a ti te gusta. Y aquí, no tanto es que a ti te guste una cosa u otra de la metodología; lo que yo creo es que aquí hay dos maneras de encontrar respuestas: la primera es escuchar a los clientes, o sea, no ofrecer lo que tú puedes, sino lo que ellos necesitan; y esa es una manera de resolver estas incógnitas. Y la segunda, pues ya la dijo John Hatch en las sesiones de "Dios y banca comunal, a las 5 de la mañana, todos los días". También es otra manera.

Para continuar esta parte y terminar el resto de la sesión voy a pedir a nuestros comentaristas que hagan una exposición de sus comentarios. Trataremos de que sean de 10 minutos cada uno. Empezaremos con Beatriz.

Beatriz Armendáriz

Antes que nada quiero agradecer a los patrocinadores de este evento y por supuesto al señor Westley por esta sesión tan informativa.

Déjenme darles, primero, un panorama muy general de cómo yo veo las microfinanzas en general. Yo creo que hay tres estadios socioeconómicos que se están manejando, a tres niveles distintos en esta conversación. Una clase "media baja" que califica o que se auto selecciona para un crédito individual; una clase "pobre" que se auto selecciona para un préstamo solidario y una clase "muy pobre" que se auto selecciona para préstamos de créditos comunales. Esto es lo que yo extraje, más o menos, de la comparación que Glenn tuvo la bondad de hacer. Ahora bien, dado que los bancos comunales están precisamente enfocados a las clases más pobres, quisiera subrayar el apoyo que estos bancos necesitan, en cinco renglones importantes.

El primero es en una mayor competitividad y una mayor penetración, para que haya más bancos comunales en mayores partes de Latinoamérica o donde... —sólo en México hay una tercera parte de la población que vive bajo niveles de pobreza de menos de 2 dólares por día— por ejemplo, en México, como país. Es un instrumento para luchar contra la pobreza y considero que se necesita apoyo en este sentido. Una mayor competitividad.

Normalmente nosotros los economistas tendemos a ver todo en cuestión de costos y beneficios. Si hay un monto de crédito ya establecido, los bancos comunales cuentan con dos variables: una es las tasas y otra es el número de prestatarios. Y hay una correlación negativa entre las tasas y el número de prestatarios. A mayores tasas de interés, menor número de prestatarios. ¿Por qué? Porque el banco está incurriendo en mayor riesgo. Entonces, los bancos comunales tienen la posibilidad de bajar las tasas de interés, siempre y cuando sean competitivos, y para esto yo invito a las asociaciones filantrópicas a ayudar a una mayor penetración de lo que es realmente la banca comunal, como la ejemplifica... por ejemplo, Perú.

La otra es el ahorro. Aquí también hay un costo-beneficio. A mayor ahorro voluntario... —forzoso— mayor posibilidad debe tener el depositante para hacer retiros con mayor frecuencia. A menor ahorro, menor frecuencia, menos flexibilidad. Desgraciadamente, ¿quiénes son los que ahorran menos? Los que ahorran menos son la gente pobre, por lo tanto ahí se necesita apoyo por parte del gobierno federal o por parte de las asociaciones filantrópicas para que el ahorro voluntario —sobre todo de las clases más desfavorecidas— se incremente.

El tercer renglón donde considero que la banca comunal necesita apoyo, es en relación con los servicios no-financieros. También —razonando como economista— hay grandes beneficios en la especialización; es decir, mientras más especializados estamos en cuestiones específicas financieras —préstamo y ahorro— mejor desempeñaremos nuestro oficio; seremos más eficientes haciendo esto. No podemos decirles a los agentes bancarios de microempresa que sean mejores profesores y que todo lo hagan perfectamente. Yo planteo que por cada sucursal microfinanciera de banco comunal, se abra una clínica y se abra una escuela para entrenamiento que funcione

paralelo con la microfinanciera, y que los microfinancieros vigilen la calidad de los servicios clínicos que están otorgando instituciones que funcionan en paralelo, pero no en conjunto o amalgamadas con las instituciones financieras. Para esto se necesita —por supuesto— otro tipo de apoyo y más recursos por parte de instituciones multilaterales, filantrópicas y del gobierno federal.

La otra es capacitación al personal. Nos acaban de mostrar la baja capacitación como lo indican por ejemplo, los salarios tan bajos que reciben las personas que trabajan para bancos de este estilo. Eso habla —en economía también tenemos un término para esos salarios deficientes— que se necesita extraer mayor esfuerzo por parte de los banqueros comunales para poder lograr una mayor eficiencia. ¿Cómo se logra eso? Con mayor capacitación para el personal —que al mismo tiempo va en conjunto con esta capacitación de poder vigilar los servicios no-financieros— a saber, educación y salud que son dos indicadores importantes de pobreza.

El último es comunicación y cooperación. Yo considero que lo que ha estado haciendo la banca comunal, lo ha estado haciendo bien. Las tasas de mora son pocas y no voy a decir ahora que hay una necesidad imperativa de una mayor flexibilidad. Creo que si un cliente se sale de un banco comunal, puede ser que se salga porque él ya califica para un banco solidario, por ejemplo, o si se sale de un banco solidario ya califica para un crédito individual. Necesitamos entonces un apoyo mayor para que haya ese cliente que se sale y que califica para otras instituciones. Que a medida que va acumulando riqueza —por llamarlo así— pueda tener siquiera una carta con su historial de crédito por parte de los bancos comunales —o comunitarios— para poder presentarse con las otras instituciones microfinancieras en las tres escalas que se han estado manejando hasta ahora.

Ésa es mi visión de la plática de hoy. Apoyo a penetración y competencia; apoyo a ahorro —sobre todo al ahorro de las gentes pobres— que ya se está haciendo en instituciones como por ejemplo, en el banco agrícola de Tailandia. Mayor monto de ahorro, mayor frecuencia con la que pueden retirar sus ahorros. Pero obviamente esto penaliza a los pobres de los más pobres, y yo me adhiero a la gente que desea que el ahorro del pobre sea motivado de alguna manera. Apoyo a servicios no-financieros —ya expliqué la forma en cómo considero que debe hacerse— apoyo a la capacitación del personal de estos bancos, y apoyo a una mayor comunicación y cooperación entre las distintas microfinancieras de bancas comunales, bancos solidarios y bancos individuales.

Muchas gracias.

Iván Mancillas

Voy a pedir a Claudio sus comentarios.

Claudio González

Voy hablar desde aquí, al lado de una mujer bella y elocuente. Felicitaciones a Glenn por un excelente trabajo. Mi protesta a los organizadores por el poquísimo tiempo que le dan a este panel de lujo. No sólo han llegado de bancos comunales; han llegado de Harvard y de Yale. Imaginense ustedes a dónde han llegado. Valdría la pena que le dedicáramos un poco más de tiempo, pero ya lo haremos.

Preparé una presentación que tiene demasiados puntos. La voy a dejar con los organizadores y voy a tratar de ir a dos o tres consideraciones que quiero hacer rápidamente, dentro de los 15 minutos y medio que me prometió Iván.

Primero, estamos olvidando la complejidad de los problemas de que hablamos: pobreza, desarrollo, profundización financiera. Ésta complejidad implica que hay múltiples dimensiones. Si múltiples dimensiones requieren múltiples soluciones. Además, si las barreras a que se debe estar desarrollo están interconexas, las acciones tienen que estar interconexas y yo creo que eso ha salido aquí hoy. Entonces ante la complejidad, viva la diversidad, y también viva la cooperación, que es algo que Beatriz estaba promoviendo.

No existe una receta única. Y como no existe una receta única, hay que saber economizar: "yo soy bueno para esto, pero no soy bueno para esto otro"; "yo soy bueno para hacer banca comunal; no soy bueno para hacer banco"; "yo soy bueno para dar clases de salud; no soy bueno para manejar seguros"; y así sucesivamente. Y además, hacer las cosas manteniendo coherencia, no contradecir con una mano lo que estamos tratando de hacer con la otra. La complejidad significa que las condiciones iniciales importan: la geografía, la historia, la cultura de cada país aquí representado es muy diversa. Tenemos mucho que aprender de mejores prácticas, pero sería un error creer que tenemos que ir a nuestros países a repetir exactamente lo que se está haciendo en otros.

La complejidad significa que lo que aquí podemos aprender son ciertos principios que son generalizables y Glenn ha hecho un extraordinario trabajo de generalización, pero no olvidemos que al final del día, las microfinanzas son exitosas porque resultan de un aprendizaje local. De saber, en ese entorno, para esos clientes, de esa manera, cuál es el riesgo que están enfrentando. Eso no se puede aprender en ningún seminario y sobre esto, entonces, quiero insistir, al final de cuentas los costos sí importan, pero los costos se reducen principalmente de aprender, de acumular información de experimentar, de incorporar conocimiento en lo que estamos haciendo, ahí donde lo estamos haciendo, y por eso distintas organizaciones de banca comunal están en distintos momentos de su vida: han aprendido poco o han aprendido mucho. No pueden esperar a ser, las que tienen poco tiempo, de haber aprendido lo que están haciendo ya que llevan 15 años de estar aprendiendo, y cada una tiene que juzgar la madurez de sus recursos, de sus estructuras organizacionales, etc.

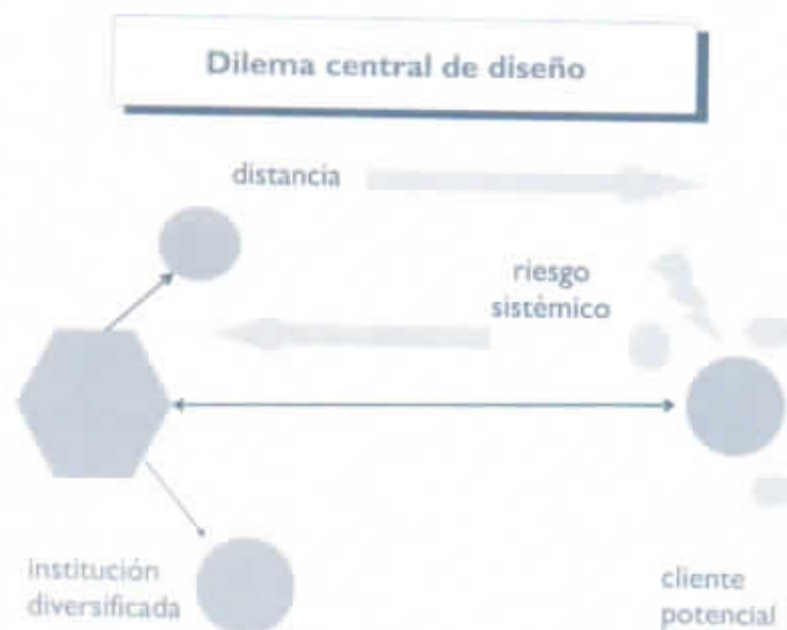
Hoy, más adelante, ustedes verán esto por que no voy a tener el tiempo, pero sin duda estamos aquí y nos apasiona la banca comunal, porque hace falta de hacer lo más difícil en microfinanzas: ir a los lugares más alejados: ir a donde no conocemos, también cómo son, y enfrentar el tema de la co-varianza y esto van a ver que es tremendamente importante. Enfrentamos una serie de barreras, pobreza, problemas del entorno, la dispersión geográfica y baja densidad de la clientela, las largas distancias, distancias geográficas, culturales, lingüísticas y la co-varianza. Y entonces enfrentados a pobreza, —enfrentados a un entorno que no siempre es apropiado— ¡cuáles son los 3 retos principales para hacer intermediación financiera o prestar servicios financieros en lugares como donde llega la banca comunal!

Retos

Primero, la gran dispersión de su clientela, la baja densidad que combinada con los costos relativamente fijos de cada operación, de cada banco comunal, de cada regional, etcétera, se traducen en elevados costos por transacción y elevados costos por dólar.

Segundo, la co-varianza, porque se trata de entidades tremendamente locales, reducidas a un ámbito pequeñito de su propia localidad, donde todos van pasando por las mismas estacionalidades, siembran al mismo tiempo, cosechan al mismo tiempo, todos están sujetos al mismo riesgo sistémico: sequía este año, "la niña" el año entrante, inundación el año que sigue. Y porque todos hacen más o menos lo mismo, sus oportunidades de intercambio no son entre ellos, sino con el mundo de afuera, pero están aislados, no hay camino, no hay infraestructura, etc., etc. y entonces la intermediación financiera que serviría para que aprovechen oportunidades de intercambio tiene limitaciones grandes porque sus oportunidades de intercambio entre ellos mismos son muy pequeñas.

La mayor amenaza es el riesgo sistémico, porque el riesgo sistémico no puede ser diversificado y por eso les diré por qué ésta es la debilidad más importante de la banca comunal.



La distancia, desde luego importa; hay que gastar tiempo en llegar, podemos pasar las reuniones de una semana a quincenales. Que si se gastan tres horas en ir y volver para hacer una reunión, no va aumentar la productividad en un 100% sino en un porcentaje menor, como nos explicaba Glenn. Con la distancia la información se hace opaca. Si yo me quito los anteojos ya no veo nada y eso es también cierto en las finanzas. Con la distancia, la coordinación es difícil. Si tenemos promotores que están a 100km —que hay que mandarles una instrucción porque no entienden qué es lo que queremos que hagan— esto es un problema. Entonces, acá está el gran dilema.

Si aquí está el cliente, cerca del cliente está la información. Cerca del cliente está la posibilidad de influir sobre su comportamiento de pago. Cerca del cliente está —tal vez— la posibilidad de ayudarlo a manejar su liquidez. Pero si estamos muy cerca del cliente —estamos en una localidad muy pequeña— el riesgo sistémico es enorme. Entonces, el principal reto que enfrenta la banca comunal, es precisamente el riesgo de que algo —algún evento adverso— simultáneamente afecte a todas las señoras. Porque cuando eso pasa, no es que una le de un préstamo cruzado a la otra; o no es que se pierdan ahorros —bueno, se perderán todos los ahorros y tal vez no alcancen— y eso obliga a pensar, como sociedad, cómo queremos desarrollar servicios financieros y qué papel tendrían los bancos comunales en esas cadenas que van, desde estar cerca del cliente —porque eso nos da ventajas— hasta estar lejos del cliente, porque sólo así podemos diversificar. Y si no diversificamos, no podemos combatir el riesgo sistémico.

Entonces, los bancos comunales, allá están. Pueden ser un agente intermedio entre una señora —como lo son muchos de ustedes— y los clientes, pero ahora el problema de coordinación, etc. Sobre eso podríamos conversar bastante.

¿Qué pueden hacer y qué no pueden hacer los bancos comunales? La meta de este Foro me ha parecido "hagamos más, hagamos más, hagamos más". Lo que yo les quiero decir es que hay límites naturales de lo que puede hacer un banco comunal. Reconozcámoslo. No nos sintamos mal porque existen esos límites. Y para eso podemos preguntarnos ¿cuáles son cosas que otros intermediarios usan para reducir costos, cosas que le están vedadas a los bancos comunales? Economías de escala, ¿cómo podríamos generarlas más? Es más difícil hacerlas así y sobre eso podemos hablar. Economías de ámbito, produciendo conjuntamente varios tipos de servicios financieros, servicios no-financieros. Éste va a ser un tema muy importante al que me voy a referir.

Diversificación, muy, muy difícil, banco comunal por banco comunal. Especialización, a esto se refería Beatriz y quiero hablarles sobre especialización.

La banca comunal tiene que resolver estos problemas de identidad y de costos, resolviendo tres temas de especialización. Primero, resolviendo cuán especializada quiere estar en cuanto a segmento del mercado. ¿Es un servicio de crédito para una clientela meta restringida: "los pobres de los pobres" y a nadie más? ¿O va a ser un servicio de crédito abierto a un público general en la localidad donde opera, o más allá? ¿Cuánta especialización acá? Tiene que enfrentarse a una definición de especialización en cuanto a la categoría de servicios. ¿Quiere dar crédito con educación? ¿Algunos servicios no-financieros, además de servicios financieros? ¿Quiere seguir una perspectiva minimalista de ofrecer sólo servicios financieros? Me parece que Beatriz es un poco minimalista y yo hago la confesión pública de que ya no soy minimalista.

Y **tercero**, tienen que definir una especialización en cuanto a la gama de servicios financieros. ¿Sólo créditos con fondos obtenidos de donantes, gobiernos, etc.? ¿O crédito, depósito, remesas, seguros, cambios de monedas, etc., etc.?

Para resolver esta crisis de identidad que siento que ustedes tienen, tenemos que hacernos dos preguntas:

Una: cuando hablamos de banca comunal ¿estamos hablando de una tecnología? ¿La tecnología de banca comunal? —y éstas son las características de la tecnología que describía Glenn— o estamos hablando de un tipo de organización que comenzó como banco comunal y que ha ido evolucionando, aprendiendo, adquiriendo activos intangibles que le permiten hacer otras cosas ¿y en qué se ha ido convirtiendo? Y entonces se puede convertir en una organización financiera y puede seguir un sendero de transformación hasta llegar a ser banco —COMPARTAMOS— o puede seguir un sendero de ser organización de desarrollo con otras características. Entonces regreso a mi observación inicial: no hay un camino único, hay oportunidades para organizaciones de desarrollo social que tienen un componente financiero, pero si eso escogen, pagan un precio: El producto financiero que pueden ofrecer va a ser más rudimentario que el que les podría ofrecer, obviamente, un banco. O pueden convertirse en intermediarios financieros especializados en cierto segmento, más o menos amplio, usando su aprendizaje y experiencia. ¿Cuál debe escoger cada uno de ustedes? Depende de cómo vean su misión. Eso es algo muy privado del entorno del país y de la historia institucional, sus fortalezas, sus debilidades, sus recursos humanos, sus aprendizajes, las estructuras legales en que están. ¿Implica esto que la flexibilización pudiera ser o no ser? No. Siempre hay oportunidad para mejorar con flexibilización, pero hay límites a la flexibilización que se puede imponer.

Acá voy a concluir lanzando otras dos cosas provocativas.

Una, vivimos en la banca comunal, en una confusión semántica tremenda que se traduce en malas prácticas. Uno, aquí vengo a decir que el ahorro obligatorio no es ahorro. Es otra cosa. Y aquí vengo a decir que las garantías líquidas no son garantías.

Y vamos a ver, rápidamente, y después ya me pueden perseguir el resto del día. El ahorro obligatorio es un saldo compensatorio que, de una manera poco transparente, aumenta la tasa de interés efectiva que se cobra sobre el préstamo. Entonces, si a alguien como a Beatriz le preocupa una tasa de interés alta, le tiene que preocupar todavía más la existencia de un ahorro obligatorio que hace que la tasa efectiva sea alta y no transparente. Y la garantía líquida no es garantía. Y esto lo quiero decir de dos maneras: Uno, si yo no tengo voluntad de pago, si yo le pido 100 dólares prestados a Iván, Iván me dice "con mucho gusto querido profesor, pero me tiene que dejar 20 de ahorro obligatorio", le digo: "déjate tus 20 Iván, que yo me voy con mis 80". El que no tiene voluntad de pago no le va a servir. En los otros casos en que hay falta de capacidad de pago, es porque algo le pasó a alguna de las señoras y algunas organizaciones usan el ahorro de las otras para pagar el crédito de ésta. Bueno, usar el ahorro de las otras es metería en un sistema de auto-asegurarse entre ellas que, de la misma forma como no me gusta lo de "obligatorio" en el ahorro, no me gusta mucho lo de "obligatorio" en el auto-seguro que se están dando. Supuestamente, porque no lo entienden, lo encuentran injusto, se sublevaron contra eso y Glenn nos hace algunas sugerencias de cómo resolverlo. Y porque al final de cuentas, si la amenaza más grave para la banca comunal es el riesgo sistémico, el auto-seguro es imposible, porque un grupo de los afectados directos por el impacto sistémico adverso no se pueden auto-asegurar entre ellos y eso es algo que la banca tiene que reconocer.

Felicitaciones.

Iván Mancillas

Pues muchísimas gracias Claudio, por tu extraordinaria presentación. Le vamos a pedir a Dean Karlan que por los siguientes 10 minutos nos haga favor de presentar.

Dean Karlan

Hola muchas gracias por invitarme aquí. Estoy muy agradecido y voy a compartir con ustedes algunas ideas. Inicialmente, voy a hablar un poco respecto del proceso de cómo determinamos las mejores prácticas y cómo podemos aprender más al respecto. ¿Qué tipo de producto es bueno para una organización y mejor para otra? Al final voy a discutir dos ejemplos de proyectos que hemos hecho, uno con FINCA-Perú y otro en Filipinas. Es una cuestión que ya hemos discutido aquí.

La pregunta más importante que yo me hago es ¿Por qué no participa más gente a pesar de nuestros esfuerzos? Claro que hay un montón de bancos comunales en todo el mundo y de microfinanzas también. Estoy muy impresionado —cuando estoy en la calle haciendo encuestas en el mercado— y me encuentro con mucha gente que no tiene préstamos ¿Por qué? ¿Por qué están haciendo ellos, que no necesitan los préstamos? ¿Por qué están acostumbrados a tomar un negocio que no están apoyando?

Ayer fuimos aquí, al campo, y había una mujer que tenía una alfombra y nada más. Le preguntamos que ¿por qué no doblaba el tamaño de su alfombra? Y la verdad es que ella no pudo dar una respuesta, sólo "no estoy acostumbrada a eso". Tal vez tenía miedo del préstamo o tal vez tenía una idea de cómo hacerlo. Pero claro que había un problema: ésta persona no es parte de nuestro sistema. ¿Cómo podemos otorgar préstamos y levantar la rentabilidad de esta persona?

Hay dos categorías de ideas que estamos investigando. Una es la flexibilidad de nuestros programas y la otra es los precios. ¿Cuál es más importante para alcanzar a más gente?

Flexibilidad

Con respecto a la flexibilidad, hay dos categorías. Una es que muchas veces, el flujo de efectivo en el negocio no es exactamente el mismo de los flujos de los pagos que estamos teniendo en nuestros programas. ¿Cómo podemos arreglar o adaptar nuestros productos para tener más contexto para la vida de la gente? Éste, particularmente, es un problema para áreas de agricultura. Para microempresarios hay más similares al flujo que tenemos en bancos comunales pero en áreas de agricultura, el problema es aún mayor.

El otro es miedo. Para mí, ése es muy interesante por que hay mucha gente que dice "no quiero un préstamo". ¿Por qué? Porque tengo miedo que no pueda pagar. La verdad, éste es el miedo para los bancos comunales y para microfinanzas, claro, porque estas personas son confiables, están solicitando un préstamo porque tienen miedo de... y no quieren estar en mora. Tienen un carácter muy alto, y están evitando el proceso completamente, porque no quieren tener miedo. Tiene el carácter, y claro que si podemos darle servicio a esa persona. Nosotros no tenemos miedo que tener miedo. Es algo que hemos dicho muchas veces... cuando una persona dice "no quiero tener miedo", para mí es un poco extraño porque somos nosotros —los bancos— los que debemos tener miedo. Claro, ellos tienen el efectivo, no nosotros. Pues ¿qué nuevo diseño puede ayudar a este tipo de problemas?

Precios

El segundo dato es precio. La verdad no sabemos mucho al respecto de lo sensitivo de los clientes al respecto de precio. En muchos lugares los precios son muy altos —de la perspectiva que tenemos de otros países— y muchas veces no hay rentabilidad y puede ser que... "mire, ésa es la tasa que tenemos que cobrar". En otras situaciones hay mucha rentabilidad. En Sudáfrica hicimos un estudio. Hay mucha rentabilidad en muchas de las empresas de microfinanzas y también hay tasas de interés que son el doble que las tasas de aquí, de México.

Y queríamos ver si eran sensitivos, y encontramos un estudio con una empresa en la que ofrecimos diferentes tasas de intereses a diferentes personas para ver si esto afectaba la demanda y la mora. Si la cartera va a mejorar cuando baja la tasa de interés y también si recibe más préstamos. La verdad si recibimos... eran muy sensitivos a esto.

Tal vez a mí me queda claro que no todos son de esta área y sí me interesa mucho si hay experiencia en eso, pero nunca he visto un estudio en América Latina que dice si la gente va a pedir prestado más o menos cuando cambiamos la tasa de interés. Ahora estamos en marcha para investigar este punto y estamos buscando organizaciones para hacer eso.

Lo más importante que quiero explicar es ¿cómo hacemos nosotros este proceso para probar innovaciones? Esto es algo que Claudio dijo antes, que yo pienso fue muy similar a lo que estoy diciendo aquí: "no podemos comparar una organización a otra...o "esta característica es mejor y debemos hacerlo en todos lados". Claro que no hay una única manera de hacer las cosas, pero lo que necesitamos es más información, para predecir con confianza, pero no 100% confiable —lo que debemos intentar en este contexto— y el problema es que no podemos aprender tanto cuando solamente estamos comparando una versión con otra con respecto a detalles. Pero si queremos aprender un poco —un cambiecito de lo que va a pasar— la mejor manera es intentarlo en su propia organización con un proceso de innovación y la manera típica que hemos visto es de dos pasos:

Uno es un piloto pequeño para ver las operaciones y ver si funciona. Y si nos gusta, ampliarlo a nuestro programa total.

Lo que nosotros estamos haciendo con mi Universidad y también con nuestra organización se llama IPA, Innovations for Poverty Actions y el Poverty Action Lin. Estamos añadiendo otro paso, que dice: "un piloto para probar los detalles de operaciones, pero un segundo piloto en el que escogemos al azar a algunos clientes, y algunas áreas —si es una nueva área— para probar, para comparar esta área con otras áreas de la misma organización. Y la ventaja de esto es que podemos controlar exactamente qué estamos midiendo. Hay un cambiecito y vamos a comparar algunos bancos comunales con otros. Voy a dar un ejemplo de FINCA-Perú en un momento.

La ventaja de este proceso de selección aleatoria de beneficiarios es que es menos riesgoso para la organización, porque no va a cambiar alguna cosa de su programa total hasta saber que ésta es buena. Por medio de este proceso uno puede aprender más acerca de sus clientes y de su institución. Con este conocimiento uno puede tener mejores ideas de qué otras cosas deben de intentar. Les puede facilitar un bien público a otras instituciones de microfinanzas, claro. Ésto es algo que no está en la agenda de todas las organizaciones pero debe estar en la mente de las organizaciones de donadores. Y permite probar varios cambios e innovaciones —al mismo tiempo— en este proceso.

Desventajas

¿Las desventajas? Claro que hay. Típicamente requiere involucrar una persona ajena a la organización para ayudar a coordinar la prueba. No es algo típico a lo que estamos acostumbrados. Y también requiere paciencia. Como yo les puedo decir, ésta es mi vida, es mi proyecto de vida. Empezamos hace cuatro años y con mucho placer, estoy aquí para compartir por los resultados.

Pues lo dos ejemplos son: Uno es de FINCA-Perú —y ese fue un proyecto de crédito con educación— es trabajo mutuo con Martín Valdivia en Perú— y el otro es un proyecto de crédito con educación filipino. (Sugiero quitar esto por que no conozco el ejemplo). Es una organización de un banco en los Estados Unidos, en el cual comparamos responsabilidad colectiva contra responsabilidad individual. Esto es junto con Xavier Gine del Banco Mundial.

Pues con FINCA-Perú, se empezó con un proceso que FINCA hizo un proceso de investigación de mercado y aprendió que los clientes querían más educación de habilidades comerciales. Freedom from Hunger, que como ustedes saben, desarrolla materiales y está trabajando con este módulo de crédito con educación por todo el mundo. Hicimos un proyecto, juntos, entre nosotros tres. ¿Qué hicimos? Fue muy sencillo. Hubo otro colaborador de Ayacucho que hizo los materiales que usamos en Lima. Necesitábamos diferentes materiales puesto que en Lima los clientes de FINCA-Perú tienen un poco más de educación que los clientes de Ayacucho.

Empezamos con 239 bancos comunales en Lima y Ayacucho e hicimos una selección al año. Se fueron seleccionados a recibir crédito con educación y 61 sólo quedaron como grupo de control y recibiendo exactamente lo que estaban recibiendo antes. Su crédito y su programa de atención, nada más. Entonces esperamos dos años y comparamos las diferentes medidas. El impacto a la institución —a FINCA— e impacto al cliente. Y encontramos que los pagos aumentaron, la morosidad bajó para los clientes con crédito con educación. El impacto más fuerte fue que la retención de clientes aumentó 16% para los grupos que reciben crédito con educación. También vimos cambios que observamos en la vida de los clientes. En los procesos comerciales, —los temas que estamos enseñando— observamos que de la gente que recibe crédito con educación, más personas invertían ganancias en su negocio, más personas mantenían más archivos comerciales de su negocio, de sus ventas, de sus gastos, y llevaban más innovaciones a cabo en su negocio.

Como en el ejemplo inicial de la mujer con la alfombra, más clientes estaban pensando ¿cómo puedo comprar otra alfombra? ¿Dónde puedo ponerla? y cosas como esa.

Los resultados para el cliente no fueron tan grandes como los nuestros. No hubo aumento a observar en ventas; no hubo aumento de empleo, lo que fue más probable es que las mujeres asistieran a la escuela. Y estamos pensando más al respecto, porque estamos observando el impacto. Una cosa que si nos damos cuenta es que es más difícil medir con precisión ventas e ingresos contra las cosas que estamos encontrando. Pensamos que es cuestión, con más tiempo y tal vez de estadísticas por las que no estamos mirando el impacto total.

En el proyecto en Las Filipinas lo que hicimos fue —y aquí hay una cuestión que yo he escuchado en los bancos comunales y en otros tipos de programas en todo el mundo— es ¿qué debemos hacer? ¿Debemos tener responsabilidad colectiva o responsabilidad individual? Y lo que hicimos aquí fue muy sencillo. Ellos tenían un programa —es más que bancos comunales, es más como un estilo modificado del Grameen—. Más o menos tenían grupos de 30 hasta 100 personas, con responsabilidad, juntos, entre el grupo total. Y lo que hicimos fue muy sencillo. Fuimos al 50% de estos centros. En una fila de los filipinos había 150, y dividimos 75 y 75. Y anunciamos a toda la gente que sus préstamos, de ahora en adelante, eran su responsabilidad. Todavía siguen con sus reuniones: “Si yo tengo vergüenza a tener mora voy a pagar, pero no voy a pagar porque la otra persona va a tener que pagar por mí, pero tal vez voy a pagar porque quiero proteger mi reputación en mi comunidad” —pues todavía hay presión social en este contexto— pero claro, es mucho más suave. Y queríamos ver qué pasaba con la mora. Y lo que pasaba es nada. No hubo cambio en pagos, no hubo cambio en ahorros, no cambió en tiempos —en asignación de tiempos de los oficiales de crédito—. El cambio fuerte fue en la retención de clientes. Fue mucho más alto con responsabilidad individual y también fue más alta la cantidad de nuevos clientes que estaban entrando en cada centro —les llamamos Centros con Responsabilidad Individual— aunque no exactamente, ya que todavía tienen que hacer cada semana sus pagos.

El próximo paso que haremos aquí es saber cómo cambia cuando la selección de clientes es hecha en grupos solidarios contra préstamos individuales. En el primer estudio, solamente estudiaremos si el pago es mejor uno contra el otro, pero a lo mejor es lo mismo. En esta segunda parte del estudio vamos a ver si recibimos un diferente tipo de clientes. En particular lo que nos interesa es ver si estamos llegando a la gente más pobre —o no— en este nuevo programa.

Bueno, muchas gracias.

Irán Mancillas

Pues bien muchas gracias a los cuatro: Glenn, Beatriz, Claudio, Dean, por sus valiosos comentarios.

Con esto terminamos esta Conferencia. Vamos a pasar a los tres paneles. Uno es de Productividad, el otro es de Administración de riesgos y el tercero es de Gobernabilidad.

Muchas gracias

PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTOS**Panelistas:**

Gonzalo Puente, FINCA México
Ma. Emilia Álvarez, CARITAS Perú

Moderador:

Javier Vaca, Red Financiera Rural, Ecuador

Javier Vaca

El tema que nos convoca en esta tarde es la productividad, eficiencia y la reducción de costos, es decir, de cómo las instituciones pueden mejorar tanto en eficiencia como en reducción de costos.

Aquí unas reflexiones previas. Soy Javier Vaca, Director Ejecutivo de la Red Financiera Rural de Ecuador, una Red conformada por varios tipos de instituciones, desde bancos, cooperativas de ahorro y crédito, hasta ONG's. Este tema también lo manejamos como "visión de país" ya que la competencia entre las instituciones de microfinanzas está aumentando.

El tema está enfocado sobre todo —según mi punto de vista— desde algunas corrientes. Por un lado, la cooperación internacional, que cada vez es más exigente para otorgar recursos a las instituciones y son los primeros que ponen como criterios de elegibilidad "¿dónde está tu eficiencia? ¿Cómo estás reduciendo los costos?" Tu productividad también está cambiando, porque los recursos son cada vez más escasos; ya no hay tanta donación como antes y ahora los preceptos de sostenibilidad van a la cabeza.

En el tema de la competencia, también hemos visto en otros paneles, cómo más instituciones reguladas cada vez están entrando al mercado o la propia expansión de aquellas que no son reguladas las están llevando a un nivel de competencia más alto, y obviamente, al darse la competencia, la manera cómo se distinguen las instituciones es cuando mejoran su productividad —sus productos— cuando son más eficientes y cuando logran reducir costos. Aquí la teoría dice que aquellas instituciones que logren ser más eficientes son las que sobrevivirán en el mediano y largo plazos.

Por otro lado viene el tema de la regulación. Las instituciones que ya están dando este paso obviamente ponen sus cifras a la luz pública. Empiezan a ser analizadas y a estar en el lente de todo el mundo. Igualmente, con los procesos de autorregulación de transparencia y formación está todo el esfuerzo de mix market, de boletines financieros. Las instituciones están siendo juzgadas y evaluadas. Sobresalen aquellas que tienen mejores indicadores. Estos son los retos al futuro.

El tema de la transparencia viene de la mano. Ahora las instituciones —sean o no sea reguladas— tienen buenas prácticas de auditoría, tienen estados financieros transparentes justamente por tener acceso a fondos y también esta conciencia de la supervivencia. Yo he hablado con muchas ONG y me dicen: "bueno, ahora tengo que sobrevivir, porque ya no tengo las donaciones de antes", entonces los indicadores de eficiencia, de sostenibilidad son lo más importante.

La eficiencia desde el punto de vista del cliente, cómo atender mejor al cliente, quien es más eficiente para llegar a ese cliente —llegar a la gente más pobre— y poder satisfacer sus necesidades. Estamos justamente en el foro de bancos comunales y el banco comunal ha demostrado ser una metodología idónea para llegar a los más pobres, a los sectores rurales. ¿Cómo combinar eso con la eficiencia hacia los más pobres y ver sus deficiencias. También hay corrientes que muchas veces obligan a las instituciones "tú tienes que ser más eficiente" y a la institución no le queda más que ir a donde haya clientes más cercanos, a conceder montos más altos, o a subir la tasa de interés. Pero también deberíamos preguntarnos si desde el punto de vista social eso es ser eficientes o no.

Con este breve antecedente damos paso a las exposiciones. Empezaremos con María Emilia Álvarez Cortés, magíster, profesional en economía, con una especialidad en administración de negocios. Licenciada en Economía por la Universidad de Lima. Ha asistido a varios seminarios de gestión financiera, innovación de productos, microfinanzas, planeación estratégica y proyectos. Su experiencia es bastante grande. Tiene experiencia en la Oficina Nacional de Estadística, en el Instituto de Desarrollo Económico de la Escuela de Administración de Negocios; también en la Mutual "El Pueblo", en la Unión Interamericana de Mutuales de Vivienda, en la Cooperativa José Abadía en la Caja de Ahorros de Lima. También ha estado en la Federación Peruana de Cajas Principales, ha pasado por la Escuela de Control de la Contraloría General de la República; también ha trabajado en centros académicos de la Asociación de Exportadores, en un programa de la Comisión de Fomento de la Banca de Perú. Ha pasado por los cargos de jefe de finanzas en Caritas del Perú y actualmente lo desempeña como gerente de microfinanzas.

M^a Emilia Álvarez

Es muy grato tratar un tema que para todas nuestras organizaciones es la expectativa de cada día, cómo ser más eficientes cada día, cómo reducir los costos y cómo lograr una mayor productividad que se vea reflejada en una sostenibilidad y rentabilidad en nuestras organizaciones. Porque a la vez —debido también a la visión y misión que tenemos con nuestros clientes— seguimos a tener nuestro desempeño social para ir creciendo cada vez más en nuestro segmento de mercado y en la atención a los más pobres.

CARITAS de Perú es una ONG de la Iglesia, conformada por diferentes estamentos que desarrollan proyectos sociales, incluido el programa de microfinanzas. La búsqueda es hacer realidad de un Perú justo, fraterno, constituido por hombres y mujeres reconciliados, todos como hijos e hijas de Dios. La misión del programa de microfinanzas dentro de CARITAS del Perú concuerda plenamente con una visión empresarial: promover la microempresa a través de servicios financieros, contribuyendo a la mejora de la vida familiar y comunitaria. Para ello consideramos que tiene que haber un alto espíritu de servicio y éste se logra a través de la eficiencia, operatividad y creatividad, difundiendo los valores de la doctrina social católica.

Nuestro trabajo está en las zonas urbanas y rurales de menores recursos y destinamos las utilidades de este programa a la capitalización y a obras sociales. Este programa tiene veintinueve oficinas y treinta oficinas a nivel nacional. Nuestra Red va a sitios recónditos y por eso

de los problemas neurálgicos que tenemos es el costo de la transacción. El costo que hoy día, justamente, nos hablaban sobre el riesgo sistémico. Nosotros nos hemos tenido que replantear y aprender la lección, que no es sólo abrir la oficina, no es sólo abrir la agencia, sino ver cuáles son las posibilidades de desarrollo en cada segmento para seguirnos expandiendo, y de qué manera esta expansión asume —o no— un costo adecuado.

Tener una vasta red de treinta oficinas nos ha llevado también, en este momento, a tener 144 trabajadores en la organización, lo cual ya es un monto bastante importante de trabajadores, a los que tenemos que capacitar y que formar. También tenemos que crear las capacidades profesionales de carrera para que ellos puedan ir avanzando con el crecimiento de la organización. Ésta es una inversión y un costo que hay que asumir. También tenemos el problema de la retención de nuestro personal, así como el de la retención de los clientes. Eso también amerita realizar costos, mejorar nuestros productos y la atención y el servicio al cliente, y crear un clima laboral adecuado para nuestros trabajadores.

En los últimos tiempos, ¿qué mecanismos han permitido —en forma concreta— que logremos mejorar nuestra productividad? Por la razón de estar en un proceso de transformación a una entidad regulada, hemos visto que nuestro programa de microfinanzas, así como lo tiene la EPYME, la nueva institución tenga y cuente con su propio plan estratégico. Esto nos está ayudando a separar ámbitos, porque realmente no todo se va a hacer a vez, sino en una forma gradual. La experiencia de las organizaciones que se han transformado de ONG's a instituciones financieras reguladas en el país, generalmente han tenido altos costos, no sólo financieros sino también sociales en el cambio.

Nuestro plan de gestión anual nos ayuda a trabajar con metas y resultados en todos los estamentos y niveles. Eso también nos lleva a saber cuál es nuestro grupo meta objetivo, a quiénes queremos llegar, y con qué productos. Esta dirección la hemos establecido analizando cada producto, dentro de ellos, el banco comunal, que es uno de los productos donde hemos establecido estándares para nuestros programas, por agencias y por productos. El objetivo es que logremos cumplir con la misión y también con la rentabilidad del programa de microfinanzas. A partir del año pasado, aplicamos la metodología de costeo por productos y por agencias. Ésta metodología nos está permitiendo adoptar decisiones en la gestión del portafolio del programa. Su aplicación nos hace ver dónde están nuestros puntos más débiles y hacia dónde tenemos que ir, orientando la eficiencia, no sólo del aspecto financiero, sino también del operativo.

Los productos

Contamos con tres productos en diferentes niveles de desarrollo. Nuestro producto inicial fue banca comunal. Después vimos un desarrollo, una evolución, para ampliar la oferta hacia grupos solidarios, y dado que nuestros clientes tienen hacia nosotros —en estos siete años que tenemos de existencia— una fidelización mucho mayor, les hemos promocionado el crédito individual. También contamos con estándares de políticas de incentivos para los analistas, tanto de créditos grupales como de créditos individuales. Pero la aplicación de los estándares es distinta para el crédito grupal que para el crédito individual, porque hemos considerado que no podemos mezclar el desempeño de un analista para los tres productos. Es distinto trabajar con la metodología de créditos grupales que con la de crédito individual, y las posibilidades que tiene cada analista de adquirir una cartera en una evolución adecuada son diferentes. En nuestro país, después de un año, un buen analista de crédito puede llegar a tener con tranquilidad una cartera de 800 mil dólares en crédito individual, pero no en banco comunal. En banco comunal estamos hablando de carteras que llegan a 100 mil dólares y la diferencia es bastante amplia con respecto a las posibilidades, por la metodología y por los costos operativos.

Aquí pueden ver a nivel de la institución, cómo han ido variando nuestros indicadores de productividad y eficiencia. Nosotros nos hemos concentrado, sobre todo, en mantener una cartera de cartera sana para lo cual nuestro principal indicador es la mora a treinta días. Como pueden ver, ésta mora desde el año 2003 a diciembre de 2005, ha ido controlándose en términos de un 2% el flow de la cartera. Ahora nosotros provisionamos —de acuerdo a la normatividad de la Superintendencia de Banca y Seguros— porque estamos usando una autorregulación con las medidas y normas de la Superintendencia. Eso nos permite compararnos con las instituciones financieras reguladas.

INDICADOR	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Feb-06	Estándar
Morosidad	3.18%	3.14%	2.33%	3.00%	3.00%
Cobertura sobre cartera atrasada	124.48%	115.81%	119.13%	100.00%	120.00%
Colocaciones / Activos	42.16%	51.66%	85.01%	79.93%	85.00%
Utilidad / Activos Promedio	5.25%	2.29%	4.60%	6.00%	5.00%
Utilidad / Cartera Promedio	12.45%	6.23%	6.64%	7.18%	6.00%
Utilidad / Patrimonio	28.66%	11.30%	26.80%	30.00%	30.00%
Gastos Administrativos / Cartera	29.12%	37.82%	27.00%	27.00%	17.00%

Una de nuestras grandes preocupaciones eran nuestras colocaciones por activos, porque como pueden ver, del año 2003 al 2005 nuestro problema era el exceso de liquidez. No teníamos capacidad de absorción de colocaciones porque nuestros créditos no podían satisfacer el problema que teníamos era en cuanto a la inflexibilidad que teníamos en nuestros productos, sobre todo de bancos comunales y de grupos solidarios. Eso nos ha llevado a que realicemos innovaciones en los productos para darle mayor flexibilidad, tanto al tamaño de los ciclos como a los montos.

Con respecto a la utilidad de los activos, ustedes pueden ver que ésta se ido logrando en estos tres años de consolidación, y nuestra utilidad por cartera promedio también ha ido mejorando. Con respecto a los gastos administrativos quisiera traer a colación una situación especial sobre la cartera promedio de colocaciones que nosotros llevamos. Cubrimos gastos indirectos de nuestra organización, porque es parte de la contribución que tenemos, y estamos obligados a transparentarlos en el programa. Una de las dificultades que tenemos es que los gastos indirectos de nuestra institución son elevados. Esto ha llevado a que los montos vayan de 29% en diciembre de 2004, y a diciembre de 2005 baja a 27%. Esto también abarca las consultorías que hemos desarrollado en forma de alianzas con consorcios, con los cuales hemos estado trabajando en investigación y en desarrollo de productos para poder llevar adelante las actividades específicas con nuestros propios fondos. Esto también ha elevado los costos y los gastos operativos.

El estándar que encontramos con las instituciones microfinancieras reguladas está, en promedio, en 17% en las EDPYMES. Todavía hay una distancia que salvar, y en este momento ése es nuestro desafío principal.

Las carteras promedio por analista, en dólares, en bancos comunales. Nos hemos querido ubicar en el segmento de bancos comunales, en el producto de bancos comunales. En los años 2003 a 2005, hemos tratado de mejorar la productividad en la cartera promedio del analista y hemos logrado 62 mil dólares, pero consideramos que en este momento el estándar para bancos comunales podría estar en 100 mil dólares.

PRODUCTIVIDAD	31-Dic-01	31-Dic-02	31-Dic-03	31-Dic-04	31-Dic-05	Estándar
Cartera promedio / analista en US\$	41,587	31,331	40,296	42,019	62,306	100,000
N° créditos promedio / promotor	268	236	295	244	251	300

Las instituciones financieras reguladas si tenemos estándares que pueden ser comparados. Pero en la información que manejamos con respecto a bancos comunales, todavía no tenemos un estándar homogéneo que nos permita saber si estamos en la valla o si es posible que ya haya bancos comunales con 200 mil dólares de cartera por promotor.

En cuanto al número de créditos promedio, hemos llegado a 251 créditos promedio por analista. El estándar lo hemos considerado en 300. Algunas instituciones que ya trabajan en Bolivia están llegando a 400 ó 500 clientes por promotor. Les presentamos la situación de Caritas en este nuevo intento para ver cómo es posible llegar a aceptar y a controlar, y reducir los gastos de acuerdo a lo que exige una institución microfinanciera regulada.

Tenemos las variables de las principales instituciones con las cuales estamos trabajando en Perú, y aquí están las cinco EDPYMES principales. Como pueden ver, el nivel de morosidad que manejamos está por debajo de los montos que ellas tienen. La cobertura sobre la cartera atrasada va un poquito por debajo de lo que ellos tienen. Las colocaciones sobre activos va en la estructura de colocaciones, en una forma adecuada y vemos los datos administrativos por cartera que son el punto neurálgico. Como pueden ver, la mayoría de estas instituciones tienen 17, 14, 20 ó 15% de gastos administrativos sobre cartera, mientras que nosotros tenemos 27. ¿Cuál es la diferencia en la productividad? Que mientras nosotros tenemos 144 analistas ellos tienen entre 60 y 80 como máximo, para carteras de montos como los que nosotros manejamos.

¿Cuales son los factores críticos que permiten mantener indicadores de productividad y eficiencia?

Hay un factor que es la aplicación estandarizada de la tecnología crediticia. La información de los clientes también nos ayuda a determinar mediante encuestas de satisfacción y encuestas de salida de clientes qué es lo que realmente quieren los clientes con nuestros productos y cómo podemos mejorarlos. Esto nos ha permitido ver que lo que nos puede ayudar es el tiempo de atención al cliente, la simplificación en los requisitos legales y de procesos operativos, el tiempo del proceso de crédito y el desembolso. Estos han sido aspectos neurálgicos que hemos tenido que ir redimensionando en nuestro diario quehacer.

Personal especializado con experiencia previa. Para nosotros el potencial humano es valioso y escaso. A través de este plan de incentivos por productividad y el plan de capacitación empresarial, estamos logrando fidelizar a nuestros trabajadores y cubrir plenamente los costos totales —tanto directos como indirectos— de nuestro programa. Para nosotros es vital tener esta posibilidad, porque hemos trabajado durante seis años con fondos provenientes de donaciones de la cooperación americana, de USAID y ahora ya estamos enfrentando la situación de tener fondos subsidiados y tener que asumir costos financieros de instituciones financieras, donde los costos van alrededor del 10 hasta un 17% anual, situación que también hace ver de otra manera los resultados de los estados financieros y también las posibilidades de lograr estas coberturas de costos.

La supervisión y asistencia a los planes de las agencias. Para nosotros es vital el monitoreo y supervisión que realizamos en este quehacer del día a día, sobre todo al tener agencias y oficinas tan dispersas y en una magnitud nacional. En la gama de productos que en este momento podemos ver, tenemos una cartera de 23.522 clientes. El 83% son mujeres. Con respecto al banco comunal, la banca comunal en nuestro programa responde al 29%. Esta clientela tiene las mismas características que hemos visto en las presentaciones, de 15 a 20 microempresarios. Tenemos fondos de ahorro. No administramos los fondos de ahorro. Si damos capacitación en la cuenta interna. Realizamos créditos progresivos en unas escaleras de seis ciclos, de 30 a 800 dólares, cada uno de los socios se avala entre sí.

¿Cómo se ofrecen estos productos? La mejor promoción que hemos conseguido es a través de la fuerza de venta de los promotores, y también a través de clientes satisfechos. Un gran porcentaje de nuestros clientes nos traen a sus vecinos y a sus amigos para participar en este programa. También por medio de la publicidad local en radio.

Evolución de los indicadores con respecto a la asociación de bancos comunales. Con respecto a la cartera de bancos comunales, hemos llegado a una cartera de 1'300,000 dólares. En clientes tenemos 6,800, con 453 ABC. La cartera en riesgo a treinta días de la banca comunal es del 1.13%. El número de clientes promedio por analista es de 352 y la cartera activa promedio por analista es de \$61.91 dólares.

	10- Dic-00	31- Dic-01	31- Dic-02	31- Dic-03	31- Dic-04	%
Cartera	896,529	749,571	795,739	987,132	1,138,422	128.1%
Ciudadanos	7,193	6,179	7,879	9,409	8,247	114.8%
N° de ABC	227	309	438	500	522	228.2%
Cartera en riesgo a 30 días	1.39%	1.47%	4.85%	1.12%	1.42%	100%
N° de clientes promedio por analista	282	247	199	229	296	105.3%
Cartera activa promedio por analista	32,926	29,983	19,422	28,198	35,405	107.4%

La productividad

La productividad del producto ABC. ¿Qué es lo que afecta la productividad? Haciendo una comparación de los tres productos con los cuales trabajamos, hemos visualizado que el producto individual es más rentable que el banco comunal, porque tiene procesos más simplificados y requiere de menos tiempo que el de conformar a los grupos de socias. El grupo individual es más rentable que el banco comunal porque no se administran los ahorros. Eso significa menor tiempo en la formación de grupos y en la capacitación para el ahorro. El banco comunal es rentable después del segundo o tercer ciclo. Tiene un tiempo de maduración para lograr rentabilidad, y para lograr que sus costos sean adecuados.

Un aspecto importante con respecto a los montos del crédito de los clientes agrupados en ABC. Los montos de créditos más bajos están concentrados entre los 100 y 290 dólares. Esto también hace difícil que la masificación de la cartera por montos se pueda lograr en poco tiempo. La precariedad de los recursos de los clientes de los bancos comunales los hace más vulnerables a cualquier variación del entorno, sean desastres naturales, enfermedades en la familia, baja en los negocios o inflación.

Lecciones aprendidas

Hay que mantener una proporción adecuada de productos en la cartera, o sea, es cierto lo que dijeron el día de hoy, que pasar nuestros clientes y graduarlos de banco comunal a crédito individual, no es una garantía de que el cliente sea eficiente en su desempeño y evolución, porque una cosa es la presión del grupo y otra es el seguimiento del promotor a este cliente individual. La vigencia de los bancos comunales nos informa que estamos sirviendo a los sectores más pobres de los microempresarios, porque los promedios de créditos son mucho más bajos, los clientes de bancos comunales tienen una mayor fidelización que en los otros productos, suelen tener una morosidad muy baja y son los principales difusores del programa. El crédito está destinado generalmente a sus negocios, y los beneficios tienen un impacto directo en la alimentación del hogar y la educación de los niños.

Los bancos comunales requieren de un periodo de maduración, después de un esforzado trabajo de establecimiento de grupos. Siempre es necesario adecuar el modelo a las necesidades de los clientes y aquí uno de los puntos neurálgicos es el costo de la innovación de productos, porque si queremos estar en el mercado y compitiendo con otras organizaciones se requiere realizar innovaciones continuamente. Otra de las situaciones que hemos visto está en los procesos y procedimientos con los cuales se establecieron nuestras metodologías. Hemos tenido que ir simplificando procedimientos, requisitos y también estableciendo mejoras en la productividad de los analistas.

Para nosotros, por ejemplo, con el cambio que hemos hecho en la escalera de bancos comunales, en el 2005, hemos podido lograr una mejor fidelización del cliente. Hemos logrado que el 95% de nuestros clientes queden fidelizados a diciembre de 2005 y lograr mayores colocaciones de la cartera. En un año hemos crecido 80% y por lo tanto, tenemos mayores ingresos. Hemos logrado una mejor cobertura de costos y también mejores indicadores de productividad y eficiencia, pero el camino todavía es largo. Muchas gracias.

Javier Vaca

Nos has dado varios elementos que nos ayudarán en la discusión posterior.

En seguida voy a presentar a Gonzalo Puente Ibarregaray, boliviano, Licenciado en Ciencias Económicas en Bolivia, con un Diplomado en Microfinanzas en Estados Unidos y una Maestría en Administración de Empresas con el programa de Harvard Institute. En Bolivia ocupó cargos ejecutivos en la banca comercial por diez años. Fue fundador y primer gerente de una entidad microfinanciera regulada que surge de las fusiones de cuatro ONG's, microcrediticias, urbanas y rurales. Estuvo ahí cinco años. Es consultor internacional y asesor para fortalecimiento institucional de organizaciones microcrediticias en Bolivia, Brasil, Perú y México. Ha sido panelista, invitado en foros internacionales sobre temáticas rurales, fusiones, regulación, gobernabilidad, metodologías crediticias, crecimiento con calidad, sobreendeudamiento y otros propios de la industria de microfinanzas. En la actualidad y por casi tres años, ocupa el cargo de Director Ejecutivo de FINCA México, filial de FINCA internacional con sede en Washington, Estados Unidos, de la cual es funcionario.

Gonzalo Puente

No voy a hacer mucha relación a lo que es FINCA México en sí, ya que la exposición es un poco más de tipo conceptual y está bastante sesgado al mercado mexicano en la actividad de bancos comunales.

Desde que estoy en la dirección de FINCA México, tuve la oportunidad de estar en la Red de ProDesarrollo con más de 35 afiliadas, ocupando cargos directivos, lo cual me ha permitido conocer bastantes realidades de este país. Asimismo, he tenido la oportunidad, a través de la Secretaría de Economía y de otras entidades, de estar presente en algunos foros y talleres con lo cual he podido debatir con gente de bastantes Estados de este país. Un poco de todo lo que se ha estado viendo y analizando nace de este tipo de consideraciones conceptuales sobre productividad, eficiencia y reducción de costos. Lo vamos a compartir en la próxima media hora.

Eficiencia en organizaciones de microfinanzas.

La eficiencia es algo que se maneja con frecuencia dentro de la entidad microfinanciera. Yo creo que todo el mundo habla de ser eficiente ya que se sabe —y así se lo repite permanentemente— que es parte indudable de las llamadas mejores prácticas. Nos encanta el término “best practices” o “las mejores prácticas” y por lo tanto, todos lo mencionamos. El problema es que no siempre se entiende “eficiencia en qué”, o lo que es aún peor, en muchos casos no es algo que se quiera considerar en serio. Lo que se decía en esos Seminarios, es que el tema de eficiencia sí era un enunciado, pero no había profundidad en el tema.

¿Por qué no se le toma en serio? No es porque no seamos buenos. No es porque no seamos profesionales. No es porque en México no haya organizaciones muy serias. Todo lo contrario: el problema es mayormente cuando el mercado no castiga las ineficiencias en las que se incurre, resulta más cómodo trasladarlas al cliente, y a precios altos. Otorgación de un mal servicio, productos no siempre a la medida o no adecuados a las necesidades de los clientes, etc. Esto es posible cuando el mercado es amplio y/o no está del todo especializado. Ambas son situaciones aún palpables en el mercado mexicano de las microfinanzas, pero para ser eficientes no se debe esperar a que la brecha entre la demanda y la oferta se estreche demasiado y/o se desarrolle el mercado. Éste es un tema que reiteradamente he estado comentando con los colegas de entidades medianas, pequeñas o grandes. No debemos esperar a que el mercado nos empuje a ser eficientes, sino que es algo que debemos empezar a reflexionar desde ahora.

Por la dinámica y participación cada vez mayor que van teniendo las microfinanzas en el mercado entero, si no se tiene claramente establecido en qué se debe ser eficiente y lo que se viene haciendo sirviendo ya en el mercado mexicano —que después vamos a hacer algunos comentarios más generales— es imperioso tomar el tema muy en serio y conocerlo a fondo desde ahora. En cualquier caso, sea porque el mercado aún lo permite, o porque no se sepa a fondo sobre ella, la eficiencia debe ser parte de los valores institucionales. La eficiencia nace en casa. Nace en las personas que tiene que estar transmitida en las instituciones. Por lo tanto, debería ser parte de los valores institucionales, no sólo porque las microfinancieras deben actuar como cualquier otra empresa que busque hacer negocios de manera exitosa —aún sin perder su perspectiva social— sino porque —y precisamente por la consecuencia social que tienen— porque la población de bajo ingreso no puede cargar con las ineficiencias de las organizaciones. Estaríamos siendo inconsecuentes de hecho, puedo mencionar con bastante conocimiento de causa, que en México somos bastante ineficientes. Hace poco leí un artículo dolorosísimo publicado por una consultora de Bank Mundial, en el que decía que las tasas de interés más caras de las microfinanzas están en el mundo —con 52%— y le sigue México con 50% y después venían los otros países.

Productividad y reducción de costos.

Dos son los ejes centrales a los que debe darse atención cuando se habla de eficiencia: productividad y costos. Para decirlo de manera más apropiada, se trata de estar siempre a la búsqueda de la mayor productividad posible y de la reducción permanente de los costos, o sea, de incurrir en los menores costos de operación posibles. El logro de cada uno de ellos —que en algunos casos pueden estar interrelacionados— implica ser más eficientes cada vez. Lo ideal es, des luego, el logro conjunto o simultáneo de ambos.

Vamos a ver productividad, que es una de estas vertientes. Si la conceptualizamos como rendimiento —y existen varias formas de conceptualizarla— la focalizaremos como el mayor rendimiento que se puede obtener de algo. Podemos dimensionarla en dos perspectivas: de desempeño físico y del financiero. Lo físico se refiere al mayor número posible de clientes que pueda manejar cada funcionario de crédito, y lo financiero, al mayor volumen de cartera que pueda administrar cada funcionario de crédito. También podemos hacer una relación de cartera de créditos con respecto a los funcionarios de la empresa, pero finalmente los que producen son los de crédito. Ambos son parte importante de la eficiencia ya que con el primero se puede concentrar muchos clientes en pocos funcionarios y con el segundo, porque se pueden generar economías de escala.

¿Qué significa mayor cantidad de clientes por funcionario de crédito? Lo que toda Institución Microfinanciera debe buscar, para ser exitosa, es la mayor productividad posible, entendida ésta como el mayor número posible de clientes por funcionario de crédito, pero, con mayúsculas manejados con calidad, porque éste es un tema que ya está golpeando en la economía mexicana en las microfinanzas mexicanas. Se está tratando de hacer clientes, pero la calidad es otro tema que no se está tomando con la altura que merece más que todo por la responsabilidad que se tiene con el Sistema.

Con la metodología de bancos comunales se tiene —de manera excepcional— la posibilidad de manejar muchos clientes por cada funcionario y esto es más productivo aún, cuántos más miembros tiene cada grupo. Aquí radica en gran parte el éxito de las organizaciones que manejan bancos comunales. Si se es consecuente con la metodología de los bancos comunales que la entidad “va a los clientes o a los grupos”, se genera un costo que no es posible o no es fácil de reducir. Por tanto lo apropiado es que éstos tengan la mayor cantidad de miembros para diluir ese costo. Si nosotros no podemos reducir costos porque tenemos costos fijos, de alguna manera hay que diluirlos y esto se logra con la mayor cantidad posible de clientes.

Lo que no vale decir —y esto lo he escuchado muy frecuentemente— es que para solucionar este aspecto se haga ir al cliente hacia la organización, porque el costo no desaparece sólo se le transfiere. Antes era una erogación de la organización y si damos ese paso, es una erogación de los clientes, además de que se les quita tiempo de sus actividades y eso tiene también implicaciones de costo para el cliente, y esto no es correcto, ya que de una manera menos evidente se le está traspasando el costo, salvo —mayúsculas— que se le bajara la tasa de interés.

Con la metodología de bancos comunales no existe una sola forma de lograr buenos niveles de productividad, aunque sí diferentes. No existen ni fórmulas únicas, ni modelos únicos. Según la modalidad que se quiera o pueda aplicarse —siendo el tema de mayor relevancia la periodicidad de cobro dentro de cada ciclo— así, un funcionario que maneje la modalidad de cobros quincenales puede tener mayor cantidad de clientes con respecto al de cobros semanales, aunque no necesariamente este último va a ser la mitad. La decisión de una u otra depende de varios fac-

tores entre los que debe decidir la entidad: temas de mercado, temas de clientes, si la organización es tomadora de riesgos, etc. Lo que sí es innegable es que la productividad, al depender de nuestros empleados, debemos dotarlos de las mejores condiciones para el desarrollo de su actividad. Así tenemos que hablar de un excelente clima laboral, de un buen nivel salarial, de una infraestructura adecuada, de apoyos oportunos, por ejemplo, los legales, etc., y Ya se mencionaban capacitaciones constantes, etc. De esto y de la perspectiva futura que tenga el funcionario —de ver una empresa estable y sólida, una empresa con posibilidades de hacer carrera en ella— dependerá su buen desempeño. Aquí, definitivamente, juegan un rol muy importante los esquemas de incentivos y premiación de productividad.

Solamente como relación, en el caso de FINCA México se está logrando ir por buen camino. Aun nos falta. Si se toma en cuenta que la modalidad que tenemos es la de cobro de cuotas semanales, a fines de febrero de 2006, de 120 funcionarios de crédito que tenía la empresa —de los cuales un 50% están con menos de un año por el crecimiento que tiene actualmente la empresa— 20 de ellos lograron a esa fecha, más de 500 clientes, incluso dos de ellos sobrepasaron los 800 y una cartera en riesgo, a más de treinta días, con menos del 1%.

Sobre el mayor volumen de cartera por funcionario de crédito, está por demás decir que a mayor volumen de cartera, mayor es el rendimiento que se logra precisamente por ser el principal actor generador de ingresos de toda entidad financiera. Aquí la eficiencia consiste en lograr que con el mismo nivel de costo, para sostenerla, se logren mayores volúmenes de colocación, y si se logra que se incremente la cartera con el mismo número de funcionarios de crédito —mejor si es precisamente— por esta vía se van ir consolidando mayores niveles de eficiencia institucional. Es decir, que si se aplica la metodología de bancos comunales como fue concebida inicialmente —aunque hay muchos cambios y modalidades— y se mantiene en esta metodología la escalabilidad por cómo de manera natural se irán logrando mayores montos de cartera con un mismo funcionario. Esto es otra de las grandes bondades de esta metodología crediticia. En otras palabras, de lo que hay que preocuparse, si nos mantenemos en este esquema, es que los funcionarios tengan la mayor cantidad de clientes y cuidarlos, porque los clientes vienen con su "cartera bajo el brazo", y cada 16 semanas se va incrementando paulatinamente.

Sin embargo, se corren serios peligros al concentrar esfuerzos en ésta vertiente de cartera, más bien en vez del logro de mayores clientes. Uno de ellos es el riesgo crediticio, pues se puede estar concentrando cada vez mayores volúmenes de cartera de los clientes, que por la metodología de cómo se trata, no logran medir sus capacidades de pago, es decir, si sólo hacemos estos esfuerzos de crecimiento de cartera inducido por los mismos funcionarios de crédito logrará mayores volúmenes de cartera institucional. No hay que olvidar que estamos concentrando el principal riesgo de cartera en pocas manos —las de nuestros clientes— y la metodología que mayormente aplicamos muestra precisamente las capacidad de pago de los clientes. Puede ser que existan otras modalidades para medirlo, pero eso tiene costos y otro tipo de consecuencias que también hay que definir.

Otro peligro. Cuando se habla mucho del tema de cartera es que por tratar de otorgar mayores montos de cartera por cliente, se empieza a transitar a otros nichos de mercado, abandonando la misión institucional al dejar de atender a los sectores más pobres —que fue una de las razones por las que se creó esta metodología— es decir, no está mal si se quiere transitar a otros sectores, pero es una decisión institucional. No está mal y eso no se critica, pero si estamos hablando de los bancos comunales, que filosóficamente tienen como principio la penetración en los sectores de mayor pobreza, si solamente nos preocupamos de cartera o crecimiento rápido de la cartera de nuestros clientes, estamos tentados a transitar fácilmente a nichos que no son precisamente los de mayor pobreza.

Sobre reducción de costos

Por reducción de costos debemos entender que se trata, por una parte, de lograr que el mismo gasto en el que se incurre en la operación se diluya lo más posible al sufragar con varias cosas, o más cosas a la vez. Por otra —y muy concretamente— el otro componente es la disminución efectiva de los gastos, o sea, una es la dilución —diluir el mismo costo— y otra es efectivamente reducir. Lo primero —diluir— ya se vio con los tratados anteriormente, decir, con el mayor rendimiento posible de los funcionarios, tanto por tener el mayor número de clientes atendidos por uno mismo, como por contar con mayor volumen de cartera concentrado en cada uno de ellos. Ahí estamos diluyendo los costos. Lo segundo es la disminución efectiva de costos. Tiene que ver con una cultura de costos que debe ser cultivada, alimentada y aplicada permanentemente en la organización, por todos y cada uno de los que la componen y que pasa por evitar todo gasto que no sea estrictamente necesario para llevar a cabo la actividad que realiza. Es una cultura de costos y debe partir de cada uno, cuidar todo lo que sea un gasto innecesario. Evitarlo. Aquí están directamente involucrados todos los funcionarios de la empresa, no solamente los funcionarios de crédito. Obviamente, para coadyuvar en esto, deben establecerse herramientas que permitan una rápida evaluación del comportamiento de gastos entre ellos, por ejemplo, los presupuestos, los comparativos de gastos mensuales, la búsqueda de innovaciones y ajustes a los procesos y procedimientos institucionales. ¿Cómo están nuestros procesos y nuestros procedimientos? Es un tema que varias de las organizaciones también hemos olvidado analizar.

La reducción de costos debe ser la primicia primordial de toda institución microfinanciera que quiera ser consecuente con su misión de servicio a la pobreza, lo que implica efectuar operaciones al menor precio posible, es decir, al precio que permita un retorno razonable. Lo que normalmente se dice "un equilibrio entre rentabilidad financiera y rentabilidad social". Pero además debe apostar a su permanencia en el mercado, por eso es que se tiene que tratar de ver un precio que sea razonable, pero con un retorno que también sea razonable, para apostar a su permanencia en el mercado. Estar preparada a soportar reducciones de tasas de interés que tarde o temprano la dinámica o la competencia de mercado va a exigir. Ni qué mencionar si es que vienen impuestos por políticas de gobierno. Ayer, Iván Mancillas de Compartamos, decía: "olvidémonos de lo que pueda decir el futuro gobierno mexicano, veamos quiénes están entrando en este mercado porque van a entrar con tasas más bajas." Por ejemplo, bancos. Quienes están aquí en México, conocen Banco Azteca, un banco gigantesco que tiene más de mil ventanillas en este país, que su especialización es el crédito al consumo y que ya está lanzando un producto de microcrédito. Yo no sé si será bueno o malo, no me corresponde a mí juzgarlo, pero sí va a lanzarlo, y seguramente lo va a lanzar con tasas bajas, dada la tremenda infraestructura que tiene montada en este país. Tenemos que estar preparados para ese tipo de competencia, y eso tiene mucho que ver con nuestros costos y nuestro precio más adecuado.

Es posible que por ciertas situaciones se pueda tener una tasa de interés mayor a la que podría dar un razonable retorno de capital, pero esto debe ser sólo para aprovechar un proceso de fortalecimiento del capital y una mayor expansión, mientras sea posible. Tenemos que ser conscientes de eso: que si estamos con tasas altas es porque el mercado nos lo está permitiendo, y aprovecharlas sólo para fortalecer nuestros capitales y para lograr una mayor expansión rápidamente, pero este hecho, esta posibilidad, no es motivo para que desde ahora no se esté convencido de que éste es un negocio de volumen y debe tenderse a eso. Y simultáneamente, se debe contar con una adecuada estructura de costos, es decir, es meter el "dedo en la llaga" a los costos, que decía la compañera acerca de estos estudios de procesos de costeo.

Se debe tener presente que cuando los precios bajen, es decir, cuando bajen las tasas de interés sólo las entidades microfinancieras eficientes podrán mantenerse en el mercado con márgenes de retorno —ROEs— aún razonables. Para entenderlo mejor, veamos el mercado boliviano donde a la fecha, las tasas anuales de interés para este sector están entre el 20 y el 26%. Si aquí hay varios mexicanos, piensen si nuestras tasas están siquiera próximas al 26% anual. Estas entidades tienen retornos de, por ejemplo, Prodem 18% —estos son datos a fines de diciembre de 2005— Banco Sol, 22% y el Fondo FIE hasta 24%. Con esas tasas de interés, detrás de eso hay un concepto de eficiencia.

Algunos indicadores de eficiencia

Ya se mencionaron varios, pero estoy tomando solamente un par de ellos que he mencionado que he utilizado en un *benchmarking* que estamos haciendo con ProDesarrollo. Existen varios indicadores de eficiencia. Lo importante es utilizar al menos un par de ellos para medirse y necesariamente compararse. No solamente es medirse, lo importante es compararse. Eso es todo *benchmarking*, por lo menos para saber cómo está la organización con respecto a organizaciones exitosas. Tenemos que compararnos con exitosas, no nos vayamos a comparar con las de los menores, porque siempre vamos a estar mejores que ellos. Pueden ser entidades exitosas de medio, a nivel nacional o internacional. Uno de estos indicadores, por ejemplo, es aquel que relaciona los costos totales, financieros y operacionales de una organización, con el promedio anual de sus activos. Éste, en Latinoamérica, es de un 30% y en México —en general— está por encima del 40%, y con toda seguridad, quienes operan con las metodologías de bancos comunales estamos por encima del 45%. En esto quiero ser honesto. FINCA México no se destaca en este indicador muy por debajo de las cifras que estamos mencionando. Existen explicaciones y es porque la organización está enfrentando un crecimiento explosivo, muy fuerte. En menos de tres años, de 10 mil clientes estamos llegando prácticamente a 45 mil. En estos días, de una cartera de 2 millones y medio de dólares que teníamos estamos en más de 10 millones. Estamos bordeando los 200 empleados y hay un crecimiento importante y una expansión territorial muy grande. Antes operábamos solamente en un estado, hoy estamos en siete estados de México. Eso desde luego tiene un costo, y nos pega, pero eso no tiene que ser un consuelo.

Otro indicador es aquel que permite medir el rendimiento de colocación de la cartera, es decir, los costos operacionales, es decir, estos últimos, relacionados con la cartera total desembolsada, es decir, los costos operacionales medidos con el esfuerzo que se hace de la cartera desembolsada. En México, en promedio, este indicador está en casi 20%, cuando hay organizaciones que trabajan con bancos comunales que están en un 8%. Este sí es el caso de FINCA México.

Las instituciones microfinancieras mexicanas que trabajan con la metodología de bancos comunales, en particular, se destacan por ser costosas para operar y es que por el simple hecho de incursionar en el mercado, al haber visto que se trata indudablemente de una metodología exitosa, la han adoptado con sus propias flexibilidades. Adoptan estas flexibilidades para que les permitan competir mejor con las similares, pero se concentran en la posibilidad de captar la mayor cartera de clientes que “per se” no garantiza la eficiencia y menos hacen exitosa la organización. Para captar clientes, se han hecho modalidades a la metodología de los bancos comunales y eso —por sí mismo— no garantiza ser eficientes ni mucho menos el verdadero éxito. No se están observando ni aplicando principios de productividad como los que hemos descrito, ni se está tratando de incurrir en las necesarias economías de escala. Sólo se trata de atraer clientes y mayormente sólo en entornos urbanos. FINCA México tiene un 80% de su cartera en el área rural.

La concentración en entornos urbanos ya es una llamada de atención importante, porque hemos visto experiencias muy dramáticas en otros países. Esto ya ha dado lugar a que en ciertos lugares del país se haya desatado una competencia que más parece una guerra sin cuartel, dando lugar a uno de los fenómenos más dañinos de un sistema financiero: El sobreendesarrollo de los clientes. Son realidades que ya están palpables en México, en lugares como Tuxtla Gutiérrez o San Luis Potosí donde “cada dos casas hay una Microfinanciera”.

Javier Yaca

Voy a hacer unas preguntas a María Emilia, para aclarar algunas inquietudes que me quedaron de su exposición. ¿Cómo enfrentan ustedes...? porque decías que están en un proceso de transformarse en una institución regulada. De lo que he visto, cuando una institución está pensando en regularse y en el tema de eficiencia, generalmente en este paso —y en el paso de tener varios procesos internos de costo de producto, de hacer manuales— en vez de ser más eficiente la institución pasa por un período en el que tiene que hacer más gastos. Bueno, no tienen que ser gastos, pueden ser una inversión, pero si yo tengo que ser más eficiente, si tengo que regularme, tengo que invertir, tengo que gastar y a larga mis indicadores por un tiempo en vez de mejorar van a bajar. ¿Cómo enfrentan eso, Vs. sus donantes? [...] Yo me he topado con muchas ONG's o cooperativas de ahorro y crédito que no quieren gastar nada, dicen “si quiero ser más eficiente, pero no debemos gastar, debemos ser austeros por nuestros mismos indicadores”. ¿Cómo poner esto en una balanza? Para ser eficiente tengo que gastar, pero si gasto, soy menos eficiente. Esa la primera inquietud. La otra es ¿cómo ha afrontado el personal estos cambios? porque me he topado con muchas ONG's donde es bastante difícil cambiar la mentalidad del personal, porque dicen con esto de la eficiencia “que estamos dejando nuestro objetivo social” y también hay conflictos internos a nivel de la institución.

M^a Emilia Álvarez

Con respecto a si el gasto para ser más eficiente es un gasto o una inversión y cómo afecta a los indicadores, es exactamente lo que les he transmitido. El año 2005 ha sido el año en que más hemos invertido en todo el proceso para ir adecuando nuestros manuales y nuestras metodologías a lo que es una organización con una transparencia financiera mucho más sólida como lo exige la Superintendencia. Pero aparte de eso, también nos hemos dado cuenta que el crecimiento que hemos tenido —que ha sido un crecimiento explosivo, porque hemos pasado de una cartera de 3 millones y medio de dólares a 6 millones y medio de dólares— ese crecimiento explosivo en un año, implica también una necesidad de revisar la estructura de costos porque generalmente el crecimiento también exige cambios en la organización.

Y en todo desarrollo organizacional hay tres puntos clave que uno tiene que tener en cuenta. Así como tiene el monitoreo de las colocaciones y es el área de colocación el que prima con la calidad de la cartera, con la mora controlada, también está el sistema informático, el sistema de información y de reportes que va a requerir la parte contable —la parte de administración— justamente de los gastos, y que también va a significar el recurso humano, la infraestructura en el soporte, no solamente físico para este personal, sino también el recurso humano. Nosotros hemos crecido en personal. De 80 ó 90 personas al inicio de 2004, a 144 en diciembre de 2005. Es un crecimiento bastante fuerte en capacitación, en preparación de personal, en refuerzo y, efectivamente, no todo el personal asimila la posibilidad del cambio. Hay resistencias al cambio y hemos tenido que cambiar los cuadros. Esto también ha implicado cómo lograr que con la llegada de un fuerte contingente de nuevo personal que va a afrontar este desarrollo, no se di-

luyan los principios y los valores, la mística de la institución. Ahí hay un esfuerzo de regenerar la organización, y eso implica un gasto, que si es bien llevado, tiene sus frutos en los próximos tres años. O sea es una inversión. En este momento estamos evaluando la inversión en software —en el soporte financiero que nos va a acompañar en los próximos cinco años— porque el software tenemos funciona pero no para la magnitud de lo que necesitamos a futuro.

Estas son situaciones que nos hacen evaluar y ver cuándo la inversión vale y cuándo no, y uno de los puntos clave de la inversión es que si realizándola, al final no vamos a mejorar nuestra sostenibilidad financiera y nuestra sostenibilidad social, mejor no la hagamos. Primero tenemos que evaluar financieramente el beneficio contra el costo de tomar esta medida. La toma de decisión siempre es importante, porque no vale la pena hacer una investigación que nos diga que después de haber realizado la mejora de un producto, en lugar de mejorar nuestra sostenibilidad en realidad la empeora. Eso también es clave en este camino.

Javier Vaca

Gonzalo, Me pareció muy interesante el enfoque, porque no se habla sólo de la eficiencia institucional interna, sino también de los criterios de mercado. Yo recuerdo que un profesor en algún curso de microfinanzas decía: "que el ente más eficiente de microfinanzas es el agiotista o el prestamista que no tiene procesos, y directamente entrega al cliente sin ningún proceso de decisión. El cliente se acerca y le dice "tienes o no tienes crédito" y en ese momento le da. Es como cobrarles la gasolina por eso de las asimetrías de mercado, que el agiotista en cambio tiene la capacidad de ponerle lo que quiere con base en que él es el ente más eficiente —porque hay que ver también los costos al cliente— y justamente esta transferencia de ineficiencia al cliente. Por eso es que en algunos bancos he escuchado que por más que las microfinanzas avanzan y se desarrollan, los prestamistas siguen existiendo, porque todavía no llegamos a ese nivel de eficiencia.

La reflexión es que mientras un institución de microfinanzas se parezca más en eficiencia con el prestamista, les podrán hacer la competencia. Es un poco la evolución del mercado y de qué mercado todavía permite estos criterios de que todavía se pueda cobrar la tasa más alta y trasladar los costos al cliente. Gonzalo lo puso muy bien al descubierto. Pero ahí me surge una inquietud basándome en que el prestamista da crédito individual porque es lo más eficiente que el cliente encontrado, y María Emilia también nos decía que dar créditos individuales o dar créditos a grupos solidarios es más rentable que el banco comunal, o que el banco comunal, recién al segundo o tercer ciclo, puede dar créditos. Y también lo que tú mencionabas, Gonzalo, sobre que la banca privada o la banca de consumo está entrando fuertemente. La pregunta dentro de esto es: ¿qué tendencia de mercado está poniendo en peligro —o no— la metodología de banco comunal?

Gonzalo Puente

No. Desde mi perspectiva, no. Lo que nos está haciendo es un gran desafío de eficiencia. No tiene que darle vuelta. A veces también se confunde un poco —cuando nos cuestionan el tema de las tasas de interés— el decirnos "Oye, pero es que..." Alguien preguntaba ¿cómo es que los bancos populares, aquí en México, tienen una tasa más baja que los que hacen bancos comunales? Entonces que hay grandes diferencias que, llegado el momento, si tenemos que hacérselas ver al cliente. Una de estas grandes diferencias, por ejemplo, está en el hecho de que a una caja popular el cliente va, y ese costo no se mide. El costo de trasladarse no se mide. No está, no lo sabemos, no lo entiende. Nosotros tenemos que hacerle entender que le estamos provocando un "ahorro" cuando en vez de que él vaya, nosotros vayamos a donde él está.

Yo digo que no hay peligro de extinción de la metodología de bancos comunales porque mientras haya pobreza y haya sectores que estén muy alejados de los centros urbanos concentrados siempre vamos a tener muy buen éxito con esta metodología, y eso está comprobado en todo el mundo. Lo que sí son desafíos importantes es que realmente tenemos que tratar de ser lo más eficientes posible. No es justo, ya no se trata solamente de comparar tasas, sino de decir cuál es mi retorno, y si mi retorno —porque en bancos comunales hay cifras en las publicaciones del BID y demás organizaciones con mucho éxito— están con 45 ó 50% de ROE, entonces puede decir que los bancos comunales no son rentables? Claro que son súper rentables, pero su costo está pegando en lo que es la pobreza y no es correcto que se lo carguemos a la gente vía estas ineficiencias.

M^a Emilia Álvarez

Cuando yo hice tres comparaciones, lo hice con un sentido o espíritu de hipótesis, porque es lo que comúnmente se conoce en el medio. Claro, una operación o un crédito individual es más rentable, pero también tiene mayor riesgo, y también tiene que tener coberturas y gastos especiales que también son transferidos al cliente de una manera directa.

En el caso de grupos solidarios, no tener ahorros no implica que el riesgo de la garantía solidaria también signifique un costo adicional que se va asumiendo dentro del grupo, y también el caso —aunque no lo hemos puesto— cuando la socia muere y la deuda queda sin pagar. En estos momentos se está trabajando mucho en los proyectos de microseguros para crear los fondos de desgravamen para el cliente, para que el cliente no tenga un sobrecosto adicional por estas situaciones. También se está buscando, con la cooperación internacional, la posibilidad de crear investigaciones, o un fondo de seguro para desastres naturales. Esto todavía está en ciernes, en expectativas de cómo evitar transferir al cliente costos adicionales que ya no son de su control, ni tampoco de la institución microfinanciera, pero que ambos —tanto la institución como el cliente— tienen que asumírselos.

Javier Vaca

Vamos abrir el espacio para las preguntas.

Pregunta:

Buenas tardes. Mi nombre es Jesús Salazar, vivo aquí en Morelia y desconozco todo lo de bancos comunales. A nosotros nos invitaron a este Foro que está resultando muy interesante pero en el cual me siento, cada vez más, como pez fuera del agua. No conozco prácticamente nada de bancos comunales, pero para darme una idea de esta figura en México y por referencias, quisiera preguntarle a Gonzalo de qué tasas de interés estamos hablando en los financiamientos que en este tipo de programas se dan en México.

Gonzalo Puente

Está entre el 4 y el 6% mensual.

Pregunta: (continúa)

Estamos hablando de entre 48 y 72% anual en el costo directo...

Javier Vaca

Hasta más, porque son cuotas fijas.

Pregunta: (continúa)

Las tasas bancarias a pequeñas y medianas empresas andan en el orden de un 16 o un 18% anual sobre saldos insolutos y a tasa fija. Me causa confusión como a tasas tan altas se puede favorecer a los sectores más desprotegidos. En algunos casos esa tasa es igualita o muy cercana —y en algunos hasta se pasa— de la tasa que cobra un agiotista. Entonces, con eso entiendo menos si los bancos comunales se tratan de un negocio o de un apoyo a los sectores marginados.

Gonzalo Puente

Yo siempre lo he comentado —inclusive con autoridades mexicanas que también hacen ese tipo de cuestionamiento— y mi primera respuesta a la pregunta es: “tasas altas, comparadas con qué”. Tenemos que tener un referente de comparación. Para empezar, un banco no se puede comparar a una ONG. Otra reflexión importante es que no existe tasa más alta en esta vida que aquella del crédito que no se puede acceder, y nosotros estamos accediendo a gente que tiene oportunidad de crédito. Esto no es un consuelo. ¿Cuál es la siguiente opción de esa gente? El agiotista. La tasa de interés en el mercado mexicano del agiotista es del 20% mensual, por lo bajo. Lo que está sucediendo, es que estas metodologías que son costosas para operar —y esto es uno de los temas de la reflexión que estaba haciendo en éste y en otros seminarios— de este tema de la masificación. La necesidad de hacer volumen, no por ser grande, no por querer publicar cifras, sino fundamentalmente porque esa es la vía por la cual uno puede diluir ciertos costos que en este operativo no se los puede quitar. Un banco o una caja —como les decía— no es una comunidad, a una hora en transporte público. Pues mi empresa sí lo hace, como muchas que hay en el mercado mexicano y como muchas otras en el mundo. Estamos hablando de esas diferencias para poder hacer una comparación de costos.

Pregunta: (continúa)

La segunda parte: ¿Este es un negocio más? ¿...o es un apoyo?

Gonzalo Puente

Siempre que se maneje una entidad microfinanciera hay que manejarla con perspectiva de negocio pero definitivamente tiene que ser un negocio con rentabilidad, que permita una rentabilidad de equilibrio entre rendimiento financiero y rendimiento social, porque no se nos olvidó que usted está haciendo un negocio con alma, si no, no está haciendo micro finanzas.

Pregunta:

Mi nombre es Andrés Bernal y vengo de Chile. Tal vez lo que voy a preguntar sea una pregunta y por eso de antemano les pido disculpas, porque estudie ingeniería civil. La cifra que me está hablando habla de un 27 al 30% del monto de inversión medido con los efectivos netos. Lo más adecuado sería hablar del orden del 3% en tasas de riesgo incluso más bajo y del orden del 10% en términos de otros indicadores.

Este costo del fondeo es una variedad que nosotros no podemos manejar mucho, sobre todo que muchas no lo manejan. Ciertos recursos son poco manejables.

Lo que yo veo mal, es que me quedan dos variables Costo operacional de 27% a 30% y resulta que si por mejorar mi tecnología soy capaz de aumentar 8 puntos —estoy hablando de 8 puntos— podría incluso darme el lujo de aumentar del tres al seis por ciento, redondear al seis por ciento que significaría inmediatamente dejar la rentabilidad como un simple capricho de sumar y restar.

Entonces la pregunta a los dos panelistas es, ¿no será que desde hace mucho tiempo nuestros esfuerzos están solamente centrados en "mantener cartera sana", que significa "va corrigiendo" y traspasar al concepto de administración de riesgo, que también, pudiera ser el de bajar sustancialmente nuestro costo de transacción. En otras palabras, el riesgo para mí no es lo importante, sino que con estos números lo que es importante es el costo de transacción.

M^a Emilia Álvarez

En los últimos foros, a nivel mundial, se ha visto que en las instituciones de microfinanzas, tener tasas altas de interés en todos los mercados, ya sea porque al inicio son monopólicas y después, existiendo competencia, las tasas competitivas también son altas entre ellas, pues están cubriendo gastos de ineficiencia —y estos gastos de ineficiencia están sobre todo en la parte operativa— ésta abarca la ineficiencia del gasto operativo que en las instituciones reguladas que en algún porcentaje es por el gasto de supervisión o de control, porque la metodología de supervisión bancaria todavía no se ha adecuado al quehacer de las microfinanzas en la mayoría de los mercados. Ésta es una realidad concreta con respecto al gasto de regulación.

Por otro lado tenemos el gasto de transacción. Además del gasto de transacción, están los gastos operativos del personal. En las microfinanzas —en la metodología de microfinanzas— cuando uno ve lo que se gasta para mantener a un personal que lleva adelante una determinada productividad de cartera, cada analista tiene un límite, un tope. Si lo sobreesaturamos, este analista ya no puede rendir adecuadamente en la supervisión y monitoreo de la cartera, y no todos tienen la capacidad o la especialidad y dinamismo de poder administrar carteras de cien mil, doscientos mil o de quinientos mil dólares. Esa es una realidad concreta con la cual trabajamos en este mercado.

Otro de los gastos, son los de servicios. Cuando uno abre oficinas tiene que invertir en alquiler de infraestructura, de locales, ambientación de locales para brindar servicios, en poner todas las disposiciones que se requieren para la seguridad de ese local, los cajeros o las cajas de seguridad que se van poner. Si uno va a ir desarrollando el crecimiento de la organización y va asumiéndolo como parte del crecimiento, tiene un costo en infraestructura física. Hoy día también estamos viendo el costo de lo que sería entrar en la innovación tecnológica. Hay una inversión inicial pero después hay un gasto más reducido. Entonces, no solamente es el gasto de transacción. Son otros gastos que forman parte de este componente del gasto total los que están en juego y que significan un desafío para las instituciones. En mi país hay instituciones de microfinanzas más pequeñas, pero con mejores niveles de productividad y también mejores rendimientos financieros. Nuestra institución da rendimientos, pero consideramos que nuestro nivel de eficiencia aún está en camino de lograrse.

Gonzalo Puente

Estoy de acuerdo en que no hay que concentrar todos los esfuerzos en el tema del control de riesgo. Claro que las organizaciones —según sus políticas— tendrán que ver cuánto más o menos tomadoras de riesgo son, pero tampoco hay que perder de vista que las organizaciones

que manejamos seriamente —aunque no estemos reguladas— tenemos que tener niveles de provisión acordes con lo que viene a ser el tema de provisión o provisión, acordes con los niveles de riesgo. Y eso también te pega en tus estados de resultados. Y también en tu eficiencia y también te pega en tu alcance, porque es dinero que está en la calle, que no lo tienes recolocado. Por eso no hay que descuidarlo. Sí, estoy de acuerdo que no hay que hacer todos los esfuerzos en eso porque también se pueden alcanzar los mercados de otras maneras, controlando adecuadamente el riesgo.

Pregunta:

Mi nombre es Patricio Deinoso, de Fondo Esperanza, en Chile. Emilia, al final concluíste con el resultado de un cambio de estrategia en la escalera de bancos comunales. ¿Podrías profundizar qué fueron esos cambios que ustedes realizaron?

M^a Emilia Álvarez

Voy a contar la historia de nuestro programa de microfinanzas. Nosotros iniciamos el programa sin una experiencia previa de administración con respecto a la metodología crediticia. Las primeras intervenciones fueron descentralizadas, y en lugar de tener una oficina principal y tener un sistema centralizado de agencias de oficinas, más bien trabajamos con fondos y fideicomisos. El resultado fue que la aplicación de las metodologías —sobre todo crediticias— de bancos comunales, no fue bien llevada en las diócesis donde se estuvo trabajando con las entidades locales, y eso obligó a centralizar el esfuerzo. Esta obligación de centralizar el esfuerzo significó sanear carteras, también significó mantener una metodología crediticia con determinadas características que tuvieron una inflexibilidad por el deseo de estandarizar la aplicación de la metodología en todas las localidades —muy heterogéneas— en nuestro país. Esto también significó olvidarnos de que tenemos que mirar al cliente, no solamente a nuestra organización, y trabajamos mucho tiempo con respecto a cómo producir más clientes con un mismo producto, cuando la competencia y la clientela buscaban otras alternativas y otras posibilidades. Eso nos llevó, después de años, a un cambio de innovación tecnológica, flexibilizando las características del producto de bancos comunales en dos características claves que son las que he mencionado: en los montos de los créditos en cada ciclo de la escalera, y en la reducción de la escalera en el ciclo para que se pudieran graduar más fácilmente nuestras socias que ya tenían capacidad de negocio, así como para poder tener otro tipos de productos.

Pregunta:

Buenas tardes, mi nombre es Netzahualcóyotl Ventura, Vengo de Desarrollo Microempresas en Aguascalientes. Mi pregunta es para los dos panelistas en el sentido de optimizar recursos en el momento en que sus empresas —sus instituciones— se vieron en la necesidad de reclutar o generar nuevos promotores u oficiales. Y en eso incurren en los costos de inversión de especializar, de un seguimiento, de dar capacitación. ¿Que tanto influyen en la selección de un buen oficial? ¿Cómo en el desarrollo del perfil para poder minimizar esos costos y que al final de cuentas retribuyan al oficial en un mayor rendimiento. En los ejemplos de Gonzalo vimos superestrellas colocando más clientes en un año y en el otro, llevando a la institución prácticamente a doblar los clientes. ¿Cuál es el perfil del oficial. ¿Cómo lo establecen? ¿En qué se fijan...? y ¿Qué es lo primordial para poder reclutar?

M^a Emilia Álvarez

Para nuestros promotores de bancos comunales buscamos un perfil más dentro de las capacidades universitarias en ciencias sociales y antropológicas. Ahí es donde nosotros nos fijamos en esa posibilidad. En la capacitación, nosotros los capacitamos en las herramientas de análisis y gestión

financiera. Son dos combinaciones que hacemos con ellos porque también hemos tratado de innovar en la metodología, la evaluación de la capacidad de pago. Es muy costoso, pero en mi país es necesario para transformarse y trabajar con criterio de crédito individual en la evaluación del cliente. Hasta ahora, esto no ha sido superado, y esta situación nos obliga a buscar un perfil que complemente las dos visiones: la parte de un analista—de un promotor de crédito que realmente quiera trabajar con la organización para su desarrollo comunal— y la parte financiera, que también le lleve a promocionar sus negocios adecuadamente con criterios microempresariales.

Gonzalo Puente

Todavía no conozco la realidad de Aguascalientes—en algún momento estaremos de visita por allá— pero uno de los temas que, pese al tremendo tamaño de país que es México [...] lo que menos se encuentra es mano de obra para las microfinancieras. Éste es uno de los grandes problemas que tenemos, particularmente en FINCA, y también lo he escuchado de otras organizaciones pequeñas. Es la gran dificultad para encontrar gente comprometida, o interesada, a nivel de asesores. A los que manejan bancos comunales nosotros los llamamos asesores, hay otros que les llaman promotores u oficiales, al final, el trabajo es exactamente el mismo. Son funcionarios de crédito para manejo de bancos comunales y cada vez es más difícil encontrarlos en el mercado mexicano. Se están agotando los pocos que podían haber estado interesados, sin embargo—y no es porque nuestros niveles de exigencia sean grandes— como no hacemos análisis financieros o grandes consideraciones en temáticas crediticias, lo que nos interesa es gente que tenga sensibilidad social, que tenga una formación por haber salido de la escuela, y formación técnica en campos sociales, en temas antropológicos, en temas de educación. Ese es el perfil que normalmente estamos buscando y ojalá, gente que haya tenido alguna experiencia de campo—no necesariamente en colocar— sino que sepa lo que realmente es transportarse en este país. Aquí las distancias en todas partes son grandes. En el estado de Oaxaca donde necesitamos llegar a una comunidad donde hay una importante actividad o bastante gente concentrada y donde se pueden hacer y colocar bastantes grupos, a veces les toma hasta una hora y media de transporte público. En transportes privados puede ser más rápido. Inclusive hay lugares donde o llega uno a las 9, o pierde al grupo porque si llega a las 12... Todo ese tipo de realidades es interesante y sucede que a las empresas se presenta bastante gente, pero cuando entramos a la prueba de fuego que es el trabajo de campo, pues como dicen en México "siempre no".

Pregunta:

Buenas tardes mi nombre es Carolina Plascencia Carvajal y soy de aquí de México. Trabajo en una microfinanciera. Nosotros cobramos el tres por ciento y aun así, creo que tenemos que hacerlo más eficiente para bajar los costos, debido a que las señoras no van a trabajar nada más para pagar los intereses. Mi pregunta es para el señor Gonzalo, ¿han hecho algún estudio con base en la ineficiencia del gobierno o de las microfinancieras? porque aquí los impuestos son muy altos. En nuestro caso, eso también nos pega bastante. Es un impedimento para bajar las tasas y los costos. Nosotros tenemos algunos vehículos pero la gasolina, la tenencia... A lo mejor el porcentaje que nosotros cobramos no es tanto por la ineficiencia de la microfinanciera sino también por los altos costos que implica el vivir en ese país. No sé si tengan algún estudio referente a esto y la pregunta es ¿están cobrando en otros países las mismas tasas de México? o si me puede dar referencia de otros países, porque la verdad, honestamente, desde mi punto de vista personal, el 4 y el 6 se me hacen bastante altas.

Gonzalo Puente

La verdad es que no le podría contestar respecto a las tasas de otros países en bancos comunales. Toda la formación que yo he tenido en microfinanzas, en Bolivia, ha sido con créditos individuales y grupos solidarios. Mi experiencia con bancos comunales es aquí en México. No

conozco el resto. En Brasil y en Perú, cuando he trabajado con ellos, no era con bancos comunales a excepción de un organismo que era PRISMA, en Perú, pero no recuerdo exactamente cuáles son esos niveles de tasa. Me equivocaría en darle un referente, pero si usted se fija en la última parte de mi exposición, hablaba de las tasas vigentes, por ejemplo, en Bolivia, que son del orden del 18, 20, 24 y 26% anuales. Ésas son las tasas que están vigentes en Bolivia cuando hace algunos años estaba con tasas similares a las de México, pero en poco tiempo la competencia y el mismo mercado hicieron que las microfinancieras bajaran sus tasas con esos ROE que hemos estado mostrando. En cuanto a retorno sobre la inversión,

No nos comparamos en eso, nos comparamos en quién está ganando. Lo que pasa es que las estructuras de costo son distintas. Para poder darle una respuesta, tendría que conocer un poco más a fondo esas realidades. Por ejemplo, no le puedo decir cuál es la tasa que está cobrando FINCA Ecuador, pero también tiene un ROE muy interesante. No le puedo dar una respuesta porque no conozco las estructuras de costos. Para darle una respuesta, tendría que no aventurarme a decir la cifra porque sería lo mismo: "comparado con qué". Y yo no tengo esos estudios.

La primera parte de lo que dice, si tiene mucho que ver con lo que estaba comentando. Indudablemente hay costos que en uno u otro país no se les puede evitar, pero la ineficiencia está en no diluirlos. Ahí está la ineficiencia. No en bajarlos, no en que el gobierno nos subsidie. Ahí están y hay que diluirlos. Hay varias maneras de hacerlo. Una de ellas es el volumen. Por eso insisto en el mercado mexicano, porque sé que es un lugar caro para operar en distancias y por otra serie de cosas. Aquí tiene que ser un negocio de masa, un negocio de volumen. Si, hay organizaciones pequeñas que están con 5, 6, 7, ó 10 mil clientes y continúan van a sobrevivir, yo les diría que piensen y replensen bien el tema. Solamente para comparar Bolivia dice "somos una micro financiera grande". ¿Cuántos clientes tiene una microfinanciera grande en Bolivia? 70 u 80 mil clientes. Yo estoy seguro que en poco tiempo, las financieras pequeñas aquí en México van a tener esas cifras, por las magnitudes. O sea, que es un poco difícil hacer comparaciones.

Pregunta:

Mi nombre es Marco Antonio Hernández, vengo de Fundación Murieta, aquí en México. Mi pregunta es ¿cuáles son los costos innecesarios o superfluos que más comúnmente han identificado ustedes en los que caen las microfinancieras?

M^a Emilia Álvarez

Hay una estrategia que es consolidar el mercado. Para aperturar agencias y oficinas es mejor aperturarlas y consolidar ese mercado antes de seguir expandiéndose con más oficinas. En lugar de abrir una oficina e instalar la infraestructura —toda completa— y después darte cuenta que tu metodología y tu aceptación del mercado no responden a ese gasto, a ese costo que se ha invertido, ya es ineficiencia. Lo que se está haciendo ahora es enviar a los analistas de crédito a que primero exploren esas zonas y si realmente forman carteras en poco tiempo, vale la pena continuar, y se puede pensar en crear oficinas y crear agencias, porque esta infraestructura tiene un costo fijo que después no tienes forma de cambiarlo. Yo tengo tres años en mi institución cuando llegué, ya teníamos una infraestructura establecida, con un costo fijo determinado. Pero todas las agencias y oficinas eran eficientes, ni llegaban a sus puntos de equilibrio. Entonces es una realidad concreta que hay que evaluar en la organización y comenzar a repensar la organización justamente para evitar estas situaciones.

Otro de los puntos. Tener personal que después de unos meses no rinde, que sus productividades son muy bajas y los mantienes. Los mantienes porque existe una fidelización, una especie de amistad, de clima laboral que no quieres romper. Esta decisión es muy dura, pero hay que tomarla. Si las carteras no tienen buenos desempeños y llega alguien nuevo, y se encuentra que alguien con antigüedad no ha llegado a sus metas, es muy difícil que toda la organización pueda lograr mejores metas a futuro. Tienes que asumir un costo de ese esfuerzo. Cuando ya tienes gente que ha estado comprometida contigo y viene un cambio en el desarrollo de niveles, y esa gente no responde a pesar de que antes, en estadios antiguos, existía una fidelización de su parte es una situación muy dolorosa pero hay que tomarla en cuenta.

Gonzalo Puente

En líneas muy generales —porque creo que María lo ha contestado muy apropiadamente— en realidad yo no puedo decir qué costos innecesarios hemos identificado, porque si los hubiera identificado ya los hubiera desterrado. Pero lo que si es innecesario es sostenerlos, como ella dice. Cuando sabes que estás incurriendo en un costo muy fuerte y sabes que tienes 3, 4, 5 o 6 meses, de acuerdo a tus estrategias, y los mantienes y los sostienes, desde luego que has incurrido en un costo innecesario, y eso es a nivel de lo que es recurso humano, de lo que es agencias en punto de equilibrio... Mientras seas consciente de que estás sufragando para poder lograr crecimientos, penetraciones, etc. si es un costo, pero velo desde una perspectiva de inversión. Se te convierte en un costo, en el momento en que se te mantiene permanentemente.

Pregunta:

Mi nombre es Carlos Villaseñor. Vengo representando al Programa Mi Crédito en el Estado de Jalisco. Me gustaría que abundaran más en lo que es el perfil del asesor, sobre todo el estrellado, pero en específico respecto a la edad, al sexo, si tiene estadísticas, si tiene algo que ver el nivel académico... Y me gustaría que la contestara el señor Gonzalo, y también si tiene un tiempo medido de madurez de cada asesor. Y para María Emilia, ¿qué tipo de capacitación dan trimestralmente en su organización?

Gonzalo Puente

FINCA México es una de las pocas organizaciones en las cuales el 95% de sus funcionarios son mujeres, y de los asesores creo que por ahora sólo tengo un par de hombrecitos. El resto son todas mujeres. Cuando yo tomé la empresa, hace tres años, ya existía esa tradición en la institución, y es una tradición que no he roto. Me parece que es muy interesante. Tengo comentarios de todas partes, de que no debería mantenerlo, que debería tratar de inducir a que haya varones, pero la verdad es que no tengo quejas de la gente que está en la empresa, son excelentes "guerreras". ¿Han visto los rendimientos que están dando? Es absolutamente impresionante. Yo tengo más del 40% de mis asesoras de crédito que están con más de 400 clientes. Ahí no hay donde perderse. Lo que pasa, claro, es que hay algunas cosas que a uno lo hacen enojar un poco, particularmente en el mercado mexicano donde el machismo es tan fuerte o el proteccionismo a las hijitas. Y resulta que una empleada no va porque la mamita ya la vio cansada, lo que no pasa con el "machito". O que el embarazo —que de ninguna manera es una enfermedad, pero hace que el marido las restrinja o les exija la casa— pero digamos que esas han sido un poco nuestras decepciones. El resto está muy bien y seguimos en esa política que no es determinante y ya han empezado a entrar algunos varones, y sí, vamos a seguir con la empresa en función a su ritmo de crecimiento. Normalmente la edad es hasta antes de los treinta años, pero tampoco se excluye a nadie. Puede ser que tenga un poco más que esa edad, pero digamos que es el rango de 22 hasta 30 años. Es el rango de gente absolutamente dispuesta a meterse en el negocio. Por principio,

Finca no discrimina premeditadamente en edades, en sexo, etc. Se puede ser preferente género discriminante. El tiempo de madurez para cada asesor. Si en tres meses no está produciendo 200 ó 250 clientes, pues hay que pensar en su retiro.

M^a Emilia Álvarez

Nosotros hemos realizado una evaluación de todo nuestro personal con respecto a sus capacidades profesionales, aplicaciones de conocimiento y cómo se encuentran. Y encontramos que uno de los problemas principales era la aplicación de la metodología crediticia en el momento, después del proceso de inducción. La capacitación va sobre todo a un refuerzo de metodología crediticia porque tenemos una selección preferentemente de analistas sin experiencia. La siguiente situación es que nos dimos cuenta que un buen analista tal vez podría ser un buen supervisor, pero no necesariamente un buen jefe de agencia. Y por eso también hemos venido a evaluar las capacidades de gestión que tienen y darles la conducción necesaria. Cómo administrar y manejar recursos humanos cuando la oficina o agencia pasa de haber sido solamente un analista o dos personas, a un conjunto de diez o de quince analistas, supervisores y jefe de agencia. Ahí se comienza a hacer complejo el grado de capacidad que requieren para poderlo llevar adelante. En la parte de gestión Micro Empresarial a las socias, ¿qué tipo de contenido, de conocimientos le vamos a dar? Eso también lo realizamos con alianzas estratégicas con varias instituciones, con ONG's que brindan este tipo de apoyo.

Gonzalo Puente

Solamente para reforzar sobre el perfil académico. Le reitero lo que comenté al compañero de Aguascalientes, pero sí es importante reflexionar en que efectivamente las organizaciones que queremos ser exitosas, independientemente de la capacidad con la que venga esa persona —sea si está más o menos enmarcada— tenemos que ser conscientes de que hay que invertir mucho en su capacitación y ése es un tema permanente y recurrente.

Pregunta:

¿Casadas? o ¿solteras?

Gonzalo Puente

Mayormente, están viniendo solteras, pero una de estas chicas que les menciono, de 800 clientes es una chica casada que tiene dos hijos. No sé cómo le hace para atender a esposo, hijos, y 800 clientes. Y su mora es 0.25%.

Javier Vaca

Por cuestiones de tiempo, las preguntas que quedaron pendientes las harán directamente con los panelistas.

Sólo una conclusión, que la eficiencia en las instituciones tendrá realmente sentido cuando en mediano plazo se vea traducido en la mejora en la atención al cliente, y en la baja en la tasa de interés. Creo que ese es el sentido final y para eso estamos trabajando todos.

Otro de los puntos. Tener personal que después de unos meses no rinde, que sus productividades son muy bajas y los mantienes. Los mantienes porque existe una fidelización, una especie de amistad, de clima laboral que no quieres romper. Esta decisión es muy dura, pero hay que tomarla. Si las carteras no tienen buenos desempeños y llega alguien nuevo, y se encuentra que alguien con antigüedad no ha llegado a sus metas, es muy difícil que toda la organización pueda lograr mejores metas a futuro. Tienes que asumir un costo de ese esfuerzo. Cuando ya tienes gente que ha estado comprometida contigo y viene un cambio en el desarrollo de niveles, y esa gente no responde a pesar de que antes, en estadios antiguos, existía una fidelización de su parte, es una situación muy dolorosa pero hay que tomarla en cuenta.

Gonzalo Puente

En líneas muy generales —porque creo que María lo ha contestado muy apropiadamente— en realidad yo no puedo decir qué costos innecesarios hemos identificado, porque si los hubiera identificado ya los hubiera desterrado. Pero lo que sí es innecesario es sostenerlos, como él dice. Cuando sabes que estás incurriendo en un costo muy fuerte y sabes que tienes 3, 4, 5 o 6 meses, de acuerdo a tus estrategias, y los mantienes y los sostienes, desde luego que has incurrido en un costo innecesario, y eso es a nivel de lo que es recurso humano, de lo que es agencia en punto de equilibrio... Mientras seas consciente de que estás sufragando para poder lograr crecimientos, penetraciones, etc. si es un costo, pero velo desde una perspectiva de inversión. Si te convierte en un costo, en el momento en que se te mantiene permanentemente.

Pregunta:

Mi nombre es Carlos Villaseñor. Vengo representando al Programa Mi Crédito en el Estado de Jalisco. Me gustaría que abundaran más en lo que es el perfil del asesor, sobre todo el estrellado, pero en específico respecto a la edad, al sexo, si tiene estadísticas, si tiene algo que ver el nivel académico... Y me gustaría que la contestara el señor Gonzalo, y también si tiene un tiempo medido de madurez de cada asesor. Y para María Emilia, ¿qué tipo de capacitación dan trimestralmente en su organización?

Gonzalo Puente

FINCA México es una de las pocas organizaciones en las cuales el 95% de sus funcionarios son mujeres, y de los asesores creo que por ahora sólo tengo un par de hombrecitos. El resto son todas mujeres. Cuando yo tomé la empresa, hace tres años, ya existía esa tradición en la institución, y es una tradición que no he roto. Me parece que es muy interesante. Tengo comentarios de todas partes, de que no debería mantenerlo, que debería tratar de inducir a que haya varones, pero la verdad es que no tengo quejas de la gente que está en la empresa, son excelentes "guerreras". ¿Han visto los rendimientos que están dando? Es absolutamente impresionante. Yo tengo más del 40% de mis asesoras de crédito que están con más de 400 clientes. Ahí no hay donde perderse. Lo que pasa, claro, es que hay algunas cosas que a uno lo hacen enojar un poco, particularmente en el mercado mexicano donde el machismo es tan fuerte o el proteccionismo a las hijitas. Y resulta que una empleada no va porque la mamita ya la vio cansada, lo que no pasa con el "machito". O que el embarazo —que de ninguna manera es una enfermedad, pero hace que el marido las restrinja o les exija la casa— pero digamos que esas han sido un poco nuestras decepciones. El resto está muy bien y seguimos en esa política que no es determinante y ya han empezado a entrar algunos varones, y sí, vamos a seguir con la empresa en función a su ritmo de crecimiento. Normalmente la edad es hasta antes de los treinta años, pero tampoco se excluye a nadie. Puede ser que tenga un poco más que esa edad, pero digamos que es el rango de 22 hasta 30 años. Es el rango de gente absolutamente dispuesta a meterse en el negocio. Por principio,

Finca no discrimina premeditadamente en edades, en sexo, etc. Se puede ser preferencia alguna discriminante. El tiempo de madurez para cada asesor: Si en tres meses no está produciendo 200 ó 250 clientes, pues hay que pensar en su retiro.

M^a Emilia Álvarez

Nosotros hemos realizado una evaluación de todo nuestro personal con respecto a sus capacidades profesionales, aplicaciones de conocimiento y cómo se encuentran. Y encontramos que uno de los problemas principales era la aplicación de la metodología crediticia en el reclutamiento, después del proceso de inducción. La capacitación va sobre todo a un refuerzo de metodología crediticia porque tenemos una selección preferentemente de analistas sin experiencia. La siguiente situación es que nos dimos cuenta que un buen analista tal vez podría ser un buen supervisor, pero no necesariamente un buen jefe de agencia. Y por eso también hemos estado que evaluar las capacidades de gestión que tienen y darles la conducción necesaria. Cómo administrar y manejar recursos humanos cuando la oficina o agencia pasa de haber sido solamente un analista o dos personas, a un conjunto de diez o de quince analistas, supervisor y jefe de agencia. Ahí se comienza a hacer complejo el grado de capacidad que requerimos para poderlo llevar adelante. En la parte de gestión Micro Empresarial a las socias, ¿qué tipo de contenido, de conocimientos le vamos a dar? Eso también lo realizamos con alianzas estratégicas con varias instituciones, con ONG's que brindan este tipo de apoyo.

Gonzalo Puente

Solamente para reforzar sobre el perfil académico. Le reitero lo que comenté al compañero de Aguascalientes, pero sí es importante reflexionar en que efectivamente las organizaciones queramos ser exitosas, independientemente de la capacidad con la que venga esa persona —sea si está más o menos enmarcada— tenemos que ser conscientes de que hay que invertir mucho en su capacitación y ése es un tema permanente y recurrente.

Pregunta:

¿Casadas? o ¿solteras?

Gonzalo Puente

Mayormente, están viniendo solteras, pero una de estas chicas que les menciono, de 800 clientes es una chica casada que tiene dos hijos. No sé cómo le hace para atender a esposo, hijos y 800 clientes. Y su mora es 0.25%.

Javier Vaca

Por cuestiones de tiempo, las preguntas que quedaron pendientes las harán directamente los panelistas.

Sólo una conclusión, que la eficiencia en las instituciones tendrá realmente sentido cuando en mediano plazo se vea traducido en la mejora, en la atención al cliente, y en la baja en la mora e interés. Creo que ese es el sentido final y para eso estamos trabajando todos.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO*Panelistas:***Ma. Eugenia Moscoso**, Fondeco – Bolivia**Hugo Yanque**, PROMUC – Perú**Raúl Sánchez**, Katálysis – Honduras*Moderador:***Jared Miller**, Planet Rating - Perú**Jared Miller**

Este panel va a ser similar a una reunión de banca comunal. Vamos a estar una hora y media juntos: vamos escuchar algunas reacciones, vamos a conversarlas... y nadie puede salir hasta que me paguen. ¡Cierren la puerta!

El tema para hoy es el tema de riesgos. Un tema complejo, normalmente entendido como la posibilidad de estar expuestos a pérdidas o resultados peores a los esperados.

En microfinanzas hay diferentes tipos de riesgos, entre otros, como el crediticio, solvencia, tasa de interés, de liquidez, de mercado. Realmente hay que aplaudir a los profesionales en instituciones microfinancieras que los enfrentan diariamente, porque piensan que van a poder controlar y administrar estos riesgos. Sería más fácil quedarse en casa y evitarlos, pero hace unos 25 años, un grupo de personas salió de sus casas para enfrentar estos riesgos porque tenían ideas distintas de quienes representaban un riesgo y cómo administrar los riesgos asociados con servicios financieros de muy pequeña escala.

En la idea de análisis de riesgos, la evolución va de la mano con el cambio. La idea tradicional de análisis era sólo cuantificarlos y minimizarlos, pero este enfoque resultó un acceso restringido a los servicios financieros. La idea tradicional de riesgos, con su enfoque en colateral y formalidad, no era compatible con Microfinanzas y menos con bancas comunales, porque simplemente evitaba riesgos. El enfoque de los últimos años ha sido reconocer que los riesgos siempre estarán presentes en las operaciones financieras y que las mejores instituciones serán las que tengan los mejores sistemas de administración y control de riesgos.

Es decir que este nuevo enfoque premia a instituciones que entienden las causas de los riesgos y ponen en marcha medidas para minimizar las consecuencias negativas potenciales de actividades financieras, pero no minimiza las actividades financieras.

En microfinanzas y bancas comunales, por muchas razones, se presentan diferentes tipos de riesgos. Por ende el nombre de este panel, Administración de Riesgos y Control Interno es un buen marco para el análisis no sólo de la evasión de riesgos, sino que la evasión de riesgos puede ser

entendida como los controles internos, las buenas prácticas de administración de riesgos y profesionales competentes, tanto la compensación de riesgos, como mayores tasas y comisiones por servicios de mayor riesgo. Si esta diferencia no les parece tan clara ahora, creo que lo será después de las intervenciones de los tres expertos que tenemos aquí reunidos.

M^a Eugenia Moscoso es Boliviana, economista, con especialidad en desarrollo económico. Ha trabajado desde el año '81 en el campo del desarrollo regional y rural y tiene más de 10 años de experiencia en microfinanzas; actualmente es la Directora General del Fondo de Desarrollo Comunal, FONDECO, en Bolivia, institución que tiene un fuerte enfoque en lo rural con un 70% de su cartera en el sector agropecuario.

Hugo Yanque, de Perú, es especialista en desarrollo rural en zonas alto-andinas de Cuzco, ha sido rector de la Unidad de Microfinanzas de la Asociación AREDIVO, una de las ONG'S más importantes al sur de Perú y actualmente es el Gerente General del Consorcio de ONG'S de Microfinanzas, Promoción de la Mujer y la Comunidad PROMUC, una Red peruana con muchas instituciones de bancos comunales.

Raúl Sánchez cuenta con más de treinta años de experiencia en el desarrollo y fortalecimiento de instituciones Microfinancieras. Ha trabajado en proyectos de desarrollo institucional de la banca del BID, y actualmente es el Director de KATALYSIS, una Red microfinanciera de Cerro de Pasco que integra quince entidades en cuatro países y cuenta con una clientela de más de ciento veinte mil clientes.

Para comenzar con la materia y las preguntas a los expositores, me gustaría preguntar: ¿Por qué decidió su institución —o la institución de su red— realizar una calificación, un rating? ¿Cuáles son las áreas críticas de evaluación de riesgos? ¿Cuál es la gama de productos que ofrece su institución? y ¿De qué manera esta gama de productos ofrecidos afecta la administración de riesgos?

M^a Eugenia Moscoso

Muchas gracias. Trataremos de compartir algunas ideas que tenemos en el equipo de FONDECO y luego enriquecerlas con su contribución. La pregunta nos la hicimos ya hace algunos años cuando comenzamos a hacer evaluaciones de rating. Lo primero que tenemos presente es la visión de la institución. Tenemos diez años en funcionamiento como institución financiera de desarrollo. Nacimos como un brazo especializado, como una institución especializada en crédito productivo especialmente en el área rural. Nuestra especialidad es microfinanzas rurales, y un poco nos hemos cuestionado el tema social porque somos una institución microfinanciera con enfoque social constitutivo a la institución. No estamos tomando el enfoque de responsabilidad social empresarial de manera voluntaria —como ahora muchas empresas deciden tomar la responsabilidad social como una opción para enriquecer sus principios— sino que el enfoque social es parte constitutiva de la institución. En ese marco, tomar la evaluación de rating nos ha llevado a pensar, sobre todo, de tener la opinión externa para mejorar el servicio y la institución en esa especialidad. Abarcar todos los aspectos, no sólo el financiero, sino todo el funcionamiento general de la institución.

La gran pregunta es ¿quedarnos sólo con el informe del rating financiero? Es muy posible que hacemos está complementado con una evaluación de impacto que nos permita tener esa especialidad financiera sin perder la visión o el enfoque social. Pensamos que sólo la evaluación financiera no es suficiente por lo que la complementamos con la evaluación de impacto y así, supuesto, estar dentro de la evaluación del rating comparado con instituciones del mismo tipo, comparado con el sector hacia otros países. Es importante tener la visión de cómo podemos evolucionar, aunque estas comparaciones nos asustan un poco porque algunas nos muestran

que la comparación es muy delicada, por la gran diversidad. Hemos escuchado que cada empresa tiene un segmento o un producto diferente y eso hace que la comparación sea muy delicada, pero que al lograr una buena tabla comparativa, con situaciones o condiciones muy similares, nos puede ayudar a tener más visión y más desafío para seguir adelante. Esto es importante para poder enriquecer y consolidar el trabajo de autorregulación o de regulación privada.

Hemos escuchado en el panel de la mañana que esta evaluación debe enriquecer y consolidar el sistema de regulación privada. Tenemos varios desafíos por los cuales nos hemos decidido, y por supuesto, esto implica la necesidad de enfrentar una evaluación, y tener decidido, o definido, el nivel avanzado el tema de gobierno corporativo. Es imposible decir que vamos a entrar a una evaluación de rating sin tener muy bien definidos los niveles, la jerarquía, los objetivos y las funciones. Esto es básico antes de enfrentarse a una evaluación y tener, además, actividades de monitoreo y supervisión sobre las cuales posteriormente vendrá la evaluación.

Nosotros tenemos dos grandes productos: el microcrédito individual, orientado —como toda nuestra cartera— a fomentar el desarrollo de la economía rural. Con el microcrédito individual financiamos capital de operación, pero también capital de inversiones, y tenemos un producto que financia la comercialización al que llamamos Micro Warren. Tenemos un producto especializado en comercialización y también financiamos créditos no agropecuarios dentro del área rural. Otro de nuestros productos es banca comunal, también en el área rural. Con esta gama de productos estamos desarrollando esta visión.

Raúl Sánchez

Voy a compartir la experiencia que tenemos como red. Tenemos quince organizaciones, de las cuales seis utilizan metodología de bancos comunales y las otras utilizan metodología de crédito individual y grupos solidarios.

¿Por qué se necesita una administración de riesgos y la importancia de las calificadoras? Ante todo, considero que se debe tener una estabilidad en el sistema microfinanciero. Como instituciones, tenemos que tener individualmente la responsabilidad de que somos una industria, que nos estamos posicionando dentro del mercado y que tenemos que buscar cada día el mejoramiento, el mejor comportamiento de nuestras entidades. Tenemos que buscar evitar la pérdida del patrimonio y esto se hace con la evaluación de profesionales dedicados a profundizar sobre los análisis de cómo operan estas organizaciones, de cómo descubrir los problemas.

Estamos haciendo autorregulación, y también el esfuerzo de las redes en identificar los problemas que tengan las instituciones. En nuestro caso, llevamos trimestralmente indicadores de nuestras entidades y les estamos dando señales de cómo van afectando su salud financiera y qué aspectos necesitamos arreglar o corregir. Pero a medida que la institución va creciendo y madurando, necesita que haya una evaluación más profunda, una evaluación hecha por profesionales.

¿Y para qué la calificación? También lo vemos como una forma de presentarse en sociedad, una forma de garantizarle a los acreedores, a los inversionistas y a los ahorradores que estas entidades están siendo debidamente calificadas, es decir, debidamente controladas por una entidad especializada.

Les comparto la experiencia que estamos viviendo en Centroamérica, donde hay un fondeo bastante intensivo. Hay instituciones que ya tienen hasta catorce fuentes de financiamiento y esas fuentes les están dando servicios financieros o de crédito gracias a la calificación que tienen.

¿Cuáles son las áreas críticas de la parte de los riesgos? En nuestra región es la parte de los riesgos sistémicos. Tenemos muchos desastres naturales. Todos hemos tenido la experiencia con huracanes, temblores y en menor escala con incendios. Éste es un riesgo muy alto que tenemos en la región y para el que todos debemos estar preparados. Más adelante mencionaré los aspectos en que hemos buscado minimizar estos riesgos que tenemos que compartir, tenemos que saber medirlos y estar presentes.

Por otro lado, en el aspecto institucional es esencial estar evaluando la gobernabilidad. ¿Cómo están nuestras juntas directivas? ¿Cómo se están comprometiendo más con el manejo de la institución y la definición de políticas?, con la evaluación y el control. Estoy hablando también de la capacidad gerencial, si el gerente está ejecutando las políticas, si está implementando las normas que la misma junta directiva le ha fijado y si está desarrollando las diversas normativas que le han indicado.

También tenemos la capacidad tecnológica de las instituciones. En este evento se ha hablado mucho en la tecnología y quiero recalcar que no podemos estar atrasados, que tenemos que estar innovando permanentemente. La tecnología nos ayuda a reducir costos, a ser más eficientes, a entregar ese servicio financiero en áreas más remotas. Y ya hay tecnología que nos está permitiendo llegar a sectores más lejanos de la región.

Hugo Yanque

Es pertinente ubicarles en cuál es la situación para el desarrollo de esta metodología de bancos comunales en el Perú. Normalmente está siendo desarrollada por ONG's. Hay experiencias en una institución regulada —de una EPYME— que está haciendo algún piloto y otra experiencia —en otra EPYME— que está lanzando otra posibilidad.

En el Perú estamos hablando acerca del desarrollo de esta metodología en el mundo de las ONG's, pero incluso estas ONG's las podríamos dividir en dos bloques: ONG's especializadas cuya actividad principal son las microfinanzas, más allá de que hagan bancos comunales, otras posibilidades u otro tipo de servicios. Y ONG's que tienen un área especializada —esto es bastante especializada— con un nivel de autonomía, etc. Institucionalmente es parte de comisiones de áreas de promoción del desarrollo.

En este tema de bancos comunales, ése es el entorno en el que se actúa en el Perú. Normalmente, siendo desarrollado por instituciones regulares, está desarrollado principalmente por ONG's. Aquí aparece el punto de gobernabilidad, más allá de los esfuerzos que se están desarrollando, es un punto importante a tomar en cuenta.

El otro aspecto en torno a esto, el tema de estos últimos cinco años, es la fuerte competencia en determinados espacios —particularmente en las zonas urbanas— tanto del sistema regulado de instituciones y bancos como también entre ONG's.

Tenemos un segundo riesgo importante que va a apareciendo y es el tema del sobreendeudamiento y cómo gestionarlo. El Perú, como ustedes saben, es un país que en el último censo arroja más de 26 millones, de los cuales el 52% es población pobre. Existen más o menos 30 mil clientes organizados en bancos comunales. Creo que hay un mercado inmenso por cubrir y más allá de este sobreendeudamiento o esta competencia fuerte, esto se está dando en determinados nichos. Hay un reto en localizar clientes en los mismos espacios urbanos, clientes que no están integrados a ningún tipo de servicio, y el reto grave es cómo se entra a zonas rurales.

¿Por qué hemos entrado a esta experiencia de la evaluación, calificación? Después de estos años de haber experimentado esta metodología de bancos comunales y haber logrado ciertos éxitos era importante una mirada externa. Todavía no hay una tradición en el Perú de hacer este tipo de evaluaciones con empresas internacionales. En estos dos últimos años todas las instituciones han empezado a mirar su importancia.

Desde el consorcio PROMUC hemos impulsado a cinco instituciones a que pasen este proceso y casi es un mito en la historia de las instituciones y particularmente en los bancos comunales del Perú. Estamos rompiendo algo a lo que siempre se le ha tenido temor, algo que no se quiere incorporar como práctica permanente en la gestión de una institución de micrfinanzas. También reconocemos que ha habido esfuerzos a nivel del país, por ejemplo vía COPEME, que han hecho algunas evaluaciones y procesos de este tipo, que han ayudado pero que a estas alturas, no son suficientes.

Nuestros amigos ya han señalado la importancia de la transparencia. Hoy, más que nunca, es importante que, seamos o no regulados, debemos mostrar con transparencia cómo estamos haciendo las cosas y este tipo de evaluación permite las posibilidades de un apalancamiento con mayor facilidad.

Se puede mostrar cuál es la situación, si se necesita apoyo para algo, pero también permite —para un consorcio— determinar los puntos más críticos en los que puede contribuir a sus asociados a superar esas observaciones. Y hay cosas que le corresponden a la propia institución, no necesariamente al consorcio como tal, y eso es una inmensa ventaja. En nuestro caso, tenemos un diagnóstico de cómo están las ONG's que hacen bancos comunales y, con algunos matices, creo que eso se puede extender al país.

Jared Miller

Esta segunda ronda de preguntas es más a nivel operativo de las mismas instituciones. ¿Dónde se concentran los riesgos enfrentados por la banca comunal? ¿Cuándo se usa este tipo de metodología? ¿Cuáles son algunas de las estrategias de gestión de riesgos más exitosas? y en su perspectiva, con una mayor competencia, ¿cómo podrían cambiar estos riesgos en el caso de bancos comunales?

Rosal Sánchez

Por la experiencia que hemos vivido, creemos que la calidad de la cartera, el riesgo crediticio, es la mayor concentración que tienen los bancos comunales. Hay un alto descuido de parte de las instituciones; no se aplican las metodologías como están establecidas y la mora en el grupo comunal, en algunos casos, se ha ido incrementando.

¿Cómo debemos enfrentar el otro riesgo —que insisto, también es el riesgo sistémico del medio ambiente— para el que también tenemos que estar preparados? En el caso de cómo solucionar, insistimos mucho en la capacitación del recurso humano, en la permanente actualización de las metodologías crediticias. No podemos dejar pasar un año —o un tiempo— sin que los oficiales de crédito estén recibiendo una actualización de las tecnologías, de cómo está cambiando el ambiente, cómo está aumentando la competencia o de cómo está el entorno en general y que el asesor de crédito se sienta respaldado por su oficina principal. En algunos casos —sobre todo en entidades con mayor radio de acción nacional— observamos que al asesor no se le mantiene actualizado, se le tiene un poco abandonado y en ese sentido necesitamos

fortalecer su capacitación. El otro aspecto es el uso intensivo de la tecnología, es decir, darle las herramientas para que este asesor pueda aprobar, pueda dar orientación oportuna en la resolución de la solicitud de crédito.

Insisto en la parte de los riesgos naturales porque sé que los colegas van a estar tratando los temas financieros, pero en algunos momentos nos ha tomado de sorpresa que las entidades no están preparadas. Veo tres etapas importantes: estar preparados antes del desastre, es decir, tener políticas definidas, manuales, orientación de qué se debe hacer en el momento del desastre, que la persona esté preparada, que el oficial de crédito sepa, o las sucursales, o las agencias regionales conozcan qué es lo que se debe hacer en el momento. No podemos tener improvisaciones. Ya hemos vivido experiencias e improvisar en esos momentos es muy difícil. Hay que estar preparados respecto a dónde se van a colocar los documentos, si hay botiquín, si hay lo que se requiere para un momento de emergencia.

La otra parte es durante el mismo desastre. Tenemos que tener la madurez, la tranquilidad para atender el evento que vivimos en ese momento, para saber orientar para conocer cuáles son los caídos dentro de la institución y los caídos dentro de nuestra clientela, y ver qué soluciones inmediatas les vamos a dar. La experiencia que hemos vivido es que el cliente se siente satisfecho cuando su entidad le da una espera para pagar su préstamo por quince o treinta días. En Honduras tuvimos la experiencia de señoras que, con el agua hasta la cintura, querían ir a pagar a la institución financiera. Debimos de haberles avisado oportunamente que no había necesidad de tanto afán, pero no estábamos preparados.

La tercera es después del desastre. La política de crédito. ¿Cómo les vamos a facilitar su reconstrucción? ¿Qué créditos adicionales les vamos a facilitar? Facilitarle su plan de pagos, hacerle tasa de interés, para que la gente se sienta satisfecha en la etapa posterior de recuperación.

Jared Miller

Es muy difícil prepararnos para un desastre natural, pero vemos que debe hacerse una dispersión geográfica de los créditos, es decir, diversificación, colocarlos en diferentes lugares y también tener un buen sistema de resguardo de los sistemas de información para ayudar a mitigar este tipo de problemas.

Hugo Yanque

Por el hecho de que el negocio de las microfinanzas es un negocio de riesgos, creemos que hay que hacer un proceso permanente de todo este tema del monitoreo, vía las auditorías internas o vía el control interno. Pero también es importante para transparentar al mundo externo, también por la necesidad de una mirada externa, entrar a un proceso frecuente de evaluaciones y de calificación de riesgos. Estamos convencidos de las bondades que esto tiene, no sólo por el apalancamiento de recursos, no sólo para ser transparentes, sino también para corregir posibles contingencias que se pueden ir presentando en una institución. Así como hace diez o doce años las ONG's mirábamos con cierta reserva los procesos de auditoría que nos exigían nuestros contrapartes, hoy esto es una práctica normal. Tiene que haber un proceso sistemático ordenado, de monitoreo y evaluación, de cómo están gestionándose y cómo están controlándose los riesgos.

Los riesgos más relevantes en el entorno —con las características que les he comentado en relación al Perú— son dentro de la gobernabilidad. Hay una experiencia interesante por el lado de PRISMA —que por ser una ONG tiene un área especializada y otro tipo de área de promoción del desarrollo— que ha logrado establecer un espacio —una instancia de gobernabilidad— con personal *ad hoc* para que realmente contribuya a la gestión adecuada de la institución. Y hay otros ejemplos no muy exitosos donde el interlocutor —el gerente de microfinanzas— sigue siendo el directorio histórico de esa ONG, que no entiende mucho de negocio, tiene muy buena voluntad y muy buena predisposición y actúa en un marco de plena confianza —eso no está mal y tiene sus ventajas— pero un área tan especializada como ésta no puede tener un interlocutor sólo de buena voluntad, sino que necesita una interlocución de gente especializada, que le exija mejores metas y sea crítico frente a la gestión que se está desarrollando. Aquí hay un tema, en el marco legal, en lo que respecta a gobernabilidad.

El otro tema está referido a todo el montaje de infraestructura para el sistema de información. Institución que no tiene desarrollado un sistema de información —como hoy se maneja en las principales instituciones exitosas— estará muy limitada en su crecimiento. Muy limitada para controlar el conjunto de riesgos y muy limitada para tomar información en el momento adecuado. Por consiguiente, acá hay otro reto que tienen que superar algunas instituciones en el Perú.

El tema de control y auditorías internas es otro aspecto que tiene sus debilidades. Ustedes entenderán que una cosa es una institución que tiene treinta mil o cincuenta mil clientes y otra es la que tiene diez o quince mil clientes. Hay un esfuerzo serio para implementar el área de control interno —o implementar todo el tema de auditoría interna— y esto tiene algunos costos que son ser necesarios.

Por ejemplo, respecto a este riesgo del sobreendeudamiento, hay un espacio amplísimo para que puedan trabajarse bancos comunales —incluso en un escenario de alta competencia— porque si yo estoy en un mercado de Lima, en el Agustino, de pronto entra Mi Banco o una EPYMES, una cooperativa o la caja municipal. Creo que la metodología —el modelo de bancos comunales— es altamente competitivo porque lo que estamos ofertando no es sólo un servicio sino un paquete de servicios. Es cierto que estas instituciones también están haciendo un esfuerzo para ofertar servicios adicionales. Estamos ofertando un servicio de microcrédito, estamos promoviendo un servicio de ahorro, y en algunas instituciones —en la mayoría— se está ofertando la movilización de ese ahorro vía la cuenta interna. Pero también la capacitación, y si ésta se hace en los momentos en que hay reuniones, sistemáticamente previstas para cada banco comunal, y se hace aprovechando la propia experiencia de las microempresarias exitosas —quienes comentan su experiencia a sus propias socias del banco comunal— estamos hablando no sólo de exposiciones magistrales del oficial de crédito, sino de una interacción y un compromiso de las propias socias para entre ellas ayudarse a salir adelante. Y también estamos hablando de un banco comunal que nace bien organizado y es asesorado desde la institución o por las personas más capaces de su propio banco comunal. Mas adelante vamos a tener éxitos con ese banco comunal. Es una experiencia rica en organización de un pequeño grupo, es una organización económica concreta y si ahí podemos incorporar, por ejemplo, el tema de microseguros que estamos estudiando en PROMUC, creemos que esta metodología de banco comunal es altamente competitiva —incluso en ese tipo de mercados— sabiendo que su reto es atender a las poblaciones más pobres.

Jared Miller

Este tema de competitividad es importante para la futura permanencia de las instituciones financieras, a pesar de que, al día de hoy, muchas tienen buenos resultados.

M^a Eugenia Moscoso

Se nos van presentando dos áreas. Nos estamos moviendo en un área de alto riesgo. Por definición, la misma marginalidad para los que estamos en un área rural con otras limitaciones, en general para cualquier cartera, sea banca comunal o microcrédito. Ya tenemos identificados algunos riesgos conocidos. El reto es cómo controlar —o cómo manejar, o cómo administrar estos riesgos— y cómo estar atentos a la aparición de nuevos riesgos en general. No solamente se nos puede presentar el tema de la concentración —de tener alguna tendencia por concentrarnos en sectores, o en productos, o en áreas geográficas— que nos pueden poner en riesgo ante desastres o problemas externos. También tenemos riesgos de fondeo, de no conseguirlo, de conseguirlo muy caro. O sea, tenemos otros riesgos.

Hay riesgos del entorno que son también generales a todo el accionar de la institución, con todo el entorno social, económico y político. Los que estamos pasando o saliendo de procesos electorales, sabemos lo que significa. Se levantan presiones y expectativas sobre microfinanzas a partir del entorno, no desde nosotros, sino desde afuera. Hay el tema climático de desastres que nos explicaba Raúl, sobre todo en el área rural, y en el área rural boliviana tenemos una realidad diferente que es la dispersión y la distancia que hay entre los clientes. Quizá no sea como en otros países, pero tenemos una gran dispersión de los clientes rurales que nos obliga a tener estrategias de cómo disminuir o cómo administrar ese riesgo y las limitaciones de acceder a estas comunidades rurales. Nuestra meta es llegar a estas comunidades rurales, entonces ¿cómo trabajamos con esto?

En general tenemos todo ese tipo de riesgos, pero en particular con banca comunal —entonces ya al producto de banca comunal— algo que es muy frecuente es que en un banco comunal hay mora, puede haber resistencia solidaria. ¿Cómo trabajamos para evitar la resistencia solidaria que puede darse a partir de grupos que son muy familiares o que tienen ciertas solidaridades más allá de pagar el crédito sino más bien al lado contrario?

Otro riesgo es la mora por muerte, donde la solidaridad —sobre todo cuando el crédito es muy alto, el monto es muy alto— se identifica como que puede destruir a un grupo. Otro tema con banca comunal pueden ser las asimetrías. Hablábamos en otros paneles acerca de los créditos paralelos, o de que hay clientas que ya van con montos más altos y otras nuevas con montos más pequeños. Cuando las diferencias al interior del banco son muy grandes, estas asimetrías también pueden generar una mora que hay que controlar y que si es posible controlar.

Para los que tenemos cuenta interna —creo que no todos los bancos comunales están con cuenta interna, pero donde hay cuenta interna— también hay que tener atención porque puede haber manipulación. Alguna de las compañeras puede ser una excelente financista y comenzar a apropiarse de la cuenta interna, o hacer alguna manipulación con la cuenta interna, declararse rrodadora voluntaria y hacer crecer o manejar la cuenta interna. Este es otro tema a controlar dentro de los bancos. Y la misma estructura del banco, ¿cómo se conforma? ¿Es muy familiar? ¿Cuántos familiares, o qué tipo de composición tiene adentro del banco comunal, de forma tal de que aseguraremos que funciona perfectamente? Pensamos que todos estos riesgos— tanto los generados por la institución como los particulares de la banca comunal— nos llevan a tomar distintas medidas.

La primera que nosotros hemos tomado es tener una auditoría interna, independiente del equipo ejecutor. Depende directamente del directorio, reporta al directorio. También tenemos una unidad de riesgo crediticio que depende de la dirección, no de la gerencia de crédito.

Otro de los puntos que también hubo en un panel sobre el buró de información crediticio es que todas nuestras solicitudes de crédito —incluyendo las de banca comunal— pasan por el control del buró de información. Y tenemos clientes que si van a diferentes instituciones. Podemos encontrar cruces; podemos encontrar, no sólo graduadas sino también clientes aplazadas, que se fueron de una institución financiera de cualquier nivel y que ya no califican a esa institución. Y entonces, 50 dólares del banco comunal le sirven. O sea, al pasar por la central de riesgo, encontramos que si es una deudora morosa o que en otro momento ha sido castigada. Ahí nuestro sistema de supervisión privado tiene normas específicas para no financiar clientes que han sido castigados o que están en mora en otra institución. Esto nos ha permitido sanear la cartera y escoger; y también que el cliente —incluyendo al de banca comunal— sea consciente de que estar en mora o tener problemas con otra institución le impide presentarse a la siguiente, e ir —digamos— probando suerte, porque si lo hacen, y el buró de información nos ha ayudado a sanear la cartera.

Otra cosa que hemos implementado, como una estrategia en general, es la base de datos de costos, rendimientos y precios. En los bancos comunales sólo la aplicamos con los créditos más altos y con los montos mayores, y es muy importante que en la solicitud que nos hacen, podamos verificar la magnitud de lo que están planteando y si es cierto lo que plantean.

Jared Miller

Cuando hablábamos de la solvencia de la institución, teníamos que hablar de la rentabilidad y los gastos operacionales —especialmente en la institución de bancos comunales— porque pueden amenazar el futuro de esa institución. Les voy a dar algunos datos antes de plantear la pregunta.

El índice de gastos operacionales, es decir, los administrativos más los del personal —como el porcentaje del promedio de la cartera bruta que es uno de los mejores clásicos que se usan para analizar la eficiencia de la institución microfinanciera— según la última información del Micro Banking Bulletin es del 17.2% para instituciones que prestan créditos individuales y 34.0% para instituciones de bancos comunales. Si bien el temario de los créditos de las instituciones individuales todavía es mucho más alto, ya existe algún tipo de competencia para varias instituciones entre sí o para un cliente entre una institución de banco comunal y una institución de crédito individual, ¿cuáles serían las lecciones aprendidas y cuáles serían los mecanismos de eficiencia que podrían ser replicables para otras instituciones?

Hugo Yanque

No quiero dejar de señalar que quienes promovemos bancos comunales tenemos que movernos enfrentando dos grandes retos. Uno es el tema de un gran desempeño financiero y otro es el tema de un gran desempeño social. El hecho de que tengamos que estar permanentemente atentos a un conjunto de riesgos que se presentan en nuestras instituciones, no quita que tengamos esa otra responsabilidad. Creo que un conjunto de instituciones comprometidas con el mundo de las familias pobres, no nos quedamos sólo en la parte financiera sino también en este otro aspecto. Creo que los puntos más críticos —dependiendo de las características de las instituciones— están en el tema del sistema de información, en la gobernabilidad, en la calidad y la pertinencia de los servicios.

En la síntesis de la evaluación que hemos hecho de estas cinco instituciones, encontramos que no todas están capacitadas para ofertar, por ejemplo, servicios o crédito individual, y que los mejores resultados que estamos teniendo son en lo que siempre han sabido hacer, en bancos comunales. Cuando han empezado a ofertar otro tipo de servicios como grupos solidarios o créditos individuales, empiezan a tener problemas. La clave es que se preparen bien si quieren dar ese paso y que generen dentro de la institución las condiciones para dar ese paso importante. No es cuestión sólo de responder a las expectativas de nuestros clientes para montos, montos o de otro tipo de servicios; es importante que la institución se prepare.

El tema de políticas de provisión, más allá de las referencias que tenemos cuando no estamos regulados por la Superintendencia. Este también es un tema importante para ayudar a mantener la calidad de nuestra cartera. Creo que es importante estar en un proceso frecuente de evaluaciones, de supervisión privada, etcétera. En otro panel se hablaba de que COIFEM está impulsando la supervisión privada. Esto es clave para las instituciones no reguladas en el país, entrar a este proceso de organizar y contribuir, porque creo que va a alimentar el desarrollo del país, sino dará mucha transparencia en cada uno de los casos. Creo que en las comisiones de riesgo estamos madurando cada vez más. De tener el secreto de nuestros clientes, hoy tenemos información y potenciamos, fortalecemos importantes centrales de riesgo. Estamos saliendo de la postura localista de decir que en tal barrio, o en tal pueblo, o en tal ciudad, las instituciones que hacemos microfinanzas intercambiamos información. Eso es importante, pero más importante es un sistema de información mejor organizada, impulsada desde el sector privado, porque ahí vamos a encontrar mayor información. Creo que este conjunto de aspectos si podemos darnos a un mayor control de un conjunto de riesgos.

M^a Eugenia Moscoso

En el tema de lecciones aprendidas, para nosotros, la principal es la calidad de recursos humanos. La importancia, no solamente su capacitación sino la manera cómo podemos identificar a estas personas, no solamente por su capacitación, sino por su identificación cultural, por el manejo del idioma en el área rural.

En las zonas Quechuas preferimos gente que hable quechua; en las zonas de Aimara, que hablen aimara. En la selección y capacitación del personal, el entrenamiento es muy importante para el manejo de la tecnología. También la aplicación de la propia metodología es importante. Las innovaciones nos pueden ir sacando de la solidaridad y nos regresan a ser solamente un producto, específicamente en banca comunal, distorsionando el concepto de solidaridad o de la gestión solidaria. Creo que el tema clave es estar atentos al acuerdo de la metodología en cuanto a ciclos y planes de pago y ajustarlos a las diferentes zonas. Los ciclos que nosotros tenemos están ajustados a si son zonas más deprimidas o más dinámicas, aunque ambas sean rurales. No todas las zonas tienen el mismo dinamismo o la misma economía, unas son más agrícolas, usan el dinero de banca comunal, por ejemplo, en la agricultura de maíz. Son ciclos más largos. En otras zonas rurales donde la socia que toma el crédito también participa en el comercio, en zonas mucho más dinámicas, con ciclos más cortos, y esto también se refleja en el manejo de la cuenta interna.

Si es una lección aprendida, el estar atento y en diálogo con las socias —con las clientas— para hacer los ajustes que nos permitan, no solamente responder a la demanda, sino bajar riesgos. Son dos caras y las dos son muy importantes para la continuidad del producto. Estas lecciones son las más simples pero consideramos que son la clave.

Rosal Sánchez

Primero quiero dejar una reflexión a la industria de las microfinanzas y es que tenemos que seguir y mantener la visión por la cual fuimos creados, que es atender a los más pobres. En algunas partes nos está pasando que en el afán de laborar una rentabilidad y ser más eficientes estamos olvidando el nicho para el cual fuimos creados.

En algunas instituciones ya se ve que el tamaño promedio de los créditos se va aumentando —se va aumentando— y nos estamos alejando de ese segmento de población más pobre. La reflexión es que en los países donde operamos —en nuestras entidades— tenemos que seguir evaluando si verdaderamente estamos llegando al más pobre de nuestras comunidades. Los bancos comunales están evolucionando y el análisis de riesgo crediticio requiere instrumentos más especializados para su evaluación. Hay que automatizarlos; hay que tener instrumentos de tecnología robustos, que nos permitan evaluar en forma más eficiente y ágil lo que se está desarrollando.

Las nuevas tendencias demandan análisis adicionales. Hay que profundizar, en especial, en el riesgo de liquidez y en el riesgo cambiario. En el caso centroamericano les mencionaba que hay una oferta muy alta de recursos en moneda dura. Cada vez estamos viendo más un endeudamiento alto, y las instituciones tienen que prepararse —que capacitarse— para saber manejar esos recursos que les están llegando, saber manejar su liquidez y saber en qué momento deben cumplir con los compromisos, y el riesgo de "tasa de riesgo cambiario". Aunque en este momento haya una estabilidad o haya suficiente reserva monetaria en la región, no nos sorprendería que en cualquier momento hubiese alguna crisis.

Otro aspecto en el que quiero insistir es el de fortalecer las reservas, mantener en las entidades —especialmente en la cartera crediticia— que las reservas de crédito deben ser superiores al 100% de riesgo. En el caso de nuestra red, estamos insistiendo a todas nuestras organizaciones que deben mantener el 100% de lo que se solicita como reserva, de acuerdo a la antigüedad de su madurez, para que puedan responder ante cualquier dificultad.

Y por último, el fortalecimiento patrimonial. Las entidades están creciendo. Hay demanda. Vemos el endeudamiento, pero el capital —el patrimonio— no está creciendo, y se necesitan desarrollar nuevos instrumentos financieros que permitan, por ejemplo, tener capital subordinado —figuras de capital subordinado— que nos permitan aumentar el patrimonio de las entidades para poder seguir apalancando más recursos.

Jared Miller

Ahora vamos a escuchar algunos comentarios.

Pregunta:

Dennis Pacas, de FOJAL, Guadalajara, México. ¿Conocen algún tipo de metodología o sistemas ya preestablecidos para monitoreo, para medición de riesgos e indicadores de gestión que ya existan en el mercado y que pudieran ser flexibles y adecuables a diferentes tipos de instituciones?

Raúl Sánchez

Tenemos indicadores que llamamos "Micro Camel" y los estamos monitoreando en nuestras organizaciones dentro de la red. Los estamos fortaleciendo tecnológicamente en el sentido de que vamos a adquirir un programa que al final de cada trimestre nos permita capturar la información oportunamente y automáticamente podamos evaluar y conocer la salud financiera de nuestras organizaciones. Estamos en el proceso de adquirir el programa.

Jared Miller

Yo voy a compartir algo más. Depende mucho de la profundidad del análisis que uno desea hacer. Para el análisis, digamos a nivel del directorio, existen algunas pautas e indicaciones en el estudio CGAP con una lista muy completa de indicadores que se pueden usar en la gestión o administración microfinanciera. Están producidas por el MIX en el Micro Banking Bulletin. Digamos que esa puede ser mucha información para lo que uno busca, pero por lo menos ahí tiene el listado de todos los indicadores.

Para un análisis más profundo —que eso sería un análisis que incluyera partes cualitativas— serían los informes de calificación, principalmente de agencias especializadas de calificación como Planet Rating o como otras. Estas instituciones solamente publican sus reportes en el sitio del Fondo de calificación del BID y de CGAP donde se puede ver la metodología realizada. También en algunas páginas como las nuestras otras instituciones pueden ver una metodología y comenzar a usarla.

Pregunta:

Buenas tardes, Mauricio Contreras de Banca Fe de Guatemala. Yo quisiera hacer alguna pregunta con relación a los créditos de temporada que se manejan en los bancos comunales. Nos estamos preparando por iniciar este tipo de crédito en un par de meses y quisiera escuchar su opinión. ¿Qué tan riesgoso es tener esta iniciativa con bancos comunales?

M^a Eugenia Moscoso

Me siento aludida. Nosotros trabajamos microcréditos para la producción, y en forma paralela puede haber una unidad familiar que tiene un crédito para la producción, y que lo maneja —que es socia de un banco comunal— y accede además, puede coincidir —sobre todo en

los créditos de ciclos más largos como arroz o caña de azúcar— donde el crédito de banca comunal viene a suplir o a dar subsistencia a la familia. Entretanto, hay una cosecha, o sea, hay una combinación de ambos productos, siempre que no se esté sobreendeudando, con un producto paralelo, Usted dice "usar banca comunal para financiar la producción agrícola", por lo menos así lo entendí. En algunos lugares, nuestras socias solicitan la banca comunal para sembrar maíz pero son pequeñas producciones. No son productores que están conectados al mercado y están sacando grandes cantidades. Por el monto del producto, prácticamente son cultivos muy reducidos, de subsistencia. No, no hay ningún problema, siempre que los ciclos estén ajustados al ciclo de la producción.

El haber puesto en un primer banco los ciclos más cortos, e ir a cobrarles antes que ellos cosechen, por supuesto que es un fracaso total. Los ciclos tienen que estar ajustados. Por eso es clave la flexibilidad del diseño del banco al ciclo de la producción.

Raúl Sánchez

También tenemos otra experiencia, por ejemplo, los créditos estacionales: día de la madre, semana santa, fiestas patrias, navidad... Se tiene analizada la capacidad de pago del cliente en el banco comunal, y para estas señoras que están en su actividad comercial, esos días son pico, venden más productos y requieren de capital de trabajo para comprar mercancía. Es muy bueno. Hemos tenido experiencias positivas. Generalmente lo pagan cuando termina la temporada y hay que estar preparados para recibir esa cantidad de dinero que viene, porque se presta a sesenta y a noventa días, para que estén preparadas para el siguiente ciclo y tener dinero. Lo aprecian mucho porque les permite generar más ingresos durante esos momentos.

Hugo Yanque

No es exactamente eso, pero lo que nosotros tenemos para algunas instituciones es una segunda línea de crédito, fuera de la escalera normal. Esto es para todo el ciclo del banco comunal y permite cierta liquidez mientras que la escalera se va amortizando mensualmente y se compensa sus necesidades de financiamiento en el flujo de caja. Esta lógica es bien interesante y creo que ha sido uno de los aspectos que se mantiene en algunas instituciones y tienen éxito.

Para la zona rural, por las características de algunos espacios que conozco, por ejemplo, la zona andina, creo que el crédito de bancos comunales que se está dando en cuatro y hasta seis meses, si bien puede empatar con los ciclos agrícolas, no está orientado principalmente para actividad agropecuaria, sino que está orientado a otro tipo de actividades que hoy por hoy desarrollan normalmente las familias campesinas en las zonas rurales. Eso es lo interesante de bancos comunales para las zonas rurales, siempre se pueden recrear bancos comunales para doce meses. Nosotros vemos de cuatro a seis meses, para potenciar y fortalecer esas actividades que hoy representan el 50% de los ingresos de las familias campesinas.

Pregunta:

Carlos Ríos de COPEME. Quiero aprovechar la presencia de Jared que dijo que “nosotros estamos dispuestos a responder para que socialices”. En los informes de calificación, usualmente hay un capítulo de riesgos, se abordan temas de riesgo crediticio, riesgos de liquidez, pero ¿qué tan profundo es el análisis que ustedes hacen en el tema de riesgos de operación? Un tema relativamente nuevo, dos años. En el caso de las ONG, en el tema de riesgo de operación, ¿la evaluación es profunda? ¿Es progresivo? ¿Cómo lo vienen desarrollando? ¿Hay un espacio para darles tiempo para que se nivelen?

Jared Miller

El riesgo de operación es uno de los riesgos más importantes para una institución microfinanciera, por lo menos en nuestros reportes de calificación, es un tema que es más bien abordado en diferentes partes. Carlos menciona una parte de riesgos. Nosotros tenemos una metodología que se llama GIRAF donde cada sigla corresponde a una parte de nuestro análisis. “R” es el riesgo y los costos internos, que es nada más una parte del riesgo operacional de la institución.

Pero el riesgo operacional de la institución —por lo que han mencionado los diferentes partes— también está muy afectado en lo que es la gobernabilidad de la institución y la capacidad de los altos mandos, y la dirección de la institución para poner en marcha la metodología y la ejecución de la institución. Dentro de esto cabría lo que es el riesgo legal, que es un subgrupo del riesgo operacional de la institución, que puede tener que ser abordado en algunas partes, pero dentro de la institución. Algunas instituciones enfrentan mayores riesgos legales que otras.

En nuestros análisis, hay la parte A de nuestro acrónimo, que es la parte de actividades, donde analizamos con mucha profundidad los procesos crediticios y también de ahorro de la institución. Ahí vemos el cumplimiento, los manuales y también la calidad de los manuales para asegurarse si hay desviaciones, pueda haber flexibilidad pero que no debería haber desviaciones capitales por asesores creativos, es decir, que el riesgo operacional es muy importante, uno de los temas más importantes para una institución microfinanciera y sí, lo abordamos en diferentes partes de una calificación.

Pregunta:

Mi nombre es Enrique Huamani de CARITAS de Perú. El tema de riesgo es un tema bien amplio. Cruza inclusive las decisiones en nuestras vidas. Yo quiero centrarme en la parte del riesgo de producto en sí del banco comunal. Nosotros tenemos problemas en la sistematización de los riesgos. Se mencionó el diagnóstico. Yo lo tomo como un mapeo de riesgos, pero hay que ver el carácter preventivo y de retroalimentación. No sé si tienen experiencia en el sentido de hacer un mapeo de los riesgos operativos y crediticios y que sirva como retroalimentación en los comités.

Pongo un ejemplo, un hecho real. El tema de los bancos comunales es también un tema sensible en las zonas rurales. No subestimemos la capacidad de la gente. Un señor que tenía el control de distribuir las aguas a los demás [...] que ha estado chantajeando a los integrantes para que saquen plata para él con base en el poder que tenía en un determinado pueblito. Yo creo que esas cosas se presentan y si no lo retroalimentamos en un comité, siempre vamos a repetir los mismos errores. Así como en el crédito individual hay mañas y aprenden, también aparece que hay que saber controlar.

Este tema que salió en la mañana es el de la cuenta interna y de los ahorros. Es un tema que no se ha solucionado. Nosotros estamos trabajando en eso que tiene que ver con el riesgo legal. Es la impunidad de estas personas que se aprovechan de la solidaridad del banco para no pagar. Cuando un banco quiere quedar bien, paga toda la deuda a la institución, —digamos a CARITAS— y yo ya no tengo ningún argumento para reportar a una central de riesgos, a esta persona que no ha pagado y que los demás lo han cubierto.

¿Qué ayuda le estamos dando al banco para reportar a esa persona a una central de riesgos? ... porque a mí me pagaron todo el crédito pero yo estoy viendo el sacrificio que ha hecho ese grupo para pagar por esa persona. Como queda impune, esta persona se pasea de banquito en banquito, en instituciones que no puedan reportarlo. Si tienen experiencias sobre este tema y han avanzado, ... porque legalmente yo no tengo ninguna herramienta para reportarlo. Por lo menos en mi sistema no aparece.

Raúl Sánchez

Tomo la última parte sobre lo que mencionas del grupo que le paga al banco y no se sabe si fue la persona individual. La Superintendencia bancaria en Honduras ya está obligando a las entidades a individualizar el grupo, ya sea banco comunal o grupo solidario. Ahora nos toca reportar tanto al integrante del grupo si verdaderamente pagó como al grupo en sí mismo, si está al día. No le voy hacer publicidad a nadie pero les ha tocado a ciertas compañías desarrollar el programa para que puedan individualizarse los grupos, ya sean solidarios o comunales. Ya está operando y está funcionando exitosamente. Sé de un programa que hasta que no cuadre si pagó bien cada cliente individual, hasta que no pague, no se puede cuadrar el programa. Si no pagaron los clientes individuales, no se cuadra el banco en sí, y la contabilidad se retrasa por ese hecho. Si, ya hay sistemas desarrollados.

M^a Eugenia Moscoso

En cuanto al comité de crédito, en nuestro manejo de banco comunal, tenemos un comité interno que se llama el Comité Interno del Banco, donde hay una selección previa de las solicitudes. El Comité Interno del Banco prácticamente puede descartar a alguna socia, ya sea que tuvo retraso, que ya saben que tuvo dificultades o que ya puso una mora. Hay un primer comité de crédito dentro del banco y cuando llega la solicitud a la agencia, el oficial y el supervisor o el encargado hacen una revisión con la central de riesgos. La solicitud prácticamente viene preseleccionada y pasa por los otros controles dentro de la institución. Ya es un tema de la comunidad el decir "mira, Juanita no pagó" y no la incluimos en la solicitud. Ya hay una central de riesgos local y quizás es la más efectiva, "radio cocina". Ésa sí funciona inmediatamente. La otra también opera, y todas las solicitudes vienen respaldadas por una central de riesgos.

El tema que planteas del reporte a la central de riesgos es algo técnico en el que también estamos discutiendo la posibilidad de que el moroso que fue cubierto por el grupo no quede saldado, sino que se mantenga como moroso dentro de la central de riesgos. Es algo operativo.

Precisamente estamos discutiendo cómo vamos a mantener un saldo negativo, un saldo siendo que el grupo ha pagado la deuda. Espero que encontremos la forma muy rápidamente, pero si es posible reportarlo como un castigado, no como un moroso, sino como alguien que incumplió. Fue cubierto por el grupo pero no tiene un buen historial crediticio para circular por las otras instituciones. Dentro de nuestra institución el control es individual, nosotros tenemos perfectamente identificado al que fue cubierto por los ahorradores. La idea es que el sistema de información se maneja por bancos y por individuos. Ya estamos preparados para hacer ese control.

Hugo Yanque

La gestión es preventiva, es prever posibles contingencias. No hay que olvidarse que a través de la información, para minimizar costos de evaluación hay un proceso de auto selección para formar un banco comunal. Las socias potenciales se conocen entre ellas, mejor que nadie, porque ellas bajan en un mercado, porque viven en una comunidad campesina o porque viven en un barrio. Conocen cuál es el perfil de cada una.

El otro asunto, el tema del control social, no es muy común. Hay mora en la cuenta interna, es cierto— pero no es común que siempre haya señoras que quieran aprovecharse de eso. Siempre las habrá, pero la presión social del resto de las socias también es fuerte, el desprecio de la comunidad, etc., y no hay duda, siempre habrá concluidos. Creo que hay que darle una mirada cada vez más cuidadosa al tema de la cuenta interna. También nos interesa que las instituciones calificadoras se especialicen y tengan mucha más experiencia en el tema de bancos comunales. Así, cada vez tendrán que mirar cómo se está gestionando la cuenta interna dentro del ámbito del control interno de cada institución. Esto tiene que ser un punto crítico porque sabemos que ha habido experiencias muy desastrosas en este tema.

Pregunta:

La mayor parte de las entidades que manejan la tecnología de bancos comunales son ONGs que llevan mucho tiempo operando y normalmente no nacieron con la idea de ser supervisadas por el Estado. Luego viene la transparencia, la gobernabilidad, el control interno y las calificaciones, etc. Muchas de estas entidades tuvieron un proceso traumático donde arriba había un control hacia lo que le parecía que estaba bien, y luego vienen manuales, normas, reglas y demás. ¿Cómo preguntan a las panelistas — si es que van a ver este proceso de cerca— ¿qué es lo que hacen estas entidades que está queriendo entrar en la cuestión del control interno y la asimétrica de información de los socios? ¿Cómo pueden facilitar? ¿Qué hay que hacer para que este sea un proceso más exitoso tanto para la entidad y para quienes la conforman?

Raúl Sánchez

Supongo que la experiencia que les he comentado que desde el consorcio hemos generado en la evaluación, la calificación de cinco instituciones. Hemos percibido algunas reacciones, en un sentido, pero también hemos saludado ese esfuerzo que han hecho esas instituciones de ser transparentes y reconocer en que están mal y que necesitan corregir. Además hay un aprendizaje. Estamos hablando de experiencias de diez años. En un caso más en que no habíamos aprendido y en que a veces hay esta lógica de siempre “tirar para adelante”. “Todavía no estoy aprendiendo, entonces de acá al siguiente año o más adelante...” y lo pueden estar haciendo sin tener

eso está afectando a la propia institución, porque está perdiendo posibilidades de crecer, posibilidades de expandirse, posibilidades de apalancamiento, etc. Creo que sí puede haber algunos aspectos traumáticos porque no están muy preparados. No es parte del proceso de gestión institucional, pero creo que vale la pena si es que realmente están buscando posicionarse, si están ubicándose estratégicamente en el largo plazo, si quieren ser autosostenibles. Creo que es necesario, a pesar de los dolores que implica.

Hugo Yanque

Otra razón es la necesidad de recursos financieros. En el caso centroamericano —por ejemplo— ya no tenemos las grandes agencias donantes que regalaban dinero a montones, el dinero donado ya está escaso, y ahora nos toca participar en entidades que exigen una calificación. La banca de segundo piso o las entidades que están colocando recursos exigen una calificación o una supervisión especializada. Las entidades han tomado conciencia de que tienen que prepararse para esto, tienen que ir adecuando todos sus sistemas, tienen que ir mejorando toda su tecnología para atender a esa clientela y eso ha servido en el caso de las entidades.

En Honduras tenemos 4 entidades reguladas, supervisadas por la comisión bancaria. De esas cuatro, tres tienen bancos comunales y les ha ido bien hasta el momento. Ha habido un aprendizaje mutuo, tanto el regulador como el de las entidades. El regulador entendiendo esa metodología, porque hace cuatro años no sabían nada y se dedicaron a aprender. Una cuestión de ese aprendizaje es que nos tocó individualizar el crédito en los mismos bancos, en el sentido de tener información de cada persona, pero no se ha destruido la metodología, sino que se ha ido fortaleciendo y nos ha servido. Aunque, claro, la regulación —o la supervisión— es dolorosa. Pero la regulación también ha servido para que de esas cuatro entidades reguladas entren también a la calificación y dos de ellas ya mandaron a hacer un *rating*.

M^a Eugenia Moscoso

Para nosotros que operamos desde el 2001 con banca comunal, tener manuales de procedimientos por supuesto que era indispensable para proteger e introducir la metodología, pero la clave —para lo que apuntabas— es el sistema informático, no habernos quedado en un Excel por bancos comunales, sino haber contado lo más pronto posible con un sistema informático con registros individuales. Eso te da un manejo totalmente distinto a tener solamente resultados globales y cuentas globales por banco. Yo creo que esa es la clave y nosotros lo tenemos casi desde el inicio.

Pregunta:

Juan Francisco Avala de Sinaksa, J Jared, cuánto cuesta una evaluación de microfinanzas? ¿Cuánto dura, y cómo hay que prepararse para ello?

Jared Miller

Sólo quiero asegurarme que mi competencia no está en la sala. Para instituciones que tienen menos de 15 millones de dólares de cartera, que me imagino son la gran mayoría de ustedes, el precio es de once mil dólares fuera de Perú y diez mil dólares dentro de Perú. Lo que sería la actualización de la calificación es un precio menor. Puede haber casos donde el precio es mayor, como en algunas instituciones más grandes o en una institución que es muy dispersa, con grandes montos de dinero en diferentes partes de un país grande, digamos como Brasil, donde teníamos que desplazarnos varios días realizando el análisis.

El precio es de once mil dólares y el 80% puede ser pagado hasta el año que viene con el monto del BID-CCAP que financia hasta ocho mil dólares. En Perú podría ser 80% y también financiaría el 40% de la siguiente calificación y 40% de la tercera.

Esa es una manera en que la institución puede ingresar a hacer la calificación, sin ser el costo total al principio, pero eso viene con la obligación de la publicación de la calificación que puede ser apropiada para todas las instituciones. Algunas no lo quieren hacer. A pesar de que yo insistiría en día que abogar por la transparencia, existe otra posibilidad que es el "minirating", un rating más pequeño para instituciones pequeñas, que no necesariamente están listas para uno completo, pero no pueden asumir el costo total. Eso tendría un costo entre 5,500 y siete mil dólares, dependiendo del país. El minirating es un análisis mucho más breve. No son las veinte páginas completas que normalmente se dan.

Ahora estamos con programas piloto para lanzar el rating social. Son programas piloto y nosotros estamos desarrollando una metodología para lanzarlo, pero todavía no te voy a dar el precio.

EL DOBLE RETO DE LA GOBERNABILIDAD

Elibaldo Acosta, FUNED – Honduras
María Marta Padilla, OIMC – Costa Rica
Roxana Mercado, CRECER – Bolivia

Reynaldo Marconi, FINRURAL- Bolivia

Reynaldo Marconi

Buenas tardes, mi nombre es Reynaldo Marconi. Soy Gerente de Finrural en Bolivia y he aceptado la invitación de este Foro para moderar este taller que es de sumo interés para cada uno de ustedes y obviamente para los expositores.

¿Por qué tratar la gobernabilidad a nivel de las instituciones de microfinanzas que operan bancos comunales? Puede ser una pregunta muy olvívida —pero yo traté de ponerla en contexto— ver qué tipo de razones podrían estar detrás de este interés de abordar esta problemática.

Primero, creo que estas instituciones administran un bien público, un bien social, un activo comunitario —tienen distintas denominaciones— esos activos que estas instituciones están administrando, y ligado justamente a esta facultad, hay problemas, hay vinculaciones con el régimen de propiedad de estos recursos, de los mecanismos de gobernabilidad que están vinculados a la administración de estos recursos, y obviamente las normas y procedimientos para resguardarlos como un bien público, como un bien social. Esa es una de las razones importantes porque se trata de instituciones que están a cargo de un bien público y se trata de preservar su valor en el tiempo.

También hay una segunda razón, la naturaleza jurídica de las instituciones que están vinculadas con la administración de este tipo de recursos. Aunque hay una diversidad —como van a ver ustedes— son instituciones que tienen mayormente un mandato social muy fuerte, una visión muy específica en relación a sus tareas sociales. En consecuencia, en esta problemática, la gobernabilidad a nivel de estas instituciones y la vinculación con los bancos comunales como tales también requiere... plantea la necesidad de resguardar la necesidad de buscar equilibrios entre los dos niveles, las instituciones de microfinanzas y específicamente los bancos comunales.

El taller ha considerado debatir esta problemática a partir de tres casos específicos que han sido convenientemente seleccionados. Son tres casos de Honduras, de Bolivia y de Costa Rica.

Vamos a empezar con la presentación de Elibaldo Acosta. Tiene una licenciatura en Administración de Empresas, actualmente está haciendo una especialización, una maestría en administración de negocios, y justamente tiene amplia experiencia en administración de entidades financieras. Yo me voy a alargar mucho en la presentación de los currículum de cada una de las personas, por eso cada uno de ellos, obviamente, tiene su experiencia muy bien ganada, y más bien lo que quisieramos es liberar un poquito más de tiempo para que puedan exponerlos sin limitaciones.

Elibaldo Acosta

Muy buenas tardes. Vamos hacer una presentación sobre lo que es FUNED. Voy a dar una explicación de cómo funciona lo que es la gobernabilidad. Nosotros pertenecemos al mundo de Visión Mundial, conocido como *World Vision International*. Tenemos un doble reto de lo que es la gobernabilidad, ya que tenemos que responder tanto a un gobierno que piensa de una forma social, como también tenemos a nuestra junta que piensa de una forma empresarial.

Para comenzar vamos a hablar de quién es FUNED, y también de cómo estamos organizados. Nuestra forma de gobierno, es muy interesante y yo quisiera que el público también nos pudiera ayudar en esto. Creemos que tenemos puntos a favor y también en contra —como forma de gobierno— y tenemos algunos elementos externos que facilitan la estructura de gobierno.

¿Qué es FUNED? Es una institución de microfinanzas, legalmente constituida. Tenemos ya unos años de estar en el país, sin fines de lucro, orientados por valores éticos, cristianos y morales. Brindamos servicios Financieros y no Financieros a través de un equipo de profesionales que trabajamos en Honduras, en áreas rurales y urbanas marginales.

Nuestra misión: "Somos una institución de microfinanzas con valores cristianos que mantiene relaciones de interdependencia con Visión Mundial Honduras, contribuyendo al desarrollo transformador sostenible de las familias a través de servicios Financieros y no Financieros, orientados a personas pobres con capacidad empresarial de las regiones rurales y urbanas de Honduras."

Nuestra visión: "Somos reconocidos a nivel nacional como una institución especializada de microfinanzas, que trabaja con eficiencia, agilidad operativa y valores cristianos para generar un impacto integral sostenible en la calidad de vida de las familias."

¿Cómo estamos organizados? Estamos organizados como muchas, o igual que las otras ONGs. Tenemos una asamblea, también tenemos una Junta Directiva que es la responsable de definir el fin estratégico. ¿Por qué es responsable esta Junta Directiva? Como les dije, esta Junta Directiva está integrada por personas que trabajan la parte social de Visión Mundial y también tenemos empresarios que están velando por la rentabilidad y sustentabilidad de la organización.

La Junta Directiva está compuesta por siete miembros, de los cuales tres son empleados de Visión Mundial Honduras con un enfoque netamente social, y un miembro más de Visión Mundial Honduras, un agricultor, que es el que se preocupa porque FUNED siga atendiendo las zonas rurales. Cuando queremos abrir oficinas en áreas urbanas, donde —bueno, el 80% de nuestro país es pobre— entonces en los 18 departamentos hay mucha pobreza, pero como en todos los países, hay departamentos donde todavía hay más pobreza, entonces él es el primero que se opone, y dice: "bueno, yo creo que FUNED nació para atender zonas muy pobres", y entonces dos personas más que son empresarios.

Nuestra forma de gobierno.

La Junta Directiva de FUNED está conformada por mayoría de miembros, que son cuatro. Trece son empleados directamente de Visión Mundial, más un miembro de la Junta Directiva de Visión Mundial Honduras y un agricultor. Estos suman cinco. Su pensamiento es que FUNED cumple con sus objetivos sociales. Yo creo que esta es la parte que a veces hemos perdido en nuestras organizaciones. Creo que cuando nacieron las ONG's —yo vengo trabajando en ONG's más o menos desde 1990— no me acuerdo que habláramos tanto de rentabilidad como lo hablamos ahora. Creo que nacimos más con estos fines sociales, y estas cinco personas se encargan de que sigamos atendiendo a personas pobres con capacidad empresarial, en áreas rurales y urbanas marginales del país. Decimos "con capacidad empresarial" porque sabemos que no todo el mundo puede tener acceso a un crédito. Ése es un error que también podemos cometer, pensar que todas las personas de una comunidad deben ser sujetas de crédito. No todas.

La otra es monitorear que nuestro trabajo sea un complemento integrador del trabajo de Visión Mundial Honduras. Visión Mundial Honduras, por su fin social, trabaja en lo que son los corredores de pobreza del país. Eso más o menos abarca como siete departamentos, y ahí es donde están concentrados, dan trabajo, hacen un trabajo de salud y de educación y nosotros hacemos un complemento con nuestro trabajo. Fuimos creados como el brazo Financiero de esa organización.

Hablamos primeramente de cuál es el fin, de por qué tenemos cinco personas con objetivos sociales, pero también tenemos dos personas que son empresarios. Son empresarios muy prósperos de Honduras. Son personas que comenzaron igual, y ahora uno de ellos es dueño de ferreterías. Comenzaron con una ferretería y ahora tienen una cadena de ferreterías. Son gente que cree en el microcrédito porque comenzaron las grandes empresas que ahora tienen con un microcrédito y su trabajo es monitorear que la atención a personas pobres en zonas rurales no impida a la organización alcanzar los niveles de sostenibilidad operativa y Financiera, y revisar los niveles y calidades del endeudamiento de FUNED con organismos nacionales e internacionales.

Este equilibrio de manejar una organización con esta Junta Directiva, quiero decirles que no es nada fácil, pero es muy interesante, por que uno ve que es muy fácil llegar a comunidades donde existe mucho potencial. Hay una ciudad industrial que se llama San Pedro Sula, con mucho crecimiento económico, y a nosotros que ya tenemos once años de estar en Honduras no nos permiten abrir ni una agencia en esa ciudad. Primero, porque ya hay bastantes organizaciones en esa ciudad, pero también es una ciudad donde la pobreza es mínima.

Cuando me invitaron, con Blanca y con otras personas del Foro, me hice esta pregunta. En mi forma de ver, quizás nuestra forma de gobierno sea efectiva. Decimos "bueno, estamos alcanzando tanto los objetivos sociales como los objetivos empresariales" y por eso traigo una reflexión, unos puntos a favor que considero importantes, como que alcanzamos con preferencia nuestro grupo meta. Sabemos que no tenemos que estar pensando en que debemos alcanzar, no sé, 30, 40 ó 50 mil clientes. En este momento, FUNED tiene 12 mil clientes con más o menos 3 millones de dólares de cartera, y estamos profundizando, creando nuevas metodologías en áreas rurales. Estamos en algunas áreas rurales —que algunos pueden conocer— se llaman La Esperanza, una de las zonas más pobres del país donde hay bastante analfabetismo, y ahí estamos creando metodologías de bancos comunales, aunque estamos haciendo como una mezcla, llevando personas tanto de la parte agrícola como de comercio, porque en algunas áreas nos



Vista de la ceremonia de Inauguración del II Foro Latinoamericano de Bancos Comunitarios



En el presidium de la primera Conferencia Magistral encontraremos a John Hales, FINCA Internacional; Chris Dunford, Procredit from Hungary; Carmen Velasco, Pro Mujer; David Myhre, Fundación Ford.



Detalle del presidium de la segunda Conferencia Magistral: Iván Mancilla, ProDesarrollo; María O'Keefe, Pro Mujer; (derecha)



A la izquierda: Detalle del Panel: Claudio González Vega, ONU; Adrián González, The MIX; Martín Valdivia, GRADE; Mauricio Zambona, INFOCROSS

Al centro, detalle del espectáculo presentado en el almuerzo, el Ballet Folklórico del Estado de Bolivia, Míchicasán



*Panelistas invitados vistos un momento del Panel III.
 de izquierda a derecha: Ma Martha Padilla, CIME
 (Guatemala), CRECER; Tibullio Acosta, FUNED;
 Reynaldo Marconi, FENRURAL.*

*Panelistas invitados: vistos de izquierda a derecha
 José Luis Torres, FLORDES; Miguel Navarro, CDEF
 (Cuba); Carlos Cárdenas, REDCAMH; Federico Johanning,
 INSCA; Moisés Palma, World Vision - ELA*

*Exposición de fotos: Convivencia de los participantes
 en el Almuerzo de Clausura.*

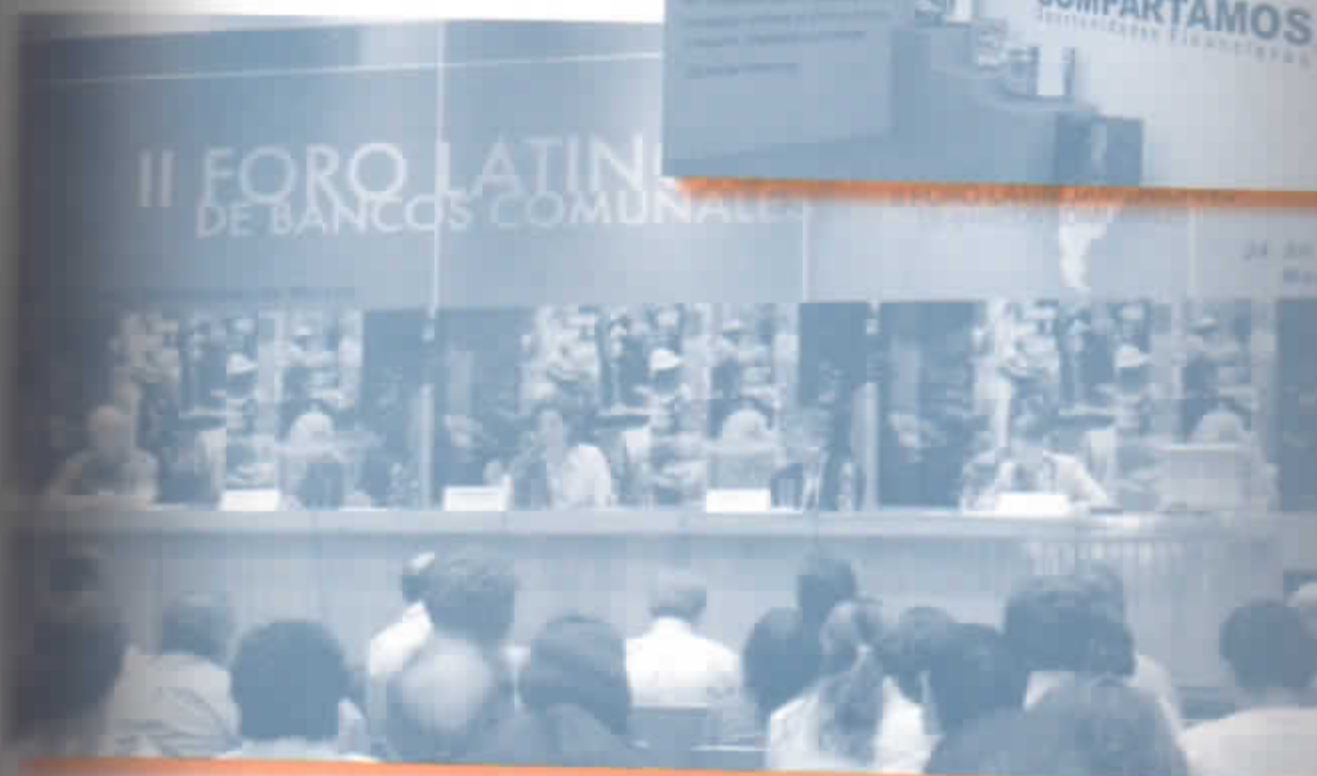


SEGO LATINOAMERICANO DE BANCOS COMUNALES





En estas imágenes apreciamos momentos de convivencia de participantes durante el evento, así como diferentes detalles de la zona de stands.



Detalle de la Ceremonia de Clausura con: John Hatch, Fincá Internacional – EUA / María Salazar, Catholic Relief Services – EUA / Carmen Velasco, Pro Mujer – Bolivia / Glenn Westley, BID – EUA / Marcela Gessaghi, ProDesarrollo – México

hemos encontrado que sólo hay tres personas que son agrícolas y dos que son de comercio. Eso también nos ayuda a ir pensando de qué manera podemos apoyar más a estas personas, a ayudar a Microempresarios más pobres, con experiencia empresarial. Nos ayuda focalizar nuestro trabajo en las zonas más pobres del país.

Puntos en contra:

También encontramos puntos en contra. Creemos que nuestra forma de gobierno reduce el crecimiento de clientes en las áreas de mayor desarrollo y rentabilidad en el país. Todo el mundo sabe que no es lo mismo atender a un cliente en un área rural, con veinte ó treinta dólares, que a un cliente en la ciudad, que puede tener acceso a cien dólares. El seguimiento y los costos son diferentes. Otro punto en contra es el crecimiento de la cartera activa. Nuestro crecimiento estando en áreas rurales, dando veinte dólares, cada año va a ser mínimo, igual que la sostenibilidad operativa y Financiera, aunque quiero decirles que FUNED, desde hace cuatro años mantiene su sostenibilidad operativa y Financiera arriba del 100%, y siempre cumpliendo con estos grandes retos.

Algunos elementos externos que también creemos que han facilitado la estructura de gobierno por lo que les decía, la parte social y la parte empresarial. Nosotros tenemos un apoyo, y esto es a nivel del mundo. Visión Mundial Internacional tiene, más o menos, 48 microfinancieras como FUNED, nada más que todas tienen nombres diferentes en cada país —por eso no somos reconocidos como otras redes, pero sí somos bastante grandes— y Visión Mundial brinda apoyo al fondo de donación en la etapa de consolidación de uno a cuatro años, apoya en el acceso a financiamiento concesional para escalamiento y ayuda en la elaboración de la planeación estratégica. Internamente, tenemos evaluaciones institucionales que nos dicen cuál es el horizonte que tenemos que seguir, hacia dónde tenemos que ir, cuáles son los clientes que debemos atender. También tenemos un apoyo en la compra de hardware y software para eficientar la organización. También tenemos apoyos para la elaboración de estudios de penetración de mercado.

Cómo decía, nos interesa atender al cliente más pobre. Creo que en las zonas urbanas, donde hay bastante potencial, ya no se necesitan hacer estudios de penetración. Se sabe automáticamente que un programa de microfinanzas es rentable, y también tenemos una creación de una metodología de nueva metodología de crédito. Estamos tratando de sistematizar una metodología que le llamamos "Cojo-Banco", porque en las zonas rurales queremos integrar lo que es la parte de comercio con la parte agrícola. Y también tenemos alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales.

Creemos que esta mezcla no es tan fácil de encontrar —no es tan fácil de liderar— pero estamos muy contentos porque sabemos que hemos manejado bien lo que es la sustentabilidad de la organización, y también —sin desviarnos— por querer apoyar a las personas de bajos recursos. Si hay algo que nos preocupa, es que fuera del mundo de Visión Mundial Internacional no es tan fácil encontrar quién quiera apoyar a este tipo de organizaciones. Ahí es donde a veces me pregunto ¿los organismos internacionales también están interesados en que las organizaciones trabajen con los pobres? ¿o estamos apoyando a las personas que no son tan pobres?

Reynaldo Marconi

Muchas gracias. Ahora va a hacer su presentación María Marta Padilla Bonilla, en representación de FINCA Costa Rica. Tiene una licenciatura en economía agrícola y una maestría en administración de empresas. Actualmente es Directora Regional de FINCA Costa Rica. Tiene una amplia participación en distintas entidades vinculadas al quehacer en su país, y me tomaría muchos minutos presentar el currículum de María Marta.

Bienvenida y adelante con la exposición.

María Marta Padilla

Muy buenas tardes. Antes de iniciar, voy a permitirme dar la definición que —dentro de este Foro— nos dieron sobre gobernabilidad. “Gobernabilidad es el conjunto de dispositivos institucionales y comportamientos humanos que rigen en el funcionamiento de una organización”. Partiendo de ese marco, voy a enfocar mi presentación principalmente en dos puntos. “¿Por qué hablar de gobernabilidad?” y “las condiciones necesarias para la gobernabilidad”, a través de un caso práctico, que son las empresas de crédito comunal.

¿Por qué hablar de gobernabilidad?

Como hemos estado viendo a lo largo de este Foro, a pesar de los esfuerzos que estamos haciendo, todavía hay 1,200 millones de personas que viven con menos de un dólar por día. También necesitamos crear organizaciones que sean sostenibles, que contribuyan a que esta cifra disminuya, y lo que hemos visto a lo largo de estos años es que esta cifra más bien va en aumento. Algo no estamos haciendo bien. Tenemos que poner algún esfuerzo adicional.

También hablamos de gobernabilidad, porque es necesario crear mecanismos eficientes que ayuden a contribuir al desarrollo. Muchas veces, cuando nos tropezamos por ahí con un obstáculo lo que hacemos es cambiar de nicho de población, y decimos “buena, vamos a poblaciones más urbanas, o vamos a poblaciones que realmente no necesitan tanta asistencia técnica.”

Dado que la gobernabilidad es el conjunto de comportamientos de las personas, con este enfoque tenemos que prestar atención, y no olvidarnos de que el centro de nuestra misión es el ser humano. Un ser humano con necesidades, pero también un ser humano con grandes capacidades, con recursos, con habilidades, con sueños y con deseos de superación. Y como estamos hablando del tema de bancos comunales o de grupos, vamos a ver cuáles son las necesidades que a este ser humano, como grupo, interaccionando uno con otro, se les van presentando en su quehacer.

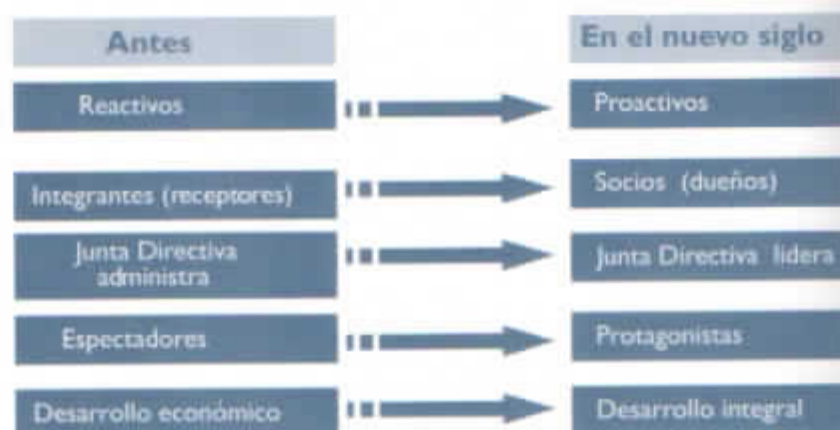
Primero que nada, tenemos que un ser humano, cuando funciona a nivel de banco comunal con otras personas de la comunidad, tiene necesidad de definir metas en común. ¿Hacia dónde van?, ¿Qué quieren?, ¿Por qué están ahí reunidos?, ¿Qué es lo que está pasando? También tienen necesidad de definir medios para solucionar conflictos. Muchas veces un conflicto en lo interno de un grupo de estos, da al traste con todo el trabajo que se ha venido haciendo por años. También tienen necesidad de que se les respeten sus diferencias. Habrá muchas personas a las que no les gusta asistir a una reunión y, ¿por qué obligarlas?, ¿Por qué ponerles multas?, ¿Por qué obligarlas a que asistan a una reunión? Tienen necesidad de tener confianza mutua como equipo —están trabajando en equipos— entonces esa confianza la habrá, “si yo puedo trabajar con gente afín, con gente que persigue mi misma dirección.”

También tienen necesidad de socializar los procesos y las reglas, y esto se da sólo si conciben, si participó activamente en definición de reglas y en definición de procesos, y "si todo me gusta, conoce cuáles son esas reglas y cuáles son esos procesos." Por otro lado, también esta persona tiene necesidad de tener incentivos para permanecer en una organización "¿...Y qué incentivo tengo para pagar un crédito? ¿Qué incentivos tengo para estar en una organización?"

Tienen necesidad de respeto a intereses del individuo, "que si lo que necesito es un crédito de 10 dólares, se me respete, pero si necesito 100 dólares, se me respete, si necesito uno de mil dólares, se me respete. Si no quiero un crédito, que hoy pueda pertenecer a un grupo, a una organización, a pesar de que no necesite el crédito." Se tienen que dar comunicaciones abiertas, y tengo que tener la capacidad para la toma de decisiones, pero debo saber que esas decisiones muchas veces también me llevan a tomar riesgos.

Si nos imaginamos el banco comunal como una casa, podemos ver que cada una de esas piezas puede ser el techo, lo que cubre a los que están internamente. ¿Y con cuál nos quedamos? Todas las piezas son importantes porque si no, no se protege adecuadamente a las personas que están en el interior.

¿Hacia dónde han venido los intereses de los bancos comunales? Y les estoy diciendo que cuando se hizo, en el '84, cuando hicimos, con John, el primer banco comunal en Latinoamérica, podíamos ver que la gente era más reactiva, pero, gracias a Dios, hoy se han ido comportando y desplazándose más hacia la derecha, y podemos ver que las personas cambian con el tiempo y quieren ser más proactivas. La gente, en aquel entonces, lo que necesitaba era un crédito y lo tomaba. Hoy en día la necesidad no es tener un crédito, es participar activamente en la organización pero no diciendo "esa organización es mía". Sin saber "cuánto es mio", participar activamente sabiendo que "soy dueño de esa organización y en cuánto soy dueño." Antes tenía una junta directiva que administrara. Hoy día quieren una junta directiva que los lidere. Antes eran meramente espectadores, hoy día quieren ser protagonistas. Antes, el enfoque de banco comunal estaba más dado hacia el desarrollo económico y hoy día, está dado más al desarrollo integral.



Para cumplir con ese triple reto, ¿cuáles son las condiciones necesarias al interior de los bancos comunales? El reto de mejorar la calidad de vida de las personas, de ser viable en el tiempo y lograr una masa crítica en cobertura y profundidad, para poder disminuir esa brecha, de la que hablábamos anteriormente.

Les voy a comentar un ejemplo práctico que se está llevando a cabo, que se ha implementado y probado ya en Guatemala, Honduras, Salvador, Nicaragua y Costa Rica. Son de los bancos comunales a las empresas de crédito comunal.

¿Qué es una empresa de crédito comunal? Son instituciones microfinancieras locales, en la comunidad, autónomas, porque se forman con capital accionario de campesinos y campesinas. Otorgan préstamos, pero a la vez, también reciben ahorro en forma de capital accionario para otorgar esos préstamos.

Elementos que facilitan la gobernabilidad de estos grupos. Tienen las metas claras, definen cuatro reglamentos: Organizativo, capital, crédito e inversión educativa infantil —que luego vamos hablar un poquito de eso—. Tienen control sobre su organización, No es “una persona igual a un voto”, es “una acción igual a un voto.” Pero a la vez, dentro de sus reglas, también limitan a que nadie pueda tener más de tal porcentaje, para que una sola persona o dos, no se hagan dueños de su organización. Algunos tienen el 10%, otros el 15% del máximo sobre el capital total.

Trabajan de acuerdo a reglas creadas por sus socios y socias. Fomentan el crecimiento integral de la persona desde temprana edad, a través de un programa de inversión educativa infantil, donde los niños se van “alfabetizando” financieramente desde chiquitos, de acuerdo a la edad que cada grupo establezca. Desarrollan valores, actitudes y capacidades humanas. Son sostenibles, y sus socios reciben un retorno sobre la inversión. ¿Por qué decimos que son sostenibles? Porque es la organización que está en la comunidad, que está cubriendo sus costos. En algún momento apalancan recursos, y hemos visto que las rentabilidades, en promedio, andan en 30% sobre las acciones. Lo que acá sucede, es que si hay una persona que no necesita crédito, pero tiene algún ahorro y puede invertirlo como acciones, esa persona va a gozar de la rentabilidad, del servicio que su propia comunidad presta a otros vecinos. En la comunidad hay respeto por la cultura y valores de sus miembros. En Guatemala estamos trabajando con etnias en diferentes condiciones, y todo este trabajo es a nivel rural, no a nivel urbano.

¿Cómo se hace una empresa de crédito comunal? Se capacitan, para que ellos elaboren sus propios reglamentos, se abren oportunidades para que los menores de edad se involucren y participen en la empresa desde muy temprana edad. He estado oyendo que hay que involucrar a la juventud, pero muchas veces ya es demasiado tarde. Aquí se van creando, se van “alfabetizando” desde muy temprana edad.

Hay niños que hablan de inflación, de cómo se define una tasa de interés. Uno de ellos decía “momento. No, yo no quiero que paguen esa tasa de interés por mi libretita de ahorro porque eso no cubre ni la inflación. Yo ya aprendí que debe cubrir la inflación más un premio.” Se van “alfabetizando” desde muy pequeña edad y se les va creando una mentalidad empresarial para que vayan aprendiendo a hacer sus diferentes controles y registros. Un proceso que ya está probado en diferentes países permite que la empresa utilice recursos que ya existen en la comunidad. Una señora que vino a comprar acciones y la tesorera está recibiendo su dinero, dándole un recibo y entregándole la acción.

Estos grupos son legalizados como sociedades anónimas. En todos los países de Centroamérica se legalizan bajo esa ley. Se les da seguimiento hasta que la empresa sea sostenible, pero estamos hablando de un seguimiento en el que al inicio hay que invertir más, y ya después, ellos por sí solos son autónomos y empiezan a hacer su trabajo. Aquí no tiene que ir el asesor una vez por semana o una vez por mes, y si tiene que ir, es porque el trabajo no se hizo adecuadamente. Pero el grupo es controlado por sus propios dueños.

Un ejemplo de lo que serían los controles y registros que se llevan desde el punto de vista contable. Llevan un libro de entradas y salidas, un registro auxiliar de cuentas, hacen un estado financiero de utilidad por acción y utilidad por socio. Mes a mes, van definiendo cuánto es lo que les está generando su inversión. La gente no sabía siquiera firmar y ponía su huella digital, pero tienen instrumentos para ir midiendo "¿cuánto es lo que me ingresó? ¿Cuánto fue lo que generó la inversión que tengo, ¿cuánto me genera como organización? ¿y cuánto me genera por acción? ¿y cuánto por individuo?"

En resumen, ¿qué estrategias facilitan la gobernabilidad? Lo que hemos probado, trabajando con bancos comunales a lo largo de 22 años —y no sólo con bancos comunales, con grupos aularios y fondos rotativos— es que pasar de "una persona es igual a un voto", a "una acción es igual a un voto" le da a las personas un incentivo para estar en la organización. Les da un incentivo porque "si yo tengo tres acciones, yo voto por tres", y entonces estoy controlando mi dinero, estoy controlando lo que está pasando al interior de esa organización, y así mismo, yo puedo pedir cuentas. Entonces, los mejores controladores son los propios dueños, si no, nunca habríamos quebrado tal cantidad de bancos en nuestros países. Aquí, ellos ejercen su propio control. Aquí no se obliga a las personas a que vayan —como decía antes— a una reunión. Aquí, si usted va, es porque usted quiere cuidar su dinero. Si usted no va, otros se lo cuidarán. O no se lo cuidarán. Por eso es que la gente, automáticamente, está esperando a que llegue la reunión para ir a ver "cómo se está comportando mi empresa."

Las reglas están establecidas por los protagonistas, no impuestas desde afuera. Como ellos anteriormente, definen actividades. Tenemos ejemplos de gente que se dedica a arropar, a arreglar carros, a una panadería, a confección de ropa, a ganadería, a la agricultura, a todo tipo de actividades económicas que se puedan dar en una comunidad. Es la organización financiera en esa comunidad, la que atiende —ya ha atendido— casos de emergencia, de una enfermedad, de un trasplante, y hay créditos que van desde 50 dólares —pueden ser inclusive de menos— de emergencia, hasta de mucho menos— pero ya hay créditos hasta de 5 mil dólares. Organizamos mucho de las necesidades que tenga cada quien, y en esos grupos, en esas organizaciones como son de la comunidad, no hay graduaciones, sino que si hoy alguien necesita un crédito y mañana tiene, mañana lo paga, pero sigue siendo socio de la organización.

Los montos, plazos y requisitos, todos son puestos por ellos mismos, y es bien interesante cómo a la vez, son dueños, y a la vez tienen su préstamo. Algunas gentes dicen que porque cobran tasas de interés un poco más altas que el mercado, y dicen "bueno, a la vez estamos haciendo ahorro, sabemos que al final, eso viene para nosotros mismos."

También pueden apalancar recursos. Hay organizaciones que tienen su propio fondo. Para ellas nunca se les dan recursos de afuera. Ellos crean su propia empresa para apalancar recursos con capital accionario. El ejemplo en Honduras es con la Fundación del Banco del Café, que ha creado un fideicomiso para atender a esa población. El ejemplo en Costa Rica es que ellas mismas crearon una organización llamada EDESA, Empresa de Desarrollo, que tiene capital

accionario de empresas de crédito y capital accionario de FINCA. FINCA ya dejó la parte crédito y va a centrarse en el trabajo de capacitación y transferencia metodológica. Entonces estas organizaciones establecen los montos, los requisitos y los plazos, de acuerdo a la condición de cada una de las comunidades, porque no hay una comunidad igual a otra.

Y por último, lo que nos ha enseñado, es que uno de los requisitos de la estrategia que fomenta la gobernabilidad es creer en la gente. ¿Cuál fue el obstáculo más grande que tuvimos, cuando fuimos a transferir esta metodología a los diferentes países? que los técnicos no creían en su población, consideraban que era mejor darles crédito y que la gente no supiera ni de dónde viene una tasa, ni cuál es la estructura, ni qué está pasando con la parte financiera del país. Y nos decían "no, eso no es posible, no lo van a lograr", y lo que se ha demostrado es que sí se puede hacer porque sí pueden pagar un crédito externo, sí pueden vender sus productos, y sí han superado crisis tan difíciles de la zona rural.

Hoy en día tenemos una red OIMC, Organización Internacional para las Microfinanzas Comunitarias, que ya tiene agrupadas tres organizaciones a nivel Centroamérica y está siendo apoyada por la Unión Europea y la Fundación Codespa. En Guatemala es la Fundación del Centavo; en El Salvador, Asaprosar; en Nicaragua, Sades; FINCA en Costa Rica y en Honduras, FunBanca. Todas estas organizaciones estamos poniendo en práctica la metodología "empresas de crédito comunal."



Reynaldo Marconi

Muchas gracias. Felicidades por los logros que han tenido. Realmente es una lección muy importante de justamente cómo integrar a los clientes en los esquemas de propiedad de las entidades financieras.

En seguida vamos a la presentación de Roxana Mercado. Roxana es pedagoga de formación, actualmente se desempeña como Directora Ejecutiva de CRECER en Bolivia. Para ustedes, seguramente es sabido que CRECER obtuvo el año 2004 el premio de excelencia otorgado por el BID para las entidades financieras no reguladas. A la vez, Roxana es la presidenta del Directorio de Finteco en Bolivia. Tiene un poco más de 20 años de experiencia en desarrollo rural. Adelante por favor.

Roxana Mercado

Me siento como esa niña que va al teatro que uno hace en la escuela, y la sala está llena, pero resulta que está llena de los parientes. [...] Aprecio mucho su asistencia. Voy a abordar el tema desde la perspectiva de la cultura organizacional. Uno de los temas más candentes dentro de nuestras organizaciones —definidas como bienes sociales— es el tema de la propiedad y de la gobernabilidad. Y es un hecho que a pesar de nuestros éxitos, muchos dicen que el peligro de las organizaciones como las nuestras, sin fines de lucro, es justamente la credibilidad en la estructura propietaria.

Voy a darles muy rápido algo de contexto. Bolivia es un país de 1.1 millones de kilómetros, pero apenas vivimos casi 9 millones de personas. Algunos datos de nuestras características gubernamentales. Somos casi mitad hombres y mitad mujeres, o sea que la pasamos bien, aunque nuestros indicadores financieros —nuestros indicadores económicos del país— como ven, son bajitos.

	Saldo MM US\$	Saldo %	N° Clientes	N° Clientes %
Banca Privada Nacional (12)	2.311	70.9%	135.161	20.3%
Mutuales (4)	276	8.5%	24.492	3.7%
FFP's (6) 2 Bancos	425	11.7%	225.593	38.0%
Cooperativas (21)	210	6.4%	59.140	8.9%
ONG's (14)	82	2.5%	194.399	29.2%
TOTAL	3.260	100%	665.785	100%

He querido traer esta muestra de cómo se constituye el sistema financiero boliviano. Son como al 2004. Lo que quiero mostrarles con esto —para "echarle verso" al tema de la propiedad— es mostrarles que ahí tenemos la banca privada, las mutuales y los fondos financieros privados, hasta las cooperativas que son el sector regulado por la Superintendencia de Bancos de nuestro país. Eso significa que estas instituciones están autorizadas para captar ahorro y fondos del público. Y las organizaciones no gubernamentales —que somos catorce— tenemos un sistema

de regulación privado —de autorregulación— que tiene su origen en Finrural. No estamos autorizados a captar ahorros, pero si vemos las cifras, tenemos en el país un nivel de cobertura muy interesante, somos un actor importante. En la actualidad atendemos a un cuarto de millón de personas y aquí el mensaje es diferenciar entre las entidades reguladas y las no reguladas.

Nosotros somos una asociación civil boliviana, sin fines de lucro. Tuvimos nuestro origen en Freedom from Hunger, pero desde hace algún tiempo nos hemos consolidado como una entidad nacional. Ahora somos 300 personas trabajando ahí, en ocho departamentos del país.

La misión.

¿Cuáles son los conceptos más importantes? Servicios financieros y no financieros integrados. Esa es nuestra característica. Brindamos servicios financieros y no financieros integrados, crédito con educación y el fin último es —como decía la compañera— apoyar las acciones autónomas de las personas. Lo importante es que la gente pueda hacerlo por sí misma. Tenemos más incidencia en las áreas de menor desarrollo humano en el país, y ahora estamos con 80 mil clientas que representan el trece punto y algo de la población usuaria de todo el sistema financiero de Bolivia.

Como les he comentado, éste es el producto, "crédito con educación" —no voy a abundar sobre el producto— mediante la tecnología de banca comunal, con garantía solidaria y mancomunada. Estamos con 16 millones de cartera —la cobertura más importante— y con una mora del 0,3.

Ahora sí, entramos en materia. Había unas preguntas que nos pasaron que hemos intentado contestar: ¿Cuál es nuestra estructura orgánica? Éste es el organigrama. Aunque nuestra organización —nuestra escuela gerencial— se maneja de forma matricial. Éste es lineal, y lo que quiero remarcar es que, como entes directrices superiores de la organización, tenemos una Asamblea de Asociados y un Directorio, y es la Asamblea de Asociados la que es propietaria legal de este bien social. Cabe recalcar que esta Asamblea de Asociados, a pesar de ser denominada "propietaria legal", no recibe... no son accionistas, no se distribuyen utilidades. Este Directorio está compuesto por cinco personas y luego de su estructura, viene toda la estructura operativa. A nivel nacional y a nivel regional, esta estructura se repite, exceptuando la existencia, solamente a nivel nacional, de una Asamblea de Asociados y un Directorio.

¿Cómo se eligen los asambleístas? Son personas notorias de la realidad nacional que deciden participar de forma voluntaria. No reciben remuneración alguna. Son 16 asociados en este momento, y en el Directorio tenemos cinco miembros que también tienen un carácter voluntario. Desde el año pasado les hemos rogado "por favor, dado el tiempo que esto exige, acepten recibir un pago simbólico de cien dólares por sesión atendida", que realmente es nominal, pero que recompensa de una manera muy pequeña el esfuerzo que ellos hacen.

¿Cómo es que este nivel de gobierno se relaciona con el nivel operativo? Eso es muy importante, porque una de las quejas —que seguramente también tienen en algunas de sus organizaciones— es que el Directorio y la Asamblea están desconectados. No saben qué pasa, pero tienen que estatuir aquello. Entonces, ¿cómo hacemos nosotros?. Esta Asamblea de Asociados se reúne una o dos veces al año, una para recibir el informe de gestión y otra para aprobar el plan operativo de la próxima gestión. En la gestión pasada, por ejemplo, se han reunido para aprobar el plan estratégico quinquenal. El Directorio —que es esa segunda instancia— se reúne mensualmente y recibe, naturalmente, el informe de la situación financiera y otros temas que discutir, de orden estratégico. Pero una vez por mes, los tenemos en la oficina enterándose de todo. Lo interesante de esto es que a las sesiones de Directorio, donde está el Directorio más

el gerente general y nadie más, en nuestro caso la cosa es un poco más abierta. A las reuniones del Directorio asistimos — pero solamente en calidad de invitados, con voz pero sin voto — el gerente general y los gerentes de línea, incluyendo la auditoría interna, porque tiene dependencia directa del Directorio. Entonces sí, hay un diálogo bastante corrido, bastante abierto respecto a los asuntos institucionales.

¿Como se define legalmente la propiedad en nuestra organización? De acuerdo a los estatutos dice textualmente: "la naturaleza no lucrativa de la asociación implica que la totalidad de los bienes y patrimonio, incluyendo los excedentes que pudiera obtener, no es susceptible de distribución alguna entre los asociados, ni directa ni indirecta, y solamente se destina a la realización de la finalidad". En el caso de la disolución —he querido apuntar esto, que es importante— cualquier patrimonio sobrante tampoco será distribuíble entre los asociados y deberán distribuírse necesariamente entre entidades que tengan igual finalidad que la asociación, o donarse a instituciones sociales. Esto es lo que dice la ley boliviana.

Entonces, ¿qué es lo que acontece? Si hubiera problemas y esto decidiera cerrarse, hay una intervención que decide cómo y a dónde van estas propiedades. Como les decía, la responsable por la representación de la propiedad es la Asamblea de Asociados.

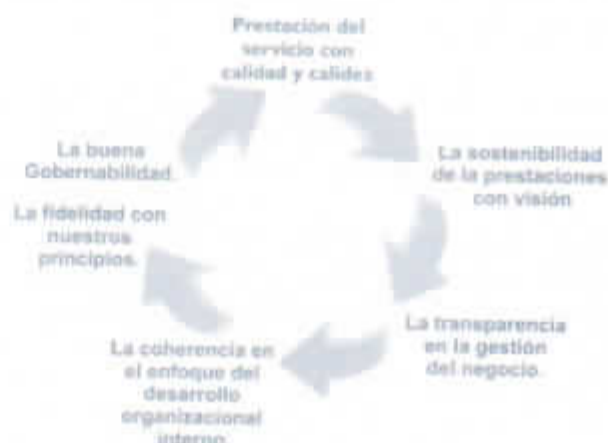
¿Como nos financiamos? —era otra pregunta— y ¿quién es responsable por las finanzas de la organización? Vamos a entrar a temas más operativos de la gobernabilidad. Tenemos una estrategia de fondeo que da prioridad a la diversificación de fuentes de financiamiento. En realidad tenemos una estrategia bastante detallada, que va por quinquenio, y ya sabemos más o menos en cinco años, cómo vamos ir trabajando el fondeo. Con base en lo anterior, la gerencia general es la responsable por la administración de las finanzas de la organización, y como les comenté reporta mensualmente al director. El comité gerencial presenta anualmente al Directorio un plan de fondeo e informa sobre las negociaciones en marcha. ¿Por qué?, porque los asociados pueden aprobar este fondeo —y son los que firman al final— son los directores. Tenemos una matriz de fondeo donde les informamos, "tenemos contacto con estos", "vamos a fondear sobre la base en la planificación financiera como también quinquenal", y solamente si está aprobado la asociación, llega el contrato y firman, el Presidente, el Directorio y la Gerencia General.

Vamos a ir un poco más a la parte de discusión del concepto de la gobernabilidad. ¿Comprendemos la gobernabilidad? En CRECER —y para nosotros es necesario ponerlo en contexto desde el concepto de empresariado social sostenible— somos bienes sociales y eso tiene que estar claro desde el principio. Una de las discusiones más fuertes a este respecto es cuando las organizaciones nos sentimos presionados por encontrar sostenibilidad financiera y sentimos que esa presión nos va a alejando de nuestra misión. Pero lastimosamente, para ser sostenibles socialmente, tenemos que ser sostenibles financieramente. Si no, no permanecemos.

Para nosotros es importante comprender las dimensiones de la responsabilidad social —esto es lo prioritario en esa dimensión de responsabilidad social— porque somos diferentes de un banco corporativo, de un banco. Nosotros somos prestadores de servicios. Un banco también presta, entonces, ¿qué hace la diferencia?. Para nosotros hay seis elementos importantísimos más allá de estrategia, que tiene que ver con la prestación del servicio con calidad y calidez. Eso significa servicios adecuados, acotados a las características de la población, no solamente en términos económicos, sino también en términos culturales.

La sostenibilidad de las prestaciones con visión de futuro. No podemos ser transitorios. Tenemos que tener la mentalidad de quedarnos. La transparencia en la gestión del negocio es esencial, estamos manejando capital social. La coherencia en el enfoque del desarrollo organizativo interno —que voy a desarrollar más adelante— que tiene que ver con el hecho de ser organizaciones que, si bien en términos funcionales pueden tener una estructura piramidal, tienen que responder también a formas de razonamiento más horizontales, porque si no “la cosa” se hace tirante. La fidelidad con nuestros principios es otra, y la buena gobernabilidad. Esos son los elementos que, en CRECER, nos ayudan a comprender nuestra responsabilidad social.

Dimensiones de la Responsabilidad Social en Crecer

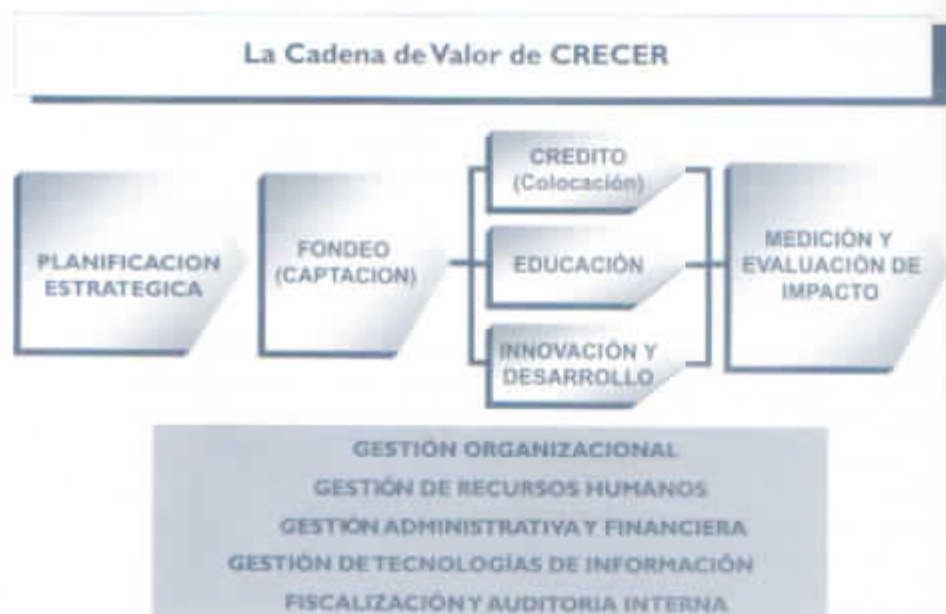


¿Cómo entendemos la gobernabilidad? Para nosotros es un instrumento fidedigno, de institucionalidad, entendida como la garantía de solvencia y sostenibilidad económica y social. En resumen, es el código de ética, una estructura sólida donde el concepto de bien social respecto a la propiedad institucional esté claro. Eso es esencial. Y para nosotros, al ser la gobernabilidad un instrumento de institucionalidad en el empresariado social, integra a todos los miembros de la organización, desde la Asamblea de Asociados hasta el último funcionario. Una buena gobernabilidad no solamente se concentra en el Directorio y la Asamblea, sino que toma en cuenta a todos los miembros de la organización con ese espíritu corporativo social. Aquí el detalle de la coherencia es en el enfoque al desarrollo organizacional interno, que tiene que ver, sobre todo, con ese espíritu corporativo que afirma que nuestra organización es fuente de oportunidad para todos.

Creo que esto es esencial en el momento de discutir la gobernabilidad. Yo pienso que allana bastante el camino, el tener absolutamente claro qué somos, qué hacemos, para quién lo hacemos y hacia dónde queremos llegar. Eso te permite no extraviarte, y aunque sea difícil, seguir manteniendo los instrumentos o la metodología de trabajo en la medida en que respondan a la demanda de la población meta.

Voy a hablar de los instrumentos de gestión de esta gobernabilidad. No voy a poder hacer mucha incidencia en muchos de ellos pero en la presentación electrónica la tienen en extenso. Éste es un mapeo, es la cadena de valor de nuestra organización, que nos permite definir una integridad de procesos. Como pueden ver, ahí tenemos la planificación estratégica como uno de los eslabones principales del fondeo, el crédito, la educación y la innovación del desarrollo dentro

del core business, la medición, y luego todos los elementos de soporte. Pero hay un elemento que nosotros hemos desarrollado y que nos ayuda muchísimo a avanzar. Es este sistema de coordinación operativa y estratégica que sustenta toda una escuela gerencial de coordinación, muy próxima, en la que la construcción colectiva es esencial.



Uno de los elementos que más nos gusta trabajar en la organización, en este sistema de coordinación operativa y estratégica, es el de planeación estratégica participativa. Hacemos una planificación estratégica quinquenal y planes operativos anuales —como todo el mundo— pero la característica es que los hacemos entre todos. Y es participativo porque integra el proceso de todos los niveles de la organización, desde la Asamblea de Asociados, el Directorio y el equipo ejecutivo y operativo. Pero lo que más nos interesa es recoger la experiencia acumulada de todos, porque son los compañeros de nivel operativo los que mejor leen la realidad, y nos aconsejan, y éste es el ejemplo de lo que hemos hecho el año pasado, de los pasos que damos para hacer esa planificación estratégica participativa dentro de la organización.

Evidentemente es un flujo de tareas, donde lo notorio es que la investigación, por ejemplo, está situada en el primer cuadrado, está asignada a todos los miembros mediante unos comités —que luego voy a explicar—. Luego, un proceso de investigación. Después de esa asignación de tareas, hay un proceso de investigación orgánico en el que todos analizamos la competencia, las posibilidades de penetración de mercado, todas las características que tienen que ver con el negocio, y después de la sistematización de esta información tenemos un taller de planificación participativa. El año pasado fuimos 65 “locos” haciendo planificación. Nadie creía que podríamos sacar el plan estratégico, pero sí salió. Claro que antes se lleva tres meses. No es que los reúnas y les preguntes “bueno, ¿que hacemos los próximos cinco años?”. No, eso requiere de un trabajo previo, que muchas veces es pesado, pero que es esencial para una buena gobernabilidad. O sea, tiene que participar gente contenta y con mistica, si no, la mistica se muere. Entonces, ahí tenemos ese plan estratégico que nos ha llevado a —y que es un elemento de construcción colectiva que tiene que ver con— la gobernabilidad.

Este comité gerencial tiene que ver con elementos de coordinación a nivel nacional. Es un comité operativo regional que se reúne en cada una de nuestras oficinas regionales, y tiene que ver con la construcción colectiva de instrumentos de diseño de nuevos productos y de modificación de los productos actuales. Este comité operativo nacional, por ejemplo, que se reúne a medio año o a fin de año, es el que hace la evaluación de medio término y hace los ajustes a la planificación operativa. Y este comité de planificación estratégica es el que, justamente, echa a andar el mecanismo que antes les mostraba.

La presentación electrónica —si luego tienen tiempo para verla— van a ver las características de uno de estos comités, y lo que van a encontrar son pestañas que al hacer *click* en ellas les va a salir la descripción de cuál es el objetivo de cada comité, su temporalidad, los mecanismos de coordinación, los productos que tiene. Les invito a mirarla porque ya se me va el tiempo.

La sustentabilidad de los bancos comunales. ¿Cómo poder hacer sustentable este maravilloso mecanismo que es una tecnología financiera brillante y hecha para economías en crisis? Aquí he pensado algunas cosas que tienen que ver con la sustentabilidad de procesos de gobernabilidad en los bancos comunales. Lo que decía la compañera es absolutamente cierto, la libre voluntad es esencial. Creo que es un elemento esencial para que estas cosas funcionen. Una vez alguien me decía y nos decía “¡hó! ustedes llegan, se ponen en contacto con el sindicato, con una organización existente y ahí arman los bancos comunales.” Grande error, porque ahí, en la medida en que se va a hacer que hay que hacer y que encuentren una organización preestablecida —yendo a lo existente— lo que pueden tener de inmediato es una asociación de deudores. Pero además, se van a tomar decisiones económicas racionales y tiene que hacerlo de forma voluntaria. Eso es absolutamente claro.

El mecanismo que tiene mucho que ver con la buena gobernabilidad de los bancos comunales, es la sustentabilidad de esa estructura que tiene que llevar a esas personas a la autonomía. Cuando ustedes los ejemplos que han escuchado, estos bancos comunales tienen una directiva con cuatro o cinco carteras, cada una con un rol claramente establecido. Ellas tienen que manejarlas con claridad y con propiedad. La disciplina y el respeto mutuo son otro elemento, pero eso tiene que ver con una definición muy clara de reglas, tanto en el manejo del crédito, como en las relaciones personales dentro del grupo, y con la organización que promueve esto. También que haber comisiones que no se avisaron, instrumentos que no se dijeron. No, la claridad y la transparencia son esenciales.

Algunas reflexiones en relación a la temática que nos ocupa. La buena gobernabilidad está basada en relaciones de confianza y coincidencia de principios entre las personas. La confianza es obviamente importante, pero la coincidencia de principios es todavía más importante. Puede ser que dentro de una Mesa Directiva, dentro de un Directorio, haya empresarios, pero, ¡ojo! cuando nosotros van a tener que estar claros en que la organización tiene un fin social porque si no, la coherencia en el diálogo va a ser imposible. Su concepto va a ser la rentabilidad financiera, mientras que otros van a jalar por la rentabilidad social. Y así, eso se va a caer.

El mecanismo es la claridad en los roles de cada uno de los estamentos para fortalecer la buena gobernabilidad. Un Directorio que intenta hacer trabajo operativo... ¡estamos muertos! Para hacer planes. Para eso hay equipo gerencial. Un equipo gerencial que intenta suplantar los roles del Directorio... también estamos muertos. Eso es claro.

Dentro de la organización, el gobierno debe estar basado en el ejercicio de la autoridad y en el poder. Yo creo que en organizaciones de nuestro tipo, eso es bien importante. Lo importante es el mandato, y no la posición de las personas.

Un concepto equivocado de poder, puede desestabilizar a toda una organización y puede romper la mística, que es lo que nos sustenta. Las organizaciones sólidas tienen claridad de su responsabilidad social, y ejercen la coherencia, con sus principios, en cada uno de sus estamentos. Y la horizontalidad con participación responsable, es uno de los elementos principales para fortalecer un buen sistema de gobernabilidad en las organizaciones sin fines de lucro, y por eso es que a nosotros nos gusta mostrar este sistema de coordinación operativa y estratégica, que hace que todos los estamentos de la organización tengan la libertad de proponer.

Reynaldo Marconi

Muchas gracias. Voy a pedir a los tres expositores que tomen unos minutos para responder a las preguntas genéricas que nos han planteado.

Obviamente tenemos esquemas de propiedad, de gobernabilidad y de control muy diferenciados. En los tres casos, a partir de ello, una pregunta es ¿qué ventajas y desventajas se han generado con la apertura e integración de diversos actores en las estructuras de gobierno, Directorios, en materia de propiedad, en relación a la cobertura y los resultados financieros?

¿Cuan útiles o perjudiciales han sido los mecanismos y estructuras de control interno y que están fuertemente vinculados o ligados a las estructuras de gobierno? ¿Por ejemplo los Directorios, ¿pueden tener auditorías internas, mecanismos de este tipo de controles y el esquema de propiedad o el esquema de representación que asumen los propietarios de esa institución.

Elibaldo Acosta

Ventajas y desventajas en relación a cobertura y resultados financieros.

En el caso de FUNED, creemos que hay una gran ventaja, porque estamos creciendo de manera muy rápida en las zonas rurales. En esos lugares no existía ninguna ONG, y eso lo tenemos como una ventaja para el crecimiento de la organización. Lógico, atender a clientes más pobres en zonas rurales también crea un costo. Entonces, una de las ventajas que miraríamos es la cobertura que tenemos en este momento, y ya tenemos una estructura lista para crear en los próximos cuatro o cinco años a 25 mil clientes en parte de las zonas rurales.

La desventaja de esto son los resultados financieros que tenemos. No podemos crecer con la velocidad que quisiéramos porque tenemos que ir cuidando las dos cosas, y eso sería una desventaja desde el punto de vista financiero. La otra es la utilidad de los mecanismos de gobierno. Sus representantes son perjudiciales en cuál es el esquema de propiedad. En nuestro caso hay una Junta Directiva con cinco miembros. Si podemos decir lo, apoyan más la parte empresarial, pero hay dos miembros que apoyan mucho la parte empresarial.

Una de las cosas que pasan acá, es que para ser miembro de la junta directiva de FUNED, tiene que pasar por un proceso de capacitación. En ese proceso —desde que la persona toma parte de la asamblea— se les comienza a explicar cuál es la misión, cual es la visión de la organización y cuando llega a ser parte de la Junta Directiva, la persona ya va clara. Lo mismo pasa

mi caso. Como Director Ejecutivo, llevo seis años trabajando para esta organización, pero en las entrevistas me hicieron muchas preguntas sobre la sostenibilidad, sobre si me gustaba atender a las gentes más pobres, si nos gustaba atender las zonas rurales. Como que de entrada se ponen las cartas sobre la mesa, y eso evita que en el futuro podamos tener discusiones que, en vez de que ayuden a que la organización avance, más bien puedan detenerla.

María Marta Padilla

Resultados en relación a la cobertura y a los estados financieros. Les pongo un ejemplo. En una comunidad existe una empresa de crédito comunal legalizada, con 300 socios, todos con acciones y en este momento, esa comunidad está financiando alrededor de 150 mil dólares. ¿Qué quiere decir eso? Que como es la estructura local, ahí, en la comunidad, esta estructura puede financiar todo tipo de actividades. Puede financiar no sólo la parte agrícola, no sólo la parte pecuaria, sino todas aquellas actividades que requieran ser financiadas en una comunidad.

Otro indicador del resultado financiero es que un banco comercial se ha acercado porque quiere invertir en el proceso de capacitación de estas organizaciones, porque se han hecho todos los análisis de cuánto es el tamaño de clientes, y todo para poder llegar y darles crédito, y ofrecerles servicios. Inclusive quieren que les den el servicio de ventanillas, porque tal vez estas organizaciones, en un momento, no tienen el capital suficiente para financiar vivienda, salud o algún otro, o requieren más fondos. Entonces, también pueden servir para que una entidad financiera coloque ahí recursos —y como les decía— entre ellos mismos han creado una organización financiera a nivel nacional, porque dicen que es mejor hacerlo a través de esa organización “en la que también voy a tener un retorno de lo que invierto ahí”, que hacerlo a través de una intermediaria financiera externa.

Lo que hemos pensado, es que al principio hay que invertir mucho en capacitación. Hay que invertir para crear las herramientas y las habilidades para que estas personas puedan hacerlo, pero ¿pueden imaginarse que una empresa de crédito, de este tamaño, ya tiene su propio administrador? Ya tiene su sistemita de cómputo y ya tiene su propia oficinita. Hay empresas de crédito que empiezan con veinte dólares y uno dice “¿cuándo van a llegar a crecer?” Lo importante es que mes a mes van comprando acciones y tienen un incentivo para crecer. Si alguien se va de la empresa, si alguien se quiere retirar, no saca los fondos. No es como el ahorro. No lo pueden poner como garantía para sus créditos. Ni las acciones pueden poner como garantía, ni pueden decir “me devuelven mis ahorros y me voy, y hasta ahí.” No. Si alguien se va, tiene que vender su propiedad. Es una propiedad. Otra persona la compra y la organización local no se descapitaliza. Hemos pensado que si en toda la zona rural hubiera organizaciones comunales con este mecanismo, sería muy fácil llegar a atender a la población rural.

El control interno. Decía antes que el mejor control interno lo pueden ejercer los propios dueños, y aquí, como es “una acción igual a un voto” el control lo ejerce la Asamblea de Accionistas. Y la Asamblea es la que define a quién pone de presidente, de tesorero o tesorera, y a quién pone en el órgano fiscalizador. Y si alguien no les funciona, lo ponen dentro de su mismo reglamento, bajo qué condiciones se pierde la calidad de directivo y muchas veces dicen “con que falte a tres reuniones justificadas” y otra persona dice, “no, justificadas o injustificadas, porque si no puede cumplir con su rol, mejor que no nos esté gobernando.” Aquí, una junta se convierte más en algo de liderazgo y como a nadie le va a gustar que su dinero se pierda, tienen muy, muy, controlado... y además tienen los incentivos para pagar y para permanecer en la organización.

Roxana Mercado

Ventajas y desventajas del Directorio. Viendo las preguntas de la sala, creo que algo muy importante es aclararnos ¿para qué hay estamentos superiores? Claro, porque a veces desde el nivel operativo decimos "bueno, esos de la Asamblea y el Directorio, que vienen y opinan, y no se qué, ¿y para qué?" Pero sí, son absolutamente necesarios, y tenemos que estar muy claros en eso. O sea, tú no puedes ser ejecutor de tu trabajo y juez de tu trabajo a la misma vez. Y estamos hablando de dinero, y de dinero con gente pobre. Es necesario tener un organismo que fiscalice y que dé fe de la transparencia y de la rectitud de las actitudes de los logros de esa institución. Para eso son necesarios una Asamblea y un Directorio.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los Directorios? Eso, el poder apuntalar la gestión estratégica, no inmiscuirse en la gestión operativa, naturalmente, pero sí supervisarla. Si queremos lograr una buena ventaja de una Asamblea y de un Directorio —desde el nivel operativo también a parte de nuestra responsabilidad— tendríamos que hacer los esfuerzos para informar convenientemente y para generar un espíritu de unidad y de interés colectivo de responsabilidad mutua.

Yo pienso que las ventajas, en nuestro caso, al haberse consolidado hasta el momento la gobernabilidad en un nuevo ambiente, han sido, por ejemplo, poder hacer un fondeo respaldado por una estructura. Ustedes saben que las entidades Financiadoras preguntan ¿Nivel de gobernabilidad...? ¿Calidad de la gobernabilidad...? y eso tiene que ver, precisamente, con la sostenibilidad y la fortaleza de esos estamentos. Para nosotros ha sido decisivo el que podamos construir y fortalecer, junto con la Asamblea y el Directorio, un espíritu de colaboración mutua.

Respecto al esquema de propiedad, ¿los controles internos cuán útiles o perjudiciales son? En un principio les decía que estos estamentos son importantes, porque tiene que haber alguien que fiscalice este trabajo, le dé transparencia, dé fe de esa transparencia. Entonces creo que los controles internos son absolutamente necesarios y la correlación entre el control interno y el organismo de gobierno es muy importante. Es importante que, por ejemplo, la unidad de auditoría interna tenga plena claridad de la información que precisa ese Directorio para juzgar el trabajo.

Reynaldo Marconi

Gracias Roxana. Como sé que el tiempo apremia, voy a pedir que hagan respuestas más concisas a estas preguntas específicas y luego vamos a entrar a la sesión de conclusiones.

Elibaldo Acosta

Tengo tres preguntas de Nardí Delgado Cruz, de ProMujer Perú. Trataré de resumirlas lo mejor que pueda. Primeramente, si los empleados de Visión Mundial Internacional participan a nivel personal en la junta de FUNED, ¿por qué no pueden actuar como persona jurídica, ya que FUNED es una ONG?

No tenemos ninguna vinculación formal con Visión Mundial Internacional, más que la de que ellos actúan como una red y nosotros respondemos a los estándares que hacen, como Prodesarrollo. En Honduras tenemos la Red Micro. A nivel de Centroamérica tenemos Red Micro, de esa manera funciona Visión Mundial Internacional. Tampoco existe conflicto por eso, porque la Junta Directiva está muy clara de qué es lo que tenemos que responder como la Junta Directiva como a Visión Mundial Internacional.

La última pregunta es de Alberto Ochando Perales, de España. Quiero decirle que nosotros tenemos tasas de interés diferenciadas, tasas de interés de acuerdo al nivel de pobreza de departamento. Si estamos en La Esperanza —que es uno de los lugares más pobres— cobra tasas de interés de 20 y 22%; si estamos en algunas zonas urbanas, donde la pobreza no es tan alta, entonces podemos cobrar tasas de 32%. Nuestras tasas son bastante flexibles.

María Marta Padilla

Una de las preguntas es ¿Cuán replicable es su metodología? Se ha replicado a nivel de toda Centroamérica, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. En el Foro sigue voy a hablar de las innovaciones que se hicieron y por qué se pasó de banco comunal a empresa de crédito, y cómo se fue dando todo el proceso, y de qué fue lo que motivó a dar el cambio de propiedad en las empresas de crédito comunal.

También dice que en términos de tiempo y costo ¿tiene una estimación de estos elementos? Formar una empresa de crédito y dejarla funcionando para que cuando se inaugure, ya está otorgando créditos con su propio capital —no con capital externo— al inicio lleva un promedio de 66 horas, que la gente escoge cómo hacerlo. Si una hora, dos ó tres horas por día, si lo hace semanal. Pero es todo el proceso, tanto de formación como de fortalecimiento y de costos.

Aproximadamente, sin valorar el costo del desarrollo de toda la metodología, atender una empresa de crédito comunal, dejándola ya autónoma anda más o menos en un promedio de dos mil quinientos dólares. Hay que ver que también los costos varían de un país a otro. Ahora vamos a tener en agosto, en Honduras, un Foro de empresas de crédito comunal donde se van a explicar todos los resultados, tanto en profundidad como también en masificación, de lo que han sido estas empresas de crédito comunal a nivel rural.

Roxana Mercado

¿Qué valor agregado le da, que el Directorio apruebe al fondeador? Estamos hablando de una estrategia institucional en la que, por ejemplo en nuestro caso, estamos viendo la perspectiva institucional a cinco años. Tenemos que estar todos de acuerdo, porque al final, los que firman esta deuda son ellos, y si no están de acuerdo, "la cosa" está tenaz. Ellos firman la deuda, evidentemente con la firma de la gerente, pero la gerente también se puede ir de la empresa. Yo creo que ese es el valor, es la fiabilidad, es como un sello, es una garantía.

¿Su Directorio se sujeta a las mejores prácticas de gobierno corporativo? No sé, pero nos está yendo bien. Perdonen. No sé si he visto ese enunciado como título de algún libro, pero hasta ahora, ¡nos está yendo bien!

¿Cuales son las responsabilidades de la Asamblea, Junta Directiva y Gerencia? Bueno, como le decía, la Asamblea es el órgano mayor, propietario, nominativo del bien social, aprueba estatutos, aprueba planes operativos estratégicos, las auditorías cada año; la Junta Directiva o el Directorio, es responsable de vigilar más de cerca la labor operativa; es el filtro que lleva todo a la Asamblea. Son los que se juntan una vez por mes. Y la Gerencia hace, dirige la parte operativa.

¿Cómo lograr una participación efectiva de la Junta Directiva —su involucramiento— si no tienen propiedad o participación en la organización? Ese es el asunto más duro, porque se trata mayormente de cuerpos colegiados voluntarios, pero yo creo que en la medida en que se en-

cuentren personas interesadas en el bien común, en el proyecto "construcción de país" va a ser posible generar esa mística. Ahora, de que requiere esfuerzo mutuo, es cierto. Cosas domésticas, como información atractiva, como información clara, como información constante, como motivación de parte del equipo operativo, son bien esenciales. Si tus directores llegan y siempre hay un ambiente hostil, y ellos son hostiles contigo, la cosa es difícil y si quieres verles bien, tienes que trabajar sobre ese ambiente. Ahora, el participar en esta entidad a nivel directivo, tiene que ver también con el prestigio de las personas. Si eres una organización grande, fuerte, reconocida, es más fácil encontrar gente dispuesta a venir a tu asamblea que cuando eres una organización chica y tienes que encontrar pioneros deseosos de hacerlo.

Eso puede constituirse en una fragilidad, pero también puede ser una fortaleza muy grande. Lo importante —yo creo— es que tenemos que entender que como empresarios sociales tenemos una tarea bien dura y es el hecho de manejar la plusvalía del dinero de forma diferente, en una composición accionaria. Lo que pasa es que se reúnen a fin de año, distribuyen las utilidades, cada cual se lleva sus utilidades, el socio se va feliz y ya. Lo que hacemos —lo dice un código de comercio— es generar plusvalía del dinero. Hay ganancias que no se les llama ganancias, se les llama utilidades, y lo que hacemos es darle un retorno a ese dinero, a su fuente de origen, para que sea utilizado con fines sociales.

Una de las cosas que en mi criterio nos hacen falta, es definir cómo — en organizaciones que son interior de la casa— cómo utilizar esos excedentes. En una primera instancia, nuestra primera prioridad va a ser masificar el negocio, encontrar sostenibilidad operativa y financiera. Eso es lo bien. Pero tiene que llegar un momento, justamente en la discusión de la gobernabilidad, para decir "el tanto por ciento de nuestros excedentes va a ser utilizado en obras sociales de tal tipo". Ahí definiremos si van a tener carácter caritativo o carácter solidario. Depende de la creatividad de lo que sea, pero lo importante es que esa plata genere beneficios tangibles en los más pobres. Nuestra responsabilidad, como empresarios sociales es hacer que esa movilidad de la plusvalía del dinero realmente esté generando desarrollo. Yo creo que esa es la mayor discusión en todo esto.

Reynaldo Marconi

En la parte final, voy a hacer tres conclusiones genéricas.

La **primera** es que creo que resalta desde todo punto de vista, que la gobernabilidad es clave entre las instituciones de microfinanzas que trabajan con esta metodología de bancos comunales, principalmente para preservar un sano equilibrio y resultados de las instituciones. De los bancos comunales y a la vez de los clientes.

Una **segunda** conclusión es que en las tres experiencias que se han presentado, las tres han usado esquemas innovativos, inclusivos y muy participativos, de buena gobernabilidad. En los clientes, en la propiedad y en la administración de las instituciones y los recursos involucrados.

La **tercera** conclusión es —y tal vez está muy particularizada al caso de Costa Rica, que está ido replicando en distintos países de Centroamérica— que han logrado integrar exitosamente a los clientes en la propiedad y en la administración, vía este nuevo hallazgo que son las empresas de crédito comunal.

INNOVACIONES METODOLÓGICAS PARA LA RETENCIÓN DE CLIENTES

Panelistas:

Francisco González, Financiera Compartamos – México

Jaime Argüello, FINCA – Nicaragua

Ma. Marta Padilla, Fundación Integral Campesina – Costa Rica

Moderador:

John Hatch, FINCA - EUA

John Hatch

Veo que esto es como las misas en Irlanda, donde los feligreses se acumulan en la parte de atrás de la iglesia para ser los primeros en salir a tomar sus ginnis. Así que no tengan miedo. Acérquenos, nosotros no mordemos. Y así no tenemos que gritar tanto y se escucha mejor.

Buenas tardes al Panel sobre "Innovaciones metodológicas para la Retención de Clientes" que es un punto neurálgico para todo nuestro movimiento. Y aquí, para conversar, tenemos a tres grandes expertos en la materia. Voy a empezar presentándoles a María Marta Padilla. Ella fue mi primera recluta cuando yo recién estaba en la Fundación de Bancos Comunales. El primer país después de Bolivia, fue Costa Rica. Yo fui allá para una consultoría y me la encontré. Me invitó a cenar en casa —fue una cena riquísima— y empecé a platicar, a pregonar eso de los bancos comunales con esto "se envenenó", se convenció, y ella fue la primera discípula de Bancos Comunales en Costa Rica de Bolivia. Así que FINCA-Costa Rica empezó en el año 1984. FINCA en Bolivia, también nació en 1984, en el mismo año.

María Marta Padilla es Licenciada en Economía Agrícola y Administración de Empresas. Fue directora de FINCA durante toda su vida institucional, del año 1984 hasta el año 2003, y ahora es directora de las Microempresas Comunales. O sea, ya es un paso más allá, donde las comunidades —donde antes sólo había bancos comunales— se han organizado en empresas agrícolas. Venden acciones a su propia sociedad y avanzan. O sea, éste es un paso sumamente interesante. Seguramente ella nos va a hablar mucho de esto.

Quiero presentarles, en segundo lugar, a Francisco Javier González Pérez. Francisco es Licenciado en Comercio Internacional. Cuenta con preparación en perfeccionamiento de directivos en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE; es participante en el Economic Institute of Microfinance Training de Boulder, y actualmente es Director Comercial de Financiera COMPARTAMOS con una trayectoria de diez años en dicha institución. Y no se llega a medio camino de clientes sin resolver el problema de la retención de clientes, así que él nos tiene que educar mucho en ese tema.

En tercer lugar, les presento al representante de FINCA, un amigo personal que conozco desde hace una década: Jaime Argüello. Recibió su MBA en la Universidad de Tulane, en Norteamérica y tiene diez años de experiencia en la banca. Jaime tiene veinte años de experiencia en microfinanzas, primero como asesor residente de la Fundación Covelo en Honduras y desde hace 11 años trabaja en FINCA. Primero como Director de Asistencia Técnica, luego Director Regional para América Latina y África y actualmente tiene el cargo de Director Ejecutivo de FINCA-Nicaragua en donde está implementando microfinanzas, preparándola para la transformación en una entidad regulada.

Así que tendremos tres grandes "capos" con mucha experiencia. Somos una "mafia" de microfinanzas, entonces se puede usar la palabra "capo".

Bien. Cada uno va a tener quince minutos y en caso de emergencia, pueden extenderse a 20. Pero ya después de 20, viene —como en el sistema mafioso—, pues "cortar" a la gente que no cumple las reglas. Están prevenidos. Y luego terminando estas tres participaciones, abriremos las preguntas del público.

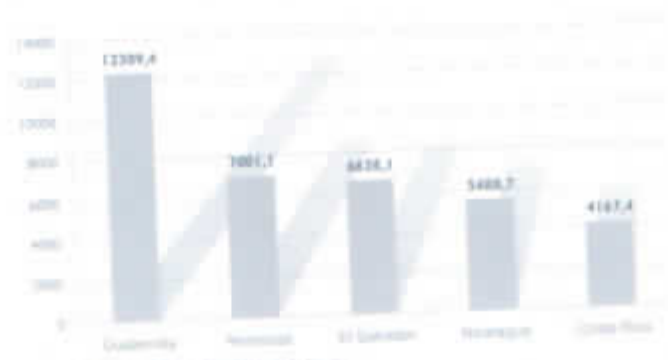
Con ustedes, en primer lugar María Marta.

Ma. Marta Padilla

Buenas tardes señores y señoras. Me siento sumamente orgullosa de estar con mi maestro. Ustedes se preguntarán que por qué hicimos esos cambios en la metodología, del '84 y es que seguí una indicación de John. Dijo: "no pueden quedarse con lo mismo que yo les estaba enseñando acá; tienen que superarme diez veces." Yo creo que ya vamos cerquita, así que voy a compartir las innovaciones que hemos hechos en la metodología. Y como estamos compartiendo con el tour, inmediatamente voy a pasar a la presentación.

Vamos a ir en el viaje de cómo fueron evolucionando los bancos comunales a las empresas de crédito comunal para lo cual voy a seguir la siguiente agenda, el entorno en el cual nos estamos desarrollando y he puesto unos indicadores de Centroamérica porque es en Centroamérica donde se está realizando —en todos los países de Centroamérica— esta metodología "empresas de crédito comunal". Luego voy a hablar un poquito de la evolución metodológica, de lo que son las empresas de crédito comunal, de lo que son los empresarios del futuro y la actualidad, una transformación institucional.

Centroamérica: PIB per cápita (miles de personas)



Fuente: Población: Integral sobre la Población

En Centroamérica la población estimada... sólo de referencia. Ahí podemos ver que Guatemala es uno de los países que más población tiene, y Costa Rica, un país con menos población. El Producto Interno Bruto per cápita. Costa Rica es uno de los países que tiene un ingreso bruto per cápita más alto y Nicaragua —que es uno de los países con mayor población— tiene un producto interno bruto bajo. ¿Cuál es la participación en los ingresos a nivel de cada país? Pueden ver ahí —en cifras muy pequeñas— qué porcentajes —muy grandes— tiene la distribución de los ingresos. No me voy a detener ahí porque eso se puede leer luego de la presentación.

Centroamérica: PIB per cápita (US \$)



Fuente: Programa Estado de la Nación, www.estado.nacion.or.cr

Este aspecto es sumamente interesante. Del total de la población, el 50% en términos generales, en toda Centroamérica, el 50.8 está abajo de la línea de la pobreza. Ahí podemos ver cómo se comporta cada país, y del área, el 33.6 del área urbana está en extrema pobreza y el 67.9 del área rural está en extrema pobreza. Eso indica por qué damos un énfasis al sector rural.

Pobreza Total (I)	Centro América (2001)	Costa Rica (2001)	El Salvador (2000)	Guatemala (2000)	Honduras (2002)	Nicaragua (2001)
Total	50.8	22.9	45.5	56.2	71.6	45.8
Área Urbana	33.6	18.6	35.3	27.1	63.4	30.1
Área Rural	67.9	28.5	59.9	74.5	78.5	67.8

FINCA-Costa Rica. FINCA-Costa Rica se ha distinguido, desde que inició, por una constante innovación. Inició operaciones en 1984. Se diferenció al enfocarse al sector rural y grupos marginados. Introdujo el concepto de capital accionario en los bancos comunales. Introdujo el concepto de sociedades anónimas y cambió su estructura operativa para lograr un mayor impacto. ¿Cuáles fueron aquellos puntos que se identificaron, de mejora, en la metodología tradicional? —Cuando estoy hablando de tradicional me remonto a los años '84, '85... Sé que todos han hecho muchos ajustes, han hecho cambios, y estoy hablando de que, cuando inició, existía un limitado potencial de crecimiento en la estructura porque dependía exclusivamente de fondos externos; se presentaba un débil diseño institucional "un voto igual a una persona". No estaban los incentivos claramente definidos para tener la retención del cliente o para ser fiel a la organización; los derechos de propiedad no eran claros; aquí "un voto igual a una acción"; en ese caso, "una persona igual a un voto".

Las empresas de crédito comunal. ¿A que apunta esto? A que en cada comunidad rural existe una organización financiera sostenible, que sea una organización propiedad de los hombres y mujeres, que —así como existe una escuela en una comunidad, así como existe una plaza en algunas comunidades— así exista la empresa de crédito comunal que es la organización financiera de esa comunidad para financiar todo tipo de actividades: agrícolas, pecuarias, artesanales, comercio, vivienda, emergencias, financiar préstamos que van de 20 dólares, 50, 30, 3 mil dólares, mil dólares... Porque las necesidades de cada persona en estas comunidades son muy diferentes. El capital propio de cada SC se utiliza para otorgar créditos —microcréditos— a la comunidad.

Oportunidades e Innovaciones

¿Cuáles fueron las oportunidades que vimos y las innovaciones que se hicieron? Lejos de ver esto como un problema —el limitado poder de crecimiento y el diseño institucional débil, y la falta de derechos de propiedad— lo vimos como una oportunidad para innovar. Entonces se pasó al capital accionario, donde cada persona que ingresa a la empresa de crédito comunal compra acciones, y esas acciones se convierten a la vez en créditos para la gente. Pero puede ser que una persona tenga acciones, pero no tenga un crédito porque no lo desea, porque no quiere, porque no le interesa. Entonces se convierte en un producto que está ofreciendo esa comunidad para los moradores de esa comunidad, que puede ser una persona que le mandan remesas de un país a otro. Puede ser que no tenga capacidad para recibir un crédito, pero sí tiene capacidad para ir y comprar una acción. Se pasó del débil diseño institucional a ser dueños. Fijan las reglas del juego porque están involucrados directamente. Si colocan y pierden, el dinero es de ellos. Una vez en Honduras, el Director de la organización le decía a una caja comunal que se convertía en empresa de crédito: "¿por qué ustedes a nosotros no nos pagaban y había tan alta morosidad? Ahora en su empresa sí pagan..." Y le dicen "porque se afecta nuestro capital."

Falta de derechos de propiedad: "un voto igual a una acción". "Un voto igual a una acción" versus "una persona igual a un voto". Esto es uno de los aspectos —de las empresas de crédito— que más me gusta, y es porque ¿cómo hacemos para ir creando mentalidad empresarial? ¿cómo alfabetizando financieramente a una población que van a ser las segundas, las terceras, las cuartas, las quintas generaciones? Y es, entonces, que en esta metodología se involucra a los niños desde muy temprana edad. Aquí pueden ver a esas dos niñas y a ese niño recibiendo su dinero donde han ido a invertir en la empresa.

El paquete de formación de una empresa de crédito comunal. Se ha creado todo un paquete porque a la hora de transferirlo a cada uno de los países, tuvieron que estandarizarse ciertas cosas; hubo que "empaquetar" —que llamamos— todos los procesos metodológicos para llevar a estos grupos a apropiarse de su organización. El paquete actual lleva 22 pasos. Se ven los aspectos organizativos en crédito, en capital, en inversión educativa.

¿Cómo administrar la empresa? Ellos elaboran sus propios reglamentos —y aquí estamos hablando de 4 reglamentos. Como les decía, uno es el organizativo, otro es el capital. ¿Cómo regulan cuánto es el máximo que puede tener una persona de capital accionario dentro del total del capital accionario para que no sólo una persona se haga dueña? Regulan el valor de la acción y lo que han definido siempre, es el mínimo del valor legal que puede tener una acción para no dejar a nadie fuera; y alguien puede ir comprando acciones, puede ir haciendo adelantos de acciones hasta llegar a tener su acción y esa acción —de ahí en adelante— es donde empieza tener su rentabilidad.

Transformación institucional de FINCA.

FINCA se ha enfocado ahora en tres grandes áreas. Se dividió. Por un lado FINCA-Costa Rica se dedica a la formación y seguimiento de empresas de crédito comunal —en Costa Rica— pero a la vez también tiene la responsabilidad de la expansión internacional. Estamos haciendo alianzas con organizaciones —en los países— para transferir la metodología, y se da financiamiento a las empresas, pero no a través de FINCA —ya dado un financiamiento— sino... entre las empresas de crédito comunal y FINCA crearon una organización que es otra sociedad anónima con capital accionario. Estos, que antes eran nuestros clientes, ahora son nuestros colegas para financiar a las empresas de crédito comunal. La estrategia que se ha seguido es que cada organización se vaya especializando en lo que sabe hacer.

FINCA continúa haciendo investigaciones sobre cómo ir mejorando. Creemos que todavía no hemos logrado... —nunca vamos a estar contentos con lo que tenemos— cada vez creemos que así como las personas van cambiando, que así como hay nuevos requerimientos, también tenemos que estar muy alertas a la investigación. Entonces FINCA-Costa Rica ha decidido dedicarse a esa investigación, y a transferir, y hacer año con año un encuentro entre las diferentes organizaciones que trabajamos con esta metodología para estar transfiriendo, lo que tiene que ver con las innovaciones.

¿Cómo entiende FINCA lo de "información y fortalecimiento", si no le está generando ningún ingreso? Estamos llegando a las comunidades más pobres. En Guatemala se está llegando a grupos étnicos; y en todos los países —en Honduras entonces—, ¿cómo hacemos para cubrir eso? Hemos hecho alianzas con empresas privadas. Ahí podemos ver el Banco San José, que le vendemos el servicio. Así como vamos y le decimos a un campesino y campesina "tanto vale el crédito", aquí le decimos "señor empresario; tanto vale que usted le dé una oportunidad a esta comunidad, de poder tener su propia empresa y lo están pagando. Igual hemos hecho una alianza con el Banco Popular y Desarrollo —a nivel de Costa Rica— para establecer empresas de crédito comunal. Y aquí, el Banco Cuscatán está involucrado; hemos involucrado a empresas privadas y también al gobierno. La última foto es una representante del gobierno que en coordinación con la empresa privada... estamos llegando a las comunidades de extrema pobreza en Costa Rica.

¿Que hace hoy la red que represento? Representa y promueve este movimiento a nivel internacional; promueve las actualizaciones metodológicas y realiza intercambios entre miembros de SC. Ahora en este mayo que sigue —el 17 y 18— va a haber un foro de empresas de crédito comunal en Honduras, donde van a participar 200 líderes de empresas de crédito comunal; donde ellos van a ser los expositores, y gestiona recursos para la continuidad del programa. Ahí podemos ver las diferentes organizaciones que están trabajando a nivel de Centroamérica: la Fundación del Centavo, en Guatemala; la Fundación del Banco del Café, en Honduras, a SAPRO-SAR en el Salvador; SARES en Nicaragua y FINCA-Costa Rica con el apoyo de la unión europea y la Fundación CODESPA, estamos haciendo esto.

¿Que tenemos ahorita, como empresas de crédito comunal? Y aquí quiero hacer una aclaración con FINCA-Costa Rica. Aquí estamos hablando de empresas de crédito comunal que fue cuando FINCA-Costa Rica empezó a trabajar, en el '96, como empresa. Anteriormente trabajábamos con los fondos rotativos y bancos comunales; actualmente se tienen 230 empresas en Costa Rica, 21 en El Salvador, 37 en Guatemala, 75 en Honduras y 114 en Nicaragua para un total de 477 empresas, con un promedio de 14 mil y un poquito, de socios, dentro de las empresas.

Pero ¿cómo se fondean —a nivel de Costa Rica— estas empresas, si requieren recursos para apalancarse? Porque resulta que, de repente, su capital accionario es muy pequeño en su momento y necesita apalancarse recursos. Entonces se creó esa organización, EDESA —entre las empresas de crédito comunal y FINCA— para poder otorgarles crédito, y el fin es apoyar financieramente a estos grupos como bancos de segundo piso. Al igual que en todas las comunidades, en EDESA se dejaron claro los principios de sostenibilidad, gobernabilidad y democracia de propiedad entre sus socios. Ahí podemos ver la junta directiva de la empresa EDESA que la mayoría son... el presidente de una empresa de crédito, el tesorero, el secretario.

Nuestro reto es permitir que en cada comunidad rural del mundo exista una estructura financiera propia, a través del programa de empresas de crédito comunal. Muchas gracias.

John Hatch

Mientras se cambia la máquina, yo quería observar una cosa, que históricamente es muy importante. María Marta nació campesina costarricense, en un rancho, cuidando a sus hermanos en una familia muy grande. Una perfecta campesina que logró capacitarse, educarse, y por eso ella ya acaban de ver es la creación de una mentalidad... de "hasta dónde podemos llegar, desde aquí hacia arriba". ¿Por qué no los campesinos, accionistas? ¿Por qué no? Entonces es una visión que se puede conseguir. Quería solamente enmarcar esta característica. Eres una heroína número uno de mis heroínas.

Francisco González

Buenas tardes a todos. Quiero agradecer a ProDesarrollo por la invitación y también a mis compañeros del panel por estar aquí y a John. De entrada me la puso muy difícil. El hecho de que "éramos los buenos" en este sentido de la retención.

Yo iba hacer un comentario a la mitad de la presentación, pero lo voy a hacer de una vez. La verdad es que COMPARTAMOS viene haciendo un esfuerzo muy interesante desde hace algunos años —básicamente desde hace 2, 3 años— pero sinceramente, antes de eso fuimos —ya no somos tan malos— pero fuimos muy malos para el tema de retención.

La misión de COMPARTAMOS desde un principio, fue canalizada y fue enfocada hacia la retención. No se trataba de llegar ni a cientos, ni a miles, sino a millones de personas, y en algún momento del camino, eso nos llevo a enfocarnos —sobre todo— al crecimiento, pero de clientes nuevos, sin descuidar el tema de mantener a los que ya teníamos. Entonces, hemos venido haciendo grandes esfuerzos en los últimos años.

Lo que les voy a comentar ahorita es algo de lo que estamos haciendo hoy, y lo que queremos hacer en un futuro. Son algunas propuestas que hemos implementado, algunas con mucho éxito, otras no tanto. Es la experiencia nuestra. Entonces, para iniciar, voy a platicarles un poco de

cómo está COMPARTAMOS al día de hoy. Vamos a cumplir este año ya —a finales de año— 16 años de estar creando oportunidades para mujeres de este país: 450 mil clientes, de los cuales 432 mil son de bancos comunales, 2,400 colaboradores; 160 oficinas de servicio distribuidas en casi todos los Estados del país. Los bancos comunales —en este caso nosotros les llamamos “generadoras de ingresos”— representan más o menos el 91% de la cartera activa de la institución y en clientes, casi el 98 o 99% son mujeres. Son grupos que se autorregulan, se autoseleccionan con una frecuencia que ellas escogen —semanal o bisemanal— un plazo de cuatro a seis meses y montos que van desde 90 a 1,800 dólares.

Escolaridad	
Sin Estudios	10%
Primaria	46%
Secundaria	26%
Técnica	5%
Preparatoria	9%
Profesional	4%

Nuestro cliente, básicamente, está distribuido de la siguiente manera; es un poco representativo. La escolaridad va más o menos en 72%, que es el grueso de nuestros clientes: tienen primaria y secundaria. El rango de edad está entre 26 y 45; es como el 60%. La actividad económica, en su mayoría, son comercios distribuidos en varias áreas, y nuestros clientes están distribuidos por los niveles socioeconómicos de este país, entre D+, D y D-.

Rango de Edad	
18-25 años	11%
26-35 años	30%
36-45 años	29%
46-55 años	19%
56-65 años	8%
Mayores de 66 años	3%

Actividad económica	
Producción	6%
Servicio	2%
Comercio	91%

Para entrar al tema de la retención, es importante decir que nosotros creemos que por supuesto, que el tema "precio", el tema "calidad" y el tema "servicio" son base del eje para la retención, pero creemos que el principal tema por el cual los clientes se van es un tema "de ignorancia", es decir, ignorancia de las instituciones y de las empresas hacia ellos. No tomar en cuenta sus necesidades. La empresa no se interesa por lo que éste necesita. Nosotros creemos que el cliente como en todos lados —pero en específico en éste sector— necesita que tenga cierto control, llámese un control acotado. Déjenme ponerles un ejemplo: un control de quiénes son las personas que van a estar en el grupo; eso lo pueden comprobar... y quiénes son las personas que van a formar como comité. Necesita cierta conveniencia. Necesita conveniencia de ver cómo va a pagar, cómo va a recibir su crédito... Necesita tener esa clase de decisiones y necesita opciones de plazo, de montos y de una serie de cosas que vamos a ver más adelante.

Para ir enfocándonos en el tema de la retención, es importante entender y saber qué es lo que quieren nuestros clientes en el presente y también que es lo que querrán en el futuro. Déjenme ponerles un ejercicio —que nosotros hicimos— de lo que nuestro cliente necesita o cómo se comporta en el presente. Nosotros lo llamamos "ciclo emocional". Seguramente muchos de ustedes lo han visto. La mayoría de nuestras clientas en bancos comunales están distribuidas con una frecuencia de pago semanal y un plazo de cuatro meses, 16 semanas. Más o menos esa distribución... Lo que parece es que de la semana uno a la cuatro, el comportamiento de las clientas es felicidad. Todo está muy bien. Alegría, optimismo... Cuando llega nuestro promotor a los grupos lleva un mensaje claro, es un mensaje de "vamos a leerles bien", "a rayar la cancha", "a poner las cartas sobre la mesa", "a poner bien los reglamentos", etc.

CICLO EMOCIONAL		
SEMANA	COMPORTAMIENTO DE LAS CLIENTAS	ACTIVIDAD REALIZADA POR PARTE DEL PROMOTOR
1 a 4	Motivación, alegría, optimismo.	Estar presente con sus grupos, seguir el reglamento, visitar los negocios, etc.
5 a 8	Enfrentarse a la vida real y a los problemas cotidianos.	Motivar, dar apoyo y seguimiento.
9 a 12	Enfrentarse a la vida real y a los problemas cotidianos.	Motivar, apoyar, poner dinámicas, llevar artículos y comentarlos, apoyarse para dar una plática en presencia del coordinador y/o gerente.
13 a 16	Reconciliación, esperanza, optimismo, ganas de superación.	Motivar, darles ánimos para la inversión en un nuevo ciclo.

De la semana 5 a la 8, las clientas ya comienzan a tener un impacto de la realidad. Se enfrentan a la vida real y a los problemas cotidianos, y en este caso —de ahí en adelante— el promotor juega un rol fundamental en la parte motivacional de dar apoyo y dar seguimiento.

La semana 9 a la 12 es la etapa más crítica. El 90% de los casos de mora que nosotros tenemos en bancos comunales son en estas semanas. Es la cuesta arriba; es la mala comunicación entre el grupo. Las primeras semanas, todas se llevan muy bien, pero en estas semanas ya hay ciertas fricciones; hay divisiones del grupo, etc. Aquí es muy importante... El promotor tiene que hacer una serie de dinámicas —que cambian mucho dependiendo de la región y de la oficina— y se apoyan en dar una plática, a veces él mismo, con el coordinador o con su gerente.

Y en la semana 13 a la 16 ya viene el tema de la reconciliación, la esperanza... Las señoras y están pensando en qué van a invertir su nuevo crédito, y el coordinador ya nada más les da ánimo, les da seguimiento y sobre todo ve muy bien el tema de cuánto van a invertir, cuánto necesitan, etc.

Dividí en tres escenarios el tema de retención y me voy a enfocar nada más al primero que es "el cliente de bancos comunales necesita adecuaciones al producto o la forma de la entrega de servicio". Está el escenario dos que es "el cliente de bancos comunales necesita estos productos de crédito derivado del desarrollo que él está logrando" Puede ser crédito individual o del mismo grupo solidario. Y el escenario tres: "el cliente necesita nuevos productos para necesidades actuales no satisfechas que pueden ser remesas, vivienda, etc."

Primer escenario

Ésta es, un poco, la dinámica que nosotros llevamos para el tema de las innovaciones. Parece simple pero a la vez es algo complicado, pero es muy interesante. En el tema de las innovaciones a nivel producto, juegan un papel fundamental todas las áreas, pero en específico, dos: el área comercial y el área de producto. En específico, la gerencia de producto, y básicamente lo que se hace es determinar el área de oportunidad.

¿Cuáles son las necesidades presentes de nuestros clientes —y posiblemente las necesidades futuras? Se presentan propuestas de cambio, de muchos actores que juegan un papel fundamental; viene la validación de propuestas, el piloto de los cambios, donde nosotros tratamos de "pilotearlo", de probarlo en alguna de las oficinas, donde los ambientes —y sobre todo los entornos son favorables— o no favorables, porque también es bueno probarlo así. Se incluyen, después, en manuales y procesos. Viene toda la parte de la preparación de la capacitación. Al día de hoy, nosotros tenemos más o menos 1,200 a 1,250 promotores. Entonces es un esfuerzo interesante, estandarizar la información de los procesos para todos. Y se implementa el cambio y se "masifica".

Entonces ¿qué es lo que estamos haciendo al día de hoy? y ¿qué es lo que hicimos, de estos dos años para acá? Uno es un aumento en las escaleras de préstamos. Hasta hace todavía unos dos años, tres años —como bien lo decía Glenn en la mañana— teníamos el tope de la escalera máximo en hasta 14 mil pesos; son 1,350 dólares —más o menos—. Al día de hoy están en 18 mil pesos; 1,700 y cachito de dólares. Estamos pensando en este año... Nosotros, cada año, hacemos el ejercicio de ver si todavía se puede aumentar este tema de la escalera hacia arriba, y la primera escalera, que es un tema de confianza, nosotros creemos que es un punto interesante hablar del tema de escaleras. Creemos que la primera escalera —el primer crédito— es un tema de confianza y de conocernos. Entonces los montos van desde 90 hasta 500 dólares y así sucesivamente.

Son tres niveles o ciclos para llegar hasta el último monto de crédito. Hasta el último escalón; son los necesarios. Por supuesto no es a fuerza. Va con base en las necesidades de los negocios de cada una de las clientes, una reducción del monto de ahorro necesario mínimo para el cré-

dito del 10%. Lo que comentaban hoy en la mañana es muy interesante, el tema de... a ver si en alguno de los bancos comunales —dependiendo del historial crediticio y de su comportamiento de antigüedad— podemos hacer alguna mezcla hasta bajarlo un poco más. Perdón aquí hay un error: "opción de frecuencia de pago semanal y bisemanal y opción de plazos de 4 y 6 meses". Cada una de las clientes escoge qué es lo que quiere, tanto de plazo como de frecuencia. Nada más que aquí hay una condición, por el tema de nuestros sistemas, tiene que ser todo el banco comunal. No puede ser que, estando en el mismo banco, una señora tenga un plazo o una frecuencia diferente a otra.

Eficiencia en los tiempos de las reuniones.

Aquí hay un tema entre rural y urbano. Básicamente, el tema rural anda en un promedio de unos 45 minutos y una hora, y en lugares urbanos —por las mismas necesidades de nuestros clientes— puede llegar hasta 20 minutos, dependiendo de la eficacia de cada uno de los promotores.

Creación de un crédito colateral, ...que lo venimos trabajando desde hace ya un poco más de dos años. Es un crédito de oportunidad para las clientes que están en los bancos comunales, dependiendo de las necesidades de su negocio en un momento específico de tiempo y que se da con base en el porcentaje del crédito que ya tienen actualmente, en esa fecha, y que requieren de otra oportunidad, ...por supuesto con el aval de todo el grupo.

Reducción del número de integrantes del grupo. Hasta hace todavía dos, tres años, el número de integrantes de 18 personas. Al día de hoy, estamos en doce, con condicionantes, como que en los siguientes créditos tiene que subir el grupo, poco a poco, para hacerlo mucho más integral.

Y tenemos una estrategia de flexibilidad en los desembolsos y en las reuniones. Antes, lo que nos pasaba era que cuando una señora llegaba, podía tener cinco, seis, veinte créditos con nosotros; pero el día del desembolso se enfermaba o tenía un problema muy serio y no llegaba al desembolso. Se le cancelaba el cheque o no se le daba el crédito. Entonces nos dimos cuenta que estábamos siendo extremadamente inflexibles y lo que hicimos es que, con estas señoras, con el aval del grupo, por supuesto, pueden ir en los subsiguientes días a este desembolso en la oficina, a recoger el crédito. Nosotros hacemos los desembolsos en campo.

Nosotros creemos que éste es el factor que nos ha movido durante estos últimos años. Es todo lo que no se mide, no se controla. Entonces creamos un indicador que, la verdad, no lo ponemos en la fórmula porque a veces ni nosotros nos entendemos. Pero es un indicador que más o menos, nos da desde los desembolsos —el número de desembolsos, menos los créditos actuales etc. etc.—. Pero lo interesante de este asunto es que ahora sí lo medimos y lo vemos en todos los niveles de la institución. Y por lo mismo, creamos un sistema de incentivos en relación al área comercial, desde los promotores hasta su servidor, en el que parte de los incentivos están relacionados directamente con la retención. Y eso ha sido una pieza fundamental... para que nosotros podamos ya tener niveles de retención mucho mejores y bastante decentes.

Una línea "01- 800" es alta atención al cliente —totalmente gratuita— que está en todos los impresos y en todos los lados en que tenemos publicidad. Para cualquier queja o sugerencia de los clientes, tenemos congresos, "COMPARTAMOS a la mujer" que hacemos para las señoras, las clientes que tienen mayor antigüedad, con temas motivacionales, espirituales etc. Ejercicios de capacitación y motivación. Nosotros les llamamos "Encuentros de Comité". Las personas que están en el comité, tanto la tesorera, la presidenta o la secretaria, una vez al año en cada oficina, tienen un evento donde nosotros tratamos de servirles. Nosotros somos los que les tratamos de dar algo muy sencillo, algún "lunch" o lo que sea. Nosotros mismos les servimos para que ellas se sientan atendidas por todo el trabajo que hacen durante todo el año.

Hacemos cursos para clientes muy específicos en algunas de las oficinas y hacemos una encuesta anual de satisfacción de clientes. Esto lo hace una empresa externa, no nosotros. Se toma un universo bastante interesante de nuestros clientes para ver... Es una encuesta muy interesante, donde vemos las áreas de oportunidad que tenemos. ¿Qué es lo que estamos haciendo bien, para reforzarlo? y por supuesto, ¿dónde tenemos que mejorar?

Acciones Futuras

¿Cuáles son las acciones futuras? Estamos trabajando en opciones de pago. Es un tema de costos de transacción muy importante. Queremos darles opciones a las señoras. Como les decía, queremos hacer una... ya sea propia o externa, pero queremos generar opciones de pago diferentes a las que tenemos hoy; queremos crear opciones de desembolso. Hoy, nosotros les desembolsamos con un cheque comercial de un banco de primer piso.

Queremos tener algunas otras opciones para ellas, para que sea mucho más fácil. Esto está a punto de arrancar en los próximos... pues casi semanas. Son tasas diferenciadas por historial y por antigüedad. Es un tema de lealtad. Creemos que no podemos tratar a todo mundo igual. Esa es parte de la identificación de las necesidades de cada una. Entonces, generamos toda una matriz que ya está implementada en el sistema. Nada más lo tenemos que correr, donde las clientes o los grupos que tengan mayor antigüedad —el historial crediticio forma un papel fundamental— ...ellas van a tener una tasa mucho menor que otras que han tenido problemas de morosidad o que tienen menos antigüedad.

Formación y capacitación a distancia. Esto —sobre todo— va dirigido, como bien lo decía Iván en la mañana... Es un proyecto —la verdad, muy ambicioso— que tiene que ver con temas de e-learning. Queremos que los hijos de nuestras clientes —y las mismas clientes— tengan preparación en temas muy específicos a futuro.

Riesgos

¿Cuales son los riesgos? Con el tema de las escaleras y la cartera en riesgo, creemos que son paradigmas que nosotros hemos ido rompiendo. Teníamos mucho miedo de aumentar las escaleras pero nos dimos cuenta que con una cultura y una educación de las clientes por parte de COMPARTAMOS —en este caso del promotor hacia ellas— no pasa nada. ¿eh? La verdad es que no pasa nada. Ellas se autorregulan; ellas saben hasta dónde cada uno de los negocios de las otras señoras puede dar.

Retraso de las renovaciones de los créditos con el crédito colateral. Está amarrado al crédito inicial o al crédito base. Entonces, esto quiere decir que si alguna se atrasa en el crédito colateral, atrasa a todo el grupo. Esto es algo que tenemos que ir mejorando.

Aumento en el costo de cliente. Cuando los grupos son muy pequeños, la eficiencia, como bien lo veían, de bancos comunales, de instituciones de microfinanzas reguladas, en el 2002 andaba más o menos en 320. Nosotros traemos hoy una eficiencia por promotor, más o menos de ya casi 390 clientes. Cuando los grupos son pequeños, por supuesto la eficiencia baja.

Robos. Cuando la frecuencia es bisemanal, es muy atractiva para gente que conoce muy bien lo que hacemos y dónde se juntan las señoras ¿Qué nos pasa en algunas... sobre todo en la mancha urbana? Cuando ellas no se juntan de manera semanal, sino de manera bisemanal, juntan extremadamente mucho dinero y eso genera un riesgo para ellas. Eso también nos ha pegado algunos sustos.

Menor eficiencia administrativa, en el tema de estrategias de flexibilidad.

Para terminar, a mí me queda decirles, bueno, que dependiendo de la misión de cada una de sus instituciones, de cada una de las cosas que ustedes están haciendo al día de hoy, a lo que nosotros en COMPARTAMOS le hemos apostado hoy —y le vamos a seguir apostando— es a evolucionar con el mercado —evolucionar con el cliente— lo que creemos que es la única forma para garantizar la permanencia.

Gracias

John Hatch

Adelante, Jaime.

Jaime Argüello

Bueno, voy a compartir con ustedes, no realmente las experiencias de Nicaragua, porque en Nicaragua tengo unos tres meses de estar como Director. Voy a compartir las experiencias de África, donde estuve seis años y en donde me tocó, como Director Regional, supervisar otros países. Entonces lo que yo les voy a presentar acá son innovaciones que funcionaron en África y que yo estoy convencido que van a funcionar en Latinoamérica y las estoy implementando en Nicaragua. También voy a compartir con ustedes hacia dónde va el mercado, o sea, hacia dónde veo yo que va el futuro de los bancos comunales y de las microfinanzas en términos de la competencia.

El temario que voy a presentar rápidamente —para cumplir con los quince minutos de [un]— es la definición de qué cosa es un cliente perdido para FINCA, porque eso cambia entre organizaciones. El impacto de la pérdida de clientes —muy rápidamente sólo para poner contexto—. Las causas de la pérdida de clientes —también rápidamente— y voy a entrar principalmente en las innovaciones para detener la pérdida de clientes.

Tipos de Innovaciones

Hay tres tipos de innovaciones. Hemos hecho de todo durante los once años que yo tengo en estar en FINCA. El problema de la pérdida de clientes ha sido siempre un problema para los bancos comunales. Entonces, se han hecho innovaciones que han tenido poco impacto. Puede que en otras organizaciones estas innovaciones si hayan tenido mucho impacto, pero yo les voy a contar la experiencia de nosotros y particularmente las mías como Director Regional de Latinoamérica, primero, y luego como Director Regional de África. Innovaciones que han funcionado un tiempo —estoy hablando que funcionan por seis meses— pueden funcionar de tres a seis meses, tal vez hasta un año. E innovaciones que han tenido un mayor impacto, que yo las considero que son innovaciones de mayor efectividad. Y luego, nuevas innovaciones que yo estoy convencido, van a resolver la pérdida de clientes de una vez por todas.

Y para poderles explicar por qué pienso eso, necesito explicarles por qué se pierden los clientes. Para que ustedes vean por qué se pierden los clientes, y cómo estas innovaciones van a resolver este problema.

La definición de cliente perdido en FINCA.

Nosotros, por razones de transparencia, calculamos los clientes activos a través del sistema de información, o sea, que un cliente activo es un cliente que tiene un crédito con un valor por encima de cero. Tiene un saldo por encima de cero. Si el cliente está esperando un nuevo crédito, canceló y está esperando un nuevo crédito, nosotros lo reportamos como perdido. No es exacto, y puede ser que los porcentajes de pérdidas de clientes que nosotros reportamos no sean correctos, pero de no hacerlo de esa manera, corremos el riesgo de manipular los números porque entonces empiezan los asesores a reportar a los clientes que tienen una mora altísima o clientes que tal vez ya no están activos, como si fueran clientes activos.

Realmente, entonces, un cliente que se retira voluntariamente de un grupo es un cliente perdido. Un cliente que ha sido forzado a retirarse del grupo, también por mora, fraude o conflicto. Un cliente que tiene saldo cero y está en espera de uno nuevo. Puede que esté en espera o puede que no esté en espera, pero al momento que nosotros cortamos, a fin de mes, el que no tenga un crédito o que tenga un saldo cero, nosotros lo reportamos como perdido. Y clientes que son parte de lo que es el saneamiento de cartera. Cuando se sana la cartera se pierden todos esos clientes que están en mora.

El impacto de la pérdida de clientes, ustedes ya lo conocen. La primera es la que tiene el crecimiento de los clientes activos, porque —claro— ustedes pierden 200 clientes y entran 200 clientes, pues no creció ninguno. La segunda es: detiene el crecimiento en el crédito promedio. ¿Por qué? Usted pierde clientes que tal vez están sacando un crédito alto y los repone con clientes que están sacando un crédito bajo, y por lo tanto el crédito promedio crece más lentamente y su cartera crece más lentamente. Detiene el crecimiento, aumenta los costos de entrenamiento, porque lógicamente, hay que estar entrenando a los clientes nuevos; reduce los ingresos: menos cartera, menos ingresos, menos monto, o sea, menos crédito promedio, crédito promedio más bajo, menos ingresos. Y aumenta el riesgo de mora, porque cada nuevo cliente es un nuevo riesgo.

Las causas de la pérdida de clientes —y esto es basado en experiencias de FINCA-Uganda en donde nosotros hicimos un estudio, y Uganda es un mercado altamente competitivo donde hay seis organizaciones, que todos nos estamos transformando en entidades regulares— FINCA-Uganda, por ejemplo, es un Banco; ya capta ahorro del público y prácticamente estas organizaciones estamos luchando en el mercado urbano, calle por calle.

Entonces, ésta es, más o menos, la situación también en Nicaragua; puede que no sea la situación de México, porque México es un mercado inmenso y todavía no hay —tal vez en algunas regiones— pero todavía hay mucho para expandirse. Entonces, tomé Uganda porque es lo que más se parece a Nicaragua que es donde yo estoy desarrollando como Director Ejecutivo.

CAUSAS DE LA PÉRDIDA DE CLIENTES

Causas Exógenas	20%
Rechazo a Política de Crédito	11%
Problemas asociados a BC	19%
	Total 50%

Fuente: FINCA Uganda

Entonces, las causas exógenas representan más o menos un 20% de la pérdida de clientes y esas son básicamente. La segunda sería el rechazo a la política de crédito —que es un 11%—, y la tercera son problemas asociados con el modelo de bancos comunales; es un 19%. En total es 50%. Calculen ustedes a este 50%, un 10% de clientes que están en espera o que están en cualquier situación de mora temporal —que no es una pérdida real de clientes— y ya nos vamos a, más o menos, un 40-42% que saldría en los números que, creo, habían sacado. Salía una retención promedio de un 58% que da una pérdida de un 42. Algo así, ¿verdad?

O sea, que éste 50 es considerando la forma en que nosotros calculamos. No necesariamente son los clientes que manejan nuestros asesores. Nuestros asesores manejan mucho más clientes, mucho más clientes.

Las **causas exógenas** son eventos personales del cliente. Uno puede ser el traslado a otra zona, lo que en África es muy común. Otro es problemas familiares, enfermedad, presión del cónyuge, atención a otras necesidades. Eso también es muy común. Y el tercero son problemas del negocio, que puede ser un negocio estacional, competencia, transición a un cambio de actividad económica, que en los sectores bajos de microempresarios pobres es muy común, cambiar de actividad. Entonces son eventos incontrolables para la institución, y que prácticamente tenemos que aprender a vivir con ellos. Ahora yo les quería enseñar a ustedes... Esto es el resultado de un análisis que hicimos nosotros en 20 bancos comunales donde investigamos en Uganda, a todos los clientes de los bancos comunales. Y nosotros podemos ver que dependiendo del nivel económico del cliente, entre alto, medio y bajo, así también es la pérdida de clientes. O sea, que hay mayor movilidad o mayor pérdida de clientes en el sector bajo que en el sector alto. Que cuando ustedes están trabajando con un sector de clientes que ya tienen un negocio establecido y que tiene ciertas características, muy probablemente va a permanecer con ustedes, pero cuando ustedes están con un cliente que está bajo el nivel de subsistencia, o sea, que está en el nivel de pobreza, este cliente tiene muchos problemas.

Entonces, así es como nosotros, más o menos, los definimos. El cliente de nivel alto, de un negocio estable, establecimiento fijo, sensible a los costos altos, normalmente líder de los grupos son los que sacan los préstamos mayores dentro de los grupos y rara vez utilizan el ahorro para pagar un préstamo. Generalmente son cumplidores en sus cuotas. El cliente medio que es un negocio estacional, normalmente son vendedores en el mercado, o venden ropa usada o cosas, son líderes del grupo; a veces utilizan el ahorro para cubrir emergencias familiares y a veces atrasan. Y el cliente de nivel bajo es el del negocio inestable —normalmente venta callejera de comida— comestibles, negocios de alta rotación; tiene muchas necesidades y usualmente usan préstamo para cubrirías.

Entonces no estamos diciendo aquí que el cliente de nivel bajo sea malo, porque generalmente pagan. Estamos diciendo que este cliente tiene una gran movilidad y entre un ciclo y otro pierden. Y a veces regresan. Pero, desgraciadamente, en nuestro cálculo lo reportamos como cliente perdido y no hemos establecido un sistema porque desgraciadamente en África no hay ni siquiera número de identidad; la gente tiene cinco nombres diferentes. Prácticamente es imposible que cuando alguien regresa, saber si es la misma persona.

El rechazo a la política de crédito. Son aspectos relacionados con el crédito, altas tasas de interés vs tasa de saldo que están ofreciendo los créditos individuales. El plazo de 4 a 6 meses, frecuencia del pago, falta de un periodo de gracia, frecuencia de pago semanal, quincenal. Todo esto nosotros ya lo hemos hecho; a todo esto le hemos buscado una solución.

Alta relación del ahorro obligado, en relación al préstamo, garantía adicional —que a muchos clientes no les gusta y se van— y la verificación de la capacidad de pago que tampoco les gusta. Entonces, son aspectos controlables por la organización. Son aspectos de política. Los podemos cambiar, y de hecho, los cambiamos.

La segunda es la metodología de bancos comunales. Entonces, en la metodología: ustedes dicen ver, por ejemplo, que uno de los problemas que tiene el modelo, es que cuando ustedes dan un préstamo, si el préstamo está —digamos— a cuatro meses, usted puede ver que a los dos meses ya se fue el 50% del monto inicial del préstamo, ¿verdad? que donde está la línea punteada. Entonces en ese momento ya los clientes tienen el 50% del capital de trabajo que tenían cuando empezó el crédito. Ese momento coincide, más o menos, con ocho semanas de que hablaba, y en ese momento comienza su calvario.

En ese momento el cliente necesita ver de dónde va a sacar el dinero para las cuotas, porque si no, saca el capital de trabajo de su negocio. Entonces los clientes van y sacan un préstamo en otra institución. Y cuando sacan el crédito en otra situación —y a veces tienen dos o tres— entonces, al final, por cualquier cosita que pasa —y eso no ocurre cuando no hay competencia. Si no hay competencia, al cliente no le queda más que esto, y tiene que ir con el prestamista informal y el prestamista callejero le cobra unas tasas altísimas para resolver esto... Originalmente, el modelo utilizaba el ahorro interno para cubrir sus necesidades pero el ahorro interno desapareció por problemas de fraude que hacían los tesoreros de los grupos manipulando esos fondos. Entonces se eliminó. Y ese es uno de los problemas: la rápida pérdida del capital de trabajo que fuerza a buscar otros créditos y eventualmente el cliente se va.

El uso del ahorro para cubrir la mora. Esta es una de las cosas que definitivamente está causando problemas. La inadecuada inducción de los nuevos créditos, o sea, de los nuevos clientes. Llevar clientes, no darles instrucción. El cliente no entiende, no comprende qué cosa es la garantía solidaria y al final se va. La otra sería la pérdida de interés y solidaridad del grupo, la mora interna y externa —que a veces hace que los grupos se queden esperando un nuevo crédito— y los clientes buenos se van; y el desembolso a destiempo, o sea, los atrasos. A veces los desembolsos no coinciden con el ciclo del negocio.

Innovaciones de bajo impacto

Las innovaciones que han tenido poco impacto. Son innovaciones que han ayudado, pero no son determinantes; no han sido determinantes. La primera es el incremento del plazo de semanal a quincenal. Ha ayudado. Vamos a decir que nos ha ayudado. Es más, nosotros dejamos totalmente que el cliente decida cómo hacerlo. La segunda es el incentivo por atención de los asesores. Se les ha dado, pero a nosotros no nos ha funcionado de gran manera. La reducción del tiempo de las reuniones. También lo hemos hecho. Hay reuniones de 30 minutos, de una hora, de dos horas... como ellos quieran. Pero no es determinante. Se siguen perdiendo los clientes. El periodo de gracia. Se les ha dado periodo de gracia. Antes no se les daba; después se les dio; después se les dio más... tampoco. No ha sido determinante. Y también la participación libre en las reuniones. En Nicaragua hay grupos donde la gente sólo paga y se va, y hay otros donde sí tienen más. Y el seguro... También se les ha dado seguro y no ha sido determinante.

Tenemos innovaciones que han detenido parcialmente la pérdida de clientes. Eso ayudó mucho en Tanzania. Se dividía el banco comunal en grupos de cinco personas y cada grupo de cinco personas tenía su propio... entonces, son fiadores entre ellos. Y eso permitió mucha movilidad; permitió que grupos... que un subgrupo que estuviera malo, se sacara... y el otro se mueva para adelante con el siguiente crédito, y los cinco se quedan esperando a ponerse al día.

También permitía que los que sacaban créditos más grandes formaran un subgrupo. Entonces son... lo que se llama grupos rápidos. Eso definitivamente ayudó. Se llamaban "speed-groups" y otra es la reducción de las tasas de interés. Eso definitivamente ayudó. Cuando nosotros bajamos las tasas de interés en Tanzania un 15%, y en Uganda un 25%, crecimos un millón de dólares. O sea, prácticamente inmediato y prácticamente les puedo decir que tuvimos una retención increíble. Pero hubo un tiempo —también eso se olvidó— y después de un año, igual subimos a las tasas normales de pérdida de clientes. La otra es la reducción y la eliminación del ahorro forzado. Eso ha ayudado, pero no es determinante. Ustedes lo pueden eliminar; pero van a seguir perdiendo clientes. La otra es la medida de protección al ahorro y la mejor atención al cliente que también ayudó mucho.

Innovaciones de alto impacto.

Otra cosa que ha tenido un buen impacto, es la oferta de tres o más servicios financieros. Eso sí ha ayudado mucho. En Uganda —por ejemplo— ya como institución regulada, se les da ahorro, se les da transferencia, se les da crédito —diferente tipo de crédito. Esto tiene la potencialidad de retener al cliente.

La otra es crédito de traslape. En Tanzania, este crédito de traslape, y tenemos el crédito estacional, ¿verdad? La oferta de los productos ahí está. Este es crédito de traslape. Miren, cuando ustedes se fijaban cómo venía un crédito de 200 —cómo viene bajando— y a las 8 semanas le sólo le quedan 100, y luego empieza a bajar. Entonces, exactamente a las 8 semanas les damos otro crédito por el 50% del monto del crédito original. Y ése por 16 semanas, también. Y luego a las 16 semanas, se les da el crédito original. Y luego, a las 8 semanas más, se le da otra vez el crédito de traslape. Eso les permite recuperar el capital de trabajo perdido. Entonces, tiene un efecto que aumenta el crédito promedio un 30% y es como una línea de crédito y los clientes se retienen. Y eso funciona.

Entonces eso funciona —pero como todo— cuando ya todos lo empiezan a hacer, entonces se siguen perdiendo clientes. La otra es... —bueno ya no voy entrar en las ventajas del cliente y las desventajas ya se las dije— y la desventaja es, básicamente, que aumenta el costo de los desembolsos porque en lugar de tener un desembolso cada cuatro meses tienen uno cada tres meses.

El crédito estacional agrícola nos ayudó mucho en Malawi. Nosotros les dábamos un crédito a los clientes de bancos comunales para siembra, que era un crédito especial, a seis meses, con cuatro meses de gracia, y se los dábamos dentro del periodo. Eso ayudó porque teníamos a los clientes que recibían ese tipo de crédito y esa gente no se iba ni que la corriéramos. ¿Por qué? Porque nadie se los daba, y porque para ellos era muy importante eso, allá.

Innovaciones que han tenido buen impacto en la reducción de la pérdida de clientes

- Oferta de tres o más servicios financieros conexos al cliente (Uganda)
- El crédito de traslape (Tanzania)
- Crédito estacional agrícola a BC (Malawi)

Veamos hacia dónde vamos ¿hacia dónde va el mercado? ¿Qué estamos haciendo en FINCA... hacia esto? La línea de crédito, la tarjeta de débito y la tarjeta de crédito. Ése es el futuro del banco —de los bancos comunales— a mi manera de ver. Y les voy a explicar por qué. Porque la línea de crédito consiste en un cupo. En lugar de darle un crédito cada cuatro meses, usted le da un cupo por un año o por dos años; un cupo —digamos— de mil dólares y el cliente va y lo usa cuando quiere. Y si no quiere usarlo, no lo usa. Sencillamente, el cliente tiene que pagar una cantidad fija sobre el cupo y el sistema tiene que ser lo suficientemente preparado como para darse cuenta... —vamos a decir que si el cupo es de 1,000, el cliente me tiene que pagar 100 cada mes. Entonces, al final, cuando el cliente... Si el saldo del cliente es 50, bueno, entonces paga 50. El sistema tiene que descubrir eso. Y eso le permite... Entonces resolvemos el problema del período de espera, resolvemos el problema de todo eso. Resolvemos el problema de no tener que estar dando créditos cada cuatro meses. Entonces se bajan los costos y se mejora. Necesita... —no es fácil hacerlo— necesita un software especial, aumenta los riesgos, ¿verdad? y hay que saberlo hacer. Necesita caja y necesita un montón de cosas.

La otra es tarjeta de débito. Eso ya lo estamos haciendo nosotros. En FINCA-Nicaragua sale la tarjeta de débito en dos meses. Ya la tenemos. Pero para eso necesita entrar en alianzas con un banco. ¿Por qué? Porque para poder emitir una tarjeta de débito o una tarjeta de crédito tiene que tener una autorización de la banca, o sea, de la superintendencia de bancos. No puede hacerlo cualquiera. Además, generalmente, tiene una tarjeta... —nosotros estamos sacando una tarjeta Visa— que la puede usar... Los clientes de bancos comunales, se les va a desembolsar el crédito con una tarjeta. Pueden ir a cualquiera de los 400 cajeros que hay en todo el país —de cualquiera— a retirar su desembolso. Entonces, ya eliminamos el problema de todo eso... —bueno voy a cerrar esto rápidamente— ...y reduce el costo de transacción, retiene al cliente debido a que éste quiere mantener su tarjeta, y la desventaja es que necesita un banco emisor. Es difícil buscar un banco emisor, porque, generalmente, no hay muchos. Nosotros tratamos con cinco, y al final encontramos uno. Y no hay muchos ¿verdad? Creo que son seis en total.

La otra es la tarjeta de crédito, la cual es parecida a la de débito pero más versátil. La ventaja de la tarjeta de débito... Quiero decirles que la diferencia es que la tarjeta de débito es solamente para el desembolso, pero la tarjeta de crédito ya permite —como un fondo rotativo— que el cliente lo pueda usar dondequiera. Puede usarlo incluso dentro o fuera del país. Además de eso, puede usarla en todos los cajeros. Entonces, para mí —y lo estamos haciendo con bancos comunales— y sigue el grupo, y siguen las reuniones.

Entonces, para mí, éste es el futuro de los bancos comunales. O sea, el futuro de los bancos comunales. ¿Por qué? Porque no se va a poder competir con el beneficio que le puede traer a un cliente una tarjeta. Ahora, en la zona rural —claro, está la desventaja de que no hay cajeros automáticos— ...entonces, obviamente, allí se puede trabajar con cajas, con las propias cajas de uno, ¿verdad? O sea, con el concepto de la línea de crédito, no de la tarjeta de crédito. Pero, eventualmente, creo que los cajeros van a ir llegando a gasolineras, van a ir llegando a puestos de venta y los cajeros son aceptados por la superintendencia del banco y son aceptados, pues, por el Banco Central y tienen sus propias cuestiones de seguridad.

John Hatch

Logramos de los tres que fueran muy escuetos en sus presentaciones, así que ahora... yo no sé cuándo tenemos que cerrar para no competir con la excursión, pero estoy dispuesto a abrir las preguntas de aquellos que quieren empezar a preguntar. Adelante

Pregunta:

Buenas tardes, Miguel Navarro de ODEF en Honduras. De eso que estaba viendo Don Jaime sobre los refinanciamientos, nosotros hace más o menos seis años nos dimos cuenta de ese problema de los créditos en el tiempo. Hicimos una cosa más sencilla. Nosotros refinanciamos los créditos. Cuando ha pagado el 50% la gente de bancos comunales, es decir, la gente puede retirar eso. Pero no es para todos porque resulta que hay una cuestión allí. Si la utilidad del negocio es menor que los gastos, la persona sí necesita ese dinero; pero si la ganancia del negocio es mayor, esa persona no necesita refinanciamiento, porque entonces sí empieza a comerse el capital. Entonces, hay que tener cuidado para no hacer una cuestión homogénea, porque puede entrar en un sobrecapitalamiento. Porque la persona, en ese sistema que nosotros tenemos, el refinanciamiento es por un monto un poquito mayor que el crédito anterior. Pero si está ocurriendo eso. Antes de tenernos dábamos cuenta que, inclusive la morosidad era mucho más alta porque después de que ya transcurrido la mitad del tiempo, la gente tiene la tendencia a empezar a crear mora cuando los gastos, así como las ganancias de su negocio son menores a los gastos que tiene normalmente.

Pregunta:

Buenas tardes. Soy Norma Arellano de COLCAMI en México. La pregunta es para Francisco González de COMPARTAMOS. Poco, cuando hablabas del proceso de desarrollo, nos hablabas de un método y nos decías que una de las cuestiones más importantes es saber cuáles son las necesidades del cliente. El cliente es la base del éxito en nuestras instituciones. Me gustaría saber cómo es que ustedes detectan estas necesidades.

Francisco González

La verdad es que es extremadamente sencillo. Es estar cerca del cliente. Y el estar cerca del cliente... a lo que me refiero es que posiblemente, a veces el mismo promotor o la misma persona que los atiende o asesor... si uno no le abre —como institución o como empresa— los canales adecuados, y no genera toda una política... desde los mismos premios para la innovación, etc., se cohibe mucho y no se hace. Entonces, la verdad es que va gente... los gerentes de producto, los dedicados a las innovaciones, etc.,. Pero normalmente sale de los mismos promotores. O sea, son temas de los promotores y sinceramente, es que nos dimos cuenta —como bien decía— que uno de los problemas por los cuales no estábamos reteniendo a los clientes... estábamos tapando... y no estábamos escuchando a los que saben de este negocio, que son los promotores. Entonces, hay que abrir canales de comunicación, muy claros. Por supuesto, motivarlos para que ellos mismos den estas sugerencias. Después viene ya todo un estudio más... y mucho más a detalle de costos etc. Pero básicamente viene de ellos, ¿eh?

Pregunta:

Bueno, ésta es una pregunta para Marta. Me llamó la atención... En las empresas que ustedes —las empresas de crédito comunal— estas asociaciones pueden prestar dinero, según usted para algunos proyectos dentro de su comunidad. El dinero de las empresas de crédito, ¿cómo viene? Es una pregunta. ¿Si es producto del ahorro de ellos mismos? ¿Y si esto no es inmediato financiera?

Ma. Marta Padilla

No se inicia una empresa de crédito con un capital externo. El capital de las empresas de crédito es producto del ahorro que han hecho, pero como organizaciones legalizadas, que estos grupos son legalizados, ya. No pueden captar ahorro, lo que hacen es... El instrumento es la acción. Entonces, al principio —por ejemplo— el valor de la acción es de un promedio de 4 dólares a nivel de Centroamérica, pero van... Algunos grupos y algunas personas de esas empresas

pueden pagar los 4 dólares. Entonces, van comprándola a plazos y cuando llegan a tener los cuatro dólares, se les da la acción.

Pregunta:

¿Qué tal? José Luis Flores de CADEM de San Luis Potosí. No tengo una pregunta para Francisco. ¿Cómo controlas...? Bueno, cuando tu producto es competitivo, haces innovaciones, estás a nivel del mercado. ¿Cómo controla COMPARTAMOS los créditos...? Cuando la gente tiene créditos con COMPARTAMOS y tiene créditos con otras instituciones diferentes ¿cómo manejan la lealtad del cliente en COMPARTAMOS?

Francisco González

Perdón que sea tan reiterativo pero es que, para nosotros, la verdad es que la lealtad va mucho de la mano de lo que yo decía en un principio, de la ignorancia... que nosotros podemos crear o hacemos hacia los clientes. Entonces, tiene mucho que ver el servicio que le dan los promotores directamente a los clientes. Pero eso no es válido cuando las necesidades de los clientes van más allá de lo que nosotros les podemos ofrecer.

Entonces, yo le puedo decir al cliente que no se sobreendeude, que no tome un crédito con alguien más, que me permita a mí ofrecérselo o algún otro servicio, etc. Pero si tú no eres capaz de reaccionar rápido, el cliente no te va a esperar. Entonces, aquí hay un tema de... Nosotros no tenemos un estudio formal, hoy, de cuántos de nuestros clientes tienen otro crédito con otra institución. Los tenemos muy focalizados por problemáticas de mora —y ahí es cuando “nos echamos un clavado” y vemos que viene por un tema de sobreendeudamiento y está en regiones muy específicas. Básicamente, ¿cómo sale? Cuando tenemos problemas de mora. Y lo que tratamos de hacer es toda una educación —todas las semanas— con el grupo. A las señoras sí se les dice que si tienen alguna otra necesidad o tienen alguna necesidad en su negocio, tienen el crédito de oportunidad, el crédito paralelo, etc. Pero es un hecho que en bancos comunales es un bendito problema porque ojalá y todas las señoras se desarrollaran y tuvieran necesidades muy interesantes de capital de trabajo. Y bueno, ahí es donde tenemos que trabajar para nosotros dárselo, porque es un hecho que si no lo hacemos nosotros, alguien más lo va a hacer.

John Hatch

Glenn. Sí, Glenn.

Pregunta:

Esta pregunta es para Jaime. Si puede contamos un poco más sobre sus últimas sugerencias finales para las líneas de crédito y las tarjetas. Si FINCA lo ha probado en algún lugar y ¿cuál ha sido la experiencia con el índice emocional? ...y finalmente, si la idea es una tarjeta —por ejemplo, una tarjeta de crédito— para todo el banco comunal o para cada socio del banco.

Jaime Argüello

Las tarjetas son personales. Las tarjetas son para los socios del banco comunal.

Glenn Westley

Entonces, ¿ahora hablamos del crédito individual?

Jaime Argüello

El desembolso... —lo que pasa es que...— ¡sí y no! Por ejemplo, la forma en que se maneja esto. Recuerden que la tarjeta, el emisor es un banco comercial. El banco, con nosotros, maneja como un fideicomiso; nosotros desembolsamos el crédito al banco comunal, a todo el grupo. O sea, nosotros en nuestros registros, llevamos el banco comunal. Ahora, el banco comercial le da una tarjeta a cada uno y de una vez le pone un cupo a cada uno. Ellos van y usan ese cupo como ellos quieren. Van a un cajero automático —porque el banco, lo que no quiere, es que estén llegando a sus ventanillas— entonces, claro, todo esto implica un entrenamiento. Tenemos que tener todo un equipo de capacitación para enseñarles a los clientes cómo no tenerle miedo a un cajero automático, que hasta uno le tiene miedo.

Entonces, ésa es la forma. Ése trabaja directamente con el banco comunal. Ahora, el pago es como grupo. El repago... no controlamos. Solamente el propósito del desembolso. Ése es el producto. Ése es el producto con el cual vamos a salir ya, recientemente. Luego viene otro producto que es similar —pero ya, es decir, un cupo— que se mantiene por un año entero —puede ser 500 dólares— y ese cupo, el cliente lo usa como quiere. Lo único es que tiene que pagar una cantidad mensual y si el cliente no paga, entonces automáticamente el cupo se cierra. Inmediatamente van nuestros asesores a cobrar. Pero ése es totalmente individual. Ahora, que tenemos que controlar por individuo. Pero también es con la idea de un fideicomiso con el banco porque lo que nosotros no queremos es entregarle al banco a nuestros clientes en bandeja de plata; nosotros retenemos nuestros clientes y nosotros estamos financiando eso.

Una de las cosas que está haciendo FINCA es, precisamente, transformarse. La razón por la que yo estoy en FINCA-Nicaragua es porque yo transformé FINCA-Uganda. Entonces, yo voy a transformar FINCA-Nicaragua en una sociedad financiera no-bancaria que está afuera de lo que sería la ley de microfinanzas, pero especializada en microcrédito. Y la idea es que, ya como entidad regulada... entonces yo ya puedo tener una licencia directamente con VISA para poder emitir mis propias tarjetas —como lo están haciendo las sociedades financieras no-bancarias— como lo está haciendo FINDESA en Nicaragua que acaba de sacar su tarjeta de crédito precisamente para el sector de microcrédito.

Ahora, miren que la banca está entrando al sector con tarjeta de crédito. No van a entrar con créditos directos. ¿por qué? Porque la banca tiene un límite en la tasa de interés en Nicaragua —y me imagino que en muchos países— para crédito directo, pero no tiene límite en tarjeta de crédito. La tarjeta de crédito no está regulada a las tasas de interés. Entonces, las tasas de interés pueden ser las mismas que tienen los bancos comunales. Y eso le permite al banco bajarse, pero eso que les digo está en el futuro, porque a cinco años plazo, ustedes van a tener una competencia de bancos, precisamente, dándoles crédito a nuestros clientes.

John Hatch

Muchas gracias a los panelistas.

Panel VIII – Jueves 18:00 hrs. – 19:30 hrs.

**IMPACTO DE LOS BANCOS COMUNALES
EN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CLIENTES**

Moderador:

Jorge Maldonado, Universidad de los Andes – Colombia
Isabel Ramos, CAME IAP – México
Gloria Díaz, Movimiento Manuela Ramos – Perú

Moderador:

María del Carmen Díaz Amador, PRONAFIM – México

María del Carmen Díaz

Gloria Díaz Campoblanco pertenece desde 1992 al movimiento Manuela Ramos, servicio de financiamiento CreditMujer. Actualmente se encarga de la gerencia, la dirección, el planeamiento, la organización y también la coordinación de estrategias y políticas de crédito del Movimiento Manuela Ramos, orientadas a las Microempresas y fundamentalmente a mujeres. Gloria tiene muchísimos cursos de extensión sobre microfinanzas y es una experta en el tema.

María Isabel Ramos Ayala es egresada de la licenciatura de Sociología en la Universidad Nacional Autónoma de México y ha tenido una amplia experiencia laboral en el Centro de Apoyo al Microempresario que se encuentra en Chalco, en la periferia del Distrito Federal. María Isabel tiene un conjunto de investigaciones y estudios de género y de microfinanzas publicadas. También tiene amplísimos cursos de extensión sobre Microempresa, sobre movilización de depósitos en instituciones financieras, sobre talleres de evaluación de riesgos y satisfacción de clientes de organismos de microfinanzas, etc. y actualmente es Gerente General de Desarrollo en el Centro de Apoyo al Microempresario (CAME).

Vamos a iniciar las presentaciones tratando de centrar a las preguntas ¿Qué impacto tienen los programas de bancos comunales en los clientes? ¿El resultado socialmente invertido en organizaciones de este tipo? ¿Cuál es la opinión? ¿Vale la pena seguir con una política de desarrollo social expresada en bancos comunales? ¿Que también podrían hacerse en este tipo de programas para aumentar el impacto social? Estas son algunas de las preguntas que les planteamos a los expositores.

Está con nosotros, Gloria Díaz Campoblanco:

Gloria Díaz

Buenas noches. Primero saludo al comité organizador por esta invitación. Voy a compartir con ustedes los resultados que llevaron a mi institución, Movimiento Manuela Ramos, a medir desde una perspectiva de género el impacto en la vida de las mujeres.

La experiencia que se mide, se desarrolla en dos zonas de seis regiones en las que estamos trabajando. Una es una región de selva —San Martín— y la otra es una región que tiene sierra y altiplano, es la zona de Puno. Voy a hacer una introducción a mi institución, para pasar a los objetivos del estudio de impacto, la metodología, las hipótesis subyacentes así como a resultados, conclusiones y recomendaciones.

Manuela Ramos es una institución que sueña con un mundo donde hombres y mujeres estamos en situaciones de equidad dentro de una sociedad democrática y de justicia social, donde se garanticen los derechos humanos. Manuela Ramos tiene 27 años trabajando por una sociedad más equitativa. Para el logro de la misión, de este sueño, tenemos diferentes líneas estratégicas, una de las cuales es la de derechos económicos y donde se inserta el trabajo de los bancos comunales.

CrediMujer es la unidad o programa dentro del Movimiento Manuela Ramos que busca garantizar un mayor acceso a la población —principalmente a mujeres de escasos recursos— a partir de una oferta amplia de servicios financieros y de promoción del ahorro.

Algunas cifras.

Podemos ver sombreadas seis zonas de intervención del programa. El estudio de impacto se desarrolla en Puno (zona roja y en la zona lila), pero operamos también en otras regiones donde combinamos principalmente zonas rurales. Son zonas de sierra, pero también zonas periurbanas. La sede del trabajo es Lima (oficina central) donde converge toda la información de las agencias.

El perfil de nuestras clientas: casi el 100% son mujeres; la edad promedio es de 41 años, y un 25% son menores de 29 años. El 40% se ubica en el segmento de extrema pobreza y el 60% vive en zona rural. Esta información la hemos podido obtener en los dos últimos años gracias a estudios que hemos implementado para ver el rostro de nuestras clientas.

La cartera actual es de nueve mil setecientas clientas (aproximadamente), con un millón ochocientos mil dólares. El saldo promedio de crédito —a diciembre del '85— es de 189 dólares.

El estudio de impacto, se hace con el objetivo de conocer cuáles han sido los impactos de este programa de bancos comunales en la vida de las mujeres en los diferentes planos de su quehacer —desde el punto de vista de los planos y los roles que ejercemos. Es de carácter cualitativo, aunque también ha tenido —lo vamos a ver en la metodología— instrumentos de análisis cuantitativo. Los objetivos que nos llevaron a hacer este estudio fueron el deseo de identificar y determinar la contribución de los bancos comunales a los cambios logrados en las mujeres en los diferentes planos y roles que ellas desempeñan. Con especial énfasis en los cambios operados en el estatus, que es la valoración social efectiva que tiene las mujeres en la sociedad, su posición y bienestar. Y de estos resultados, derivar lecciones aprendidas que nos lleven a mejorar los servicios y la propuesta de Microfinanciamiento que tenemos dentro de Manuela Ramos.

El marco conceptual del estudio se ubica dentro de lo que son los derechos humanos —se usó la definición del PNUD—. Usa tres conceptos fundamentales:

- El de **estatus**, concebido como la posición derivada de la estima social de que goza toda persona en un grupo o sistema y que le da determinados atributos, según esa posición.
- La de **bienestar**, en la cual no podemos hablar de bienestar si no se tiene en cuenta la integridad física y emocional de las personas que elimine —en alguna medida— el maltrato, la postergación y la exclusión.
- Y el concepto de **género** o **nociones de género**, que —independientemente de las experiencias que podamos tener individualmente— finalmente nos lleva a tener presente que las identidades no sólo se construyen a partir de las diferencias sexuales, sino que ya está dado en la estructuras y en las formas en que cada uno se reconoce dentro de la sociedad.

Una limitación —que al inicio del estudio reconocimos— fue que la experiencia que se analiza no contó con una línea de base, ni un grupo de control. No recurrimos al análisis con trato convencional. La investigadora que hizo los estudios es una economista (Patricia Fuertes) con estudios de desarrollo en La Haya, quien encontró alternativas metodológicas en las cuales se sustenta el estudio.

En la metodología hay un enfoque eminentemente participativo. Se hicieron entrevistas a directivos de la institución, pero también del sector de microfinanzas, a gente que en un momento apoyó a la institución, gente de USAID, dentro del ámbito de la microempresa, a ejecutores de los bancos comunales dentro de la institución pero también de fuera, a donantes y a especialistas en el tema.

Durante la ejecución del estudio de impacto, hubo sesiones de trabajo con los equipos regionales. Hubo talleres con las socias activas de los bancos comunales; también se hicieron encuestas a las socias activas y grupos focales a socias activas y retiradas, y también a esposos e hijos.

Al igual el estudio contiene un enfoque inductivo porque los indicadores de impacto que vamos a revisar se definieron desde la propia percepción y visión del cambio al que aspiran las mujeres socias de los bancos comunales en sus diferentes planos de desarrollo: en el plano personal, en el social y en el económico.

El método usado para identificar los impactos fue la comparación de dos momentos en el tiempo. La situación de las mujeres antes y después de su participación en los bancos comunales. Para reconstruir la situación inicial, se recurrió al método de la recordación y las preguntas simples, que acompañaron las encuestas y las entrevistas.

El logro de los cambios se contrasta y relaciona permanentemente con la intervención de Manuela Ramos a través de su programa CrediMujer, a través del análisis del enfoque del crédito, la aplicación, las prácticas y las metodologías que ha desarrollado el Movimiento Manuela Ramos, teniendo como norte la misión institucional.

El estudio se desarrolla a partir de una hipótesis central más dos hipótesis derivadas de ellas formuladas a partir del análisis del discurso de las entrevistas a los diferentes agentes a los que se hicieron las consultas sobre la naturaleza, potencial, logros y retos de los bancos comunales en el país.

¿Cuál es la hipótesis central que está detrás del estudio? Existe un vínculo directo, dice, en la relación de las mujeres con el dinero, el éxito económico y la mejora de su valoración social que derivaría —por tanto— en un mayor bienestar. Este vínculo actuaría positivamente en un círculo virtuoso de ida y vuelta. El éxito económico permite una mayor valoración social de la mujer y mujeres mejor valoradas, logran mayor éxito económico. Es lo que permanentemente decimos los que hacemos los bancos comunales, en una perspectiva —tal vez única— de crédito.

Las hipótesis subyacentes o que se derivan de esta hipótesis central, son:

- La **primera**, que la relación de las mujeres con el dinero y el éxito económico es vital para mejorar sustancialmente esa valoración social y efectiva, y por ende su bienestar
- La **segunda**, que es posible contribuir a la valoración efectiva de la mujer a través del Microfinanciamiento desde una perspectiva minimalista.

Claudio González Vega, hace referencia a este término como: "sólo el crédito puede mover todo ello".

Indicadores de Impacto

Los indicadores de impacto que se midieron en este estudio fueron 29.

¿Qué planos se midieron? Cambios en el negocio y en el mercado, 9 indicadores. Cambios en la persona, es decir, la mujer autónoma, 8. Cambios en las relaciones de género a nivel de pareja, 4. Cambios en la familia, 6. Y cambios en las relaciones con la comunidad, 2.

PLANOS	N°
Cambios en el Negocio y en el mercado	9
Cambios en la persona: mujer autónoma	8
Cambios en las relaciones de género a nivel de la pareja	4
Cambios en la familia	6
Cambios en la relación con la comunidad	2
Total	29

La muestra fue de 201 socias de bancos comunales por región. Como el estudio se realizó en dos regiones, la muestra total fue de 402, donde nuestra población —nuestra cartera— equivale a 9,700 mujeres. La muestra se tomó al azar del universo de socias, con tres años y más de participación en los bancos comunales.

Los resultados del estudio en relación con el negocio y el mercado.

¿Qué se midió con estos indicadores? Multiactividad de las mujeres, es decir, cuántos negocios están manejando las mujeres que están trabajando los bancos comunales y movilidad territorial. Se observan los signos positivos, quiere decir que hubo impacto. Hay algunos que tienen signo positivo y otros que dicen cambio positivo sin impacto, porque el impacto es solamente atribuido cuando el cambio es de una magnitud considerable o cuando cambia la tendencia. Puede haber cambios positivos porque hay un incremento pero no lo considerábamos impacto —el estudio no lo consideraba impacto— si éste no era sustancial.

Vamos a reconocer en estos resúmenes cuando se señala el signo positivo es que sí hubo y a favor, en esos términos, y cuando aparece el signo negativo es porque fue al contrario. En este plano económico, en el cambio en el negocio y en el mercado y en su relación que mantiene la socia —ya que en nuestro caso son fundamentalmente mujeres— son innegables las mejoras en todas las variables que se midieron: el tipo de negocio —se nota una variación en los niveles de acumulación de las mujeres, ya que pasan de pequeños negocios a negocios con mayor rentabilidad— inversiones y ampliaciones en el negocio se dan, a nivel de capital trabajo y activos fijos.

Cambios en el giro del negocio.

Se mueven de una a otra actividad, sus ventas evolucionan positivamente, crecen los ingresos y también las ganancias. En todas esas variables que se midieron, los cambios fueron positivos y es aquí que también se observa un dinamismo en las mujeres. Un tercio de nuestra población es dinámica y comienza a demandar nuevos productos financieros.

Número de negocios atendidos PUNO

Número de negocios atendidos	Antes	%	2003	%
1 Negocio	124	71.3	110	55.3
2 Negocios	42	24.1	65	32.7
3 Negocios	8	2.6	20	10
Más de 3	0	0	4	2

En la imagen anterior lo que vimos fue un resumen de los cambios que se observan en la vida económica de las mujeres —clientes de los bancos comunales— y en su relación con el mercado. En el caso de Puno, por ejemplo, podemos observar cuántas mujeres, antes de los bancos comunales, estaban en un solo negocio, cómo eso se reduce y cómo crecen mujeres con más de dos y tres negocios. Pasan de ser el 24% de mujeres con dos negocios al 32.7%. Si sumamos más de dos negocios, el incremento sería del 28% al 42.7%.

El caso de San Martín es igual. El crecimiento que se da con relación a estas variables es menor, pero también hay un crecimiento de mujeres con más de dos negocios. En esta comparación el impacto siempre es más fuerte en la zona del altiplano —en la de Puno— que en la zona de selva, y también hay respuestas que tienen que ver con el desarrollo agrícola en cada una de esas regiones. En el caso de Puno, la región ha sido mucho más pobre. En el de San Martín, la agricultura favorece, en alguna medida, que las mujeres no se movilicen en diferentes negocios porque sus ingresos están más o menos cubiertos.

Vamos a mostrar sólo los resultados, es decir, los resúmenes. Al final se puede ver la variación de las mujeres en relación a los sectores productivos en los que estaban. Hay un 43% de mujeres que están trabajando en producción de bienes y servicios, mientras que sólo el 21% trabaja en el comercio.

Los cambios logrados en la persona (es otro plano que se estudió), en lo que era "mujer autónoma". Se midieron variables a nivel del gasto del cuidado de su salud, en el arreglo personal, las actitudes frente a la violencia, a su movilidad sin restricciones, al uso del tiempo, a la disponibilidad del tiempo y a la expresión en el espacio público.

Aquí podemos ver que hay signos positivos, negativos, cambios positivos y sin impacto. Hay algunas variables donde sí es positivo, como por ejemplo en la actitud frente a la violencia. Finalmente el hecho de que las mujeres generen ingresos, las posiciona en otra situación y se gana en valoración.

El caso de San Martín, aparece sin impacto porque ahí suelen conversar. La investigadora consideró que no es la actitud más adecuada frente a una agresión. Los aspectos en contra son fundamentalmente en relación al tiempo —y eso nos pasa en general a todas las mujeres en los diferentes segmentos—. La investigadora nos decía que el crédito, no sólo el de la banca comunal, sino cualquier tipo de crédito que se le dé a una mujer —sobre todo en segmentos populares— origina como un terremoto en sus vidas, las mueve en el conjunto de las cosas que llevan a cabo. Y éste es uno de los puntos que todavía tenemos que trabajar. Este problema, si se ha solucionado, sigue latente, y el problema es el tiempo y el uso del tiempo. Lo positivo es el cuidado de la persona, lo que en alguna medida se traduce en una mayor autoestima y las decisiones por sí mismas, dentro del hogar, dentro de la familia y en el negocio, son también positivas. Y es en ese sentido lo que venimos escuchando en diferentes foros y paneles. Se venida y se reafirma.

En el plano de la familia, también hay variables en las que son irrefutables los impactos, como todo en lo que es la inversión en la educación de los hijos, como el suministro de los útiles escolares, o que ya tienen la posibilidad de mandarlos a escuelas fuera de la zona —que implica todo un gasto adicional de pasajes y estadía— y los impactos en contra —siempre referente al tiempo que se le dedica a la familia— tiempo dedicado al hogar, porque el negocio comunal tiene la mayor relevancia. Entonces, antes de los bancos comunales existía ya una orientación de tiempo a la familia y al hogar, después de la experiencia en el banco comunal —con todo el cambio que produce el crédito, que por un lado se tiene que devolver y toda la movilización que origina al interior— lleva a que los resultados para quienes están contribuyendo a este crecimiento económico, sea muchas veces en contra de la dedicación al hogar o la dedicación a la familia.

En cuanto al impacto en las relaciones de género a nivel de la pareja —medido a partir de las labores en el hogar y en el cuidado de los hijos— si bien hay cambios positivos, no hay impacto porque el cambio no es sustancial. Se presenta la necesidad de un acuerdo entre la pareja —finalmente para asumirlo con responsabilidad— y tiene que ver con el tema de los roles en la sociedad. En el caso de reconocimiento y afecto, es positivo.

Conclusiones.

Encontramos que se ha dado acceso específico a las mujeres —un 70 % son mujeres que antes no tenían acceso al crédito— y en este caso se les abrió la oportunidad. Se ha intensificado el rol económico de las mujeres y esto tiene un efecto en la reasignación de sus tiempos y sus prioridades. Se produce como una especie de terremoto en sus vidas y eso no sólo con la banca comunal, nosotros creemos que con cualquier tipo de crédito orientado a las mujeres. Hay planes ganadores y esos son innegables. Lo hemos visto en el campo económico, en los negocios y en el mercado, y en algunos aspectos clave del plano personal. Sin embargo, en el caso de la familia, hay algunos efectos positivos y otros negativos, y principalmente en relación al tiempo. En relación a la comunidad, si hubo un impacto en contra, porque se midió cuánta gente asumía cargos, y con las cuestiones de la presión del tiempo, fueron incluso menos.

La mujer es percibida como un actor crucial en la determinación de los ingresos en sus hogares y eso va en beneficio de la estima y valoración social dentro del hogar, pero también en su comunidad. Si bien hay ese mayor reconocimiento, no se han redistribuido los roles con el crédito y eso hace necesaria una definición de este punto.

En relación a las hipótesis formuladas, consideramos que la hipótesis uno se cumple, pero bajo ciertos requisitos, principalmente porque las mujeres evolucionan hacia actividades de mayor nivel de acumulación. Y en relación a la hipótesis dos, demanda para que los esquemas de financiamiento que buscan el apoderamiento de las mujeres realicen acciones planificadas en esta línea.

Maria del Carmen Díaz

Tiene la palabra Isabel

Isabel Ramos

Es un placer para mí estar aquí. Gracias a ProDesarrollo por la gran oportunidad. Estoy muy emocionada por compartir todos los aciertos y desaciertos que CAME ha presenciado en estos últimos 5 años, por esta necesidad de conocer y tener un acercamiento muy preciso con los clientes. Todos, alguna vez, hemos pensado hacer evaluación de impacto. Hay mucho escrito. CAME ha tenido la fortuna de participar en algunas iniciativas a nivel internacional y justamente tenemos una inquietud de formar recursos humanos para poder hacer que este proceso de evaluación de impacto se instaure dentro del acontecer diario de la institución.

Voy a compartir entonces los aciertos y desaciertos que hemos tenido en este tiempo para poder llegar a valorar institucionalmente el proceso de monitoreo de impacto en los socios de CAME. Los bancos comunales, en CAME, se denominan grupos generadores de ingresos. CAME opera desde 1993 en la zona conurbada de la ciudad de México —al oriente de la ciudad— y desde hace un año y dos meses, el servicio se ha extendido en otros Estados de la República (Guadalajara, León, Morelos y Puebla), sin duda un crecimiento exponencial.

Voy a tomar un par de láminas para hablar de CAME para después, mostrar "los aciertos/desaciertos de la experiencia de evaluación de impacto".

La **misión** de CAME es proporcionar servicios financieros adecuados a la población en desventaja, inculcando cultura financiera, solidaridad y responsabilidad, y desarrollando la capacidad emprendedora para fortalecer las condiciones económicas y sociales de las personas. CAME es coherente con esta doble misión: por un lado la parte financiera —que va a satisfacer necesidades muy en específico procurando crear cultura financiera— y por otra, la cuestión social, que está orientada a mejorar las condiciones de vida de las personas que participan en el programa.

Datos relevantes. El año pasado había 22 sucursales, ahora tenemos 48. Se integran 670 personas trabajando en la organización, de las cuales, 400 son promotores (sociales) de campo. Tenemos 85 mil clientes —con crédito vigente—. Son 4,017 grupos generadores de ingresos que trabajan bajo la metodología de bancos comunales. El crédito promedio es de 310 dólares y el ahorro promedio, por cliente son 270 dólares.

Sucursales	48
Personal	670
Socios/As activos	85,000
GGI activas	4,017
Ahorros en los GGI	\$231 millones
Cartera Vigente	\$151 millones
Credito promedio en GGI	\$65,000
Credito promedio por socio	\$3,100
Ahorro promedio en GGI	\$58,000
Ahorro Promedio por socio	\$2,700

El perfil de nuestros clientes lo hemos venido matizando en estos cinco años a través de los diferentes ejercicios que hemos hecho de evaluación y de seguimiento de los socios. CAME es una organización con perspectiva de género, pero es bien sabido por todos que las mujeres participan mucho más activamente dentro de los bancos comunales. Tenemos un 89% de mujeres —37 años promedio de edad—, un 33 % está en un marco de primaria, ya sea trunca o en primaria terminada en cuanto a nivel de estudios se refiere, un 92 % vive en parejas (casadas o en unión libre), y son familias promedio de cinco miembros cada una.

Sexo	Mujeres	89%
	Hombres	11%
Edad Promedio	37 años	
Escalaridad	Primaria	33%
	Secundaria	24%
	Preparatoria	8%
	Sin estudios	4%
Estado Civil	Casadas	82%
	Unión Libre	10%
	Otros	7%
Datos Promedio de la familia	5 miembros con 3 hijos 2 personas trabajando	

Nos hemos preguntado ¿por qué evaluar? ...

En 1995, CAME empezó a tener los primeros "acercamientos" sobre la cuestión de evaluación. Trabajamos con dos consultoras —son consultoras de investigaciones de mercado— una se llama ZIMAT —se conocen sus siglas como "CINCO"— y la otra es un afamado encuestador de México que se llama Enrique Alduncin, con quien hemos venido trabajando éstas aproximaciones en torno a la medición de impacto. En la medida en que éstos eran ejercicios "aisladós" se actuaba para resolver problemáticas operativas que se presentan en el día a día, entonces se tenía una emergencia o un problema de morosidad... y ¡pum! ¡Encuesta! problemas de desertión... y ¡chin! ¡Grupo focal! Pero no había un proceso de sistematización que nos diera información relevante que pudiéramos subir a nivel de monitoreo gerencial. En el 2001 la Fundación Ford nos invitó a participar en un proyecto internacional denominado: IMPACT el cual estuvo coordinado por tres universidades inglesas, CAME trabajó con un investigador de la universidad de Bath en un proceso de definición y sistematización de los indicadores de impacto. Trabajamos en colaboración con el Colegio de Posgraduados de Chapingo —con un equipo de investigadoras con mucha experiencia en evaluación— ellas hacían el referente académico mientras nosotros colaboramos con el referente de los practicantes.

En la experiencia de CAME se han trabajado diversos proyectos en torno a la evaluación y monitoreo de impacto:

- a) Proyecto IMPACT
- b) Investigación con FINCA Internacional, un ejercicio basado en el levantamiento de encuestas en Palm (que incluía indicadores que trabajamos en el proyecto de IMPACT)
- c) Proyecto PRO IMPACT con Resource Foundation

El objetivo de la evaluación de impacto en CAME es conocer justamente el rol de los servicios financieros de crédito y ahorro que estamos dando a través del banco comunal, y ver cómo estos han repercutido en el desarrollo económico y social de nuestras participantes. Por otro lado, tener instaurado este proceso en el sistema de información gerencial (monitoreo del impacto).

El enfoque de nuestra evaluación está definido en base a tres lineamientos.

1. Está orientado a su uso, porque buscamos que los alcances, la experiencia y la investigación sean útiles. La idea es que estos indicadores y que estos procesos de evaluación sean útiles y nos permitan tomar cambios sustanciales tanto en los productos como en la dinámica de otorgamiento del crédito o de los servicios de ahorro que ofrece CAME.
2. Es trabajo-aprendizaje, insistimos mucho en el aprendizaje, en la formación de personal interno para poder llevar el seguimiento de evaluación. Buscamos la formación de los recursos humanos internos —es muy caro hacer procesos de evaluación— para lograr la evaluación sistemática en el tiempo.
3. Es trabajo rigurosamente objetivo puesto que está sustentado en herramientas totalmente comprobadas. CAME no tiene tiempo para estar "inventando el hilo negro". Simple y llanamente, buscamos algunos recursos a nivel internacional que ya han sido probados por otras organizaciones en el mundo y nosotros nos colgamos de ahí para poder adecuar estas herramientas y poder hacer el trabajo de evaluación en nuestra organización.

¿Cuál es el planteamiento metodológico? En el 2002 tuvimos la invitación de SEEP (Small Enterprise Education and Promotion Network) para participar en un taller de evaluación de herramientas de impacto —las herramientas de AIMS (Assessing The Impact of Microenterprise Services)—las cuales nos ofrecieron, desde un punto de vista académico, un enfoque de evaluación dirigido a resultados que, desde nuestra perspectiva, podrían retroalimentar nuestro quehacer así como una facilidad muy clara y precisa para poder hacer la adaptación de estas herramientas al contexto de CAME y al de nuestros socios.

Nos permitió obtener información real y confiable, además de entrever las necesidades de los clientes. Nos permitió acercarnos mucho, obtener datos de la rentabilidad del programa. Nos permitió, además, saber que estas herramientas se pueden utilizar juntas o de manera independiente o aislada. ¿Qué herramientas son? AIMS (Assessing The Impact of Microenterprise Services) propone cinco herramientas de evaluación de impacto:

- Sondeo combinado del uso y ahorro del préstamo.
- Encuesta de Impacto
- Estudio de satisfacción de clientes, basado en grupos focales.
- Estudio de empoderamiento, basado en historias de vida y entrevistas a profundidad.
- Encuesta de salida.

CAME decidió hacer cuatro. Fusionando la primera herramienta con la encuesta de impacto.

En el caso del primer ejercicio desarrollado: fusión de la encuesta de impacto con el sondeo del uso del préstamo y ahorro su objetivo fue conocer a través de una entrevista 100% individual —encuesta, ejercicio cuantitativo— de qué manera los socios han utilizado el préstamo en el tiempo. Al igual, se exploran las relaciones entre hogar y negocio, el juego de la toma de decisiones en cuanto al destino del préstamo y ayuda a entender la evolución del negocio mismo.

Esta herramienta engloba los factores que influyen en el uso del préstamo, la situación socioeconómica que está viviendo la persona, la contribución de otros miembros de la familia, el tipo de negocio que tiene, su estacionalidad, las condiciones del préstamo, etc. A su vez, desde la perspectiva de la parte de impacto que evaluamos con esta herramienta, vimos a los socios en cuatro diferentes ámbitos:

- A nivel del **hogar y la familia**, quisimos medir si se ha favorecido el aumento de los ingresos y si ha mejorado el bienestar de la familia misma.
- A nivel **individuo**, buscamos si la persona ha podido crear un mayor control de los recursos o ha mejorado su toma de decisiones dentro de la familia y en la comunidad misma.
- A nivel de **empresa**, buscamos si el socio presenta aumento en el flujo de fondos o en su patrimonio, y
- A nivel **comunitario**, la participación. Si se ha fortalecido o no, la participación comunitaria desde la perspectiva de liderazgo.

En el segundo ejercicio de grupos focales, ejercicio cualitativo, medimos la satisfacción del cliente. Esta herramienta, nos llevó a conocer con mayor certeza el servicio, porque suele pasar que desde la visión externa, las organizaciones piensan que sus servicios son los más adecuados para la clientela por tanto es vital el acercarse a preguntar de manera directa.

Se realizaron cerca de 25 grupos focales donde participaron más de 100 personas y nos dieron su opinión en torno al producto, en torno al servicio, en torno al personal de CAME, en torno a los tiempos, en torno a las reuniones y en torno a las necesidades que esto implica. Creo que un acierto importantísimo es tomar en cuenta la percepción de los clientes en función de los servicios que otorga la Microfinanciera.

En el caso del empoderamiento, se trabajó a través de encuestas a profundidad, de historias de vida. Esta herramienta se enfoca directamente a mujeres —a través de entrevistas a profundidad— para determinar si ellas se han “empoderado” gracias a la participación en el programa CAME. Para tal efecto, tuvimos que definir lo que significaba la palabra “empoderamiento” desde la perspectiva de nuestra institución. Lo que se revisó a través de este ejercicio, fue:

- Si la persona tiene **voz**.
- Si tienen **movilidad**, tanto a nivel interno del grupo como a nivel comunitario.
- El proceso de **autoestima**.
- El **control** sobre la propia vida,
- La **toma de decisiones**,
- La **capacidad** de participación en su entorno social y
- La **visión de cambio**, como la capacidad de las decisiones.

En la medida en que pudimos tomar la definición adecuada, pudimos hacer entrevista que consistía en propiciar una charla para poder hacer los ejercicios. También buscamos hacer un autorretrato: que la persona se viera en el antes y en el después de su participación en CAME.

Por último, la encuesta de salida, que nos llevó a conocer qué debilidades tenían tanto los productos como su promoción, su distribución y los ejercicios de capacitación que llevamos a cabo dentro de la organización. Le preguntamos a la gente “¿Qué pasó, para que usted decidiera salir del programa? ¿Qué es lo que no está funcionando? ¿Qué es lo que CAME no está haciendo bien, que usted está tomando la decisión de irse? e igual, ¿Qué piensa acerca de la debilidades y fortalezas del programa? y ¿Qué cosas le cambiaría al programa para que fuera mejor? Y en última instancia, ¿si podría o no, a pesar de su salida, recomendar el programa para que otras personas ingresaran? Fue un ejercicio muy interesante. Se aplicaron 300 encuestas de salida con clientes.

En cuanto al proyecto con FINCA Internacional, el año pasado piloteamos con John Hatch la creación de una encuesta aplicada a través de un software, se piloteo en un par de nuestras sucursales, a través del levantamiento de un cuestionario vía Palm que optimiza el tiempo de captura —más o menos 15 minutos en la aplicación— es un cuestionario relativamente amplio y su virtud es que inmediatamente después de que se termina de hacer la captura en la Palm, se descarga al servidor central y se vacía la información y se tiene toda la información dentro de marco de información gerencial.

¿Qué evaluamos aquí? Quisimos tener congruencia con todos los ejercicios que habíamos estado trabajando con el proyecto de AIMS a través de IMPACT, retomamos algunas cosas, lo replicamos, incluimos algunos otros indicadores —que además, FINCA ya los tenía determinados, pero pudimos estimarlos— y los adecuamos también al contexto de CAME. Los gastos estimados a nivel anual del hogar, el uso del préstamo de CAME, el uso del préstamo interno, el uso del ahorro, el impacto del préstamo en la persona, el tipo de negocios y algunos indicadores sociales que se nos habían escapado en los procesos anteriores de evaluación, la cuestión de alimentación, la cuestión de educación, el capital social, el proceso de empoderamiento y la vulnerabilidad, etc.

Los resultados obtenidos son compatibles en el proceso de evaluación que CAME ha venido desarrollando en todos sus ejercicios. Algunos indicadores han cambiado, pero los resultados siguieron en tendencia. ¿Cuáles fueron los destinos tanto del préstamo de CAME como del préstamo interno? ¿Tienen una absoluta y total congruencia? ¿Los destinaron en su mayor parte a la actividad económica? En un segundo momento, ¿a gastos familiares diversos, como de educación, como de alimentación, como de vestido? etc.

Hay un dato muy importante que nos llamó la atención. Es el hecho de que la gente estaba pagando deudas con el uso del préstamo que estábamos entregándoles. Algo está pasando por ahí y también estaban invirtiendo en la construcción y mejora de su vivienda. El destino del dinero lo estaban utilizando, en su mayoría, para cuestiones de emergencia. Estamos creando esta posibilidad de visión un poco hacia el futuro; que la gente no utilice su ahorro —y ustedes también, con la metodología de banco comunal permite el retiro del ahorro hasta el final del ciclo— sino que tienen la posibilidad de retirarlo en caso de situaciones de emergencia. Lo utilizan para gastos familiares diversos y en última instancia lo reinvierten en su actividad económica.

Otra ventaja que la gente le encuentra al fondo interno es este marco de flexibilidad de oportunidades, seguridad y rentabilidad. En CAME, el manejo de fondo interno les deja un 80% de rendimiento mensual. Eso implica que una persona que tiene 100 pesos de ahorro, está ganando más o menos 8 pesos al mes. Las ventajas económicas son de distintos tipos: acceso al crédito de manera oportuna, de manera flexible; el hábito del ahorro —que es uno de los retos que están implícitos dentro de la misión de CAME— el crecimiento del negocio y la mejora de la calidad de vida. Insisto, la participación en la toma de decisiones dentro de la familia es un dato revelante dentro de nuestro proceso de investigación.

Resultados de empoderamiento. Autoestima, mayor capacidad de planeación, poder de decisión, control de sus recursos, ejercicio de sus derechos, mayor autoestima, mejor calidad de vida.

Lo que les gusta de CAME. La disposición del crédito. No tienen dificultad para pagar —pagos semanales— consideran que estos pagos son razonables, consideran la tasa de interés como adecuada —trabajamos en una comunidad donde el agio es muy intenso— los ahorros son crecientes, las ganancias son sustanciales —porque tenemos la cuenta interna activa— hay un seguro de vida gratuito que proporciona la organización, hay aprendizajes y capacitación, y oportunidades de convivencia y amistades dentro de los bancos comunales.

Al igual los desaciertos. Lo que no les gusta de CAME. Nosotros trabajamos con una entidad bancaria que hace la captación del ahorro de la cuenta interna y sin duda, una de las quejas más fuertes de la gente son las filas y el trato del banco, porque ahí están canalizados los ahorros. Los problemas con los socios incumplidos, que se traducen en problemas de morosidad —esto también les incomoda muchísimo y piden más apoyo por parte de CAME para poder solventarlo— reuniones frecuentes y/o largas —estamos trabajando en este proceso de reducción de tiempos— y la impuntualidad e inexistencia de otros socios y del promotor. También estamos trabajando fuertemente con una central de llamadas para que el promotor llegue siempre puntual a cada una de las reuniones.

Alguno de los indicadores de salud. Un porcentaje altísimo no cuenta con seguridad pública. CAME está tratando de buscar alianzas con alguna aseguradora para poder dar este servicio. Hay capacitación lateral, no hay mejor forma de aprender que de uno a otro. Las mujeres se enseñan a sí mismas el manejo del negocio, hay un intercambio de tips y de aprendizajes, etc... del manejo de la contabilidad, de habilidades numéricas que se dan al 100% dentro del comité de administración del banco comunal.

También creemos que hay un concepto muy interesante que es la reducción de la vulnerabilidad, donde el ahorro hace que la gente reduzca sus impulsos en cuanto a compras de temporada navideña etc., y que haya una mejor planeación en cuanto al uso de los ahorros. Estamos viviendo el dilema del fondo interno. De algunos años para acá, nos estamos preguntando si debemos continuar o no con él. Desde la perspectiva financiera el fondo interno puede ser una desventaja para CAME porque éste se convierte en una posible competencia y su administración a través del promotor genera gastos.

Las ventajas del fondo interno para CAME.

Es que CAME tiene la gran oportunidad —con los recursos que cuenta— de dar servicio al doble de la población con los mismos recursos. Otro dilema, desde la perspectiva social —y más desde la perspectiva del cliente— es que hay mayor deserción por problemas de la cuenta interna, altos costos de transacción para los socios, más fuentes de conflictos y mayor tiempo. Y las ventajas es que es muy productivo, les genera rendimiento, son recursos que se reciclan dentro de la comunidad, generan empoderamiento, generan aprendizajes laterales y generan toma de decisiones dentro de los bancos comunales.

El Dilema del Fondo Interno

Desventajas

- El 60 % de los créditos son colocados con recursos de los socios, de los cuales CAME no obtiene ningún beneficio
- Esto genera gastos, deserción y tiempo de la plantilla.

Ventajas

- CAME puede dar servicio al doble de población con los mismos recursos.

En cuanto al trabajo con Pro-IMPACT. Estos son los indicadores con los que CAME ya está trabajando. Tenemos un desarrollo de software in house —que está montado en la Web— donde se plantearon estos indicadores. Es un primer ejercicio. Estamos redefiniéndolo porque parece ser que hay una carencia de indicadores, mucho más desde la perspectiva del orden social, y en CAME queremos validar este proceso de monitoreo.

¿Cuáles fueron nuestros hallazgos y lecciones aprendidas? Que necesitábamos utilizar la información de las necesidades de los socios para el aprendizaje del personal de gestiones y promotores. En los primeros resultados cometimos el error de presentarlos solamente al marco de gobernabilidad de la institución y no los difundimos entre los promotores ni ante los socios, gran error, porque la gente no se involucra en el proceso de evaluación de impacto. Lo mostramos a los donantes y a todo mundo, a excepción de la plantilla interna.

Los estudios nos han permitido tener un conocimiento mucho más sólido de nuestros socios. Los grupos focales nos proporcionaron una evidencia fuerte de los problemas, igual que las encuestas de salida. El estudio de empoderamiento nos dio una fuerte apreciación entre los clientes antiguos acerca de los beneficios ganados por la participación en los bancos comunales.

¿Cuáles son nuestras áreas de oportunidad a mejorar en el servicio? Necesitamos involucrar a la institución en su conjunto en este proceso de monitoreo y evaluación, al igual necesitamos mejorar los sistemas de información incorporando estos indicadores al sistema de información gerencial. Estamos plenamente convencidos de que tenemos un gran reto: la institucionalización de la evaluación del socio y su monitoreo, en función de los servicios que CAME les otorga día con día. Muchas gracias.

Maria del Carmen Díaz

Gracias Isabel. Ahora tenemos a Jorge Maldonado, profesor e investigador de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, en Bogotá, Colombia.

Jorge Maldonado

Gracias Carmen. Voy a tratar de cumplir con el tiempo así como lo han hecho mis compañeros. Antes que nada, quiero agradecer a ProDesarrollo por su invitación y a todos ustedes por estar aquí presentes.

El trabajo que vamos a presentar hoy es el resultado de mi inserción en la Universidad de Chile, donde tuve la fortuna de contar con la asesoría del profesor Claudio González a quien ahora nuevamente hoy vuelvo a encontrar aquí. También quiero agradecer —aprovechando el tema de la perspectiva de género— para agradecer a mi esposa Rocio por acompañarme continuamente durante el doctorado y para que podamos presentar este tipo de cosas.

En este estudio, lo que hacemos es enfocarnos en mirar cuáles son los impactos que se generan sobre la educación de los niños de las clientas de bancos comunales. ¿Por qué? Porque consideramos que el tema de formación de capital humano es muy importante para disminuir la pobreza y ese nivel de educación que pueden lograr los niños pues depende no solamente de cosas asociadas a la oferta, como el número de colegios, el número de profesores, o la distancia a los colegios, sino también de factores asociados a la demanda. Y esa demanda está moldeada por las preferencias de las personas, de las familias, por sus restricciones presupuestarias y por el tiempo alternativo que tienen los niños.

Cuando hablamos de la restricción presupuestaria estamos hablando básicamente del ingreso de las familias que afecta las decisiones de educación en los hogares, no solamente en términos de niveles, sino también en términos de dispersión. Entonces el tema de la distribución del ingreso a lo largo del tiempo es un tema importante.

Sabemos también que el acceso a los servicios financieros permite que las familias puedan aprovechar esas oportunidades productivas, les permite suavizar el consumo y les permite obtener herramientas para manejar el riesgo. Pero también tenemos problemas de información asociados a la relación entre el cliente y la entidad financiera, lo cual hace que el acceso al crédito en los hogares sea muy difícil, generando trampas de pobreza. Los que son más pobres tienen más dificultades para acceder al crédito y por culpa de eso continúan siendo pobres, mientras que

los que son más ricos pueden acceder fácilmente al crédito y eso les permite, digámoslo así, ser más ricos. Gracias a las nuevas tecnologías de microfinanzas, este círculo vicioso, esta trampa, puede romperse y lo que nosotros pensamos es que eventualmente eso podría repercutir también en el nivel educativo de los hijos de las clientas que tenían acceso a esos créditos. Este análisis lo hicimos en Bolivia, específicamente para el caso de CRECER y de ProMujer.

CRECER viene funcionando aproximadamente desde 1990, aunque oficialmente es a partir del '99 y muchos de ustedes saben que ha sido patrocinado de alguna forma por Freedom from Hunger. Y ProMujer es una organización que viene trabajando en Bolivia desde los años '90. La población objetivo de ambas organizaciones son mujeres de bajos recursos. CRECER tiene más énfasis en las zonas rurales y ProMujer en las zonas urbanas.

A la fecha de este estudio, CRECER atendía clientes en cinco departamentos de Bolivia: Chuquisaca, Cochabamba, La Paz, Soruro y Potosí, y ProMujer trabajaba en el alto Cochabamba, Sucre y Tarija.

La misión de CRECER es promover la seguridad alimentaria del bienestar de las mujeres y sus familias, a través del acceso a servicios financieros y capacitación. La misión de ProMujer es mejorar la calidad de vida de las mujeres en Bolivia, a través de la provisión de servicios tales como salud, educación, depósitos y préstamos. Es decir, son dos bancos comunales que funcionan bajo la metodología de crédito con capacitación, y desde ese punto de vista queríamos también mirar cuál era ese efecto adicional de la educación no formal que se les ofrecía a las clientas. Sabemos también que los bancos comunales tienen una doble intención, en el sentido de que, por un lado se busca a través de la asociación comunal, generar un mecanismo de intermediación financiera entre las socias, pero por el lado de la formación —o de la educación no formal— ofrecer canales de educación a las socias que les mejoren su información y su capacidad para tomar decisiones.

Nuestras preguntas entonces, son: ¿Será que el acceso a estos servicios financieros tiene algún impacto sobre la formación de capital humano, específicamente sobre la educación de los niños? y si es así, ¿a través de qué canales ocurre esa influencia? Para hacerlo, lo que hicimos fue, digamos metodológicamente, buscar cuáles eran los diferentes canales a través de los cuales las microfinanzas podrían afectar el desempeño educativo de los niños y de los hogares con clientes de bancos comunales en Bolivia, y definir una estrategia para analizar el desempeño educativo de estos niños.

Identificamos estos canales en cinco líneas que nominamos:

- Efecto ingreso,
- Efecto manejo de riesgo,
- Efecto género,
- Efecto educación y formación, y
- Efecto demanda por trabajo infantil.

¿Cuál es básicamente la idea detrás de cada una de ellas? Cuando nos referimos al efecto ingreso, lo que estamos pensando es si las microfinanzas mejoran el ingreso de las familias y el acceso a tener mayor ingreso les permite adquirir más bienes. La educación es un bien que pueden adquirir para sus hijos y eventualmente a través de esa línea van a mejorar la educación de los niños.

El efecto manejo de riesgo se refiere al hecho de que teniendo acceso a ese tipo de servicios financieros se reducen los shocks, y esos shocks pueden eventualmente hacer que los niños tengan que salirse del colegio para ayudar a la familia a resolver sus problemas. El acceso a las microfinanzas reduce ese riesgo y eventualmente los niños no van a verse expuestos a tener que abandonar la escuela.

El efecto género tiene que ver con dos cosas. Sabemos que las mujeres tienen mayor preferencia en invertir el ingreso de la familia en la educación de sus hijos, y el hecho de que las microfinanzas estén enfocándose en mujeres, hace que se genere un canal directo de recursos adicionales que se van a invertir en la educación de los niños. Y por otro lado, —como ya lo hemos escuchado en esta mesa— las mujeres ganan poder de negociación dentro de la familia, y ese poder de negociación les permite redirigir el consumo o el gasto de la familia hacia actividades educativas y de salud de los niños.

El efecto educación. Lo que queríamos era capturar el hecho de que estas líneas de crédito con educación, están cambiando la información, y cambiando las preferencias de las clientas para que reconozcan la importancia de educar a sus hijos. A través de este efecto, lo que estamos encontrando es un impacto positivo del acceso a esta educación sobre las decisiones de educación de los niños.

Esos cuatro efectos serían efectos positivos de las microfinanzas, sin embargo pensamos que también puede existir un efecto negativo y lo hemos denominado "efecto demanda por trabajo infantil". Éste actúa en dos sentidos, una vez que la familia obtiene mayores recursos para destinarlos a actividades productivas, esos retiros productivos hacen que, o la mamá ahora tenga que dedicarse a esa actividad productiva y entonces el niño tenga que cuidar a sus hermanitos menores —y por lo tanto no puede asistir al colegio— o que el mismo niño tenga que dedicarse a esas actividades productivas y por lo tanto se reduzca su proceso educativo y su participación en ir al colegio.

¿Cómo hicimos para medir eso? Teníamos que medir de alguna forma el desempeño escolar de los niños. Nos inventamos una variable que llamamos la brecha educativa. Es la diferencia entre la educación que esperamos que tenga el niño de una determinada edad, y la verdadera educación que observamos en ese niño. Si el niño dejaba de asistir al colegio durante dos años entonces esa brecha educativa nos estaba mostrando que tenía dos años de distanciamiento entre lo que debería tener y lo que estábamos observando. Queríamos correlacionar esa brecha educativa con variables que nos mostraran si esos efectos eran o no verdad. Entre las variables más importantes estaba la variable de empoderamiento de la mujer. Esa la medimos a través de la capacidad de las mujeres para tomar decisiones dentro del hogar o a través de la educación, la participación de la mujer dentro de la generación de ingresos en el hogar, que de alguna forma reflejaban qué tan empoderadas eran las mujeres dentro de su propia familia. Pensando en lo que hablábamos hace un momento, teníamos la presencia de niños y el hecho es que si los niños pequeños y la mamá ahora tenía que dedicarse a actividades productivas, entonces a ella le tocaba cuidar a sus hermanitos menores.

Teníamos la tenencia de tierra, pensando en que si la tenencia de la tierra reflejaba el hecho de que ahora la familia se iba a dedicar más a actividades agrícolas, iban por lo tanto, a exigir más trabajo por parte de los niños. Y con respecto a los servicios financieros, teníamos una medida de la antigüedad, es decir, ¿cuánto tiempo llevaban las clientas como socias del banco comunal? El uso de la cuenta interna cobra mucha importancia sobre todo en el tema de manejo de riesgo.

Como también hemos observado en las otras dos presentaciones de este panel, la medición de los impactos y poder atribuir impactos directamente a un programa particular, cuando uno quiere hacer una evaluación de desempeño se vuelve realmente difícil y controversial. Existen una gran cantidad de problemas estadísticos que hacen difícil evaluar con exactitud los resultados que uno quisiera evaluar y como hablábamos hace un rato, por ejemplo, la falta de una línea puede generar problemas a la hora de evaluar con toda tranquilidad cuál es el impacto o cuál es el efecto de un determinado programa.

En el caso de las microfinanzas hay dos en particular. Un sesgo por selección de clientes y uno por selección de ubicación del programa. Nuestra estrategia para enfrentar esos riesgos —y no caer en el error de estar haciendo conclusiones que pudieran resultar equivocadas— fue hacer algo parecido a una metodología que se llama “comparaciones reflexivas”, que es una comparación entre clientes antiguos y nuevos. Nuestra estrategia es que como de todas maneras tampoco teníamos una línea básica —no teníamos un grupo de personas que no fueran clientes para compararlo con las que si eran clientes— lo que hicimos fue comparar a las clientes que eran antiguas con las que eran jóvenes. Escogimos a las de menos de un año —suponiendo que en un año todavía no hubieran capturado los beneficios completos del acceso a las microfinanzas— y las comparamos con un grupo de clientes con más de dos años. Supusimos que si ya llevaban más de dos años, se habrían capitalizado, o ya habrían hecho realidad, o ya habrían recibido los impactos de ese acceso. Eso nos permitiría resolver el sesgo de auto selección bajo un supuesto, y es que las clientes nuevas son iguales a las clientes antiguas cuando empezaron el programa.

El análisis se hizo con tres bases de datos. La primera se va a llamar “Batallas”. Es un trabajo que se hizo en Batallas, en las cercanías de la Paz, es una muestra de 130 hogares, todos ellos básicamente rurales. Ahí había 135 niños de edades entre 13 y 18 años que son como los de las escuelas secundarias, donde hay más posibilidades de que tengan que salirse del colegio. En esta muestra, el 46% de los niños no tenía ninguna brecha, es decir, iban en el nivel educativo esperado. La segunda base de datos que utilizamos fue una base de datos de clientes de CRECER, compuesta por 427 hogares, en la que aproximadamente la mitad son hogares rurales y la otra mitad son hogares urbanos. Allí teníamos 355 niños, donde cerca del 30% eran niños sin ninguna brecha académica, un porcentaje mucho menor que en el caso de Batallas. Y la tercera base de datos era la de ProMujer, que incluye 400 hogares donde todos son básicamente hogares urbanos, con 363 niños y 40% de ellos sin ninguna brecha.

Estos son los resultados estadísticos que se obtienen. El signo negativo quiere decir que está bien, porque lo que está diciendo es que genera menos brecha, es decir, el niño está mejor educativamente y si el signo es positivo es porque tenemos problemas. Los que tienen más estrellitas es porque son estadísticamente más importantes. Básicamente vemos que el tema de antigüedad es importante, es decir, efectivamente, las clientes antiguas tienen niños con menor brecha académica que las clientes nuevas. El tema de género no es relevante, es decir, en el tema de educación no hay una discriminación entre niños y niñas. Vemos que la posición entre los hermanos si es importante, es decir, los hermanos mayores tienen más posibilidades que los hermanos menores de ser educados. Vemos que el capital humano, es decir, la formación educativa de los padres, tiene un impacto muy importante en el desempeño de los niños, y de igual forma, el índice de pobreza del hogar también tiene un efecto muy importante. Entonces, hogares más pobres y hogares con padres menos educados, van a tener mayor probabilidad de que sus hijos tengan brechas académicas o de que no rindan académicamente.

En el caso de Batallas, —ya que es una base de datos 100% rural— la tierra sí genera un impacto negativo en el desempeño educativo de los niños.

En el caso de los resultados del uso de la cuenta interna. En el caso de la base de datos de CRECER, la cuenta interna genera una disminución en la brecha académica, probablemente porque está siendo utilizada como un mecanismo de manejo del riesgo, pero en el caso de ProMujer, la cuenta interna está generando un efecto positivo. Nuestra hipótesis —nuestra explicación— viene a dos casos. Uno, que para esta base de datos, solamente el 16% de las clientas de ProMujer estaba utilizando en ese momento cuenta interna y dos, dado que están en un contexto urbano con más probabilidades de generar actividades productivas, es muy probable que esa cuenta interna se estuviese utilizando, no para manejo de riesgo, sino para aumentar las posibilidades productivas, es decir, lo que estaríamos viendo es el tema del subempleo que se trata de resolver a través de cuenta interna.

El tema de empoderamiento es importante ya que en todos los casos se está reduciendo la brecha académica de los niños. El hecho de que las mujeres tengan acceso a las microfinanzas tiene un efecto muy fuerte en reducir la brecha académica, es decir, en mejorar el desempeño académico de sus niños.

En términos de magnitudes —no solamente de signos— confirmamos lo anterior. Antiguamente tiene un efecto importante; capital humano en el hogar tiene un efecto importante; la pobreza desafortunadamente sigue siendo grave, pero empoderamiento cobra cada vez mayor porcentaje de participación dentro del desempeño de los niños. En el caso de ProMujer, podemos ver que el hecho de que la mujer esté empoderada —digámoslo así— es capaz de reducir hasta en un año la brecha académica de sus hijos en comparación con los de las clientas nuevas.

Quiero terminar mostrando que hay un reto en el tema de ese efecto negativo que se puede generar por la demanda por trabajo infantil, y que, en este caso, lo que tenemos que pensar es en algún tipo de políticas o de programas que permitan que los hogares sean más productivos de tal manera que no tengan que exigir que sus niños se salgan del colegio cuando ellos se involucran en procesos o en actividades generadoras de ingresos adicionales. Gracias.

María del Carmen Díaz

Muchas gracias Jorge, muchas gracias Gloria e Isabel. Están marcando una construcción del empoderamiento como tal, y de una manera de acercarnos más al problema de las microfinanzas. Ya más que una conclusión, quiero hacer un par de reflexiones. Detrás de las tres investigaciones que han sido las distintas instituciones que nos han presentado, creo que hay un concepto de impacto, visión—o lo mejor muy macro— entendido como el conjunto de rupturas en los distintos planos de las relaciones sociales. Las diferentes rupturas que se dan en la palabra empoderamiento implican que también existía empoderamiento.

El concepto "mejoras condiciones de vida" quiere decir que tenían una condición anterior. Cuando los análisis de impacto dan la primera imagen de estas rupturas de relaciones sociales, de situaciones sociales, de hechos, etc., y detrás de esta noción de ruptura está el escenario complejo, problemático de la pobreza, que ustedes captan a chispazos en cada una de sus investigaciones.

Destacan muchas cuestiones importantes. Hay distintas dimensiones para medir estas rupturas: en lo individual, en la familia, en lo comunitario y en una dimensión que yo agregaría sería en lo socio-crisi-social, en lo social-general, ¿cómo afectan las microfinanzas la manera de ver el combate a la pobreza en un país? Hay diferentes ejes que ustedes retoman en las diferentes investigaciones, que reflexionar sobre ello. Son principalmente dos —están muy claros en la investigación de Gloria, y en la que presenta Jorge, están mezclados en la investigación de Isabel. Son lo objetivo, el ingreso, las condiciones de vida etc., y lo subjetivo, la auto percepción que tienen las mujeres, el principio de futuro que se instala, la imagen más clara es en los niños. —parece que no habría principio de empoderamiento.

si hay una ruptura en esta parte de la población— la solidaridad, la violencia, son temas que destacan —¿cómo se rompen los procesos que venían detrás?— y, finalmente, creo que la gran conclusión es que de una u otra forma, desde muchos puntos de vista, ustedes están constatando que la mujer en las microfinanzas es un factor de cambio social. Con esto termino y cedo la palabra a las dudas y preguntas del público.

Pregunta:

Mi nombre es Denis Picas, vengo de FOJAL, Guadalajara, México. La mujer como factor de desarrollo social. Con eso cerrabas la acotación. Tal vez estoy buscando que mi alma descanse. Tengo un conflicto cuando busco —también de manera apasionada— que la mujer logre dejar esas cifras de frustración y que alcance otras cifras de metas logradas, sociales, familiares, profesionales, personales... pero también tengo una preocupación —es donde viene la disyuntiva— ¿Hasta dónde? Hay una frase que dice que la mujer es fiel por comodidad y el hombre por falta de oportunidad, que creo que se está rompiendo. Hay estadísticas. El porcentaje de infidelidad y de matrimonios y familias desintegradas está avanzando. Una mujer realmente autónoma lo es porque también tiene autonomía financiera. ¿Hasta dónde? ¿Hay investigaciones de que este empoderamiento de la mujer, esta liberación, esta inserción de la mujer en el desarrollo, también incide en descuido de los niños, en drogadicción, en homosexualidad?

Pregunta:

Buenas tardes. Tal vez soy muy joven, pero vengo trabajando desde hace casi cuatro años. Soy Belinda Gómez, vengo de ADRA, Perú. El tema del impacto que generan las microfinanzas en las mujeres es un tema que me encanta, pues desde que me inicié, vi a la mujer tener muchos cambios, dar un giro de 360 grados, a la que empezó vendiendo unos pequeños frutos en el piso y de pronto empezó tener un negocio grande y eso me emociona muchísimo y me da fuerzas para seguir trabajando por las mujeres de mi país. Mi pregunta es ¿cómo mejorar esas evaluaciones de impacto? ¿y qué hacer después de esas evaluaciones de impacto? No quedarnos solamente con los datos y con todos los resultados que obtengamos y ¿qué podemos hacer como instituciones Microfinancieras? ¿y cada qué tiempo? ¿y también el costo que esto ocasiona...?

Pregunta:

Carmen Velasco. Algo que creo que es importante de las tres exposiciones y de tanto estudio que se está haciendo sobre el impacto, es convencer o tratar de hacer algún lobbying para que cuando se evalúe a las instituciones de microfinanzas con Microrate, con Fitch o con lo que fuese, también se exija una evaluación tan rigurosa como un Microrate o un plan de finanzas del desempeño social. Que no sea solamente un compromiso institucional y que sea liberado a la buena voluntad y al desafío que veo, por ejemplo, en las tres instituciones, pero sobre todo en dos, Jorge es más un académico, pero que si se vea reflejada como una obligación, porque creo que el retorno social que las instituciones tienen que tener debe ser un compromiso. Hace unos días leí un apéndice a un libro realmente fabuloso, "From Birth to Grave", y ahora han sacado un apéndice que es "From Birth to Grave del área social" y dice que las instituciones sin fines de lucro, se llamen "de desarrollo" y que no sea rigurosa la medición del desarrollo que están logrando. Es una solicitud...

Jorge Maldonado

Casualmente esta mañana estaba mirando la revista de la Universidad de los Andes —donde yo trabajo— que se llama "Desarrollo y Sociedad" y en éste número salió publicado el artículo del trabajo que estamos presentando hoy. Y hay un artículo que se llama "Un estudio de los determinantes del divorcio en Uruguay" y otro que se llama "Educación y cuidado de los hijos, experiencias para madres y niños colombianos" y hablan mucho de esas cosas. Probablemente no tengan análisis sobre el tema de microfinanzas pero sí, efectivamente, hay ahí algunos estudios que tratan de entender —por lo menos el punto de vista económico— el tema de esas otras relaciones de las mujeres con su familia, con el entorno, que les puede ser útil.

Gloria Díaz

Sobre ese punto, justamente. Decía que lo que hemos encontrado en el estudio, que justamente un problema grande es el tiempo, pero creemos que también en una sociedad donde buscamos una equidad entre hombres y mujeres, tampoco puede ser todo puesto sobre las espaldas de las mujeres. En este sentido decimos que hay necesidad de nuevos acuerdos que entre la mujer trascienden muchas veces la esfera del hogar, pero también comienza por allí. Y también el papel que los gobiernos juegan al respecto, porque si hay una gran presión sobre el tiempo de las mujeres, frente a ese trabajo tan arduo que se hace, trabajo en la comunidad, trabajo con asistencia a los enfermos, el cuidado de los niños, el negocio... ¿con qué tiempo? El día sólo tiene 24 horas. Y finalmente, en muchos casos, incluso es un instrumento "para". Porque si pensamos cuánto de todo ese tiempo ella lo orienta a sí misma, encontramos diferencias. Así que también acá hay todo un reto en relación al rol de los agentes, todo el tema del trabajo doméstico, la valoración que no se ve, también está detrás. Las cunas infantiles —que en muchos casos se hicieron y después se dejaron de proveer...— y en ese aspecto creo que hay nuevos acuerdos por trabajar.

Isabel Ramos

Retomando un poco lo que decía Carmen, en efecto, es un compromiso. A pesar de que se ha escrito mucho y se ha hablado mucho sobre evaluación e impacto, siempre los niveles de rentabilidad, de rentabilidad financiera, siempre los números; terminan venciendo la parte social de las organizaciones. CAME tiene un gran compromiso y en eso estamos, pero sí, en efecto, hay que solicitar también apoyos a las entidades internacionales para que puedan fortalecer estos ejercicios.

En el caso de CAME —respondiendo un poco a tu pregunta— estamos haciendo ejercicios longitudinales. Estábamos trabajando anualmente y estamos haciendo ejercicios por ciclo. En efecto, es costoso. Creo que una de las recetas que a nosotros nos vino muy bien es fortalecer al personal interno de la organización, armar una especie de área dedicada ex profeso a la evaluación de impacto, darle seguimiento, darle fortalecimiento, darle capacitación y sin duda hay que hacer algo con la información, no se vale sólo mantenerla en el cajón, se trata entonces de reconocer las áreas de oportunidad, debilidades, fortalezas de la organización y en función de eso someterlas a la junta directiva de cada una de las organizaciones, a la crítica sensata y abierta para tomar decisiones y cambios que sean benéficos para la población.

Maria del Carmen Díaz

No quiero finalizar haciendo un comercial. En México, tenemos una investigación que es una experiencia con mujeres que están con Microcréditos en diferentes Estados del centro del país, hecha por la Universidad Iberoamericana. Es desde el punto de vista del psicoanálisis y de cómo se les topereciben las mujeres y cómo perciben sus relaciones con su pareja y cuáles han sido las mejoras en todas sus actitudes. Aquí está la investigación si la quieren. Y son más positivas que negativas los efectos en este segmento de la población.

Les quiero dar las gracias y buenas noches.

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL

Patrick Crompton, FINCA – EUA
Reynaldo Marconi, FINRURAL – Bolivia
Lisa Kuhn, Freedom from Hunger – EUA

Moderador:

Ma. Elena Taylor, Red de Opportunity International

Ma. Elena Taylor

Es un verdadero de-honor participar como moderadora de este panel, porque considero que es el más importante para las organizaciones que trabajamos en bancos comunales. Los indicadores sociales son absolutamente necesarios para que podamos probar que, en realidad, estamos alcanzando nuestra visión y nuestra misión.

Sin embargo, estos indicadores son más difíciles de diseñar por el hecho de que son cualitativos. Los financieros son muy fáciles porque están basados en las matemáticas y, por eso, me interesa tanto esta presentación. Estamos aquí siendo acompañados por tres personas muy importantes. El señor Patrick Crompton, quien ha trabajado con FINCA Internacional y el equipo de investigaciones —con John Hatch— durante los últimos cuatro años. Como gerente de investigaciones ha coordinado la investigación de la valoración de clientes de FINCA en 22 de sus afiliados y, personalmente ha entrevistado más de 500 clientes de FINCA en Ecuador, México, Uganda y Malawi. Creo que su presentación va ser muy, muy interesante.

Tenemos al señor Reynaldo Marconi, economista y abogado de nacionalidad boliviana, gerente, desde 1995 a la fecha, de la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural, FINRURAL, hasta diciembre de 2005 ha sido Presidente del Directorio de INFOCRED, cuyo objeto es la prestación de servicios de central de riesgos para el sector microfinanciero boliviano. Desde el 2002 a la fecha, es Presidente del Consejo Directivo del Foro Latinoamericano y del Caribe, de Finanzas Rurales, Foro LAC FR, que es una red de redes e instituciones de la región, centrada en los servicios financieros rurales. Ha sido Coordinador Regional para América Latina del programa IMPAC, apoyado por la Fundación Ford y el concurso de las universidades británicas de Bath, Sussex y Sheffield, en el campo de evaluación de impactos. Ha escrito numerosos libros sobre microfinanzas, regulación, finanzas rurales, evaluación de impactos y desempeño social.

Lisa Kuhn tiene un bachillerato en relaciones con Latinoamérica y lenguas romances. Master en relaciones internacionales con concentración en desarrollo internacional y estudios en ciencias políticas y literatura latinoamericana. Lisa Kuhn Fraioli es asesora técnica de microfinanzas, especialista en el sector microfinanciero con 7 años de experiencia en servicio de capacitación, asistencia técnica e investigación para instituciones y redes microfinancieras de todo el mundo. La señora

Kuhn Fraioli está trabajando actualmente en el lanzamiento de "Alcance", la nueva iniciativa del desarrollo de capacidades que "Freedom from Hunger" ha introducido en México, además trabaja en estrecha colaboración con las organizaciones afiliadas de "Freedom from Hunger" en Perú, Bolivia y Ecuador. Durante su trabajo como asesora de relaciones de género y gerente de microprestamos con Opportunity International, la señora Kuhn Fraioli se especializó en la evaluación y mejoramiento del impacto de los productos y servicios microfinancieros para mujeres. Trabajó en estrecha colaboración con la aliada de Opportunity en Ghana en la investigación de desarrollo e introducción de un nuevo producto de préstamos para la adquisición de bienes, diseñado para promover en la mujer, el programa de banca comunitaria; la práctica de acumulación de bienes y acciones en sus negocios y para calificar a préstamos individuales. Como gerente de microprestamos, realizó y recopiló información de las organizaciones afiliadas de Opportunity de todo el mundo para la evaluación de las prácticas crediticias existentes y el desarrollo de las mejores prácticas sobre temas emergentes, como los sistemas de incentivo y la gestión de productos. Dirigió una línea de investigación en Colombia para comprender y solucionar las restricciones no-financieras que impiden el crecimiento de los negocios de las mujeres internamente desplazadas en Bogotá y Barranquilla. [...] En alguna ocasión trabajamos conjuntamente y es un placer tenerla acá.

Vamos a tratar de centrarnos en los 20 minutos para las presentaciones porque, como es un tema tan interesante, es importante que ustedes tengan tiempo de hacer preguntas. Ahora vamos a pasar a Patrick que comience su presentación.

Patrick Crompton

Gracias Elena. Quisiera empezar con un chiste para introducir el tópico, ¿Cuál es el animal más flojo del mundo? ¿Alguien tiene la respuesta? ¿Alguien?... ¡El león! No. Es el pez. ¿Por qué? ¿Qué hace?... ¡Nada! Es el único chiste que me sé en español —y creo que es bueno— y está vinculado a la presentación porque en esta área, históricamente hemos estado haciendo mucho en relación a cómo medir el desempeño social. Creo que es muy importante tratarlo a nivel de industria.

La asignación de este panel fue para hablar de los indicadores del desempeño social pero quisiera tocar primero el tema del desempeño social y después de gestión del desempeño social; beneficios; metas sociales; análisis de la misión; criterio de indicadores; indicadores de EBCO; indicadores estándar del proyecto de CGAP Ford.

Desempeño social.

¿Qué es el desempeño social? Es la traducción efectiva de la misión de una institución a la práctica. Como practicantes tenemos una misión y casi todos tenemos también una misión social. Entonces, estamos tratando de traducir esta misión a la práctica.

Este es el marco conceptual de ImpAct —que mencionó Elena— respecto al proyecto de la Fundación Ford con muchas instituciones. Muchos de nosotros —como 30 instituciones— estamos en ese proyecto y contamos con mucha investigación.

Este es su marco conceptual.

Tres áreas:

- Estrategia, con misión, metas y objetivos;
- Intervención de la institución de microfinanzas, y
- Resultados.



Ahora, ¿qué es la **gestión del desempeño social**? Es la evaluación sistemática del desempeño relativo a metas sociales y el uso de esta información para mejorar la práctica. Entonces, no solamente tenemos indicadores; para tenerlos, tenemos que tener información. Los indicadores tienen el propósito de sacar información, y después, vamos a institucionalizarla y a usar esta información. Entonces, es algo referente a gestión, no es tanto tener la información y no hacer nada con ella. Es muy importante gestionarla y ponerla en práctica para mejorar nuestros servicios y productos. Otro esquema es mostrando la importancia de este ciclo.

Beneficios.

Algunas personas entienden mejor lo que estamos haciendo —y por qué— y qué estamos logrando para mejorar productos y servicios, para balancear los objetivos financieros y sociales, porque siempre hay la tendencia a estar atentos a la sostenibilidad, pero tenemos que balancear este propósito con los propósitos sociales. Todos queremos retener clientes pero también demostrar el desempeño o impacto social.

Las instituciones tienen tres metas sociales:

- El alcance. ¿A quiénes vamos a llegar? ¿A quiénes queremos servir?
- La intervención, o lo que es para nosotros “provisión sostenible de servicios apropiados”
- Y resultados, porque queremos ver el impacto.

Creo que todos ustedes tienen estas tres categorías en sus misiones. Nuestra misión —en FINCA— es traer servicios financieros a los empresarios de ingresos más bajos para que puedan crear empleos, construir riqueza y mejorar su bienestar.

Si vamos a analizar la misión, veamos primero a quiénes queremos llegar. Alcance. Queremos llegar con servicios financieros a empresarios de ingresos más bajos para crear empleo —y para nosotros eso también quiere decir generar empleos para otros— porque también estamos trabajando en Asia donde tenemos empresarios un poco más grandes, y su misión es generar empleos para otras personas. Construir riqueza, crear activos fijos y mejorar su bienestar.

Para medir —para analizar la misión— tenemos que verla bien; ver las metas y los objetivos, y de allí vamos a crear las estrategias. Y para saber si estamos haciendo... —cómo estamos— vamos a requerir indicadores.

Ya mencioné las tres categorías: alcance, servicios sostenibles e impacto. Ahora hablemos de los indicadores. Si se pueden medir, se pueden gestionar. Vamos a gestionar lo que estamos tratando de medir para poder mejorar los productos y ver si las estrategias que tenemos son buenas o no.

No voy a tocar todas las estrategias pero creo que lo más importante de ese criterio —lo primero— es que el indicador sea relevante. Cuando estamos escogiendo los indicadores que vamos a medir, debemos pensar: “¿En verdad este indicador está vinculado directamente a nuestra misión? Si no, no hay que medirlo porque vamos gastar mucho tiempo y recursos”. Lo

importante es pensar en esto. Otros elementos fáciles de usar para saber si son relevantes son que tengan la habilidad de reflejar los cambios existentes y potenciales. No vamos a crear indicadores que no puedan cambiar, porque no nos van a decir nada. Y al final, sostenibilidad es relación costo-efectividad. Si podemos integrar los indicadores a los sistemas que ya tenemos —en las solicitudes o en los formatos de crédito— eso va a reducir los costos.

Nosotros tenemos una herramienta de valoración de clientes que se llama F-CAT, "Financial Client Assessment Tool", una entrevista de unos 20 minutos. Con eso tratamos de analizar —o medir— nuestra misión. Si queremos saber si estamos llegando a nuestros clientes podemos usar los gastos familiares como indicadores. Generar empleo. Tenemos preguntas sobre la microempresa, sobre creación de activos —número y tipo de activos—. Mejorar el bienestar, tenemos métricas sociales para la vivienda, alimentación, educación...

Respecto al proyecto de indicadores sociales de CGAP Ford, éste fue iniciado para estudiar la necesidad de tener información del desempeño social, comparable, para los diversos actores de la industria: practicantes, donantes, inversionistas sociales de otras instituciones...

No creo que debemos tener indicadores con estándares fijos —por eso dije que necesitamos tener indicadores que estén vinculados a nuestra misión— pero a la vez, queremos conectar nuestras actividades con las de los demás. Este proyecto crea indicadores a nivel institucional que las podamos comparar, y corresponden a las cinco primeras metas del Desarrollo del Milenio o "Millennium Development". Debido a los diferentes contextos regionales donde estamos trabajando, tuvimos la necesidad de tener indicadores "proxy" o indicadores a nivel institucional vinculados a indicadores a nivel industrial.

Estamos en el proceso de prueba, pero recién salió un reporte interno preliminar. La primera meta es erradicar la pobreza extrema y el hambre. Hay cuatro indicadores a nivel industrial:

- Posesión de activos,
- Acceso a los servicios,
- Necesidades básicas, y
- Vivienda.

Indicadores al Nivel Industrial	Indicadores al Nivel Institucional
1. Posesión de Activos Fijos	1. Electrónicas 2. Aparatos (pequeños y grandes) 3. Posesión de tierra 4. Ganado pequeño y mediano 5. Ahorros formales
2. Acceso a los Servicios	1. Acceso a la luz 2. Acceso al agua 3. Acceso a los servicios higiénicos 4. Posesión de un teléfono (celular)
3. Necesidades Básicas	1. Gastos para la ropa 2. Alimentos básicos consumidos 3. Gastos para los alimentos 4. Cantidad de comidas en un día 5. Alimentos de lujo consumidos
4. Vivienda	1. Tamaño del hogar 2. Material de los paredes 3. Material del piso 4. Material del techo

Estos son algunos ejemplos de indicadores que podemos usar a nivel institucional. Tal vez hay quien desee medir activos a través de aparatos de ahorros formales, o de lo ganado —por pequeño que sea—: acceso a los servicios, a la luz, al agua, etc. Se pueden escoger indicadores vinculados a nivel industrial para poder comparar, más o menos, entre instituciones. Otra meta es lograr la enseñanza primaria universal. A nivel industrial tenemos alfabetización, asistencia escolar, etc. Meta tres, promover la equidad de género y la autonomía de la mujer: toma de decisiones, participación comunitaria, auto-evaluación subjetiva y asistencia escolar de niñas. Finalmente, reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud materna. Y hay otros indicadores a nivel industrial.

Para terminar, sólo quiero insistir en que debemos medir lo que nosotros valoramos; no lo que alguien quiera ver o tener, sino sólo medir lo que sabemos que es importante para nuestra misión. Estos proyectos son para tratar de estandarizar el desempeño social. Sabemos que es muy difícil, que no es como el desempeño financiero. Si quieren hacer preguntas pueden hacerlas al final de las presentaciones.

Dr. Elena Taylor

Vamos a seguir con las presentaciones y a dejar las preguntas para después. Ahora vamos a pedir a Reynaldo...

Reynaldo Marconi

Muy buenas noches. Muy agradecido porque estén aguantando a esta hora con un tema que a veces es un poco árido; felizmente Patrick nos contó un cuento. Yo soy muy malo para contar cuentos así que no voy a contar nada.

Me gustó su diagnóstico en el sentido de que el avance a nivel de todo este nuevo paradigma de la medición del desempeño social, en este momento, es muy precario. Pero me parece que realmente sí hay avances.

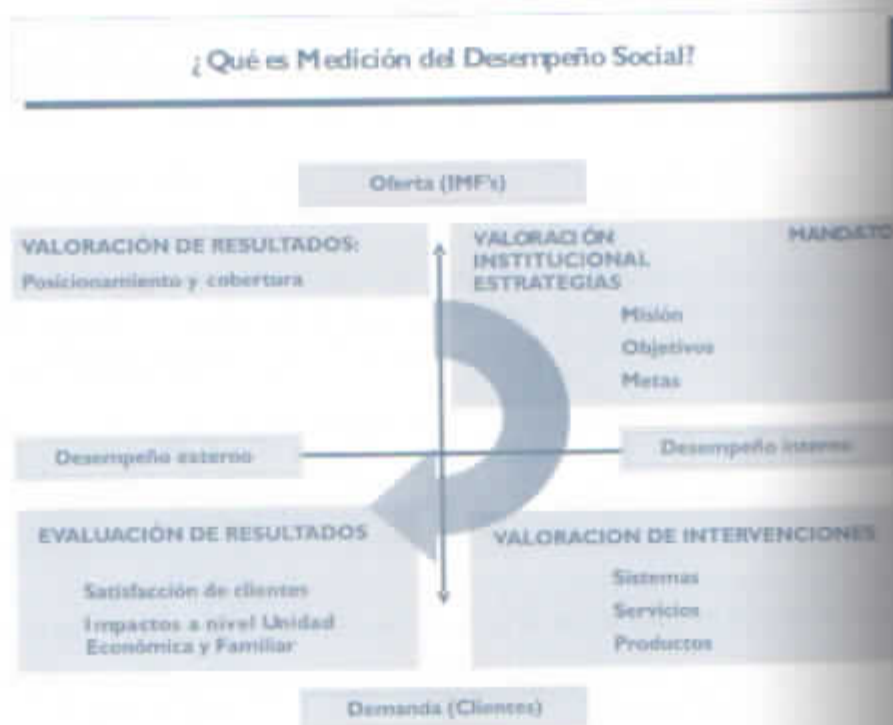
Quisiera empezar con unas dos ideas que se han generado recientemente. Escuché a connotados especialistas de microfinanzas decir: "¿Para qué medir el desempeño social si los clientes nos están pagando a todas las entidades? Ésa es la mejor señal de que están muy bien y que no hay necesidad de medir más. Lo escuché de personas muy elocuentes y famosas y creo que esto es superficial, ya que merced a los estudios que se han hecho en distintos lados del planeta, se ha establecido que las intervenciones en microcrédito —en algunos casos— generan mayor endeudamiento, generan problemas de agudización de pobreza y eso es conveniente conocerlo.

Hace 25 años no había sistemas de medición del desempeño financiero. Ahora si los tenemos estandarizados, y probablemente es el reto actual que tenemos: ¿Cómo podemos estructurar a nivel internacional, un esquema, un sistema de valoración del desempeño social que nos permita —justamente— comparar cómo nos está yendo a las instituciones y cómo está yendo la situación de los clientes en relación a las intervenciones en microfinanzas?

Esta introducción es para mostrar que sí hay algunos avances importantes en este campo.

Voy a seguir las indicaciones que nos dieron los organizadores, tratando de ver algunas interrogantes claves: ¿Qué es la medición del desempeño social? ¿Cómo funcionan los mecanismos de valoración, de monitoreo y evaluación del desempeño social? ¿Cuáles son los enfoques de medición del desempeño social? ¿Cuáles son los indicadores adoptados por la industria? ¿Cómo indicadores pueden aplicarse a nivel de bancos comunales? ¿Cuáles son las deficiencias de medición a superarse? y finalmente, una pregunta de marketing: ¿Cuáles son los servicios que el FINRURAL de Bolivia ofrece en este campo?

¿Qué es medición del desempeño social? Patrick nos lo avanzó. Hay un grupo: el Social Performance Group Task Force que ha ido avanzando en este campo. Dicen que el desempeño social es la efectividad con la que una institución microfinanciera —ya lo mencionó Patrick— lleva su misión social a la práctica. Involucra, no sólo la medición de los resultados, los impactos, cambios a nivel de sus clientes —esto es desempeño externo— sino también las estrategias de intervenciones y las medidas correctivas que son tomadas para alcanzar sus objetivos sociales. Esto se denomina desempeño interno y lo vamos a ver más a detalle. El grupo está integrado por muchas instituciones a nivel internacional que están trabajando desde hace algún tiempo en este campo.



Para entender mejor el concepto de desempeño social, en los dos ejes —en la parte superior vemos la institución microfinanciera y en la parte de abajo los clientes—. A mano izquierda "desempeño interno" y del otro lado "desempeño externo". ¿Cómo funciona esto? Del lado de arriba oferta y desde una perspectiva de desempeño interno, lo que uno busca es valorar el desempeño institucional, el cumplimiento con la misión, con los objetivos y con las metas. Del lado de abajo clientes y el desempeño interno, lo que uno busca tener es un proceso de valoración de las intervenciones de la institución en relación a los sistemas que están en proceso, los servicios que son ofertados y los productos. Del lado del desempeño externo y de los clientes, básicamente se trata de evaluar los resultados generados por la intervención de las instituciones, y eso tiene que ver con la satisfacción de los clientes los servicios recibidos y los impactos generados tanto a nivel de la unidad económica como de la unidad familiar.

Recientemente —siempre desde la perspectiva de desempeño externo y de las instituciones— se ha dado un proceso de valoración de resultados que busca medir el posicionamiento —evaluarlo— y medir la cobertura que se tiene. La institución está trabajando en mercados urbanos y en mercados rurales. Su cobertura es con clientes pobres y con clientes no-pobres. Éste es un proceso valorativo; no es un proceso —como en la parte inferior— de resultados y de cambio. Todo este proceso, en cierta medida, en su conjunto, está buscando medios para evaluar el desempeño social en microfinanzas. Es un proceso complicado y vamos a ver que los distintos enfoques se posicionan en diferentes niveles.

Valoración y Monitoreo

Un recordatorio de conceptos:

“**Valoración**” es la práctica periódica de evaluación del desempeño social interno, ligada a un sistema de calificación de intervención por áreas: las estrategias, los productos y las otras intervenciones. “**Monitoreo**” es la evaluación del desempeño social interno o externo —o ambos— mediante indicadores incorporados dentro de los sistemas de información de gestión interna en las instituciones microfinancieras. Y “**Evaluación**”, es algo diferente. Es la medición de resultados y cambios mediante estudios —a profundidad— a nivel de los clientes.

Dentro de este marco conceptual, ¿cuáles son los enfoques que predominan, en este momento, a nivel internacional? Ya conocemos —por Patrick— el esquema del enfoque de FINCA. Luego tendremos la presentación de “Freedom from Hunger”.

Por lo pronto, me voy a referir básicamente a cuatro enfoques. Uno, el enfoque ImpAct que, básicamente, está liderado por académicos, principalmente británicos. Patrick nos presentó el esquema de CGAP Ford, que es un enfoque más, que responde a donantes internacionales como la Fundación Ford y el CGAP. También hay un esquema que se ha desarrollado —un enfoque— en Francia. Es una red de cooperantes de finanzas solidarias. Y FINRURAL —para poner nuestra experiencia en este campo— como una red de practicantes de microfinanzas.

Veamos estos cuatro enfoques. Del lado de ImpAct, el proceso consiste básicamente, en tratar de establecer dentro de las propias instituciones un sistema de gestión del seguimiento del cumplimiento del desempeño social. Ésta es una herramienta muy adecuada y cada institución debe adecuarla a su propia institución en función de sus necesidades. CGAP —nos lo reiteró Patrick— es un esquema de medición más, del lado de los clientes, pero fundamentalmente ligado a las metas del Milenio.

CERISE, más bien, es una herramienta de auditoría social vinculada a un rating que las instituciones deben aplicar internamente. Y FINRURAL utiliza herramientas estándar —individualmente o en su conjunto— para un grupo de instituciones, haciendo evaluación externa o interna sobre la medición del desempeño social en función de sus necesidades. Voy a entrar un poquito en detalle. El enfoque de CERISE, como dije, es una herramienta de auditoría vinculada a un rating, que básicamente considera cuatro dimensiones:

- La cobertura en pobres y excluidos.
- La adaptación de los servicios y productos al mercado meta
- La mejora del capital político social en la clientela y sus comunidades y
- La responsabilidad social de la institución microfinanciera.

Los datos utilizados son los datos generados por la propia institución microfinanciera; no son datos generados con los clientes. Del lado del enfoque ImpAct —como les dije— es un monitoreo rutinario del perfil de la clientela y los cambios en su estatus. La investigación ampliatoria

orientada a elevar el conocimiento sobre la clientela e indagar temas destacados en el monitoreo. En ambos casos los indicadores los define la propia institución microfinanciera en función de sus objetivos específicos. Los datos con los cuales se trabaja son datos de la demanda, es decir, de los clientes. No voy a profundizar en el enfoque de CGAP Ford pues Patrick ya lo ha presentado. Sólo quiero reiterar que la información utilizada es del lado de la demanda, es decir, la información que se capta en los clientes mediante instrumentos principalmente cuantitativos, es decir, encuestas. Esta, cabe decirlo, es una iniciativa que todavía está en proceso de articulación.

El enfoque FINRURAL lo que busca, básicamente, es evaluar impactos, el concurso de acciones —en este caso FINRURAL— como un servicio a sus socias y mide tres niveles:

- El impacto económico generado en los clientes, considerando impactos económicos, el nivel de ingresos, el nivel de empleo, el nivel de activos que tienen la unidad económica o la familia.
- El impacto social con indicadores de acceso a salud, educación, seguridad alimentaria y mejoras en la vivienda, y
- Los impactos de empoderamiento, que están principalmente vinculados a la autonomía y a la generación de nuevos liderazgos.

Está muy vinculado a la necesidad de establecer un rating de desempeño social en el marco de un sistema que nosotros en Bolivia lo hemos denominado "Sistema de Autorregulación" entre todas las socias de FINRURAL.

También tiene servicio de investigación de mercado que busca ver y evaluar la salud de los clientes, su salida y la situación de los clientes con pagos en mora. La data utilizada es principalmente —exclusivamente— datos captados a nivel de los clientes, es decir de la demanda, en ambos casos.

Haciendo un resumen de estos cuatro enfoques, para posicionar dónde están, podemos decir que el enfoque CERISE mide el desempeño interno de las microfinancieras mediante un instrumento de auditoría social. ¿Quiénes miden el desempeño interno por el lado de las socias? El programa ImpAct, CGAP Ford, FINRURAL y también el enfoque Finca.

¿Cuales son los Enfoques de Evaluación del Desempeño Social?

Imp Act	CGAP	CERISE	FINRURAL
Mediante sistemas de gestión que las IMF's diseñen y adopten en función a sus objetivos sociales particulares	Mediante indicadores sociales, estándares y particulares, enfocados en 5 de las Metas de Desarrollo del Milenio, que sean monitoreados internamente por las IMF's	Mediante una herramienta estándar de auditoría, vinculada a un rating, que las IMF's apliquen internamente	Mediante herramientas diseñadas y adoptadas por las IMF's individualmente o en conjunto para evaluar y medir y/o monitorear el desempeño social

Del lado del desempeño externo, en este momento las únicas experiencias en evaluación de impactos conocidas ampliamente son la experiencia de FINRURAL. Igualmente, del lado de la oferta, estamos estudiando básicamente toda la problemática de posicionamiento en el mercado y cobertura en función de una segmentación de los clientes atendidos. Con base en esto ¿qué indicadores podrían aplicarse a nivel de bancos comunales? Todo depende qué quiera medirse. ¿Quiere medirse desempeño interno o externo? Es una opción que cada institución tiene que tomar en función de ese gráfico que les he mostrado. Aparte de las experiencias de Freedom y de FINCA, a mi juicio no existen en este momento indicadores específicos para bancos comunales. Sin embargo, existe consenso en que la evaluación de impactos de un banco comunal debería considerar, como mínimo, los impactos de empoderamiento y generación y creación de capital social por el potencial que justamente tiene el modelo sobre estos campos y que es importante conocerlos.

¿Qué instituciones la están aplicando? A riesgo de omitir, sé que en PROMUC en Perú; ProMujer, en México; CAME —es un listado rápido— en Bolivia, CRECER, ProMujer, FONDECO, Diaconia...

¿Qué dificultad...? Es una pregunta muy amplia y creo que es muy difícil de abordar en tan poco tiempo.

¿Cuáles son las deficiencias a superarse a nuestro juicio? El tema clave es: ¿quién ejecuta este trabajo? ¿Lo ejecuta la propia institución o un tercero? La credibilidad de esa información está de por medio. Como decía un amigo mío, africano, "es bueno que cuando estamos comparando, compararnos frente a un indicador común". Jamás me olvido, me daba el ejemplo del espejo: "cuando tú te miras solo, frente al espejo, siempre te encuentras muy bonito; el caso es que frente al mismo espejo, mirémonos entre varios y vas a ver quién es más bonito". Realmente es un ejemplo muy interesante. Acá es importante definir quién lo hace. ¿Lo hace uno mismo o lo hace un tercero? Segundo, ¿se va por un enfoque estandarizado o se va por enfoques individuales? —y lo han visto ustedes, hay enfoques que promueven la estandarización y otros que, más bien promueven la adaptación individual en cada caso—. Y finalmente, en evaluación de impactos, el tema de la atribución, si es o no causa para haber generado impactos positivos, económicos, de bienestar social... Es un tema de fondo y las metodologías, felizmente, cada vez más, van superando estos problemas mediante procedimientos, tanto estadísticos, econométricos, pero también de carácter antropológico y sociológico.

A nivel de los enfoques transversales que consideran básicamente la comparación entre la clientela estudiada y un grupo de control, es importante considerar que, en muchos países la competencia es tan grande y la interacción de instituciones es tan grande, que es muy difícil encontrar clientes que puedan constituirse en el grupo de control, que no hayan accedido a servicios financieros. Entonces, esto debe plantearnos realmente si este tipo de enfoques son importantes o aún válidos.

Finalmente —sólo a nivel de marketing— quisiera señalar cuáles son los servicios que prestamos: estudios de clientes, estudios de impacto a nivel individual, estudios de impacto a nivel agregado, estudios de lealtad de clientes, estudios de salida de clientes, estudios de clientes con pago en mora, monitoreo de clientes, monitoreo de cobertura e impacto, monitoreo de satisfacción del clientes, monitoreo de causas de lealtad de clientes y también de salida y causas de mora.

Cuales son los Servicios de FINRURAL

- Estudios de Clientes
- Estudios de Impacto, a nivel individual.
- Estudio de Impacto, a nivel agregado.
- Estudio de Lealtad de Clientes.
- Estudio de Salida de Clientes.
- Estudio de Clientes con Pagos en Mora.

- Monitoreo de Clientes
- Monitoreo de Cobertura e Impacto.
- Monitoreo de Satisfacción de Clientes.
- Monitoreo de Causas de Lealtad de Clientes.
- Monitoreo de Causas de Salida de Clientes.
- Monitoreo de Causas de Mora.

¿Cuáles son los trabajos que FINRURAL ha realizado? En Bolivia hemos trabajado con FIDES, Crecer, FONDECO, ProMujer, FADES, Diaconía, Fondo Financiero FIE, Fondo Financiero Cabañero, Cooperativa Trinidad, Cooperativa Comarapa. En Nicaragua y Honduras hemos trabajado con ADIM, FDL, PRODESA, FUNDESER, Banca Fe, FundaMicro, FINSOL y CASIL. Ésta es la experiencia que tenemos y permitanme tomar unos minutos más para hacer algunas conclusiones.

Existen varios enfoques que están desarrollando medios para hacer la evaluación del desempeño social, para que sea un ejercicio costo-efectivo, que sea creíble y que sea útil. Los enfoques están orientados para servir a dos tipos de usuarios: a las propias instituciones para la medición del desempeño social y a los donantes e inversores sociales, a los que la institución de microfinanzas rinde cuentas para informar de su desempeño social. Y, finalmente, hay una tendencia importante hacia la estandarización de indicadores de desempeño social y creo, para las instituciones que trabajan con visión de desarrollo —y no con esta visión de hacer de las microfinanzas un negocio más donde solamente el objetivo es lucrar— yo creo que este tipo de instituciones tienen un reto justamente en este campo.

Ma. Elena Taylor

Muchas gracias Reynaldo, muy interesante. Ahora vamos a escuchar a Lisa Kuhn.

Lisa Kuhn

Gracias por su paciencia. Me pidieron que hablara, no sólo de indicadores de desempeño social sino también de tendencias —indicadores financieros y tendencias— dentro del movimiento de bancos comunales. Así que voy a iniciar con eso y después haré la transición a indicadores de desempeño social.

Como dijo Reynaldo, hace 30 años tampoco teníamos indicadores financieros. ¿Cuáles son los motivos para impulsar la transparencia financiera?

- Proteger los ahorros de los pobres;
- Proveer información que permita a los inversionistas tomar decisiones adecuadas;
- Proveer a las gerencias con la información que requieren para liderar sus instituciones hacia la sostenibilidad.

Tendencias

¿Cuáles han sido las tendencias dentro de los bancos comunales? A las instituciones con bancos comunales les tomó un poco de tiempo conformar (coincidir) con los indicadores del régimen del resto de la industria. Sin embargo, desde hace tiempo, reconocen la importancia de controlar el desempeño financiero para poder lograr un impacto social. En la actualidad muchos buscan ratings y auditorías para atraer capital y algunos hasta han ganado premios por su transparencia—como COMPARTAMOS, PRISMA, CRECER y seguramente otros—. Esto es nuevo, que instituciones de bancos comunales estén ganando premios de transparencia.

Desempeño Financiero

Ahora hablaremos de desempeño financiero y de lo que tiene que ver con el desempeño social de los bancos comunales. Normalmente consideramos que las organizaciones que operan con bancos comunales, como metodología primaria tienden a tener relaciones de costos por cliente y costos por unidad, otorgan préstamos más altos que otro tipo de organizaciones.

La justificación de “costos más altos”, normalmente, es que las instituciones con bancos comunales agregan un valor adicional al lado social. Hemos tenido varias discusiones de tasas de interés en las plenarios y pienso que algo que no se comentó durante las discusiones es este valor agregado de los servicios de bancos comunales. Un precio mayor se refiere a un valor mayor, y se enfoca a generar el máximo en bienestar social en vez de un máximo en excedentes para los inversionistas. Ésa es la diferencia con las instituciones de bancos comunales.

¿Por qué medir el Desempeño Social?

¿Cuál es el impulso a medir en el desempeño social? Las instituciones desean comparar su eficacia social con otras instituciones. Los donantes también tienen que justificar su inversión en recursos públicos para las microfinanzas, porque tienen que escoger entre apoyar a las microfinanzas o apoyar, por ejemplo, la educación primaria. Tienen que justificar su inversión. Los donantes también quieren tener mejor información para tomar mejores decisiones. “Aquí hay dos microfinancieras, ¿en cuál invierto? Invierto en la que tiene más que ver con mi misión, o la que sea más eficaz para lograr mis metas”. Y también nuestros gerentes quieren saber si están alcanzando sus metas sociales. Esos son los motivos para medir el desempeño social.

En general, los métodos que estamos usando para medir el impacto social nos permiten satisfacer tres de estos cuatro usos deseados. Los métodos usados por las IMF's, normalmente no sirven para atribuir cambios sociales en la intervención microfinanciera, es decir, que es difícil que podamos comprobarle—hasta el nivel de prueba— a un donante que quiere justificar la inversión en microfinanzas. Necesitamos ayuda de académicos y otros profesionales para hacerlo. Pero sí sirven para que cada institución tome las mejores decisiones para mejorar su impacto social. Y para Freedom from Hunger, ésa es la función más importante. Con estas mediciones los donantes sí pueden obtener información sobre qué instituciones comparten su misión y visión social y tal vez las mediciones puedan ser desarrolladas para comparar impactos entre instituciones; ésa, creo, es la parte más difícil.

¿Cómo seleccionamos los indicadores?

Los indicadores se basan en la misión de cada institución. Deben ser algo que realmente pueda cambiar con el programa, es decir, que si el puesto de salud está a 60 kilómetros del pueblo, las visitas a las clínicas probablemente no vayan a cambiar mucho a causa de nuestro programa porque siguen estando demasiado lejos.

También deben ser útiles para distinguir entre personas. Por ejemplo los indicadores de educación primaria que en algunos países de América Latina están tratando de medir la tasa de asistencia al colegio, muestran en alguno de los países 90 o 95%. Ése no es un indicador útil para medir nuestro progreso porque ya alcanzamos la meta. Y, finalmente, puede ser algo que pueda cambiar. Cada institución tiene una misión distinta pero a veces compartimos algunas características. Nosotros hemos notado que muchas instituciones recopilan mucha información que no analizan y no utilizan. Freedom from Hunger comienza siempre con un análisis de lo que está recopilando, para tomar decisiones racionales: "Esto no lo estamos usando. ¿Quitamos esto? ¿ponemos otra cosa? Si ya tenemos la información, entonces ¿por qué lanzamos otros sistemas? Para nosotros ése es el primer paso.

La dificultad que veo con el proyecto de indicadores comunes, es que los componentes de los programas pueden variar mucho. La industria de microfinanzas es muy diversa, por eso es difícil decir que los resultados de microfinanzas... ¿Quién puede realmente definir qué es microfinanzas y ¿qué es resultado de microfinanzas si los programas varían muchísimo? Los resultados varían con los componentes del programa y esta variedad hace difícil hablar de indicadores para la industria; pero yo creo que entre bancos comunales si compartimos, casi todos, esta misma meta: reducir la pobreza. En esto sí coincidimos.

Ahora voy a hablar de lo que sí podemos hacer. Hay dos aspectos. Profundización de alcances es decir, alcanzar a los más pobres y, ¿qué impacto tenemos en la pobreza? Los indicadores para medir la pobreza son complejos porque la pobreza es una situación compleja y tiene muchos rasgos, muchos aspectos. La medición de ingresos y gastos no siempre es factible porque nuestros clientes no manejan números exactos.

¿Cómo escoger indicadores que representen aspectos de pobreza? Un indicador, por ejemplo —ya se mencionaron varios— es calidad de la vivienda. ¿Qué podemos decir, específicamente de calidad de vivienda? Número de habitaciones, miembros de la familia por habitación y materiales de construcción.

También buscamos información respecto a seguridad alimentaria. ¿En qué consiste? Es número de comidas diarias, calidad de los alimentos, variedad de los alimentos y dificultad para conseguirlos. También estamos midiendo el acceso a servicios básicos. Un buen indicador es relaciones dependientes por generador de ingreso. Otros indicadores que estamos explorando son posesión de una vivienda o propiedad, posesión de activos, tipo y cantidad de ropa, ingresos, gastos; y necesidades básicas.

Unas palabras respecto a ingresos y gastos. Tal vez es más fácil comparar ingresos con gastos pero aquí hay también algunos retos. Debemos tratar de establecer un monto de ingresos por hogar. Esa es una de las opciones que las instituciones están explorando. También tratar de establecer si la contribución del cliente a los ingresos del hogar ha aumentado. Lo más común entre instituciones microfinancieras es tratar de establecer cambios relativos en el nivel de ingresos del hogar. ¿Qué quiero decir con esto? Que es cuestión de perspectivas. No se trata de saber si un mes ganaron 10 y otro ganaron 20, no, sino tratar de establecer si los ingresos aumentaron o disminuyeron.

En algunos casos tenemos socios que están tratando de establecer el monto absoluto de gastos mensuales y compararlo de un mes u otro o de un año a otro. Lo más común es medir los gastos en varias categorías de necesidades básicas, y ver si estos han aumentado o no. Pero es difícil obtener números exactos y medir ingresos y gastos en una encuesta. Esto resulta una tarea tremendamente larga y difícil de aplicar y por eso las instituciones microfinancieras no implementan este tipo de estudios.

También tenemos el problema de tener que ajustar las cifras a la paridad del poder adquisitivo para poder hacer comparaciones entre varias instituciones. Dependiendo del nivel de pobreza a la que atiende cada institución, algunos indicadores pueden perder sentido o relevancia. ¿Quiero decir con esto? Por ejemplo, a nosotros como Freedom from Hunger, nos interesa mucho la seguridad alimentaria, sin embargo si la institución no está alcanzando a los pobres, es posible que no vayamos a ver muchos cambios en su seguridad alimentaria, cuando entraron al programa ya la habían alcanzado. Para una institución que trabaja a un nivel de pobreza más alta, éste indicador quizás no le sirve mucho.

Seguramente hay otros indicadores con los que vamos a encontrar lo mismo, pero dependiendo del nivel del cliente atendido por la institución, quizás perdamos algo de sensibilidad.

El empoderamiento

Otro indicador de interés para los bancos comunales —Reynaldo y Patrick ya lo mencionaron— es el empoderamiento. Nosotros estamos explorando indicadores de participación en la toma de decisiones, participación en las actividades o decisiones comunales y algo que puede parecer un poco subjetivo, que es el sentido de control sobre su propio bienestar.

Servicios de Salud

Otro indicador de interés para algunas instituciones, pero no para otras, es acceso y uso de servicios de salud. A eso me refería cuando mencioné "si tienen un componente de educación en salud", o "vinculaciones con servicios de salud". A nosotros nos interesa este indicador, si no lo tenemos, obviamente no esperamos que cambie mucho. Educación infantil y "dar ejemplo a otros", es decir, tratamos de medir el impacto de nuestro programa multiplicado en la comunidad, porque nuestros socios están compartiendo sus conocimientos en su comunidad. Así que, para nosotros, éste también es un indicador importante.

Desafíos

¿Que desafíos hay? Muchos, dependiendo de la cultura y de la situación económica del país. En el caso de la educación, por ejemplo, algunos países tienen cifras pésimas de asistencia al colegio; otros tienen cifras muy buenas, por lo que va a ser difícil llegar a un acuerdo de cuál tiene más sentido. Las instituciones, según sus misiones, varían en el tipo de servicios que ofrecen y en la estructura de sus programas, por lo tanto los indicadores no van a ser igualmente relevantes para todos.

En América Latina, los socios de Freedom from Hunger que están participando en un proyecto de CGAP y en un proyecto de ImpAct —CRECER y Fundación Escuer— han tomado la decisión de seguir estos indicadores:

- Capacidad de generar ingresos,
- Seguridad alimentaria,
- Acceso a servicios preventivos, y
- Empoderamiento.

Hablando más específicamente, están midiendo casi lo mismo, pero en indicadores de generación de ingresos están tomando métodos diferentes. En el caso de Fundación Escuer, recogen información de los ingresos de la persona cuando entra al programa. Sus indicadores de generación de ingresos tienen mucho que ver si se comparan los datos de la primera vez que entra y después, cada año. Es una diferencia con CRECER cuyos indicadores tratan más de cambios relativos y de perspectiva: ¿En el último año han aumentado sus ingresos? ¿Han disminuido...? Ese tipo de cosas.

Hasta ahora no tenemos grandes resultados. Muchas instituciones empezaron a medir —y reportar información— hace apenas un año, por lo que realmente no es posible decir “esto realmente sirve para medir la pobreza y éste no”, o “hemos tenido tal impacto”. Esto va a tomar un tiempo más de tiempo. Por ejemplo, el proyecto de CGAP es de tres años y no es sino hasta al final de esos tres años que podamos saber qué indicadores sean comparables entre instituciones y culturas.

Cómo instituciones especializadas en bancos comunales tenemos retos y oportunidades. Muchos de nosotros captamos información que no utilizamos y no analizamos. Hay la oportunidad de recopilar esta información y agregar solamente algunos indicadores más para tener un sistema robusto. Casi estamos a punto de tener lo que queremos; sólo necesitamos perfeccionar el sistema. Pero sí, un reto muy importante es adecuar el sistema informático para el seguimiento del desempeño del progreso “a nivel individual” en vez de “a nivel de grupo”.

Todos estos indicadores, son indicadores de progreso de cambio individual y muchos de nuestros sistemas informáticos no captan datos individuales. Para nosotros el reto es adecuar nuestros sistemas para poder aprovechar la información que ya tenemos. Podemos mantener el sistema de desempeño de seguimiento social a un lado, en una hoja de Excel, pero perdemos la oportunidad —y la riqueza— de poder analizar esta información social junto con la información que ya está en nuestro sistema.

Finalmente, el método de recopilar y reportar la información va a ser igual o más importante que los propios indicadores. En los indicadores, si no sabemos que la institución usó un método adecuado y confiable para recoger esta información, puede hacer más daño que bien porque podemos decir cualquier cosa cuando estamos reportando la información. Nosotros estamos poniendo mucho énfasis en el método. Un reto del método para muchas instituciones es tener todo de muestreo válido. No estamos acostumbrados a hacer muestras y no manejamos bien la parte de estadística, para saber cuántos clientes debemos escoger para tener una muestra válida. Esta parte es un poco técnica y un poco difícil para las microfinancieras; también estamos aprendiendo cómo usar la información: ¿qué podemos decir de esta información? ¡Y qué nos dice tal vez parece obvio pero cuando uno está interpretando la información se da cuenta que no es tan fácil.

Para que los indicadores de medición y reporte tengan valor comparativo es muy importante saber qué método se utilizó para recopilar la información. En mi opinión, sólo instituciones que usan métodos aprobados para recopilar su información deben reportar sobre estos indicadores, porque si no, una institución puede decir que ya tenemos un cambio de 30% en el nivel de pobreza en nuestros clientes, y otra institución —que ha estado usando un método no aprobado— muestra sólo 15% y aparece como más débil en el lado social.

Por el lado de los indicadores mismos —y dentro del reto de indicadores comunes— la medición y seguimiento de indicadores implica un costo, y la realidad es que las instituciones van a gastar dinero para seguir sólo los indicadores que generen información útil para la gestión de su empresa. Es más fácil cuando una institución está dentro de una red, como por ejemplo Opportunity, en la que todos los socios comparten una visión y misión social común. Así es más fácil llegar a un acuerdo de qué indicadores vamos a seguir —pero María Elena nos va a decir que tampoco es tan fácil, aún con misión y visión compartida—. Si pensamos a nivel de la institución, aún más difícil. Es necesario que otras instituciones —que no son bancos comunales— participen para que nuestros esfuerzos tengan un valor comparativo con otras instituciones que, financieramente hablando, tal vez sean más rentables. Esto implica que debemos seguir métodos muy eficaces y de bajo costo. Gracias.

Ma. Elena Taylor

Vamos a abrir el periodo de preguntas.

Pregunta:

Mi nombre es Habel Cruz, soy mexicana y trabajo en Finanzas Rurales. Quiero hacer dos preguntas a los expositores. La primera tiene que ver con las dos presentaciones tanto de Patrick como de Lisa, en el tema de evaluar el impacto que tienen los servicios financieros en aspectos que no son financieros, que son inversiones — digamos — posteriores de las familias, como aspectos de salud, educación y particularmente con las metas del milenio. Me gustaría entender mejor cómo podemos adjudicarnos — como institución microfinanciera — un efecto de mejora en los objetivos de combate a la pobreza, que no lo veo muy claro. ¿Cómo lo están contemplando ustedes en el método que tiene FINCA? y ¿cómo lo contemplan o evalúan? Aunque Lisa planteó varios temas, no me queda claro que tengamos — como microfinancieras — la posibilidad de adjudicarnos directamente esos efectos. Quiero saber su opinión sobre este tema.

La segunda pregunta tiene que ver con costos. Obviamente, recopilar información, tratar información y hacerlo sistemáticamente, tiene un costo para la institución. ¿Tienen experiencia de qué impacto puede tener “medir el desempeño social” en la tasa de interés? ¿Existe un volumen de negocio mínimo a partir del cual se puede introducir la medición? De acuerdo a las experiencias que ustedes han tenido, ¿qué hay en ese tema de costos?

Pregunta:

Sí. Yo también me quedé con la inquietud, por ejemplo, de ¿cómo diferenciar el impacto en educación? Solamente que fueran comunidades aisladas, que verdaderamente no reciben ningún servicio de educación más que el servicio que les da la microfinanciera, pero también ¿cómo distinguen si los resultados, los cambios... a quién se le atribuyen? ¿De quién dependieron? ¿Cómo distinguir...? Me llamó mucho la atención que aún cuando son empresas de microfinanzas, no tienen muchos indicadores de la parte económica, que sería lo que más podrían medir y evaluar. Y si, definir, claramente... bueno, a partir de los créditos que se otorgaron y a partir de las actividades que se realizaron con esos créditos ¿qué impacto tuvieron en la economía familiar? Etc. El impacto del microcrédito, no se ve cómo se mide.

Patrick Crompton

Bueno, primeramente, sobre los costos. Son subsidiados por un fondo que recibimos de una fundación, pero nosotros creemos que al tener este tipo —no tanto de investigación, de impacto, de medir la pobreza, de investigaciones sobre satisfacción de clientes, o salida de clientes— teniendo este tipo de información, creemos que se pueden cubrir los costos al tener mejor información. Con esta información vamos a poder mejorar los productos y reducir la deserción. Eso paga los costos. Para la educación, ahorita sí está subsidiado. No podemos decir que todos los cambios que vemos en los estudios que hacemos son del microcrédito que estamos dando, o de los servicios financieros, porque hay muchos aspectos. Podría haber llegado una escuela nueva, con más recursos y por esta razón ya están en la escuela. O puede haber llegado un nuevo centro de salud... Es importante tratar de ver los cambios. No siempre vamos a poder decir que son resultado de nuestras intervenciones, pero es importante verlos. Tratamos de medir los gastos en educación. Ver a los que están entrando a FINCA y ver cuánto estamos gastando en educación y compararlos con los de quienes tienen 4 años con FINCA. Si vemos que sus gastos en educación aumentaron, podemos pensar que están usando dinero —que lo están sacando de sus negocios— para ayudar a las necesidades de educación y salud que tienen sus familias.

Lisa Kuhn

Me gustaría agregar algunos puntos, especialmente en el punto de costos. Nosotros promovimos sistemas que son totalmente bajos en costos. Hay métodos de muestreo que solo requieren 19 encuestas por cada unidad de análisis. Por ejemplo, si son cinco sucursales, van a ser menos de 100 encuestas —lo que es bastante bajo en costos—. Las encuestas, normalmente, duran menos de veinte minutos y pueden hacerlas, por ejemplo, un supervisor o alguien que está haciendo visitas de campo. Para nosotros, los costos reales son los de diseño e implementación, es decir, todo el proceso de adecuar el sistema, decidir con qué indicadores se va a medir, probar los cuestionarios, etc. Ésta es la parte que cuesta. Una vez que ya se tiene el sistema, esto debe ser muy bajo en costo, y el aumento en el costo no debe tener un impacto en la tasa de interés de su institución, porque debe ser mínimo por persona. Yo confieso que la vinculación con las metas del desarrollo del milenio son tenues; hay muy pocas cosas que podemos decir. CGAP está ayudando, hay donantes y académicos que están haciendo estudios de largo plazo con grupos de control —como dijo, por ejemplo, Dean Karlan—. En estos estudios sí podemos verificar y separar... y ver el impacto de las microfinanzas y separarlo del impacto de las otras cosas que están pasando en la comunidad, pero como nosotros somos "practicantes", es difícil que en este tipo de resultados podamos verificar que lo que está pasando se deba o no a nuestro trabajo.

Ma. Elena Taylor

Yo quiero realfirmar también lo que ha dicho Lisa porque en nuestras organizaciones hacemos un análisis de impacto paralelo a lo que es la supervisión de los asesores. De manera que no hay un costo adicional. Tal vez les toma solamente un poquito más de tiempo, pero es parte de lo que el supervisor debe hacer. El señor Reynaldo Marconi quiere dar su opinión.

Reynaldo Marconi

Efectivamente, el tema de la atribución es un tema muy complicado, pero como dije, realmente depende mucho del enfoque metodológico que uno asume.

Los enfoques han tomado dos tipos de providencias para disminuir los riesgos de mala atribución en relación al impacto generado. Por una parte hay metodologías que permiten reunir la información en función de la intervención del microcrédito como tal, y en otras, es otro tipo de información la que se busca con la intervención en capacitación en salud, en capacitación en educación, es decir, las otras intervenciones que no son de carácter financiero. En los casos en el medio del microcrédito, el efecto en bienestar social es indirecto. En el otro caso puede ser de carácter directo. Así que hay que ver cómo se hacen las vinculaciones. Y la otra previsión que se toma es que se están utilizando más instrumentos de carácter estadístico y modelos econométricos para hacer variables —justamente cruces— por medio de correlaciones. Hay un nivel bastante desarrollado en este campo y con eso estamos tendiendo a tener esquemas estandarizados que van a poder dar un margen de mayor seguridad, aunque no se va a poder disminuir al 100% en relación al tema de la atribución.

En relación al tema de costos, creo que depende un poco de lo que uno quiere hacer. Normalmente 19 encuestas por medición no cuestan mucho si las hace la propia entidad. No cuestan mucho, pero depende de lo que uno quiere tener. ¿Para qué las está destinando? ¿Es simplemente un formalismo? ¿Quiere conocer el impacto real con sus clientes? Ese es el tema de fondo.

Hay instituciones, por ejemplo, dentro de las usuarias de FINRURAL —hablamos de entidades que trabajan con bancos comunales como FONDECO, CRECER o ProMujer— que son instituciones grandes y por propia iniciativa y verificación del cumplimiento de su mandato social, este tipo de entidades —con sus propios recursos— están haciendo este tipo de evaluaciones sin tener necesariamente que recurrir a subsidios. Ahí sí importa mucho el tamaño de las instituciones.

Pregunta:

Enrique Huamani, vengo de Caritas-Perú. Por la presentación bastante teórica —y muy buena, de paso— debo asumir que no hay cifras todavía porque no he visto ninguna cifra de algún indicador puntual. No sé si FINRURAL la tiene, o la información es confidencial, o no se ha hecho nada, o recién se va a empezar a medir, porque sí hay avances. En el caso de nuestra institución, si hemos hecho ya una medición de línea de base con respecto a identificar a los pobres. Evidentemente lo que dijiste es cierto, no tenemos denominadores comunes de "reducir la pobreza", pero nuestra primera tarea fue identificar si estábamos atendiendo o no a los pobres. Para una cantidad de clientes —que teníamos en esa época— de 16 mil beneficiarios, nos costó 20 mil dólares hacer un indicador de localización. El resultado fue que estábamos atendiendo en esa época al 72% de los pobres, de los cuales el 23% estaba en extrema pobreza. Cuando lo comparamos con nuestro indicador de sostenibilidad financiera, con esa estructura de atención a pobres, teníamos un 70%. Eso de "hay cifras", "no hay cifras..." No sé si alguien de ustedes ha trabajado sobre cifras, o es solamente un marco teórico del cual tenemos que empezar. En este momento yo creo que sí. En la estandarización —como mencionó Patrick— no estoy de acuerdo con lo que dices que no es necesario, pero sí, ya lo mencionó, que si las instituciones estamos abocadas a reducir pobreza, debe haber al menos algún indicador que sea estándar, porque nos va a permitir ver el grado de gestión y de participación para reducir la pobreza, porque al final todos a lo mismo, a reducir la pobreza.

Reynaldo Marconi

Una respuesta muy rápida. Los ocho primeros estudios de impacto en Bolivia están publicados. Si gustas te podemos hacer llegar una versión gratuita de los libros. Segundo, los nueve estudios de las nueve instituciones de investigación de mercado y satisfacción de clientes, no son de carácter público porque esa información solamente le interesa a la propia institución. Entonces habrá que verificar con cada una de ellas. Y en el caso de las ocho instituciones en Centroamérica, se pueden obtener todos los informes en la página web del programa de PROMIFIN de COSUDE. Cualquiera los puede descargar.

En este momento estamos haciendo otra generación de estudios y en su momento seguramente van a estar disponibles. Yo hice la presentación más en el plano teórico porque eso es lo que nos pidieron, y no de entrar a resultados.

Patrick Crompton

Hay un proyecto de AID —no sé si lo conocen— sobre medir la pobreza. Este proyecto está tratando de crear herramientas para distinguir entre los muy pobres y los no muy pobres. Eso va a ser, más o menos, un estándar de cómo medir la pobreza. Han pasado por muchas dificultades pero vamos a ver los resultados.

Lisa Kuhn

Nosotros también tenemos un montón de estudios de impacto en nuestro sitio web. Cuando hablé de que no tenemos resultados me refería a que no podemos decir que tal indicador realmente funciona como indicador común, o como un indicador que podemos seguir durante mucho tiempo, o que tenga validez en diferentes culturas o para muchas instituciones. Eso es lo que me refería.

Ma. Elena Taylor

Sólo me queda agradecer a los presentadores, a nombre de los organizadores de este Foro. Muy interesante. Es un campo muy amplio y creo que es muy difícil poderlo cubrir en tan poca hora. Los felicito por lo que han hecho.

Muchas gracias.

Conferencia Magistral IV - Viernes 9:00 hrs. - 10:30 hrs.

**EL DESARROLLO DEL MERCADO COMO FACTOR CRÍTICO
PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN
DE LAS MICROFINANZAS EN AMÉRICA LATINA**

Panelistas:

Ma. Elena Taylor, Red de Opportunity International**Ricardo Skertchly**, COLCAMI - México**Marco Aldana**, Catholic Relief Services - EUA

Moderador:

Reynold Walter, RED CAMIF - Guatemala**Carlos Latorre López**

Muy buenos días tengan todos ustedes. ¿Les gustó Morelia? [...] Es una ciudad colonial preciosa, patrimonio de la humanidad. La ciudad de Morelia es conocida como "La Ciudad de la Cantera". Ayer pudieron admirar los edificios, la catedral, las construcciones... Realmente es una de las joyas que más queremos y más disfrutamos. Nos da mucho gusto presumir la Ciudad de Morelia.

Vamos a dar inicio a esta sesión plenaria. Es la última que vamos a tener en el día ya que posteriormente tendremos los tres paneles y luego haremos una sesión de recapitulación de conclusiones. Nos confirmaron que en la clausura nos acompañará el gobernador Lázaro Cárdenas Batel por lo que les agradeceremos que estén presentes durante este acto oficial.

Esta sesión plenaria lleva por título: "El desarrollo del mercado como factor crítico para el cumplimiento de la misión de las microfinanzas en América Latina". En esta ocasión nos acompaña Reynold Walter Padilla, quien será el moderador de esta mesa.

El señor Reynold Walter Padilla es guatemalteco, graduado en ingeniería civil, con estudios superiores en matemáticas y posgrado en educación superior por la Universidad de San Carlos, en Guatemala. Ha desempeñado estudios en desarrollo económico y social en el Instituto Centroamericano de Administración Pública en Costa Rica; también ha estudiado política y planificación social en el Centro Interamericano de Desarrollo Social en Argentina; liderazgo en organizaciones privadas de desarrollo, en la Universidad Complutense de España y estudios de especialización en instituciones de microfinanzas. También ha realizado estudios en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas en Nicaragua, y en el Consorcio Latinoamericano para la Capacitación en Microfinanciamiento que aquí en México conocemos como COLCAMI. Se ha desempeñado como profesor de la Universidad de San Carlos, en Guatemala, y también en la Universidad Francisco Marroquín y en el Instituto Centroamericano de Administración Pública. Ha desempeñado, ejecutado y participado en la gestión de proyectos con diversas agencias de cooperación internacional, como el Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia para el Desarrollo Internacional, de los Estados Unidos; la Agencia Española de Cooperación Internacional, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; el Banco Centroamericano de Integración Económica y la Fundación Ford.

El ingeniero Walter es presidente y fundador de la Red Centroamericana de Microfinanzas (RED CAMIF). Ésta es una organización regional integrada por cinco redes de microfinanzas que agrupa a más de 100 instituciones de microfinanciamiento. Es fundador, expresidente y vicepresidente de la Red de Instituciones de Microfinanzas, en Guatemala; también es miembro del Comité Regional de la Cumbre de Microcrédito para América Latina y el Caribe. Es miembro del Comité Global de la Cumbre Mundial del Microcrédito; socio director de la firma consultora "Walter, Palmieri, Camarotores Asociados"; y director ejecutivo de la Fundación FABIDES, en Guatemala. Como venimos diciendo, cuenta con una larga trayectoria y es un gran experto en el tema de microfinanciamiento. Les pido que lo recibamos con un caluroso aplauso.

Reynold Walter

Muchas gracias, Carlos, por la presentación. Muy buenos días a todos y cada uno de ustedes. Hoy desarrollaremos el tema "El desarrollo del mercado como factor crítico para el cumplimiento de la misión de las microfinanzas en América Latina", contamos con un panel verdaderamente impresionante de muy alto nivel. Voy a presentar, en su momento, a cada uno de ellos. A María Elena Taylor, a Ricardo Skretchly y a Marco Aldana. Cada uno va a hacer una presentación de 20 minutos con base en unas "guías de términos de referencia" que se les hicieron llegar oportunamente. Luego abriremos un debate para interactuar con los participantes.

Si bien son perfectamente demostrables los logros y los procesos en el sector de las microfinanzas en América Latina, el desafío de la expansión y penetración de mercado continúan aún vigentes. Se ha logrado aumentar la cobertura de la demanda potencial y han crecido sustancialmente las carteras de crédito, pero ello ha establecido un desafío aún más complejo: desarrollar el mercado para lograr penetrar los segmentos de población más pobres y mantener el impacto social. Este desafío tiene serias implicaciones porque deben encontrarse nuevos caminos, incorporarse más herramientas y, en general, ser capaces de generar los cambios necesarios para encarar con éxito el desafío. En este sentido, ante una aparente y engañosa saturación de mercado, la incorporación de las técnicas modernas del marketing pueden contribuir a constituir una respuesta legítima a esta cuestión.

Hemos pedido a nuestros distinguidos panelistas que por favor se sirvan preparar una presentación y asimismo hemos sugerido algunas preguntas generadoras para el desarrollo de su presentación.

- ¿Por qué el desarrollo del mercado es un factor crítico para el cumplimiento de la misión de las microfinanzas?
- ¿Qué estrategias se pueden utilizar para lograr una mayor expansión de las organizaciones — particularmente las que hacen bancos comunales — y aumentar la penetración hacia la población de mayor pobreza?
- ¿Cómo influyen las tendencias de la industria de microfinanzas para el logro de estos objetivos?
- ¿Qué retos deberán enfrentar las organizaciones en expansión para no alejarse de su misión?
- ¿Cuáles son las estrategias y herramientas que ofrece la mercadotecnia para encarar eficazmente este desafío?

Para enfocar estas preguntas generadoras, vamos a presentar a María Elena Taylor. Ella es de nacionalidad hondureño-canadiense. Es economista, con una maestría en desarrollo internacional en la Universidad de Saint Mary's University en Halifax, Nueva Escocia, Canadá, donde, por cierto, fue la Cumbre Mundial, este año, en noviembre.

Ha trabajado en la Red Opportunity Internacional. Ha desempeñado, desde 1998, varias responsabilidades a nivel nacional, regional e internacional. Dentro de las actividades desarrolladas en Opportunity, inició como Coordinadora de Proyectos de Fortalecimiento Institucional en Centroamérica.

participó dentro de la Junta Directiva de Opportunity International en Canadá, representando a las agencias implementadoras. También fue directora ejecutiva del Instituto para el Desarrollo Hondureño, una institución implementadora, socia de Opportunity International en Honduras. Además, se ha desempeñado como Manager de la oficina regional de Opportunity; como Directora General de la parte de microfinanzas para Opportunity —organización implementadora, socia de Opportunity en los Estados Unidos Mexicanos— en donde se desempeña actualmente.

María Elena, muchas gracias por haber aceptado la invitación de estar con nosotros.
Bienvenida.

Ma. Elena Taylor

Primeramente quisiera agradecer a los organizadores por la invitación que se le hizo a Opportunity International para hacer esta presentación. Nos sentimos muy honrados de estar aquí, con ustedes, y es un placer hacer esta presentación.

Cuando me hicieron llegar la información sobre la presentación, le di muchas vueltas, por que me preguntaba ¿cómo es que el desarrollo del mercado es un factor crítico para el cumplimiento de nuestra misión? Y le di muchas, muchas vueltas a esta pregunta, hasta que recordé un dicho que tenía mi padre. Él solía decirme: "hay preguntas que no se preguntan". Y en realidad, ésta es una pregunta que no debemos preguntarnos. ¿Por qué? Porque si nos remontamos al inicio de nuestros programas de microcrédito, recordaremos que lo hicimos porque reconocimos que las políticas gubernamentales y los programas de desarrollo internacional habían sido un fracaso. La pobreza, en vez de reducirse, iba constantemente en aumento. Y nosotros quisimos intervenir y crear programas que podrían lograr lo que los gobiernos y los programas de desarrollo internacional —antes de los setenta y ochenta— no habían logrado. Entonces, es claro que si ésa fue la razón por la que entramos a esta industria, es porque queremos hacer lo que ellos no hicieron. Y preguntémosnos ¿lo hemos logrado? No. No lo hemos logrado.

En el caso de Opportunity International, nosotros hemos llegado aproximadamente a un millón de clientes. Y si vemos un millón de clientes y ¡cuánta pobreza hay en el mundo! es tan pequeño lo que hemos logrado. En realidad la expansión tiene que continuar. Nuestro reto es la reducción de la pobreza. Como organizaciones con conciencia social, debemos de aborrecerla completamente: aborrecer esa pobreza y ver, como una gran urgencia, la necesidad de su extinción. Y debemos reconocer que si no lo estamos haciendo estamos fallando en nuestra misión. Estamos —precisamente— en la misma posición en que están los políticos y muchos de los programas que se realizaron antiguamente y que no lograron nada. Lograron un pequeño avance en el desarrollo de los países, pero los pobres continuaron siendo pobres. Entonces, nosotros debemos de tomar esto como nuestro reto; tenemos que demostrar que nuestra industria sí va a lograr la reducción de la pobreza.

Sin embargo, tenemos que tener mucho cuidado y no lanzarnos nosotros a expandir nuestros programas si no son programas efectivos y duraderos. Es absolutamente necesario que seamos responsables. En mi experiencia, hubo varias situaciones en que diversas organizaciones recibieron donaciones de 20 mil dólares, 50 mil dólares... y "se tiraron" al mercado con un programa que no era sostenible. Un programa que vino, más bien, a perjudicar el mercado. Por lo tanto, todos nosotros —si vamos a expandir el programa— debemos ser organizaciones eficientes, con un alto desempeño social, pero también desempeño financiero. Y quiero hacer énfasis en lo financiero. La mayoría de nosotros que estamos en esto por una misión, tendemos a ver con malos ojos cuando decimos "el desempeño financiero". Decimos: "no, nosotros estamos aquí

por misión". Pero no. Lo financiero es importante porque lo financiero es lo que nos va permitir continuar expandiendo, dando los servicios "como debe de ser" y que estos sean duraderos y por un periodo muy largo. Pero también tenemos que entender que las organizaciones *son* el vehículo para lograr esta misión. Muchas organizaciones tienden a centrarse en que *cómo* desarrollar el programa "por la organización en sí". Y ahí es donde comenzamos a fallar: porque el centro de nuestros programas debe ser nuestra misión. La organización *nunca* debe ser la razón de ser del programa.

Debemos tener tres objetivos principales:

- El alcance en gran escala de los microempresarios más pobres
- La sostenibilidad financiera, y
- El impacto transformacional de sus clientes.

Sólo cuando vemos los programas y los examinamos con base en estos tres objetivos principales, logramos tener un programa que en realidad va a ser eficiente y duradero. Pero más que todo debemos de enfocarnos en los pobres. Ellos son la razón de nuestro existir; la razón de nuestras organizaciones, por lo que debemos de aprender de ellos —cómo viven y sobreviven— para el objeto de llegar a desarrollar productos y organizaciones que efectivamente satisfagan sus necesidades. Productos que sean sostenibles, no sólo para la organización, sino también para sus clientes y que sean flexibles para que puedan tomar en cuenta los cambios del entorno.

Especialmente quienes trabajamos con los bancos comunales, debemos tratar de reducir las debilidades de nuestros productos. Debemos reconocer que la crítica que hemos tenido, de que nuestros préstamos no son oportunos, debe analizarse. Que ofrezca suficientes fondos para el crecimiento de los negocios y que podamos ofrecer productos adicionales para continuar atendiendo sus necesidades cuando sus negocios hayan crecido.

Herramientas de expansión

Otra de las preguntas que nos presentaron era: ¿Cuáles herramientas deben utilizarse para la expansión? La verdad es que nosotros ya tenemos esas herramientas en nuestras manos, pero que la mejor herramienta para la expansión de los programas es un personal bien capacitado, altamente comprometido con la misión, que aborrezca sinceramente la pobreza y que esté dispuesto a dar todo lo que pueda con el fin de combatirla. Sólo teniendo este personal vamos a lograr tener programas que sean eficientes para la expansión.

Herramientas de mercadotecnia

Preguntaban también ¿qué herramientas de mercadotecnia? Sinceramente, en mi experiencia, cuando trabajamos con los más pobres —y quiero hacer énfasis en esto— cuando trabajamos con los más pobres, los métodos publicitarios y de mercadotecnia no son muy efectivos. El método más efectivo es la recomendación de clientes satisfechos, el trato que el personal de la organización da a los clientes. El interés que demuestran en sus vidas es la mejor herramienta que podemos usar.

También nos hacían otra pregunta sobre el problema existente en la saturación de los mercados. Una saturación que, en sí, no es real, porque el problema verdadero es que la mayoría de las organizaciones nos hemos concentrado en las zonas urbanas, considerando que éstas son más rentables y tenemos miedo de lanzarnos a las zonas rurales por la dispersión de sus habitantes. Hay una percepción de que las zonas rurales son más costosas, pero los que trabajamos en el ámbito rural sabemos que hay grandes ventajas en esas zonas que contrarrestan grandemente esas debilidades.

Las ventajas de las zonas rurales son muy claras. Todos sabemos que dentro de las zonas urbanas hay una gran movilidad de las personas, lo que hace muy, muy difícil, el poder mantener la garantía mutua. Muy poca gente se conoce de una a una, y en ese caso, es bien difícil que ellas puedan garantizarlas. Sin embargo, en las zonas rurales, la mayoría de las personas han habitado ahí por generaciones. Todo mundo conoce a la abuela, la historia del abuelo, de cómo se casaron sus padres... saben las enfermedades que han tenido sus hijos —lo saben todo— se conocen íntimamente. Por lo tanto pueden medir fácilmente el riesgo crediticio de los integrantes del banco comunal. De modo que con una gran facilidad, ellos aceptan la garantía mutua, y esto es un gran beneficio que traen las zonas rurales para nuestros programas de bancos comunales y que, en realidad, viene a disminuir el problema de la dispersión.

Sin embargo si vamos a expandir nuestros programas —que sólo los hemos tenido en zonas urbanas— tenemos que tener mucho cuidado al irnos a las zonas rurales. Primero —y esto hablando principalmente por mi experiencia en Honduras en Centroamérica— tenemos que tener cuidado que haya actividad monetaria en la zona, porque todavía en muchos países, hay zonas donde las personas sobreviven únicamente de las actividades de subsistencia. No hay un flujo monetario. Tienen su vaquita, sus gallinitas y su milpita, y de eso sobreviven. Reciben dinero, tal vez de una hija o de un hijo que se ha ido a trabajar a la ciudad, pero no hay el flujo —que es necesario— de una actividad. Y si vamos a trabajar con estas personas, tiene que ser un programa especial, en el que nosotros vamos a introducirlos a ellos en un nuevo sistema de vida —que no es una cosa muy fácil ¡verdad!—. Tenemos que ver el flujo de caja de las actividades a financiar. Debe ser cuidadosamente investigado antes de definir los términos del producto, porque si vamos a llevar nuestros grupos —nuestros bancos comunales— a zonas rurales netamente agrícolas, donde las personas no reciben sus ingresos hasta después de dos meses —digamos cuando están cultivando— si introducimos nuestras metodologías de pagos semanales podemos causar grandes problemas. Y claro, esto es muy evidente, pero debemos pensarlo: debe haber suficientes clientes potenciales en el área que se pretende atender.

Y como recomendaciones finales, es muy importante para las organizaciones, que participen en redes donde pueden aprender de la experiencia de otros. Nosotros en Opportunity International hemos pasado los últimos ocho años por un período de revisión de todo lo que hacemos, y una de las principales herramientas han sido las mejores prácticas. Eso evita que tengamos que "volver a reinventar la rueda". Se gastan muchos recursos y muchas energías en hacer cosas que otras personas, otras organizaciones, ya han resuelto. Si estamos en una red, podemos aprender de ellas, luego, traerlas a nuestras organizaciones y adaptarlas. Eso sí, tenemos que adaptarlas muy bien, y utilizar los recursos y las energías que tenemos en el fortalecimiento de las organizaciones, en la capacitación del personal y en la expansión de nuestros programas.

Quiero agradecer a todos ustedes la atención que me han dado. A nombre de estas personas —que tan duramente trabajan— y que deben ser el centro principal de todo lo que nosotros hacemos. Muchas gracias.

Reynold Walter

Muchas gracias María Elena. Ella había preparado inicialmente una presentación con la orientación directamente hacia Opportunity, obviamente vinculándose hacia la temática, pero al recibir los términos de referencia y las preguntas específicas, hizo el cambio para que la presentación pudiera responder más específicamente. Lo valoramos, María Elena. Muchas gracias.

El siguiente panelista es Marco Aldana. El es de nacionalidad salvadoreña; es agrónomo y economista; cuenta con 24 años de experiencia en el tema de microfinanzas rurales. Trabajó durante más de diez años para la Banca de Fomento y Comercio en El Salvador; ha trabajado con diversas metodologías de crédito en la financiera Calpiá, fue Subgerente de Crédito Rural en El Salvador; y además, responsable de expandir el producto de crédito agropecuario individual al interior de Calpiá, ahora Banco Procrédito. También cuenta con experiencia en el manejo de microcrédito rural, en condiciones de posconflicto armado. Esto lo desempeñó en El Salvador. Desde 1998 a la fecha, trabaja con CRS, iniciándose en CRS-Guatemala como Gerente del Departamento de Desarrollo Empresarial a cargo de los Programas de Microfinanzas y Comercialización Agropecuaria. Por cierto, tuvimos la oportunidad —en esa época— de conocer a Marco, e impulsamos de manera conjunta —también en Guatemala— la red de microfinanzas de Guatemala. Al mismo tiempo, proporcionaba asistencia técnica a otros programas de microfinanzas en Latinoamérica. Desde el año 2003 ocupa el cargo de asesor técnico de microfinanzas en el Departamento de Calidad de Programas en las oficinas centrales de CRS en Baltimore, Estados Unidos. Desde allí, brinda asistencia técnica a diferentes programas de microfinanzas alrededor del mundo.

Marco, es un honor contar contigo esta mañana, en este panel. Y a mí, particularmente, me satisface muchísimo compartir contigo, esta mañana, este panel.

Bienvenido Marco.

Marco Aldana

Bueno antes que nada, agradecer a los organizadores por esta gran oportunidad que nos permite, como CRS, compartir acerca del tema de la banca comunal con tanta concurrencia de colegas y del compromiso que tienen, de trabajar con los pobres, igual que CRS.

Como todas las preguntas eran tan interesantes, pensé que a lo mejor también era importante ver cómo estas preguntas han sido incorporadas en una institución como CRS.

CRS, recientemente, ha redefinido su estrategia para trabajar las microfinanzas en todo el mundo, y en cierto modo, nos hemos hecho todos estos cuestionamientos planteados en sus preguntas tratando de buscarles una respuesta en una nueva estrategia. Y eso es lo que voy a compartir con ustedes en esta oportunidad. Y si surgen comentarios o sugerencias para mejorarla, pues serán bienvenidas.

Para quienes no la conocen, CRS es una institución de la Iglesia Católica de Estados Unidos que se originó en 1943, por causa de la Segunda Guerra Mundial. En este sentido, CRS es una institución orientada al auxilio, preparada para atender emergencias, etc., posteriormente se vio que el auxilio no era lo único que hacía falta para llegar la gente, sino también hacer programas de desarrollo. Y en 1988 comenzamos a trabajar en el tema de microfinanzas, ya para el 2004 ya estaban atendiendo cerca de 853 mil familias en 30 países, utilizando metodologías como bancos comunales, grupos solidarios y grupos de autoayuda o *self-help groups*.

En el caso de Latinoamérica, estamos en ocho países, trabajando principalmente en los bancos comunales. Se han ido incorporando los grupos solidarios y un poco el crédito individual. Algo interesante de CRS —para comprender cómo trabajamos— es que somos una institución muy descentralizada. Cada región —y cada país— tiene cierta autonomía para implementar sus programas. Como oficina central, damos ciertos principios y lineamientos.

Un principio general de CRS es trabajar a través de instituciones locales aunque algunas veces hemos tenido que trabajar directamente dirigiendo instituciones de microcrédito. En Latinoamérica sólo tenemos una institución en El Salvador, que es ENLACE en la que trabajamos directamente. En el resto de los países trabajamos a través de instituciones locales —la mayoría de ellas ligadas con la Iglesia Católica—. Solamente en Bolivia trabajamos con instituciones que no están ligadas con la Iglesia Católica.

El nicho de mercado. En CRS —en el 2004— estuvimos revisando cómo hemos venido haciendo las microfinanzas y hacia dónde las hemos enfocado. Estuvimos revisando y planteamos un nuevo nicho de mercado orientado hacia las comunidades marginales, especialmente en las áreas rurales, para colaborar o contribuir a su desarrollo integral. Estos son dos nuevos elementos en cómo veníamos manejando las microfinanzas —que han sido siempre enfocadas hacia la parte muy económica— y estos dos elementos han influido bastante en lo que pretende la nueva estrategia.

Precisamente, en la institución, nos estuvimos cuestionando si el hecho de estar construyendo instituciones de microcrédito realmente reflejaba toda la misión de CRS, que es una institución más holística. También nos cuestionamos ¿cómo es posible llegar a los más pobres en las áreas rurales donde las necesidades son más amplias? y muchas veces —y creo que sucede en muchas instituciones de multiservicio— la coordinación interna entre los servicios de microfinanzas y los servicios no-financieros se vuelve algo compleja. Entonces, en CRS estábamos buscando esa estrategia que integrara todos estos elementos.

La estrategia

La estrategia lleva cuatro ejes centrales:

El primero, obviamente, es capitalizar todo lo que hemos hecho en el tema de formación institucional de microcrédito y tratar de invertir un poco en las acciones —o dirigir las directamente— para convertir las instituciones locales de los países, y luego, generar una relación más de apoyo técnico financiero.

El otro eje —que también mencionó María— es el tema de “no reinventar la rueda”, o sea, fortalecer más los intercambios entre las instituciones y entre los programas de CRS a nivel mundial. Para ello hemos estado trabajando, obviamente, en la formación de redes entre las mismas instituciones. En Latinoamérica, por ejemplo, hay instituciones de microcrédito que se han organizado y formado su propia red, por ejemplo, la Red de Microfinanzas Solidarias. Las organizaciones de microcrédito también están ligadas a las redes locales, por ejemplo, en Guatemala donde también trabajábamos con las redes locales. Hemos visto que todos estos mecanismos son muy importantes para el intercambio de experiencias. Al mismo tiempo, también los hemos desarrollado en los últimos años. Les llamamos Centros de Aprendizaje. En Asia del Este y en Latinoamérica, son grupos técnicos que están documentando, intercambiando información y también facilitando asistencia técnica a las instituciones de microcrédito.

Los otros ejes de la estrategia pretenden incorporar la parte holística, la visión holística. Primero, tratamos de fortalecer la diversificación de productos —que es como la estrategia normal o tradicional— para penetrar el mercado de los pobres, diseñando productos adecuados a sus necesidades —incluyendo los no-financieros— que muchas veces hemos descuidado bastante.

Pero en este caso, CRS quiere hacer un énfasis especial en la diversificación de servicios y en la parte de los grupos de autoayuda, o sea, las microfinanzas no-formales a las que no les hemos dado —al menos en Latinoamérica, creo yo— la importancia, la relevancia que se merecen por el impacto que pueden tener en los pobres.

Por lo que hemos visto en la India y en Asia con los grupos de autoayuda, la capacidad para penetrar hacia los pobres es muy fuerte, es muy rápida. Y de hecho, como les decía, de las 850 mil familias que estamos atendiendo, el 66% están participando en grupos de autoayuda. Esto a nosotros nos ha impactado. ¿Cómo es posible llegar tan rápido, a través de estos mecanismos de microfinanzas no-formales, tradicionales? Más adelante podemos platicar un poco de eso.

Y otra cosa importante que queremos incorporar es el tema de las alianzas —de lo que creo que ya se ha hablado mucho en este congreso—. Tenemos que ser conscientes de que como instituciones, no podemos prestar todos los servicios de forma perfecta, inclusive los servicios financieros. Entonces debemos desarrollar mecanismos: alianzas estratégicas con instituciones locales que presten estos servicios a nuestra clientela de microfinanzas.

Hemos tenido experiencias con bancos en la India, ligando a los grupos de autoayuda con el Banco de Navar. En Latinoamérica y en Guatemala, hemos trabajado con las corporativas, pero platicar un poco de esas experiencias. En Perú estamos haciendo relación con las cajas de crédito y existen muchas opciones para poder llevar más servicios a los pobres, en una forma, sin perder la visión de nuestra misión en el mercado.

Para compartir un poco cómo hemos tratado de penetrar el mercado rural en Guatemala, una forma práctica, me gustaría compartir una experiencia que para mí fue bastante interesante. Logramos, en poco tiempo, que las cooperativas de ahorro y crédito penetraran a las zonas rurales alejadas —no a las zonas rurales periurbanas, sino a las alejadas— utilizando el concepto de banco comunal. Lo hicimos con la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FANACOA, y tres cooperativas que se ofrecieron para ser piloto, que fueron ACREDECOR, COSANGER y COSADECO. Creo que algunos miembros de estas cooperativas están en el mundo. Utilizamos el concepto de banco comunal pero no utilizamos el patrón metodológico tradicional. Lo hicimos en una forma muy flexible, de tal manera que las cooperativas adoptaron y consideraban que podía funcionarles, sin regenerar completamente el concepto del banco comunal y la garantía flexible.

Para hacer esto, obviamente, tuvimos también que ayudar a las cooperativas a comprender el mercado rural, o sea, identificamos zonas de mayor pobreza en Guatemala, donde más o menos el 80% de la gente vive en condiciones de pobreza. Fuimos con ellos a hacer un estudio, analizar las condiciones de vida de la gente, el aspecto socioeconómico, las actividades económicas, con base en eso, desarrollamos una estrategia piloto para formar la cartera, seleccionar personal local, etc. En este proceso, obviamente, tuvimos que adaptar todos los procesos metodológicos que tenían las cooperativas en cuanto a los créditos, cómo los aprobaban, no había los procesos tradicionales no encajaban con los de los bancos comunales. Tuvimos que hacer algunos sistemas de información ya que su personal de crédito los maneja en una forma tradicional, tuvimos que adaptar un concepto distinto de supervisión de personal de campo, etc.

Los logros

Los logros de esto. Para mí lo interesante fue la parte estadística, porque logramos llegar a población bien pobre. Como pueden ver, el monto promedio de crédito fue de 136 dólares. La gente ahorró. La metodología proponía el 20% pero fuimos flexibles y al final resultó un 15%, dependiendo de las zonas más pobres. Había unas zonas tan pobres que la gente no podía ahorrar lo que la metodología sugiere. La morosidad fue bastante baja. Aquí me gustaría comentar un poco el hecho de que cuando uno entra en las zonas rurales con un producto de crédito, cualquiera que sea, y no pone ninguna restricción de la actividad económica a financiar —o de las personas a participar, ya sean mujeres u hombres— sino que es un crédito abierto, mi experiencia ha sido de que normalmente se da esta estadística de un 75 o un 80%. Las actividades económicas a financiar son agropecuarias; el resto son no-agropecuarias. Y la mujer —por ejemplo, en este caso— tuvo una participación muy alta, porque llegábamos a gente más pobre, donde las actividades económicas estaban dirigidas por mujeres. No hubo limitantes para que fueran mujeres u hombres. Fue un proceso normal de organización.

Otros logros estratégicos que se dieron para el objetivo de esta experiencia piloto, fue que las cooperativas aumentaron su membresía rápidamente. Había agencias que tenían 700 clientes por cinco años y en esa agencia nunca aumentaba la membresía. Pero con este programa, hubo 300 nuevos miembros en la cooperativa.

En las cooperativas de Guatemala y en Latinoamérica, se está dando un fenómeno de exceso de liquidez, porque son muy buenas para captar ahorro pero muy frágiles o muy débiles para colocarlo. Entonces, en este proyecto, vieron que con los bancos comunales podían mover su liquidez en una forma muy segura y aumentar su membresía. Y seguían capturando ahorros porque los grupos seguían ahorrando. A la vez, las personas que participaron tuvieron acceso inmediato a servicios financieros como remesas, seguros de deudas, tasas mayores de intereses —porque las cooperativas en Guatemala tienen la política de dar un punto más a los ahorros de lo que da la banca formal— e interesantemente, nueve cooperativas más ya implementaron el modelo de bancos comunales.

En estos procesos, como en cualquier proceso de penetración de mercado, hemos visto que se necesitan ciertos elementos —que necesitan estar claros— y se tienen que manejar. Uno es el compromiso institucional; el otro es la capacidad institucional y el otro la capacidad financiera. Si queremos penetrar el mercado, cualquiera que sea, especialmente el de los pobres, tiene que haber un compromiso institucional en nuestra visión, en nuestras políticas y en nuestro plan estratégico, para asegurar que esa expansión sea sostenible y realmente lleguemos a las personas que queremos alcanzar.

Capacidad institucional.

Obviamente hay que desarrollar toda la capacidad técnica: procesos administrativos, personal especializado, etc., con las actualidades que necesitamos y la capacidad financiera, obviamente, para desarrollar el producto. Lo que sucede muchas veces en el mundo del desarrollo de las microfinanzas es que, por algún motivo, en vez de los operantes, desarrollamos productos nuevos “interesantes”. Motivamos la demanda, pero la institución no tiene la capacidad financiera para crecer y satisfacer posteriormente esta demanda. Entonces, es bien importante conocer esos tres elementos.

Y, obviamente, cuando hacemos estos procesos de expansión... y en esta experiencia que tuvimos en Guatemala, pudimos ver que hay ciertos elementos que tenemos que manejar y se dan en el momento de estos procesos. Hay estructuras mentales —patrones en las instituciones— que a veces limitan su agilidad. Eso lo vivimos en el mismo Calpiá. Lo viví yo cuando empezamos

a introducir el crédito agropecuario. Calpiá era una institución 100% urbana y al principio tenían mucha desconfianza, internamente, por el crédito agropecuario y tuvimos que reeducar internamente a las cooperativas. Tenían mucho temor al crédito grupal —por algunas experiencias anteriores— pero logramos un proceso bastante interesante.

Todas estas cosas, creo que ya se han discutido ampliamente en el taller, pero una que es interesante retomar, es la competencia interna entre los productos. Cuando trabajamos grupos solidarios, bancos comunales o crédito individual, si no logramos definir exactamente las características entre estos productos —adecuadamente— nuestros clientes tienden a moverse indiferentemente hacia alguno de ellos. Y así empezamos a ver que la gente de bancos comunales se empieza a pasar automáticamente a grupos solidarios porque las condiciones son técnicamente las mismas. Entonces, hay que ser muy cuidadosos y hacer realmente una escala gradual de bancos comunales a grupos solidarios a crédito individual. De tal manera que sean bien independientes.

He ido un poco rápido porque parece que el tiempo lo tenemos un poco limitado, así que agradezco su atención y paciencia.
Muchas gracias.

Reynold Walter

Muchas gracias Marco por tu presentación. Sé que has hecho un esfuerzo por resumirla y lo vamos a ampliar.

El siguiente panelista es mexicano. Ricardo Skertchly, ingeniero por la Universidad Anáhuac de México. Además cuenta con estudios de maestría y doctorado en la Universidad de Ashmole de Inglaterra. Su vida profesional la ha dedicado a trabajar en proyectos de desarrollo con instituciones tanto de gobierno como con organismos internacionales de cooperación. Cuenta con más de 20 años trabajando en el tema de microfinanzas. Es impulsor, fundador y director de COLCAMI —una de las organizaciones que está organizando este Foro Internacional—. Ricardo, muchas gracias por participar en este evento. Felicitaciones por el diseño. Con Ricardo nos une también una amistad —ya de muchos años— particularmente en el caso de la Red Centroamericana. Ricardo y COLCAMI son nuestros asesores en la planeación y definición del evento que hacemos cada año en la Conferencia Centroamericana de Microfinanzas. Así que, Ricardo, es un gusto compartirlo contigo.

Ricardo Skertchly

Muchas gracias Reynold. Muchas gracias a todos por su presencia. Yo quisiera comenzar haciendo un agradecimiento público a la gente que ha hecho posible este evento. Al equipo que primeramente participó en el diseño de esta conferencia, por supuesto a Marcela Geographical, Blanca Aldasoro, las dos de ProDesarrollo; a Laura Gayol de COMPARTAMOS; a Isabel Flores de CAME y a Norma Arellano de COLCAMI. Elas hicieron un equipo bien importante —muy interesante— que trabajó y que hace posible esto. Y por supuesto, aquí hay un grupo de gente —la gente que está tras bambalinas— que hace posible esto, y a quienes hay que agradecer que estemos aquí, en este evento. Muchas gracias a todos.

Quiero comenzar hablando de paradigmas, puesto que las microfinanzas nacen de los paradigmas y de "romper paradigmas", y de que quizás necesitamos —otra vez— romper paradigmas

Me encontré por ahí con una frase novedosa —desgraciadamente no sé de quién es— pero me ha parecido una frase muy ilustrativa de lo que pasa hoy día en las microfinanzas. Dice: "la única gente que puede ver el panorama completo es aquella que da un paso fuera del marco". Y a la mejor para que se despierten un poquito, también recordemos aquella escena en donde está Winnie the Pooh —aquel osito de la miel— ...y el osito va escaleras abajo y en algún momento se pregunta: "si tan sólo pudiera pararme en algún escalón para darme cuenta ¿por qué voy escaleras abajo?" Es un poco lo que está sucediendo aquí. Creo que en este evento hemos escuchado muchas cosas y muchas ideas. A mí me han impactado, en particular, tres ideas que son —también de alguna manera— el centro de esta presentación. Una que dijo Carmen Velasco cuando decía: "bueno, las microfinancieras hacen mucho énfasis en la rentabilidad y la rentabilidad es muy importante y entre más rentables, mejor". Sí, pero la rentabilidad —si no está acompañada también de un beneficio para los clientes, de un beneficio a las gentes, que es el objeto de las microfinanzas— no sirve de nada.

Una segunda idea quizá muy paralela a ésta, que decía Iris Lario cuando mencionaba: "eso que necesitamos entender: las verdaderas necesidades de nuestros clientes, con el amor que ellas tienen para el cuidado de sus mujeres" y otra idea del panel donde estuve ayer, sobre tecnología, donde Susana Barton decía: "Señores: alianzas, alianzas, alianzas. Hay que hacer alianzas". Entonces, con estas tres ideas comienzo esta presentación.

Voy a ser muy breve. Yo tengo la enorme ventaja de tener unas hijas muy críticas. Yo ensayo las presentaciones, y cuando ya no me dicen "papá eres muy rollero" entonces ya, creo que ya la cosa va bien. Bueno, primero que nada, ¿por qué "desarrollo de mercado"? Después, entender... hacer una reflexión sobre la dimensión del desafío "desarrollo de mercado". Después, una brevísima reflexión sobre las respuestas actuales. Luego ¿qué está pasando con la microempresa? Luego, la gran pregunta de: ¿si hace falta —en realidad— un cambio del paradigma "para dónde vamos?" y algunas posibilidades para el desarrollo de mercado. Y finalmente la gran reflexión —importante— en este tema de "desarrollo de mercado" de ¿cuál es el papel que quieren jugar las instituciones de microfinanzas con bancos comunales en esta gran tarea que tenemos de desarrollo de mercado?

Primero, porque de "desarrollo de mercado" ya hemos hablado aquí enormemente —y ése es el tema del osito que va escaleras abajo— de que las condiciones del entorno son muy dinámicas, de que el mercado reclama mayor atención; de que necesitamos hacer una reflexión seria y profunda que resulte en respuestas a esa pregunta que se planteó el año pasado —y a la que yo todavía no le he encontrado grandes respuestas— que decía la ONU: ¿por qué hay tantos posibles clientes sin acceso a servicios financieros? Ya hay una publicación —por lo menos preliminar— del famoso libro azul para la construcción de sectores financieros e inclusive para el desarrollo. Y a mí, la verdad —aquí entre nos— me decepcionaron un poco las respuestas, porque creo que prácticamente hablan de lo mismo. Es el mismo "rollo" de siempre, como decimos los mexicanos, "lo de los frijoles refritos". Y no hay nada aparentemente nuevo que venga a responder a esa gran pregunta de ¿por qué hay tantos posibles clientes sin servicios financieros?

Como académico —porque quiero ser siempre muy práctico— y quiero dejar muy claro, ¿cómo se entiende por desarrollo de mercado? Desarrollo de mercado es convertir el mercado potencial en demanda real. Tenemos un mercado potencial enorme, pero la demanda real no es tal. Entonces, desarrollar el mercado es lograr eso: que todos los posibles clientes tomen crédito. Y eso hay que hacerlo mediante estrategias y acciones que tienen el alcance, la penetración y en general, esa cobertura de mercado.

Los desafíos

¿Cuál es la dimensión del desafío en ese "pastel" que estamos viendo ahí? En el mejor de los casos tenemos 35 tal vez 40% de cobertura del mercado. Es decir tenemos entre 60 y 65% de gente que todavía no toma crédito, pero es gente que —evidentemente— forma parte de un gran mercado, que es la pregunta de "¿por qué esa gente no toma crédito? En los casos donde hay una cobertura de mercado más baja, como puede ser el caso de México... Aquí en México —si acaso— tenemos créditos de microempresa del orden de un 15%. Entonces entre 65 y 85% de los microempresarios no tienen crédito y las preguntas son: ¿por qué? y ¿qué se debe hacer al respecto para poder lograr ampliar esa cobertura de mercado?



Tengo también la fortuna de que una de mis hijas terminó economía —y la pasión se contagia—. Ella está ahora dedicada a las microfinanzas y como prácticas profesionales para terminar la carrera, hizo un estudio de qué pasaba con el microcrédito en una zona de la Ciudad de México. Fijense: sorprendentemente, de la Ciudad de México estamos hablando de una zona urbana, y van a ver que hay cosas sorprendentes. Si hiciéramos este estudio en las zonas rurales, pues aprenderíamos todavía más. Ella preguntaba a la gente que no tenía crédito —que no es 85%— que ¿por qué no tenían crédito? Y había respuestas, desde el muy despistado que dice "Ah, ¿que hay crédito?" Era el 8%. Bueno, ése es el menor de los desafíos. Ahí lo único que necesitamos es más información, más difusión, pero en el caso rural tal vez ni siquiera es cuestión de información sino de distancia.



Otro decía "¿a poco me pueden prestar?" Otro decía "no, pues no me van a prestar" —ellos— "...mucho lio y mala experiencia de los que ya han tomado crédito y no les ha ido bien; ¡No lo necesito!" Así lo dice el 12%. "¡No lo necesito! Pero la gran rebanada del pastel es de gente que contesta "¿y pa' qué me sirve el crédito? ¿Pa' qué me sirve el crédito?" Entonces

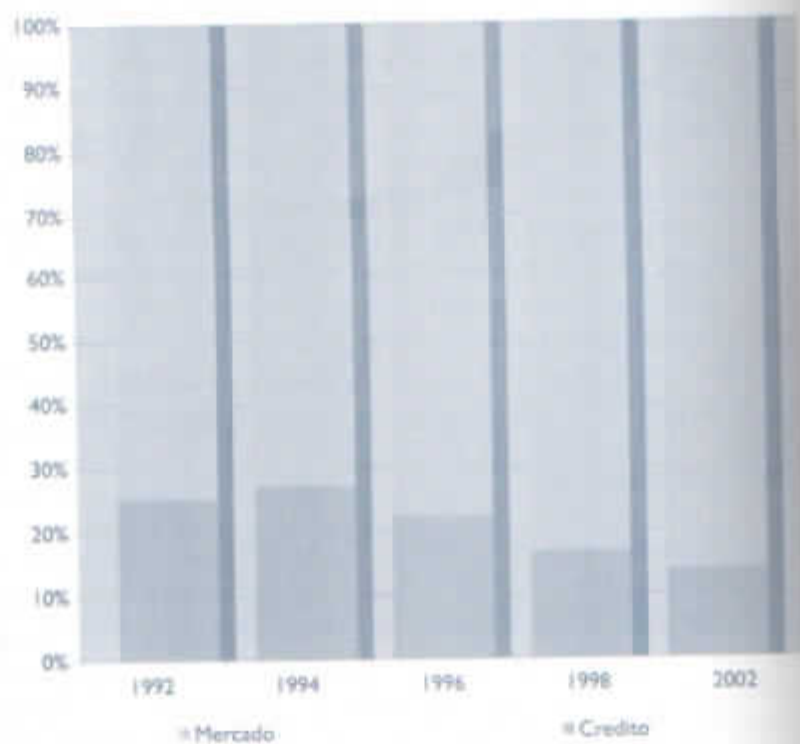
evidentemente, ante estas respuestas de la gente que no tiene crédito pues la tarea no es tan sencilla como decir: "vamos a poner más agencias y vamos a contratar más promotores y todo lo demás." Hay que hacer desarrollo de mercado; hay que ver qué pasa con la gente; hay que ver por qué piensan que no sirve el crédito.

Las respuestas actuales. En un diplomado en microfinanzas en El Salvador me acuerdo que un gerente decía "es que todos estamos como abejas en el mismo panal", todos estamos metidos en el mismo mercado todo estamos peleando los mismos clientes, todos queremos atender a los mismos... ¿y los que no? Ése 65% —esa frontera— ¿qué pasa? ¿por qué no están siendo atendidos? En esa gráfica —en esa especie de representación entre mercado y producto— lo que vemos es una gran atención en el mercado actual y con los productos actuales. Y en todo caso, hay innovaciones en cuanto a nuevos productos, pero siempre se está conservando el mercado actual y cuando uno trata de entender qué pasa en los mercados nuevos, ahí no hay muchas grandes respuestas.

Veán: "Respuestas actuales en cuanto nuevos productos". Si vemos nuevos productos, hay crédito para vivienda; hay —la famosísima— tarjeta inteligente; hay microseguros; hay micro leasing; hay —por supuesto— muchos productos de ahorro hay micropensiones... pero todos están apuntando al mismo mercado. El otro mercado no está siendo atendido. Es decir, las innovaciones se están entendiendo como "atendamos mejor a los mismos clientes". Es muy legítimo —por supuesto— y es extraordinariamente importante, pero no da una respuesta a la pregunta central de esto.

En tecnología: la Palm a bajo precio y con programas especializados; créditos parametrizados, sistemas de información con tecnología de punta y bajo costo, sistemas de transacción remota; telefonía celular —para pagar y recibir el crédito— etc. Todos apuntando esencialmente al mismo mercado. Entonces, la pregunta sigue: Bueno, y para mejorar el alcance y para ampliar la cobertura de mercado, ¿que hay que hacer ahí?

¿Hace falta un cambio de paradigma? Yo creo que sí. Si el objeto del desarrollo —si la misión de las microfinanzas— es el microempresario, entonces necesitamos regresar al origen de las microfinanzas que es: entender mejor al microempresario. Las instituciones de microfinanzas, efectivamente, han resuelto el gran problema del microempresario: el acceder al crédito. Pero, ¿y después de eso? ¿Cuál es —en ese sentido— el problema más importante de la microempresa? Y como parte de ese mismo estudio en la Ciudad de México... Una cosa bien curiosa. Ese estudio y esta gráfica de la encuesta nacional de micronegocios que se hace aquí en México —bueno, que se venía haciendo cada dos años— muestra una cosa bien curiosa. Aparentemente, a medida que aumenta la oferta de crédito —a medida que aumenta la cobertura de la demanda— el problema del crédito deja de ser el problema principal de la gente y el mercado se convierte en el problema principal de la microempresa. En 1992, el 25% de la gente respondía que su problema principal era el crédito y el restante, que el mercado era el problema central de su empresa. En el 2002, más o menos un 15% responde que su problema es un problema de crédito y el 85% dice: "no, mi problema no es el crédito, mi problema es el mercado. ¿Cómo vendo? ¿Cómo compito? Hay demasiados competidores haciendo lo mismo que yo hago. ¿Cómo llego al mercado? ¿Cómo obtengo mejores precios?, etc.



Sabemos —y hay mucha crítica alrededor de esto— que si les damos una clasicita de tecnología a los empresarios, tampoco resolvemos nada. Entonces, ¿qué hay que hacer? ¿Por dónde está la respuesta? Si hay un impacto muy positivo en el cambio —en cuanto a la disponibilidad de crédito— tenemos que pensar ahora en otras cosas. Si uno da “un pasito” fuera de las microfinanzas se encuentra con cosas maravillosas que también están centradas —además— que tampoco han dado el paso afuera. Bueno si los que están haciendo cadenas de valor —los que están haciendo las cadenas productivas— dan un paso afuera y ven a las microfinanzas, si las microfinanzas dan un paso fuera y ven las cadenas productivas, se van a dar cuenta que una alianza entre los dos resuelve enormemente este problema y además crea una sinergia extraordinaria en donde vamos a lograr un paso enorme en el desarrollo.

Nosotros estamos haciendo un trabajo muy práctico, trabajo real —no quiero que se confunda con la idea de que ésta es una cosa meramente académica— un trabajo real de alianza entre microfinanzas y cadenas de valor. Lo estamos haciendo para productores de mango y lo estamos haciendo para artesanos —para las famosas artesanías— nada más que el punto de partida —eso ha sido un error durante mucho tiempo— el punto de partida no es “a ver artesano, ¿qué sabes fabricar? ...y luego veo cómo lo puedo vender. El punto de partida es al revés: ¿qué es lo que demanda el mercado? ¿qué tipo de artesanía es la que le gusta a la gente que quiere comprar la artesanía? ...y luego me voy hacia atrás, y llego con el artesano y le digo: “Okey, tú fabrica esto. Yo te voy a comprar esto”. Eso es lo que hace la cadena de valor, pero a la cadena de valor le faltaba el financiamiento.

Entonces, si le damos al microempresario la posibilidad de acceder al mercado a través de la cadena de valor que es utilizando empresas comercializadoras —aquí hay otra vez, otra distinción enorme— no se trata de organizar a los productores y querer que los productores de repente sean especialistas en operar un empresa comercializadora. Eso es otro fracaso enorme y es otra cosa que se ha hecho durante mucho tiempo y que no ha funcionado. Las empresas comercializadoras necesitan profesionales que hagan el trabajo de comercialización. Entonces, es como decir: "cada quien haga lo que tiene que hacer" pero, en lugar de que lo hagamos desarticuladamente, articulemos todas las piezas —pongamos todas las piezas a trabajar— para que las cosas funcionen.

El caso del mango. Nosotros tenemos un empresa comercializadora que está exportando mango a Japón y a Francia. Y lo exporta en unas condiciones extraordinariamente especiales. Es muy curioso ver un mango envuelto en una especie de "envoltura de chocolate" como si fuera realmente una joya. Pues llegar a tener el mango en esas condiciones es todo un trabajo que los que producen el mango no pueden hacerlo, o los que cuidan el árbol o los que cortan las frutas. Entonces, necesitamos las dos partes

¿Qué se hace en la cadena de valor? Bueno, que quien va a exportar el mango ponga las especificaciones del producto y además le ayude al productor con la tecnología —con la parte de la tecnología—. Se hace entonces un contrato de compraventa para que el productor le entregue el producto al comercializador en determinadas condiciones, pero además —una cosa bien importante— que sea retenedor del pago de crédito. Entonces, ese contrato es la parte con la que la microfinanciera puede entregar el crédito a este productor. Con eso resolvemos problemas de mercado; resolvemos problemas de riesgo... y una cosa importantísima: resolvemos el problema de cómo llegar al cliente. ¿En dónde está el cliente? ¿Para qué me sirve el crédito? Aquí estamos resolviendo toda esa serie de problemas.

Esto no es nuevo —es algo que se viene haciendo—. Lo que sí es nuevo es el trabajo de articular las partes para que las cosas funcionen —y ahí está un gran potencial para desarrollar el mercado— y está una gran tarea que tienen que hacer las instituciones de microfinanzas: vencer un poquito la idea de que "somos un sector; somos una industria y no tenemos que fijarnos en lo que hacen los demás". No. Necesitamos empezar a trabajar juntos en —a fin de cuentas— el mismo propósito de desarrollo que es que las microempresas operen mejor; que la gente tenga una mejor calidad de vida y que se desarrolle el mercado.

Reynold Walter

Muchas gracias, Ricardo, por la presentación, generadora y motivadora desde el principio, invitándonos a romper paradigmas. También felicitamos a tu hija que está incorporándose al tema microfinanciero contigo.

No voy a comentar las partes principales de cada una de las presentaciones, sino más bien, quisiéramos abrir a debate a ya la participación del plenario de manera inmediata, de manera tal que —creo que hay unos micrófonos que las señoritas edecanes tienen para viabilizar la participación del plenario— como siempre lo hacemos, por favor se identifica la persona y formula su pregunta a alguno de los panelistas o a los panelistas en general.

Abrimos el plenario. Ustedes tienen la palabra.

Pregunta:

Buenos días. Mi nombre es Patricio Donoso de Fondo Esperanza, en Chile. Pregunta para Ricardo: ¿Podría profundizar sobre los resultados de una estrategia de cadena de valor en cuanto a aumento de ventas, ganancias, integración de nuevos empresarios? Gracias.

Reynold Walter

Vamos a escuchar tres preguntas y luego pasamos a la ronda de respuestas por los panelistas.

Pregunta:

Mi nombre es Carlos Villaseñor; vengo del Fondo Jalisco, Fomento Empresarial en Jalisco. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas o los organismos de cooperación que más han funcionado en los servicios no-financieros? Si tienen estadísticas o algo que más les haya funcionado...?

Pregunta:

Soy Gloria Díaz. Vengo de Perú y represento al movimiento Manuela Ramos. Mi pregunta es para los tres panelistas. Este trabajo de desarrollo de mercado y de un trabajo más integrado que hemos recibido de los tres expositores me gustaria... si pudieran ampliar en relación al tema de la masividad, porque creo que allí hay un tema también a resolver. Son trabajos que implican desarrollos de mayor tiempo y allí, desde mi punto de vista, hay un problema en la escala, entonces me gustaría saber ¿qué opinan sobre esto?

Reynold Walter

Iniciamos para la persona de Chile que hizo una pregunta a Ricardo...

Ricardo Skertchly

Este programa comenzó apenas este año, y se trabajó con 300 productores de mango. Estamos apenas comenzando el trabajo con los artesanos —no sé todavía bien los resultados— pero aprovecho para mencionar en la segunda pregunta, la masificación, efectivamente parte del problema de siempre es que hacemos un proyecto, un proyecto piloto empieza a funcionar y luego tenemos que encontrar la manera de masificar este proyecto.

Lo que estamos nosotros haciendo con esta empresa de exportación, es que utilizando la misma mecánica, las mismas "ventanas de mercado" como ellos les llaman, empezamos a trabajar con otro tipo de productos. Entonces ya se está haciendo un proyecto para trabajar con productores de Chile —que también tienen el mismo problema— producen, producen y producen... y después, para llegar al mercado es una labor titánica. Llegan tarde al mercado, con un mal precio; el producto se maltrata; el paso para llegar al mercado, etc. Es una labor bastante complicada, pero es complicada del lado de quienes hacen la labor de la cadena productiva del lado de las microfinancieras. La microfinanciera, cuando llega, es porque ya está el producto hecho, y es porque ya está dispuesto el comercializador a hacer la retención del pago. Entonces allí el financiamiento es una labor importante, pero toda la parte de cadena de valor se trata de hacer la microfinanciera. Por eso es la alianza. Por eso decía yo cada quien tiene que hacer la parte que le corresponde. Hay una página de la USA que está haciendo mucho trabajo con esto de las cadenas de valor y mencionan algunos ejemplos, también de financiamiento.

Una publicidad: en la conferencia centroamericana —en agosto de este año— se va a tocar también ampliamente este tema de las cadenas productivas desde dos puntos de vista: la oportunidad que significa para el empresario y también la oportunidad que significa para llegar a más gente desde el punto de vista de las microfinancieras.

Reynold Walter

Gracias Ricardo. Y también por el anuncio. Los esperamos en Tegucigalpa, del 16 al 18 de agosto de este año, para la tercera conferencia.

Gracias Elena, por favor, sobre el tema de la masificación.

Ma. Elena Taylor

Recientemente, Opportunity Internacional tuvo una conferencia en la que estudiamos un libro escrito por Jim Collins que es sobre las empresas que sobresalen. Y él hace una demostración muy importante —que hemos visto que ha sucedido en la red— y es de una rueda. Está alguien empujándola, y la empuja, y la empuja con mucho esfuerzo: está constantemente empujándola, y de repente se comienza a mover. Y cada vez, según se va moviendo, se necesita menos esfuerzo, hasta que llega el momento en que prácticamente ya no se tiene que hacer nada porque ya la rueda —ella sola— comienza a moverse. Y eso es lo que ha pasado con las organizaciones más grandes que nosotros. Tenemos diez que hay en las Filipinas. Han crecido. De 108 mil que tenían hace cuatro años ya están llegando al medio millón y prácticamente ya no están haciendo nada por el hecho de que los clientes ya los conocen, mucho, y ellos mismos los están recomendando. Ya no tienen que hacer muchos esfuerzos, más bien tienen que estar corriendo a capacitar personal para poder atender la demanda que está llegando a sus oficinas. Y no podemos pensar que si tenemos 2 mil o 3 mil clientes, podemos tirarnos a masificar el programa, porque vamos a tener problemas. Y si hacemos publicidad para que ellos vengan, y no tenemos la estructura, más bien vamos a perjudicar a estos clientes que ya pierden confianza en nosotros. Entonces sí es necesario que trabajemos en el fortalecimiento de la institución, en la capacitación y en la preparación de las estructuras. Vamos a estar empujando fuertemente esa rueda hasta el momento en que ya estemos preparados y ella sola va a comenzar a producir esos clientes.

Reynold Walter

Gracias, Gloria. Marco, también quisiéramos escuchar apreciaciones tuyas en relación a este tema de masificación que Gloria planteó.

Marco Aldana

Agradezco a Gloria el tema, la pregunta, porque me da la oportunidad de reiterar un poco lo que ha provocado que CRS repense todo esto. Y es precisamente la masificación. O sea, hicimos tantas instituciones de microcrédito pero no estamos llegando masivamente a la población. Entonces algo está fallando. Y aquí vuelvo a utilizar el tema del paradigma, o sea, hasta perso-

nalmente yo he estado reestructurando mi paradigma todo este año, en el sentido de decir "yo lo veo, sentado desde el asiento, como microfinanciero, la masificación es un reto un poco complicado, porque la masificación implica entrar —como decíamos— a 5 millones en dos o tres años. Pero lo que yo pienso como institución... empiezo a pensar en riesgo, empiezo a pensar en mi capacidad institucional, en todo eso. Entonces se vuelve un reto demasiado complicado. Digo, eso no existe. Pero si luego me salgo de esa camisa de la institución de microfinanzas, comienzo a pensar como desarrollista en el tema de desarrollar la capacidad financiera en las personas más pobres —que son la masa— entonces comenzamos a pensar en que debemos simplificar las herramientas que conocemos para darle a las poblaciones más pobres esta capacidad de manejo financiero.

Y así es como surge el famoso boom de los *self-help groups*, o sea, de los grupos de autoayuda. Porque se fundamenta en el principio de la masificación y en el principio de la simplicidad. Pero que si uno va a la India y mira los *self-help groups* que están ligados a Navar Bank, no son tan diferentes a los bancos comunales y tienen una metodología muy similar.

CRS trató inclusive de acoplar la creación de *self-help groups* ligados a la banca y se comenzó un poco más en la organización comunitaria para poder reforzar los mecanismos financieros que ya existen en las comunidades. O sea, inclusive aquí en Latinoamérica, sabemos que existen las rotondas o los "no-sé-qué", formas simples de manejo de microfinanzas entre grupos familiares conocidos, que se ayudan para manejar sus problemas financieros. Y eso es microfinanzas. Pero, realmente nuestro paradigma está en que eso no es microfinanzas porque no está ligado a una institución de microcrédito o a banca formal. Entonces, si logramos salir de ese paradigma, podremos comenzar a trabajar mecanismos simples de fortalecimiento y enseñanza a la gente respecto al manejo de las finanzas informales. Y el banco comunal, si lo simplificamos, se puede convertir en esa herramienta de que las mismas personas pueden enseñar a otras y a otras personas cómo hacerlo, y sólo para concluir, esto para mí se vuelve realmente en lo que es el desarrollo del mercado. O sea, estas personas ya están listas para posteriormente acceder al crédito, porque son grupos que ya se reúnen, se conocen entre sí y pueden acceder al crédito.

Reynold Walter

Gracias Marco. Vamos abrir otra ronda de preguntas.

Pregunta:

Buenos días. Yo soy Norma Arellano de COLCAMI. Para el ingeniero Ricardo: siendo la metodología de los bancos comunales una metodología muy particular, ¿qué tan difícil es desarrollarla al mercado? Esto es, convertir a los clientes potenciales en reales. Si ya hablamos de que en las microfinanzas se necesita de un proceso, para los bancos comunales en específico ¿qué tan difícil es que los grupos vayan creciendo?

Ricardo Skertchly

Bueno yo creo que si ampliamos este alcance de "simplemente financiamiento" a dar también alguna posibilidad de acceder al mercado, eso se vuelve explosivo. Nosotros, en el '94 comenzamos a hacer algo con COMPARTAMOS en Oaxaca, para engordadores de cerdos, pero lamentablemente no encontramos en ese momento al comercializador.

Lo que sucede —en el caso de los engordadores de cerdos en Oaxaca— es que en el traspatio hay una cantidad impresionante de gente que engorda cerdos. Uno o dos, y evidentemente cuando intentan venderlo, lo venden al capricho del comprador que hay en ese momento. Y muchas veces, el precio está a la mitad de lo que está normalmente en el mercado.

Para que se den una idea, en el caso que mencionaba, de los mangos, el mango se vende a un precio diez veces más alto de lo que se vende en México. Y ese precio, lo importante también, es que haya una distribución del beneficio. Entonces el productor primario recibe tres veces el precio de lo que vendería normalmente. Las otras siete veces se las queda el exportador porque tiene, finalmente, el canal de comercialización.

Ahora imagínense ustedes si hay un banco comunal, y de repente empieza a circular la voz de que ese banco comunal ya tiene un grupito, que se ha formado un subgrupo dentro del banco comunal, y que ese subgrupo es proveedor de la compañía "fulana de tal" que es empacadora de carne de cerdo, pues inmediatamente empieza a generarse un "círculo virtuoso" que ayudaría enormemente a ampliar las condiciones del mercado, y a disminuir, también, la tarea —tan enorme de las microfinancieras— de estar buscando a los clientes y de estarlos convenciendo de tomar un crédito.

Reynold Walter

Gracias Ricardo. Acá, por favor.

Pregunta:

Buenos días. Denis Pacas, de Guadalajara, México, FOJAL. Quisiera hacer una reflexión. Tal vez lo veamos como cuestión de semántica, pero yo he notado que lo que impacta a los clientes, a los acreditados, es referirnos a ellos como "microempresarios". Yo, a todos los empresarios los veo del mismo tamaño. Lo que es de diferente tamaño es su empresa. Entonces les invitaría a referirnos a ellos como empresarios, propietarios de microempresas.

Por otro lado, de acuerdo a su punto de vista ¿cuál es el papel —el futuro— del gobierno en este mercado de las microfinanzas? Estamos tratando de ganar este mercado. Hay muchas iniciativas en México —estatales— que trabajan con mucha seriedad, que no distorsionan el mercado, pero a nivel mundial y a nivel México —y ésta sería en particular para Ricardo— ¿cuál es la tendencia de esto? ¿Solamente como regulador? ¿Como fondeador de segundo piso? ¿O directamente como financiera?

Reynold Walter

Gracias. Vamos a escuchar otra pregunta que tiene nuestra colega de Colombia...

Pregunta:

Bueno, yo creo que es un complemento a la intervención anterior. Más que una pregunta creo que es una reflexión y digamos, con cierta frustración, creo que cuando se hizo el análisis del entorno... Porque yo creo que es el momento de ampliar lo que es nuestra visión, más con lo que se plantea aquí. En cómo el componente de microfinanzas es un eslabón frente a procesos articulados de desarrollo regional. De ahí que hablamos de cadenas productivas en donde, por supuesto, no todo lo podemos hacer nosotros, sino que tiene que haber una articulación tanto de actores públicos como de privados, y por eso estoy de acuerdo con la pregunta y el cuestionamiento que hacen participante anterior.

Pregunta:

Buenos días. Mi nombre es Ezra Orozco. Trabajo en el Programa Desarrollo local, en Guatemala. La pregunta es para Ricardo. Es interesante el planteamiento del desarrollo de mercado y hay una parte que no me ha quedado clara. Quisiera que profundizara. ¿Quién es el que hace esa tarea? ¿...determinar las demandas de mercado? ¿Cómo se hace para que esto sea funcional? ¿Quién paga? ¿O en conjunto? ¿Cómo funciona este eslabón de la cadena?

Reynold Walter

Acá en México, en pocos días habrá elecciones. Me parece que en ese tono han planteado algunas preguntas. Sé que no sois políticos, Ricardo, así que eso da libertad para poder hablar...

Ricardo Skertchly

Bueno, yo estoy convencido que el papel del gobierno tiene que ser un papel de promoción de las microfinanzas. No de hacer microfinanzas directamente. Tiene que ser un papel, también, de ordenador del sector en cuanto a la regulación, y por supuesto, un papel de segundo o tercer papel de fondeador.

Hay una base —ya muy importante— de instituciones financieras en México. Las cooperativas, nada más... Tenemos 650 cooperativas que, si todas hicieran algo de lo que hacen las cooperativas de FANACOA, con eso se acababa el mercado de las microfinanzas. Pero hay una cierta reticencia a hacerlo. No sé, realmente, cuál es, pero nosotros intentamos hacer algo similar. No hay forma. Porque son dos sectores que estamos peleados: las microfinanzas y las cooperativas. Por lo menos, aquí en México. Entonces, las finanzas populares son las cooperativas... y las microfinanzas son otra cosa.

Yo decía una vez, en un panel donde estaba Javier Gavito —y se lanzaba una pregunta: ¿por qué después de seis años realmente no ha despegado suficientemente rápido este sector de las microfinanzas en México?— yo decía que hay fundamentalmente un problema conceptual, es que el gobierno tiene un concepto, las cooperativas tienen otro, las microfinanzas tienen otro... y no nos ponemos de acuerdo. Cada quien cree que es el dueño de la verdad.

Yo estoy seguro que si lográramos —antes de que hubiera una elección en México— que se hiciera una especie de mesa de discusión donde estuvieran —por supuesto— los practicantes como el elemento central; donde estuvieran los candidatos —los posibles candidatos a presidente— donde estuvieran los que están haciendo algo en cuanto a las microfinanzas en México desde el punto de vista de gobierno se encontrarían cosas extraordinarias. Porque, entonces, podríamos ponernos de acuerdo desde todos los puntos de vista. Microcrédito. Para las cajas es una cosa, para las microfinancieras es otra, para el gobierno es otra y para cada uno de los posibles presidentes de México es otra cosa. Mientras no haya un acuerdo, pues vamos a seguir con ese pleito interno.

Reynold Walter

Gracias Ricardo creo que es un excelente reto y una excelente oportunidad, Marcela, para ProDesarrollo. Tratar de organizar este evento con los candidatos y exponerlos a algún compromiso serio y real. Así que Ricardo deja el reto para ver si ProDesarrollo lo toma. Nosotros podemos apoyar de alguna manera.

Vamos a pedirle a María Elena algún comentario final de cierre y posteriormente a Marco, para cerrar por finalizado este panel.

Ma. Elena Taylor

Definitivamente, para poder lograr el crecimiento del mercado, el entorno es tal vez lo más importante. Y en el entorno hay una gran cantidad de actores. Es necesario —y quiero volver a remarcar lo que dije al final de mi presentación— que es necesario que nos unamos en red para poder unir esfuerzos y asegurarnos de que mandamos un mensaje muy claro a todos los actores, de qué es lo que queremos hacer; a dónde podemos llegar y cómo podemos —también— proteger ese mercado. Porque cuando entran actores que no están muy claros de cómo trabajan las microfinanzas, tienden a causar problemas en vez de ayudar. Es nuestro papel. Unimos. Los que estamos aquí, en México, tenemos a ProDesarrollo a quien definitivamente debemos apoyar. Gracias.

Marco Aldana

El tema del desarrollo de mercados es bien importante porque en las microfinanzas nos ayuda a pensar en la gente más que en las metodologías. Y el pensar en la gente significa tratar de comprender —como decía María en su presentación— cómo vive la gente, cómo, realmente, tienen sus mecanismos de supervivencia, especialmente en las zonas rurales. Creo que eso no debemos de perder de vista porque tres de cada cuatro pobres en el mundo viven en las zonas rurales, y si queremos llegar a combatir la pobreza con las microfinanzas, tenemos que estar en las zonas rurales. Si no, significa que no estamos realmente combatiendo la pobreza. Entonces entender cómo vive la gente o cómo “sobrevive” la gente. Esto es muy importante para poder desarrollar los mecanismos necesarios y, como decíamos, para llegar y desarrollar los productos. Y quiero reiterar lo de las alianzas. Son clave para poder cumplir con esta misión.

Reynold Walter

Muchas gracias. Agradecemos la participación de María Elena, de Ricardo y de Marco en esta oportunidad. Muchísimas gracias. Pido un aplauso para todos ellos.

Siguen algunos anuncios de los organizadores y muchos retos, y muchos desafíos para ProDesarrollo, a nivel de las redes, a nivel latinoamericano y continental. Cuentas con todo nuestro apoyo.

Muchas gracias por haberme invitado.

PERSPECTIVA RURAL DE LOS BANCOS COMUNALES

Panelistas:

Diego Fernández Concha, PRISMA – Perú

César Iván Velosa, Fundación Amanecer – Colombia

Moderador:

Percy Villasana, FOROLAC – Perú

Percy Villasana

Les doy una grata bienvenida a este panel denominado "Perspectiva rural de los Bancos Comunales". Quiero expresar mis disculpas porque nuestro amigo, Diego Andrade, de Swiss Contact –Ecuador, no participará en el Panel.

Mi nombre es Percy Villazana, soy Director Ejecutivo del Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales y voy a moderar este Panel. Lo vamos hacer dinámico porque tenemos muchas experiencias que contar. Sin duda, el tema rural, es un tema de debate que cada día crece con mayor expectativa. Se dice que va a ser la tendencia de las microfinanzas y en este medio, en este ambiente, hay varios valientes trabajando.

Hace aproximadamente veinte años se produjo en América Latina un boom de las microfinanzas, principalmente en el área urbana donde se han desarrollado grandemente. Esto se presentó – y sigue hasta ahora – como una alternativa para erradicar la pobreza. La historia de las finanzas rurales – en varios países de la región – está plagada de bancos estatales. Muchos de ellos sin éxito, aunque en algunos países curiosamente quieren remontar o reflotar, como en Ecuador, Perú y Bolivia a pesar de ser una experiencia, funesta y muy difícil, que no ha contribuido en nada al desarrollo de las microfinanzas. En cambio existen experiencias exitosas de servicios financieros rurales que no han tenido suficiente difusión. Creo que este espacio es muy oportuno, y va a ser una buena alternativa para conocer algunas experiencias muy exitosas. En América Latina el acceso de los pobres a servicios financieros rurales es una tarea pendiente. Creo que en los siguientes años deberemos trabajar mucho en este tema.

¿Los servicios financieros rurales pueden reducir la pobreza, mejorar la situación económica, crear activos y empoderar a los pobres? Es una pregunta que deberíamos de debatir a través de las exposiciones.

La dispersión de los clientes, la capacidad de pago de los clientes pobres... ¿Existe un trading off entre facilitar el acceso y la sostenibilidad de las IMF? Definitivamente no.

Los enfoques de regulación —via las instituciones Microfinancieras de carácter comercial— ¿ponen una distancia inmensa o alejan a los otros operadores? Son temas de realidad en Latinoamérica. Actualmente hay un debate frente a esto: el desarrollo de los servicios financieros rurales ¿es compatible con el uso intensivo de los avances tecnológicos, sean cajeros automáticos, telecomunicaciones u otros? Si, en muchos países ya lo están haciendo, como es el caso de Guatemala y de Bolivia, ¿qué lidera desde hace mucho tiempo.

La integración de los servicios financieros a estrategias más amplias de desarrollo rural ¿es posible y necesaria? Ésta es una pregunta que también necesitamos debatir esta mañana en este salón.

El 64% de la población rural, con un ingreso por debajo de la línea de pobreza en toda América Latina y el Caribe, en el año 2000 fueron 77 millones de los pobres y 73 millones en 1980. Es decir, aparentemente hay un crecimiento de la pobreza, y es también una tasa pendiente erradicación en el sector rural.

La falta de acceso a servicios financieros es un obstáculo para el desarrollo. Escaso desarrollo de las microfinanzas rurales. La cuarta parte de la población vive con menos de dos dólares por día. Somos una de las regiones con mayor desigualdad en el mundo, propiamente en América Latina y el Caribe.

La pobreza rural es muy heterogénea. No sólo el ingreso es bajo, sino también refleja desigualdad en educación, salud, vivienda, acceso a activos, infraestructura y otros. En medio de este problema —de esta coyuntura— en este espacio hay instituciones que están trabajando, que están laborando en este campo. Probablemente no sean las más grandes o las más representativas, pero son experiencias que necesitamos difundir y compartir con ustedes.

Vamos a dar inicio a nuestro panel presentando a un colega, un admirable compatriota que no sólo tiene tres nombres, sino tres apellidos. Un médico de profesión, metido en la industria de las microfinanzas. El es Diego Bernardo José Fernández Concha Murasí, médico de profesión, con maestría en Salud Pública. Como entrenamiento en microfinanzas, en el Instituto de Economía de la Universidad de Boulder, Colorado. Cuenta con doce años de experiencia en las microfinanzas y trece en programas de desarrollo rural. Trabaja desde 1986 en la Asociación Benéfica PRISMA desempeñando múltiples cargos de importancia. Me consta que en su institución, ha sido un líder en este trabajo.

Desde diciembre del 2003 se desempeña como Director de microfinanzas y, como médico, está haciendo un diagnóstico clínico de su institución. PRISMA es una ONG de microfinanzas —una de las más grandes de Perú— y cuenta con tres productos de crédito: bancos comunales y grupos solidarios; cadenas productivas agrícolas con administración de riesgo, y créditos individuales.

Diego, tiene 25 minutos para su exposición.

Diego Fernández

John Hatch estará feliz. No soy cura, pero soy médico, y eso me ayuda a romper esquemas. Esto es importante ya que no tengo ninguna traba educativa impuesta por años y tampoco por las que nos han impuesto las financieras y las instituciones internacionales —tipo Pavlov— que el crédito agrícola es “un suicidio, un pecado”. Eso nos ha permitido introducir el crédito agrícola.

Adicional a lo que dice Percy, la pobreza rural es una pobreza crónica. Es una pobreza en la que hay que hacer mucho, trabajar en el desarrollo. Lamentablemente, desde los años 80, ha habido una estampida del sector financiero de las zonas rurales. Y por supuesto, el sector agrícola es “pecado”, y “pecado mortal”. Hemos visto recientemente cómo —en las conferencias a partir del 2004— si empezaban a tocar algo sobre crédito rural, hacían explícito que era “crédito rural” —ojo— no agrícola, y eso tienen que tenerlo presente todos. Recién a partir del año pasado, en Santiago, empezaron a tocar algo —ojo— de que “hay crédito agrícola que se tiene que empezar a considerar” y por eso, como mesa de bancos comunales de Perú, en coordinación con el grupo de ProDesarrollo de México, cuando empezamos a organizar el evento, pusimos de relieve que el tema que debería tocarse era el tema rural y específicamente agrícola.

Hay cosas que son importantes. Los bancos comunales tienen otro enfoque, trabajan en las mismas zonas, pero su enfoque les sirve principalmente para paliar, para disminuir los shocks económicos que tienen las familias. En este caso es un crédito apoyado a una cadena de valor y se está agregando en una cadena de valor que ya existe. Eso es un punto importante.

Hay paradigmas que se tienen que romper y uno es el de cómo manejar la mora. ¿Por qué? Porque los otros, a diferencia del crédito normal, entran y salen en diferentes momentos. Acá, todo el grupo entra en una fecha, siembra en una fecha y todo el grupo cosecha en una fecha. A veces me dicen: “...pero tu producto tiene de 20 a 30% de mora”. Claro, cuando empecé, tuve 2 millones y ahora me queda un poquitito. Pero, ¿qué pasa? Ese poquitito, como no hay nadie más —porque todos me lo devolvieron— entonces tengo 10 personas que me deben 10 mil soles y es el 100% mora, porque en mi producto no tengo más clientes. Entonces también hay que verlo de manera diferente.

Percy ha hecho una introducción importante de lo que es la pobreza. En este momento hay una discusión sobre la zona, qué es rural y qué no es rural. Hay un límite que se ha puesto como una muralla china, es decir, cuando acá vive menos de tanta gente, la población es rural, y si hay tanta población, es urbana. Pero ¿qué es lo que pasa entre lo rural y lo urbano? Que hay un continuo y que es realmente difícil separar... “eso ya se pasó a lo rural... y eso ya se pasó a lo urbano”.

Nosotros estamos presentando una propuesta de que el crédito agrícola —lo llamamos con riesgo administrado— es una variante de lo que son las cadenas de valor. Es un piloto que hemos empezado en el 2002 y poco a poco lo estamos incrementando. Quiero presentarles esa experiencia, no como “la panacea”, ni mucho menos, pero es una experiencia que puede ser replicable y que cada institución podría ir adaptándola a su realidad.

Nosotros —como dijo Percy— tenemos 3 programas. Tenemos el producto de bancas comunales —que más o menos representa el 70 % de nuestra institución—. Tenemos el programa de crédito individual y un programa piloto de crédito agrícola con cadenas, con administración de riesgo. Para darles una idea, en montos, el 56% de esa cartera son mujeres, y por clientes, el 76% de nuestros clientes son mujeres. El 76% de nuestros clientes son bancos comunales; 8% son grupos solidarios; 12% individuales y, a diciembre, 4% son cadenas productivas. Por plazos, el 60% de nuestra cartera es de 5 a 6 meses y luego va incrementándose en menor proporción, y eso es porque tenemos crédito agrícola y también crédito individual para capitalización.

PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA POR METODOLOGÍA - CLIENTES



La cartera por montos, de un sol a 700 soles es el 23% de la cartera. De 700 a 1.700 soles es el 40% de la cartera, y de ahí va bajando. Tenemos un 1% que es mayor. Y eso ¿por qué? Porque financiamos 2 ó 3 hectáreas y en el caso del crédito agrícola se financia hasta el 80% del costo de producción. Aquí hay un punto importante: bajando, el 58% de nuestra cartera es comercial; 8% es servicios; 30% es agrícola y 4% producción. Y arriba tienen por montos... y bajando van bajando los montos. El caso agrícola sube a 38%.

Como PRISMA, estamos en 8 zonas de trabajo: Piura, San Martín, Ancash, Ucayali, Junín, Arequipa, Puno y Lima.

Las zonas de San Martín, las de Ucayali y las de Ayacucho, son zonas de terrorismo, de narcotráfico. Si las zonas rurales están alejadas de las microfinanzas, en las zonas de narcotráfico la competencia es el narcotráfico. O lo financiamos nosotros, o lo financia el narcotráfico. Es un tema que todavía no se entiende muy bien.

Nosotros —y acá entro un poco al producto— teníamos bancos comunales en las zonas rurales que trabajaban en lo que era crédito agrícola, porque de todas maneras hacían agricultura. Entonces les dábamos un desembolso al comienzo y luego, después de 6 meses —porque así era la metodología— les cobrábamos todo, porque éramos conscientes de que tenían problemas de flujo. Pero no tenían asistencia técnica productiva y nos reuníamos de todas maneras para las reuniones de los bancos comunales. Para nosotros era un crédito de alto riesgo y empezamos a analizar cuál era la metodología.

Nuestro objetivo era establecer un sistema de crédito con riesgo administrado para los pequeños agricultores, es decir, con agricultores de menos de 3 hectáreas, que les permitiera mejorar su nivel de producción y productividad pero en forma sostenible. Entonces empezamos a verlo desde el punto del área productiva. Ya sabíamos cuál era el problema. En el Perú —y me imagino que en la mayoría de los países latinoamericanos— tenemos la micro-parcelación —y no sólo la micro-parcelación, sino que —dado el proceso de desintegración de lo que fue la Reforma Agraria— las instituciones que se crearon, las grandes haciendas, pasaron a ser SAIS, Cooperativas, diferentes instituciones, y luego se independizaron. Y en vez de independizarse y hacer un cuadrante, es decir, "el uno para el señor, el dos para el otro, el 3 para el otro, el 4 para el otro" se dividen y dicen: en la zona de papas, todos; en la zona de mangos, todos; en la zona de zapotes... No es que la gente tenga todas sus 3 hectáreas juntas, es decir, tiene un pedazo por arriba, otro pedazo por la izquierda, otro por la derecha... Entonces sí hay un problema real de micro-parcelación.

Otros de los temas es que, dada la Reforma Agraria que empieza en el año '68 - '69, prácticamente se abandona todo lo que es la innovación tecnológica y tenemos prácticas tradicionales. Tenemos productores no organizados —después del fracaso de todas estas iniciativas comunales—; no hay economía a escala; las semillas están degradadas genéticamente; hay una falta de visión empresarial y hay un riesgo climático alto, con cada día más, el acercamiento de los fenómenos del niño, etc. Tenemos problemas.

Como estrategia empezamos a trabajar la organización de los microproductores en cadenas productivas y a orientarlas al mercado. PRISMA tiene una ventaja y es que PRISMA es más que microfinanzas. PRISMA tiene el área de microfinanzas —manejada por mí— y hay un área que se dedica a la parte de producción y apoya a la agricultura. Uno de los problemas que tenían era que trataban de introducir innovaciones, pero el campesino no tenía plata, y no hay quien lo financie. Entonces allí hacemos juntos ese *joint venture* para trabajar y financiar estas cadenas productivas.

Un punto importante —y lo dijo el señor Ricardo Skertchly hoy día— no es que yo vea vocación productiva, porque lamentablemente así se empieza en algunas zonas. Entran y ven que todo mundo hace, por ejemplo, quinua "¿Qué hacen? Quinua. ¿Todos saben hacer quinua? Entonces vamos hacer quinua". Y al final tienes toneladas de quinua y no hay quien la compre, porque el mercado es infimo. O tal vez dicen: "vamos a hacer papa" y la producción de papas empieza a incrementarse en miles de toneladas, y luego se dan cuenta de que el camino no resiste, de que nadie les compra las papas, y el precio baja. Y ni siquiera hay chanchos para que se coman las papas que se están pudriendo.

El mercado es importante. Éste no es un crédito de libre disponibilidad para que cada uno cultive lo que quiera. No. Es el mercado el que quiere "éste tipo de algodón, con ésta calidad, con ésta oportunidad y ofrece éste precio". Vamos al campo y les decimos: "Señores agricultores ustedes saben hacer tal cosa. Han cultivado su maíz, han cultivado su algodón, han cultivado sus pimientos y sus ajíes, muy bien. Éste es el mercado". Y entonces se agrupa a los productores con base en una demanda específica de mercado.

Otro tema importante es que tienen que empezar a organizarse. No queremos que sean exportadores, no queremos que sean... pero sí queremos que empiecen a ver la importancia del mercado, la importancia de lo que significa trabajar con economía de escala; la importancia de trabajar con organización; la importancia de que no se pueden ir engañándose el uno al otro, para tratar de... Tienen que empezar con una visión empresarial, con una visión a largo plazo en qué tienen que invertir.

Un punto importante es la necesidad de contar con asistencia técnica y que no se les regala sino que la paguen, porque de esa manera vamos a tener una asistencia técnica presente en la zona. Y lo que hicimos fue crear —como no hay seguro, y no va a haber seguro y menos para los agricultores de menos de tres hectáreas— creamos un fondo de contingencia, que popularmente se llama FOCO. Es un programa que presentamos al Fondo de Innovación Tecnológica, nos dieron un fondo semilla de 50 mil dólares para trabajar.

Y entonces, lo que teníamos eran productores organizados, con visión empresarial. Se implementa la productividad —con la ventaja de que esa alta productividad tiene un mercado— se trabaja con economía de escala, y hay un fondo de contingencia implementado. Este fondo de contingencia —en este momento es un fondo autogenerado que se aporta con el 1% de la línea de crédito del campesino que lo aporta o lo solicita como crédito— como les dije, fue Premio a la Innovación Tecnológica del SIGA, del año 2002, y permitió un fondo semilla destinado exclusivamente para fondos climáticos como inundaciones, sequías, huaycos, etc. y su implementación es obligatoria.

Desde el punto de vista comercialización, tenemos que la oferta no está acorde al mercado, calidad, cantidad y oportunidad. Hay unas cadenas productivas que no son equitativas; algunas se llevan la mayor parte "de la torta" con el menor riesgo. Hay un desconocimiento del mercado, es decir, no hay información. Los productores agrícolas no tienen idea de cuánto vale realmente su producto en el mercado, y el acopiador informal se aprovecha de eso. Viene y dice "no, no me lo pagan, el precio no es éste" y realmente compra grandes volúmenes a precios bajos. Y el productor, que al final está ya sin plata, lo vende al primero que le paga. Hay una cadena muy ineficiente que no agrega valor. No se está en contra de los intermediarios, sino se tiene que hacer es que los intermediarios tienen que generar valor.

Los productos no son rentables y hay una necesidad importante de efectivo en los pequeños agricultores. La estrategia era: primero, la evaluación del mercado, es decir, buscar productos que pudieran absorber una demanda importante. Hay un sistema de información —SIGA y MED— que originalmente fue planificado para introducir los precios vía sistema, y cuando fuimos implementando nos dimos cuenta que teníamos que volver a las pizarras y en cada comunidad o municipal poníamos los precios con tiza en una pizarra. A eso regresamos.

Un punto importante es que se lograron suscribir contratos de compra a futuro, con empresas interesadas en comprar volumen, en cantidad y calidad, y que no estaban interesadas en trabajar con 500 agricultores a la vez, sino en que el centro de acopio tuviese la cantidad, y al momento de tenerla, se comprometían a recoger y pagar. Decían "vea la lista y yo le hago a cada uno su liquidación". Y el punto importante es que se empezaron a generar centros de acopio. Como resultado, con tantos suscritos a futuros —suscritos a precios establecidos— se establece un precio. ¿Por qué? Porque al mercado le interesa calidad y oportunidad, porque están en boom exportador y ellos también necesitan cumplir con su mercado. No pueden ir como coyotes buscando la fibra de algodón, el mango, el maíz, el ají, el pimiento piquín, etc. Los centros de negociación que llamamos "implementados" se empiezan a adecuar a las exigencias del mercado y se genera una cadena productiva.

Desde el punto de vista del crédito, no existe interés en financiar al micro y pequeño agricultor. No existen productos adecuados a la realidad rural, no existe seguro agrario, y hay la visión de que el sector rural tiene realmente un altísimo riesgo, casi inalcanzable. Como estrategia, trabajamos productos acorde a las necesidades de los microproductores y se hizo un análisis integral del mercado, tanto climatológico como crediticio, etc. Por ejemplo, en este año, en la zona del bajo Piura en la que estamos, en los primeros meses de esta experiencia hubo una sequía importante y no se había podido financiar nada. ¿Por qué? Porque no había agua. Creemos que es irreal e irresponsable soltarles plata para luego tener morosos. Es mejor no financiar y decirles que vamos a esperar. Así es el clima. Empezó a llover a cántaros, y se ha soltado el agua. Así ya cambia la cosa, y en el medio Piura pudimos implementar 250 hectáreas de algodón piura.

El resultado: tenemos financiamiento y escalas productivas para mejorar la producción agrícola de los pequeños agricultores. Esto es un poco el esquema y aquí está nuestro amigo el administrador de riesgo. Los productores —con el mercado— firman un contrato de compra a futuro. Esto les permite que nosotros, como institución financiera les podamos dar financiamiento y les damos hasta el 80% del costo productivo. El resto es puesto con mano de obra de ellos.

Un punto importante: tenemos los proveedores de insumos —semillas, fertilizantes, pesticidas— servicios que también se incluyen en la cadena y aportan. Por ejemplo —y esa es nuestra experiencia— nosotros al comienzo, en PRISMA, tuvimos que dar cartas fianzas para que los proveedores de insumos soltaran la uria, pesticidas, etc. Poco a poco se han dado cuenta de que, si responden, entonces firmamos un convenio tripartito donde, en la compra futura, decimos: "OK, nosotros estamos atrás; PRISMA va a financiar". Y un punto importante es que este contrato con el mercado autoriza al mercado a emitir un solo cheque, es decir, en cada entrega, en vez de hacer 37 cheques hacen un solo cheque a Prisma —por eso el pago está a la institución financiera— y ésta "le da el vuelto" a cada uno de los agricultores, descontándoselo de su producción. Esto disminuye el riesgo.

Para los productos que son *comodities*, es importante tener un centro de acopio. ¿Por qué? Porque todo sale a la misma vez. Todos los productos —el maíz, el arroz, salen a la misma vez— y el precio baja significativamente. Entonces, lo hacemos a través de un producto que llamamos "crediacopio". Si ellos quieren, lo que se sale del medio del hueco de precios, pueden ingresarlo a un almacén —de ellos— y hacemos un *warrant*, que llamamos "certificado de almacenamiento agrario". Con ese certificado de almacenamiento agrario, el agricultor va a PRISMA, y dice "yo

deposité cinco o diez toneladas, dame plata". Nosotros le damos hasta el 90% del precio base mínimo de venta, le descontamos lo que le hemos prestado a través del crédito agrícola —o multicrédito— y le damos la diferencia. Y la diferencia entre el 90% y el precio que se logra se lo damos cuando él decida vender, porque quien lo vende es él, no nosotros.

Otro producto importante es la asistencia técnica obligatoria, porque para incrementar la producción, se necesita asistencia técnica. Para lograr los estándares que se necesitan, la asistencia técnica es vital. Y es un componente obligatorio.

El tema es entre la institución financiera y los productores, porque siempre hay muy buenas intenciones, pero hay gente que se aprovecha de las buenas intenciones. Nosotros tenemos un tema de prenda agrícola y un tema de contrato de arrendamiento. Eso nos defiende. Y el servicio de riesgo vigila que los productores cumplan con lo que tienen que producir, que la asistencia técnica se produzca en el momento oportuno, que los créditos se desembolsen, que el mercado no sea un mercado ficticio, etc. Ahí están los 3 productos. El multiproducto a través de las empresas que se introducen a la cadena se da en insumos y nosotros en efectivo y servicios. Ése es hasta el 80% del costo de producción. El crediacopio —como dije— es hasta el 90% del precio de venta-piso, y fondo de contingencia.

Acá hay otro tema importante. El día uno no se les dan todos los 2 mil soles que necesitan, sino que si le das 2 mil soles a una persona que se muere de hambre, llegan y se los toman, o compran un televisor o algo semejante. Se les abre una línea de crédito y se les da en el momento en que lo requieren. Aquí con el maíz amarillo un punto importante es cómo la asistencia técnica de cero, pasa a ser 4% del costo de producción; cómo las semillas pasan a ser 16% del costo de producción —y eso es un punto importante— que se incrementa el costo. Por eso es importante la asistencia técnica. Sin embargo, a pesar de que el costo de producción se multiplica varias veces, dado que se incrementa la productividad hay una utilidad en el ingreso, mayor a un 84%. Se les desembolsa, en el caso del algodón, en el medio piura, en diferentes desembolsos lo largo del tiempo. Éste es un producto que tiene más o menos 10 meses de ciclo, y así existe un "costo hundido" en el sentido de que les vas dando y sólo van usando lo que requieren, sólo tienen que pagar intereses —que son bien altos— por algo que no están usando. Continuamente les va dando su línea productiva, la van usando. En total hemos financiado casi 2 mil hectáreas especialmente al último.

Quisiera mostrarles, primero, las diferencias entre el banco comunal y el grupo de interés. ¿Por qué? Porque no funciona a través de un banco comunal. Lo que hacemos es que se organizan los grupos con base en grupos de interés. Mientras que el banco comunal se asocia para pedir un crédito, acá se asocia a un producto-artículo. En un lado hay un desembolso único, hay una línea de crédito en insumos y efectivo. Hay ahorro programado; acá no hay ahorro. En un lado son principalmente mujeres, acá son principalmente hombres. Hay reuniones de cobranza, hay reuniones de asistencia técnica y capacitación, hay una garantía solidaria. Aquí el producto, la cosecha es la garantía, y esto es importante. Ventajas: hay un análisis integral de riesgo: oferta, demanda, crédito, clima, precio... Hay igual tasa de interés pero —como les explicaba— hay un menor costo financiero por productor. Hay un programa de capacitación y asistencia técnica que es sostenible porque ellos pagan por la asistencia técnica. Hay participación activa de los compradores porque a ellos les interesa, y aportan para asistencia técnica especializada. Hay participación activa de los proveedores, hay mejores ingresos para los microproductores, en un fondo de contingencia. Hay economías de escala; hay integración con el mercado, hay me-

por poder de negociación porque negocian en grupo. No es uno, son 300, 200, 100 que negocian precio en grupo. Hay participación activa de la Micro Financiera; hay cadenas productivas con un valor agregado y eficiente. Hay agricultores organizados y productores. Y éste es un punto importante porque tenemos los tratados de libre comercio a nuestras espaldas, y el agricultor mediano va a poder paliar y el que tiene una o dos hectáreas va a poder trabajar. Vamos a tener una bomba de tiempo si no trabajamos con ellos.

Lecciones aprendidas.

La importancia en los instrumentos legales para formalización de los acuerdos entre las partes. Respecto a los contratos, tiene importancia la calidad y oportunidad de asistencia técnica, y por tal, apropiación de la propuesta por los involucrados. Es decir, no es que yo venga "...señor, les voy a solucionar el problema". No. Todos tienen que ponerse la camiseta y todos tienen que involucrarse. Importancia del funcionamiento del centro de acopio, porque eso reduce los impactos de cambios de precios. Importancia de la participación activa oportuna de los socios estratégicos, y que cada uno asuma su responsabilidad. Importancia de la organización de productores. Importancia de los análisis de riesgo. Importancia del foco.
Gracias.

Percy Villasana

Como habrán podido ver, Diego es un apasionado de este trabajo. Es un médico apasionado de las microfinanzas. El trabajo que han realizado es muy interesante porque generalmente los bancos comunales tienen una característica de trabajo con el sector de comercialización. En este caso han hecho una combinación, una mezcla, aplicando innovaciones con cadenas productivas sostenibles y mezclando un tema bastante interesante, dado que en Perú el tema agrícola es poco apoyado.

Ahora le damos el tiempo a César Iván Velosa quien es colombiano. Como verán, esta mesa es sudamericana y tenemos muchas similitudes. Pronto estaremos firmando el TLC, ya Colombia lo hizo. Tenemos problemas parecidos: el narcotráfico y el terrorismo. Somos parte del pacto andino. Su presidente es el más popular en todo Sudamérica; el nuestro es el menos popular, así que hay muchas cosas en común.

César Iván es abogado, especialista en administración de empresas y desde hace once años se ha desempeñado como Director Ejecutivo de la Fundación Amanecer. Diego ha sido muy enfático en su trabajo profesional, pero Iván ha sido forjador de su institución. Fundador y único Director Ejecutivo y ahora ha sacado los resultados. Hay gran expectativa. La Fundación Amanecer es una organización no lucrativa, creada en '94, por la compañía petrolera COPETROL. Desde hace dos años forma parte del Consejo Superior de la Microempresa, tiene vínculos con entidades internacionales como el PNUD, USAID y otras alianzas, con más de 100 alianzas internacionales y locales.

El tiempo es suyo. También 25 minutos.

César Iván Velosa

Gracias Percy. Me parecen muy particulares los parecidos entre las dos naciones y las coincidencias en la mesa. En Casanare y Colombia, cuando me escuchan hablar de cítricos y de ganadería, me dicen que soy abogado agropecuario.

Ayer habíamos de los nuevos perfiles y las nuevas competencias, y alguien me contaba que dentro del grupo, había un médico metido en el cuento de las microfinanzas y hoy lo tengo sentado al lado. Para empezar quiero rescatar una palabra que mencionó Percy en su presentación y es la palabra "lo heterogéneo" que es la pobreza, los contextos y las mismas organizaciones. Obviamente, a estas alturas del paseo, uno diría que hay muy poco que decir, pero "lo heterogéneo" nos puede ayudar y hacer un aporte a este foro, desde Colombia y desde la Fundación Amanecer.

He utilizado el nombre de "la confianza en la perspectiva del financiamiento rural" como el hilo conductor de estas organizaciones de base. Voy a hablar un poco más de los núcleos solidarios en Colombia, y al final, de una experiencia en particular, que estamos viviendo en el departamento de Casanare con fondos comunales.

Casanare está ubicado en el oriente del país. Somos parte de la Orinoquia colombiana. Digamos que la parte derecha del país ha sido conocida interiormente hasta 1991 como "la otra Colombia", la Colombia que no tenía mayoría de edad, la Colombia que tenía una división política de intendencias y comisarias —no departamentos como el resto del país— y esa minoría de edad hacía que fuera administrada desde el gobierno central, desde Bogotá. Con la constitución de 1991 estas regiones del oriente del país son divididas como departamentos, en igualdad de condiciones que el resto del territorio de Colombia. El departamento es un departamento muy extenso, tiene 45 mil kilómetros cuadrados, pero allí solamente habitamos 340.000 personas. En el departamento de Casanare, en promedio, hay 7 habitantes por cada kilómetro cuadrado. En esta zona del país muere la cordillera oriental de Colombia. Digamos que el desarrollo del país ha estado centrado en la zona de los Andes, en la zona en la cual están establecidos las cordilleras del país y las zonas orientales que son la Orinoquia y la Amazonia, son las que han tenido menor nivel de desarrollo.

Casanare es zona de sabanas. Para ponerlo en contexto, Casanare es parte de los llanos orientales de Colombia. Tendríamos una cultura parecida a Venezuela. Allí la música es la música llanera, de cuatrimaracas, bailamos joropo, la vocación es ganadera. Es ese tipo de cultura, a diferencia del resto de la cultura que hay en los Andes colombianos.

Vamos a ver cómo históricamente, desde hace 500 años, esa condición de tener un 70% del territorio en sabanas hace que su vocación productiva sea la ganadería. El mapa muestra que cuando vemos la actividad productiva del departamento, encontramos que la extensión del territorio, en su gran mayoría, incluidas las zonas de Piámonte y la Atillanura, la actividad tradicional es la ganadería. Es la zona de transición entre la cordillera y la sabana, le llamamos el Piámonte llanero. En esta zona están establecidos 15 de los 19 municipios que tiene el departamento. En esta zona está ubicada la actividad petrolera. Casanare genera el 60% del petróleo del país, allí se descubrió hace 11 años uno de los campos más grandes de mundo que es el campo de Cusiana-Copiagua, operado por la British Petroleum en este departamento. Así vamos viendo el contexto entre el marginamiento del desarrollo, el tipo de tradición y cómo hace once años irrumpe una economía clave como la actividad petrolera.

El perfil nuestro. Nuestros fundadores son ECOPETROL que es la empresa colombiana de petróleo, una empresa inglesa y una francesa. Nacimos en 1994, nuestra cobertura actual es la Orinoquia colombiana, tenemos sede principal en Yopal, que es la capital del departamento de Casanare y tenemos otras oficinas. Desde hace 11 años tenemos algunos vínculos de tradición. Somos miembros del Consejo Superior de la Microempresa representando a las ONG'S del país. Somos —hasta el año 2005— el segundo operador de modelo de diálogo de Acción Internacional en Colombia y dentro de la Red Emprender —que es muy conocida por ustedes— la cooperativa Emprender, somos la décima clasificada. En dos ocasiones hemos obtenido el primer puesto, en 2 años consecutivos, al premio Citibank Acción Internacional al Micromprensario Colombiano.

Éstas son las áreas de gestión de la Fundación. No somos exclusivamente una entidad Microfinanciera, sino que el área de crédito es una herramienta más de la promoción que hacemos para el desarrollo regional del departamento de Casanare.

En el tema del servicio de crédito vemos dos aspectos en la parte del desarrollo rural socio-productivo, como son los núcleos solidarios productivos y los fondos comunales a través de las juntas de acción comunal. Aquí debo hacer una observación y es que cuando nace la Fundación Amanecer, la iniciativa que tienen las compañías petroleras que explotan Cusiana y Copiagua es la de ayudar a mitigar el impacto social que está generando el proyecto petrolero en ese momento y, particularmente, el hecho de que las comunidades, tanto urbanas como rurales, estaban abandonando las actividades tradicionales para buscar una oportunidad de salario petrolero. La relación entre salario petrolero y el ingreso normal de un campesino es más o menos diez veces. Entonces éste es un fenómeno que se estaba generando en 1994 - 1995, y vino la propuesta de crear la Fundación Amanecer para que hubiera una institución no-petrolera que pudiera ser interlocutor con la comunidad.

La definición de los núcleos es la que ya conocemos y hemos oído en el evento de los fondos comunales. Es realmente una actividad que se está desarrollando a través de las juntas de acción comunal y me imagino que en los demás países es similar. En Colombia, la Junta de Acción Comunal es como el gobierno de la vereda o del barrio y en este caso, el producto de una actividad que más adelante explico, se están generando fondos administrados por los comités empresariales de las mismas juntas de acción comunal.

"El compromiso mutuo es aumentar su productividad y mejorar las condiciones de vida de sus familias. Esta unión, sustentada en la confianza y solidaridad les facilita el acceso a los servicios de capacitación, asistencia técnica y crédito. Hoy 280 integran a 2 mil campesinos que representan la red rural más importante de nuestro departamento y un ejemplo de la recuperación social del valor de la ayuda mutua y el de la palabra empeñada."

"Nuestro grupo está conformado por seis personas, los cuales estamos dedicados al sector agropecuario. La Fundación Amanecer nos hizo un crédito para compra de 21 animales los cuales cebamos y fueron vendidos a la subasta ganadera; hemos aprendido a estar unidos y solidarios. En cuanto al auto-deudor, nos parece una de las mejores alternativas que tiene el sector campesino."

La idea del video es que me ahorre un poquito la explicación, pero también para ayudarles a poner en contexto el departamento de Casanare en el cual nos movemos.

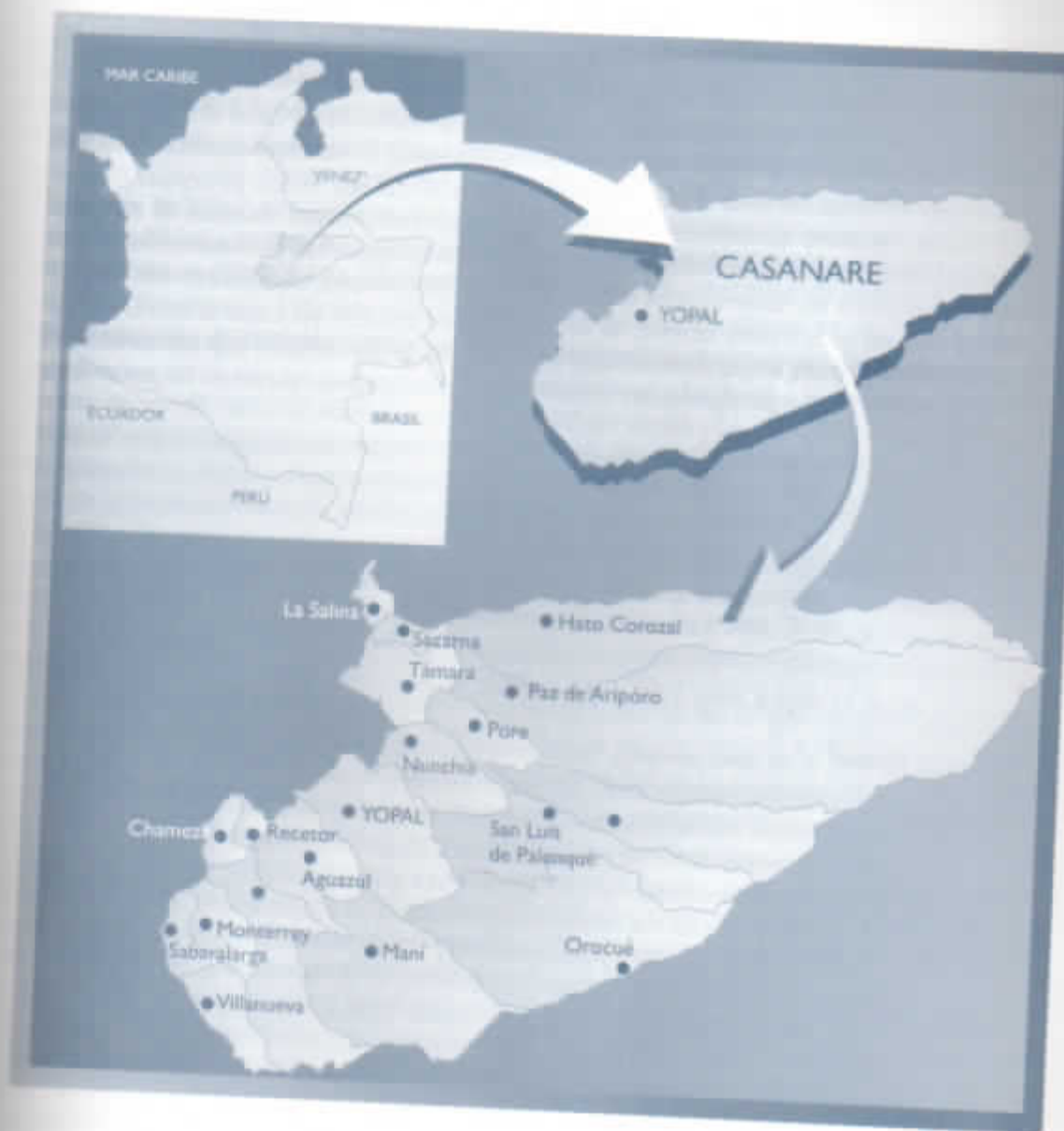
En Colombia, como en muchas partes, la primera transferencia metodológica de núcleos la hizo FINCA en 1995. En 1996, apoyados por la Cooperativa Emprender que opera las metodologías de acción internacional en Colombia, entramos con el tema de núcleos solidarios. Ya en el año '94 habíamos comenzado con grupos solidarios a nivel del sector urbano. Hoy en día no estamos con la metodología de grupos solidarios, terminamos con ella en el año 2000 e iniciamos el crédito individual urbano, y en la parte rural continuamos con el tema de grupos solidarios.

En el año 2005, el año pasado, decidimos hacer la sistematización de la experiencia y es parte de la información que al final les voy a entregar, y algo que vale la pena resaltar es que nosotros el año pasado obtuvimos la certificación ISO 9001, versión 2000, al Sistema de Calidad de la Fundación. Esto es importante porque el alcance de la certificación tiene que ver con los servicios de crédito, con los servicios de formación y un tercero que es el administrar recursos y proyectos. Esto implica que nosotros tenemos que estar haciendo prácticas de medición de satisfacción de clientes, de retención de clientes y estamos igualmente cambiando una mentalidad —tal vez por lo joven de la entidad— de que decimos que el fin último es el usuario, pero yo digo que el fin último es la Fundación, y tenemos que pasar a que el fin último, la esencia y la razón de ser sean el cliente y su satisfacción.

El escenario es muy parecido al que hemos conocido con esta metodología: no acceso a crédito, agiotismo; precios elevados de insumos y bienes de crédito; la actividad petrolera —como he mencionado anteriormente— distrae actividades adicionales; baja presencia del Estado; mínima asistencia a actividades productivas por parte del Estado local; el arriendo y jornaleros como actividad que en el año 95 tenían los campesinos de la zona en la cual estamos trabajando. Lo llamo "desorden público" aunque se habla de Colombia como problemas de "orden público". Es una zona roja, con fuerte presencia guerrillera y paramilitar; más aún, si ahí se encuentra el 60% de la producción del petróleo en el país. Bajo aprovechamiento del recurso. A esto me refiero de manera particular en que es ahí donde hay heterogeneidad en la pobreza, y en que la tenencia de la tierra en Casanare, en promedio, el campesino más pobre tiene 50 hectáreas, pero 50 hectáreas, ni siquiera cercadas, es decir, absolutamente desaprovechadas, sin ningún conocimiento tecnológico y muy centrado en el aprovechamiento de la ganadería. El sistema de producción ganadero ha venido siendo —lo llamamos ganadería aló— es decir, con tanta tierra, en el departamento hay en promedio una ocupación o carga, de un animal por hectárea, muy distanciamiento tecnológico y de conocimiento, pobreza y obviamente la individualidad.

Cubrimos actualmente 3 de los 19 municipios del departamento. A nivel de municipios, serían el 16%, pero en esos municipios habitan 102 mil habitantes de los 310 mil de Casanare, que serían el 33%. Como les dije hoy una densidad poblacional de 7 habitantes por kilómetro cuadrado, de la cual el 41% es población rural. Del número total de agregados de los 3 municipios, tendríamos 85 que serían el 47% de las veredas. Actualmente tenemos —a diciembre del 2005— 30 núcleos con 2 mil usuarios de los cuales el 37% son mujeres —a diferencia de lo que hemos hablado en los bancos comunales— pero que en Casanare tiene una dimensión muy grande en la medida en que es un departamento tradicionalmente muy machista. Cuando el programa inició apenas llegábamos a un 12% de participación de la mujer, y muchas veces para poder ser parte de un núcleo, la mujer requería el aval, la flanza y el permiso del esposo.

La cartera vigente a diciembre es de 900 mil dólares; la cartera en mora es del 8%; el crédito por núcleo de 3,214 dólares y por usuario de 750 dólares. Como vemos los montos son un poco mayores de lo que normalmente hemos visto en el tema de bancos comunales y el 75% de créditos son para ganadería.



Éste es el mapa de Casanare con los 3 municipios en los cuales tenemos cobertura y cada estrella blanca corresponde a la ubicación geográfica de cada uno de los núcleos. La pertinencia es la que hemos visto, que la actividad económica esté relacionada con el sector productivo agropecuario o comercial —la tienda de la vereda también entra al programa y es una actividad comercial que puede ser parte de él—. La factibilidad económica y financiera del proyecto... que haya otras actividades del usuario que generen ingresos. Es decir, que no hemos sustentado el crédito específicamente en que... si es para cultivar plátano, entonces hasta que terminara el ciclo de pro-

ducción de la cosecha podíamos recuperar el dinero, sino que miramos como otras fuentes de ingreso del campesino, otros componentes del ingreso familiar: que la mitad de los integrantes del núcleo solidario posea finca-raíz y para núcleos antiguos obviamente el comportamiento manejo del crédito.

Características. Hoy en día la promoción es por demanda, es decir, la gente llega a la Fundación, no estamos haciendo digamos barrido veredal, los dinerarios — como es en los núcleos — desde el ahorro obligatorio y proporcional al crédito: las fianzas solidarias ante un pagaré; la devolución de crédito por escape de trabajos y activos fijos; mínimo seis integrantes. Ahí tengo el tema con los bancos comunales. Cuando iniciamos eran mínimo doce, pero se estaba hablando de una densidad de un habitante por cada siete kilómetros cuadrados y con áreas de difícil acceso; plazo máximo a 18 meses; amortización del capital, semestral, y de intereses, mensuales; crecimiento escalonado al crédito; monto máximo individual 1,780 dólares, y por grupo 21,000 dólares; tasa de interés del 20.4 nominal; las comisiones del 3.5; un fondo muy rotatorio y la capacitación y asistencia técnica que es un componente fundamental a la hora de diversificar la producción, asistir la actividad de los campesinos.

El fondo es muy rotatorio porque a diferencia de que los patrocinadores sean compañías petroleras, hoy en día dejaron ya de aportar a la Fundación Amanecer y la Fundación les da el 100% de los recursos que requieren para operar. En el tema del aprendizaje, ya tomaron la sistematización de la experiencia. Desde la comunidad, la gente plantea la sistematización. Puede ser que haya sido una única oportunidad de crédito para muchos. Han logrado valoración y reconocimiento en comunidad. Es muy complejo trabajar en grupo, es mejor trabajar con raizales. En Casanare ha venido mucha migración de población por la actividad petrolera. En el año 2000 había 30 mil habitantes en Yopal, la capital, y hoy en día hay 90 mil. Esto es para que puedan imaginarse el crecimiento por efecto del oro negro. La gente dice que "finalmente trabajan con los que han estado toda la vida", buenas relaciones, con gente de confianza, solidaridad, nuevos conocimientos y destrezas. A veces hay experiencias de gente que decide pagar por otros para quedar bien con la Fundación; se ha pasado de un mínimo de 12 a 6 integrantes —ellos consideran que hay menos riesgo en un menor número—. La sistematización nos expresa que allí hay muchos individuos que de núcleo, es decir, ahí empezamos a mirar hacia el futuro la estrategia de crear algunos créditos paralelos; inclusión de la mujer en procesos productivos, más sistemas de información, dependencia del analista de crédito —esto pasa en muchas fundaciones como promotor—; amor al campo para que no tengan que alquilarse. El ahorro improductivo, que es algo que tenemos que revisar —y es que alguien lo mencionaba en alguna de las charlas— que el ahorro permanece en una entidad financiera ganando una tasa de interés muy baja y la gente lo percibe como que es un colchón para la Fundación en el momento que tenga problemas de cartera. Es difícil de liquidar a la hora de terminarse un núcleo o disponer de los ahorros. Igualmente hemos tenido algunas experiencias de la cuenta interna y eso como que duplica el trabajo y realmente no ha sido muy fácil. Y no hay relación de plazos con los ciclos productivos, porque sólo ganaría... 18 meses sería muy poco tiempo, pero nosotros no tenemos los recursos que poder manejar plazos más largos.

Desde la Fundación, necesidad de hacer periódicamente ajustes metodológicos. Los estamos haciendo ahora con *Emprender*. Hemos llegado a una excesiva carga por analista, tenemos un promedio muy preocupante de cerca de 100 núcleos por analista. Es decir, esos 280 núcleos lo manejan tres analistas cuando lo ideal es que sean cerca de 50. En este momento estamos haciendo el ajuste. La gente, a raíz de este número, se queja de que requiere más analistas por

núcleos; siente que han disminuido los componentes de acompañamiento —lo cual es cierto—. La gente tiene tierra pero no dinero. El programa ha sido más de sostén de economía campesina, pero no hemos logrado vincularlo a proyectos grandes; hay que procurar la vinculación de usuarios de núcleos solidarios a proyectos estratégicos, aprovechar más el equipo técnico de otros proyectos de la Fundación.

El crédito ha sido una excusa —o puente— para tejer socialmente. Se ha construido una sólida base social con muchas manos unidas trabajando. Hay que potenciar la red de núcleos, es decir, 280 núcleos, hoy en día, es un acervo social muy grande y actualmente es el programa de núcleos solidarios más grande y sólido de Colombia.

De la experiencia en general... Se ha fomentado la cultura emprendedora a nivel rural; hemos aprendido en medio de la solidaridad y la confianza sigue siendo el hilo conductor. Se ha demostrado que si es posible empeñarse solidariamente, lo cual al comienzo del programa, como en todos los casos, la gente decía que "sociedades, ni debajo de las cobijas". Fomento a la cultura de pago, la cultura del cumplimiento —como le dicen en el llano— con sus vecinos, y el aprender a sentir responsabilidad colectiva.

El Fondo Amanecer ha rotado 6 veces en 10 años; el servicio sostenible genera renta social para la Fundación. Hay falta de formalidad, afecta el reconocimiento de los núcleos, es decir, cuando como núcleo solidario quieren dirigirse a un alcalde o a un gobernante, todavía tienen problemas por la no formalidad del núcleo, aunque ha habido igualmente experiencias positivas, y promover otras iniciativas de progreso más allá del crédito.

Los desafíos.

La sistematización metodológica que estamos haciendo ahora, el tema de productividad. En este momento, lo que está afectando es en términos del número de núcleos que se tiene por analista o promotor. Promover la red de **Núcleos Solidarios Productivos (NSP)** de Casanare. La idea es que entremos a trabajar en una especie de segundo piso organizando los 280 núcleos. Fortalecer los procesos de formación, pasar de microcrédito a microfinanzas, como es —digamos— la ola que en este momento tenemos en la industria. Incorporar los núcleos a proyectos estratégicos regionales. Tenemos que hacer mejor el apalancamiento de recursos para fondeo para el programa, insertarlos en el encadenamiento productivo —ver esos ejemplos que nos plantea Diego—. Tener una red de nuevos servicios, estamos hablando por ejemplo del crédito individual paralelo para esos "más exitosos" dentro de los núcleos; alimentar el foro mujeres, con el cual ya estamos trabajando y establecer el foro de jóvenes ya que cerca de un 20% de los usuarios tienen entre 18 y 25 años de edad.

Los fondos comunales nacen —les comenté de la Junta de Acción Comunal— como "gobiernos de la vereda". En la zona rural de los municipios de Aguazul y Tauramena, hubo una experiencia con las juntas de acción comunal. En su momento, la Fundación nos pidió que asistiéramos como el proceso de contratación, para ver cómo la comunidad administraba los recursos, la parte de manejo de las obligaciones tributarias, laborales, legales, y eso nos llevó a algo muy interesante, como era la rendición pública de cuentas cada vez que terminaba un contrato. Que toda la comunidad de la vereda supiera cómo hacer el contrato, cómo se administraba y qué había quedado de ganancia o de pérdida de ese contrato. Esto en Casanare normalmente pasa con los gobiernos, pero el gobierno no contrata a la junta; contrata al presidente de la junta —por aquello de la campaña política— es individual, no contrata a la junta de acción comunal.

En un momento dado, con las utilidades, en la Vereda Visinaca —que fue el primer proyecto— la Junta surge entre las ideas de qué hacer con los excedentes y proponen la creación de un fondo rotatorio de crédito, y acuden a la Fundación Amanecer para que les enseñe cómo administrar un fondo de crédito y cómo poder aprender a estudiar un crédito, una metodología, una paciencia. Todo esto lo hicimos en la junta de acción comunal de Visinaca. Posteriormente tres más juntas replican la experiencia de Visinaca y algo muy importante, en el año 2006 —apenas actualicé esa resolución del 17 de marzo, de la gobernación— después de un año de lucha, logramos que la gobernación de Casanare —que es la entidad que vigila o controla a las juntas de acción comunal— expidiera una resolución por la cual le reconoció entidad jurídica al fondo de crédito de la junta de acción comunal de la Vereda Yiguaros. Eso fue un logro muy importante. Parece que es la primera experiencia en Colombia a nivel de junta de acción comunal y ha sido algo muy interesante a nivel de lograr ese reconocimiento. Tuvieron que mirar muchas cosas para ver la pertinencia. En Casanare la referencia es muy parecida a las de los otros núcleos. La Vereda Visinaca es una zona de difícil acceso y de mucha violencia. Claro que en Colombia se mejorado mucho las situaciones de violencia, pero en ese momento eran muy críticas. Hoy ya está implementado en cuatro veredas. El Fondo ha logrado cubrir al 100% de las familias de las cuatro veredas. Así como hacían rendición pública del contrato, ahora hacen rendición pública del fondo, cómo se está administrando. Los cuatro fondos generales arrancaron con un fondo semilla de 20 mil dólares y actualmente el capital de los cuatro fondos es de 45 mil. Han otorgado 144 créditos por 100.000 dólares; se han beneficiado 87 personas o cabezas de familia; indicador de mora es cero —mejor que el de la Fundación— y la inversión es en ganado, especies menores, y en cultivos.

Las características son muy parecidas a las anteriores pero aquí hay un presidente, un gerente, un secretario, un auditor y unos vocales, porque es el tipo de estructura que por ley tiene la junta de acción comunal. La garantía ya no es solidaria sino personal, uno de los vecinos por otro. Al final del trabajo, la destinación es la misma, tienen establecidos plazos hasta de 12 meses. Capital al final del plazo, y amortización de interés mensual. El monto máximo del crédito individual es de 884 dólares con una tasa del 14,4 nominal anual. Siguen siendo tutorados metodológicamente por la Fundación; el fondo rota muy rápido, y el comité de crédito está integrado por dignatarios de la Junta de Acción Comunal, y todos hacen estudios socioeconómicos del proyecto y estudian el caso particular de sus vecinos.

El aprendizaje

Obviamente ha sido una estrategia que ha generado valores agregados para la inversión en la industria petrolera en el departamento. Decimos inversión porque a veces en la industria petrolera o en la entidad de gobierno, es más "gasto" social que "inversión" social. Porque las familias le palabra porque la plata está ahí, está creciendo; se invierte y se reinvierte.

Fortalecimiento comunitario, protección del fondo como un bien público. Aquí hay una diferencia muy grande con el núcleo solidario que es un bien de la Fundación; aquí es un bien público de la Junta. Respuesta. A pesar del desplazamiento por conflicto armado en Visinaca —en algunos desplazaron a casi toda la vereda de la comunidad— sin embargo seguían pagando y se iban para enviar plata a la Junta de Acción Comunal. Hoy en día ya retornaron a la vereda.

Rendición pública de cuentas; tutoría; inclusión de la mujer en procesos; aprendizajes de respeto, solidaridad y confianza; fomento cultural de pago... Están todavía de luna de miel. Uno de los fondos tiene cuatro años; otro, dos años; otro uno y medio y otro diez meses.

Y los desafíos. Avanzar en reconocimiento gubernamental, o sea, éste logro. Seguir avanzando en este tema; promover otras iniciativas y componentes más allá del crédito; consolidación y extensión del modelo a nivel del departamento —hay que socializarlo, hay que compartirlo—; intercambio de experiencias entre fondos —entre los cuatro que existen y los que vengan—; procesos hacia la economía de identidades, y promover la “sociatividad” y la medición de impacto.

Percy Villasana

Bueno, son experiencias muy interesantes. Experiencia grupal vinculada más a la ganadería, un ambiente totalmente clásico, pero nos sirve para avanzar en el trabajo. Lo interesante —en comparación por ejemplo, con algunos países, especialmente con el Perú— es que las compañías petroleras o mineras recién están queriendo explorar para ver cómo pueden apoyar a las asociaciones civiles para poder financiar este tipo de proyectos. Es interesante que en Colombia, hace diez años, una compañía petrolera invierte para hacer este tipo de créditos.

Si algunos de ustedes tiene preguntas, por favor hagámoslo breve. Adelante por favor.

Pregunta:

Mi nombre es Jaime Arguillo, soy de FINCA-Nicaragua. Yo quería hacerle una pregunta a César. Cuando habla de fondo rotativo, ¿son líneas de crédito? Cuando hablamos de fondo rotativo ¿se refiere a que el crédito es en forma de una línea de crédito en donde ellos pueden retirar en cualquier momento e ir pagando una cantidad? ¿O es otro concepto?

César Iván Velosa

No, es otro concepto. Es más el fondo de la Fundación, que en la medida en que recauda pagos va generando nuevos créditos. Lo vimos en la Junta de Acción Comunal.

Pregunta:

Gloria, esta pregunta va para Diego: ¿Cómo se maneja el riesgo de propiciar, de alguna manera, los monocultivos frente a, de pronto, atomizarlos con otro tipo de actividades y lo que tendría que ser también con seguridad y soberanía alimentaria en la parte agrícola como tal?

Diego Fernández

Un tema es que no estamos haciendo monocultivos. Lo que hacemos es que la parte que usan para maíz, para trigo, para arroz, o para algodón, la usen eficientemente. Entonces no es que el 100% de sus dos hectáreas o su hectárea la van a dedicar, sino cuánto van a dedicar. ¡Una hectárea! Perfecto. Y lo que hacemos es que esa hectárea sea manejada adecuadamente y tecnológicamente, y eso les va a servir para que también vayan hacia el otro lado y van cómo mejorar sus otros cultivos. Pero no trabajamos monocultivo.

También es importante que las familias rurales —se ha hecho un estudio bien interesante en el Perú— que trabajan o tienen más o menos, dependiendo de la agresividad del medio ambiente, 21 actividades económicas diferentes a lo largo del año para que les dé un ingreso más o menos homogéneo. En las zonas sumamente altoandinas, en Puno, y cuando tú te vas yendo del Perú hacia el norte, es en Cajamarca donde tienen más o menos 7 actividades productivas. Estas actividades son comercio, servicios, agricultura, ganadería, migraciones momentáneas, labores. Entonces todo eso se va combinando. Nuestra experiencia es tratar de ligar un producto que tiene mercado —un producto que tiene un valor agregado, un producto que tiene precio— para organizar a los grupos, para darles mentalidad empresarial y para darles mejores ingresos. Y eso es importante porque paralelamente trabajamos los bancos comunales —que principalmente se trabaja 80% con mujeres, se trabaja para el género y eso es diferente y es paralelo. Si sea con los agricultores trabajamos esto y con las mujeres trabajamos bancos comunales.

Percy Villasana

¿Alguna pregunta más? Quiero agradecer otra vez a los expositores y pienso, como conclusión, que hay todavía una tarea pendiente en América Latina, la de trabajar para los pobres, la de trabajar en la zona rural, y si se puede. Si se puede trabajar. Ellos lo están demostrando, pero aún hay mucho por hacer. Muchas gracias.

DIVERSIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS PARA LOS CLIENTES DE BANCOS COMUNALES

Fernando Torres, FUBODES – Bolivia
Miguel Navarro, ODEF – Honduras
Federico Johanning, SYSDE – Costa Rica
Iván Gutiérrez, REDCAMIF – Guatemala

Moderador:
Moisés Palma, World Vision – EUA

Moisés Palma

Este panel tiene que ver con un tema importante y crucial en estos días, la diversificación de servicios financieros para los clientes de bancos comunales. En la exposición de la mañana escuchamos que estamos diseñando productos, pero para los mismos clientes y tecnología, para los mismos clientes y la diversificación de productos o servicios financieros para los clientes de bancos comunales sigue siendo un tema complejo y controversial. Si bien comenzamos con clientes que posiblemente demanden 50 o 100 dólares, con el pasar de los años — dos o tres años — estarán en unos 600 u 800 dólares. Están pidiendo otro tipo de servicios a la Institución. La metodología les limita poder cubrir sus necesidades y demandas. Por parte de los clientes hay presión de promover, de diseñar nuevos productos.

Con toda esta corriente de los últimos diez años — de una mayor eficiencia y una mayor cobertura de los costos de operación, de lograr sostenibilidad y un buen nivel de rentabilidad — las instituciones que manejan los bancos comunales se sienten presionadas para tener que llegar a este nivel y dar este servicio a los clientes que están pidiendo mayores montos. Así como se juntan las demandas de los clientes y la necesidad de la institución de cubrir sus costos, tener buenos productos y lograr una rentabilidad, aparece un tercer actor que es el Estado. El Estado está regulando: está detrás de estas normas y hay limitaciones legales para aplicarlas. Por ejemplo, toda persona que genera algún nivel de utilidad — algún nivel de acumulación — después de un préstamo, quiere un ahorro. Pero en muchos países de América Latina, las instituciones no reguladas no pueden conceder el servicio de ahorros.

Por otro lado hay productos que si bien demandan los clientes — por ejemplo, crédito para vivienda — son viables en la medida en que puedan ser masificados. Hay que hacer también una expansión muy fuerte, ya que si tenemos un producto, éste no va a ser rentable si no se maneja a cierta escala. Ese es otro reto que enfrentan las instituciones de microfinanzas que trabajan con los bancos comunales.

En estos tres actores del sistema se generan preocupaciones respecto a los temas de riesgo: las entidades de microfinanzas enfocadas en bancos comunales, ¿son capaces de manejar bien los riesgos que esto genera? ¿Están preparadas para hacer mejores alianzas? ¿Hay suficiente relación de confianza entre los entes regulados y las instituciones de microfinanzas, que les permitan operar y desarrollar, cada uno, de manera especializada, lo que saben hacer mejor?

En los últimos años ya hay algunas experiencias, y el objetivo de este panel es presentar las experiencias de organizaciones o entidades que vienen trabajando productos financieros para la banca comunal y ofrecen otros productos que no son los tradicionales. Queremos escuchar sus resultados, que nos compartan sus experiencias, tener un momento de diálogo, debatir y ver qué perspectivas nos tienen para el futuro.

Esta mañana tenemos cuatro invitados. Están Fernando Torres, de FURCODE-Bolivia, Miguel Rosales de ODEF-Honduras, Iván Gutiérrez de REDCAMIF y Federico Johanning de SYSDE Costa Rica.

Fernando Torres es Auditor Financiero, tiene un diplomado en Gestión y Administración Financiera de la Universidad de Chile y uno en Liberazgo. Actualmente es el Director Ejecutivo de FURCODE en Bolivia, con más de 8 mil clientes y siete años de especialización en este rubro.

Fernando Torres

Vamos a compartir un poco la experiencia de la organización a la cual represento. En Bolivia existe una gran competencia en servicios financieros para diferentes actores. Organizaciones pequeñas como la nuestra —nosotros somos muy pequeños con relación a los grandes— debemos redoblar esfuerzos para poder atraer a una masa crítica de clientes y de esta manera poder subsistir en el medio.

El slogan que promovemos es “promover el desarrollo integral de familias y comunidades empobrecidas del país”, viabilizando iniciativas microempresariales y hacemos realidad el sueño de contar con una vivienda propia. En el transcurso de mi exposición voy a compartir algo de la experiencia del crédito agrícola, el pecuario, crédito a la vivienda y también el relacionado con banca comunal, cómo lo estamos manejando y por qué lo hacemos.

Para ponernos en contexto, la Fundación Boliviana para el Desarrollo es una organización privada, sin fines de lucro —como las que estamos acá— afiliada a Visión Mundial Internacional. A nivel local somos parte de la Red de FINRURAL. Nuestra organización se funda en Bolivia el 20 de abril de 1997 y estamos trabajando en cuatro departamentos. La población meta a la cual servimos son microempresarios dedicados a pequeñas actividades económicas de producción, servicios, pequeña industria y comercio, así como personas que tienen la necesidad de contar con una vivienda propia. Ese es el perfil de cliente al cual hemos definido que vamos a servir.

Misión

Algo de nuestra misión. Somos una organización privada, sin fines de lucro, que promueve el desarrollo transformador sostenible con valores cristianos. Esa es básicamente la marca de World Vision International: promover el desarrollo transformador sostenible, pero integralmente —con valores cristianos— a través de servicios financieros y capacitación, buscando mejorar la calidad de vida de las familias y comunidades empobrecidas del país.

Nuestra aspiración de futuro es: organización sostenible, liderar en servicios financieros y capacitación que apoya a familias y comunidades empobrecidas del país —con capacidad empresarial— que han logrado mejorar su calidad de vida. Creo que todos estamos buscando impactar de forma positiva en la calidad de vida de las personas. Estamos operando en estas áreas, y tenemos alianzas estratégicas con los programas de desarrollo que hace World Vision-Bolivia. La parte de servicios no financieros ha sido delegada a los proyectos que se encaran y la organización hace microfinanzas.

Ventajas y Desventajas de la Diversificación

Vamos a compartir cuáles son las ventajas y desventajas de la diversificación de servicios financieros. En lo institucional, la diversificación contribuye a diversificar el riesgo del crédito; nos evita la concentración del riesgo en un determinado segmento de la población y sirve como instrumento de respaldo para el canje de monedas. Paradójicamente, en nuestro país podemos otorgar créditos tanto en moneda nacional como en dólares americanos. En este sentido, los financiamientos que estamos percibiendo son en moneda extranjera y de alguna forma el diversificar nuestros servicios también nos permite cubrir este riesgo de canje de moneda.

Permite retener a clientes de banca comunal cuyo perfil se ha visto incrementado. Hemos estado reflexionando en que hay organizaciones que han visto que el perfil del cliente va cambiando en la medida que va permaneciendo en la organización por lo que es importante buscar estrategias de retención. Permite apoyar otro tipo de iniciativas económicas, donde las inversiones requieren de montos mayores. Si queremos impactar el área rural, no vamos a poder masificar servicios financieros sólo con la aplicación de banca comunal, evidentemente hay que buscar otro tipo de metodologías para poder atender otros segmentos de mercado que ahí están presentes. Mejora las tasas de detención de clientes y por otro lado, amplía el apoyo financiero a otros segmentos de la población.

En lo social. No debemos dejar de lado que existen otras necesidades de la familia. Diversificar servicios financieros permite cubrir otras necesidades de la familia, contribuye al financiamiento de actividades que requieren montos mayores a ser invertidos, entre otros, crédito agrícola y pecuario. No vamos a poder hacer crédito agrícola pecuario con los montos promedio que vamos manejando en nuestras organizaciones, debemos ser un poco críticos en este aspecto, y por otro lado también contribuye a la graduación de clientes de banca comunal a otras metodologías de crédito. Relación de largo plazo con el cliente-organización. La sostenibilidad de la organización se garantiza, siempre y cuando la relación de largo plazo cliente-organización sea la más eficiente posible. Permite a la organización atender necesidades de financiamiento de clientes con perfil económico diferente.

¿Cuáles son las desventajas? Existe la tentación de abandonar la visión y misión institucionales; existe el riesgo de que los clientes de banca comunal individualicen sus solicitudes de crédito. Al ver que pueden tomar otras opciones, tratan de dejar lo solidario, lo mancomunado, lo indivisible. Existe la posibilidad de que el impacto en clientes atendidos tienda a reducirse. Existe la posibilidad de que se rompa con una práctica cultural de nuestros países, que es la solidaridad de unos y otros, que es la base que garantiza la eficiencia de la banca comunal.

Retos

¿Cuáles son los retos desde esa perspectiva? Las organizaciones como la nuestra debemos pasar de una "orientación al negocio" a una "orientación hacia el cliente".

ORIENTACIÓN AL NEGOCIO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado visto desde el negocio. • Visión cortoplacista: sobreendeudamiento, competencia desleal, sin reglas claras • Visión individualista. • Visión sólo de rentabilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado visto desde el cliente. • Visión de largo plazo. • Visión de país / superar la pobreza, generar riqueza • Visión integradora y de valor agregado: alianzas locales entre actores, alianzas regionales y mundiales. • Visión de rentabilidad financiera y social.

Debemos cambiar la perspectiva de ver el mercado desde el negocio a ver el mercado desde la perspectiva del cliente. ¿Qué más están buscando los clientes de nuestras organizaciones? Cambiar esa visión "cortoplacista" de sobreendeudamiento, competencia desleal y sin reglas claras, a una visión de largo plazo —visión de país—: superar la pobreza y generar riqueza. Visión individualista. Cambiar a una visión integradora de valor agregado, alianzas locales entre actores, alianzas regionales y mundiales. En esa perspectiva, nuestra organización tiene una ventaja comparativa porque a la par de los proyectos que van financiando operaciones de microcréditos, están desarrollando programas sociales encarados por otros actores que son nuestros aliados estratégicos. Tenemos que cambiar nuestra visión sólo de rentabilidad financiera a una visión de rentabilidad financiera y social. ¿Cuál es el margen de rentabilidad financiera que estamos generando comparado con la rentabilidad social de nuestros clientes?

Desde la perspectiva de la diversificación de servicios financieros, ¿cuáles son las oportunidades? Brindar servicios financieros a otros segmentos de la economía; contribuir a la mejora de la calidad de vida integralmente, mejorar ingresos; mejora de la vivienda, entre otros. Respondemos las necesidades de los clientes. El cliente es el que define cuál es el rumbo que tiene que tomar la organización. Si hemos definido cuál es el cliente que vamos a servir, ¿ahora cuáles son sus necesidades?. Seguramente ya no son las mismas que nos plantearon hace cinco o seis años.

Por otro lado, la diversificación contribuye a la fidelización de los clientes; y, como hemos estado escuchando en otros seminarios, mejora los índices de deserción de clientes. ¿Cuáles son los productos financieros que en la actualidad estamos brindando? Banca Comunal, Financiamiento dirigido a actividades agropecuarias, comerciales, servicios, pequeña industria, realización de actividades económicas en pequeña escala. La innovación que hemos implementado en una

es la línea de crédito. Ayer escuchábamos de uno de los panelistas que la línea de crédito está enfocada desde otra perspectiva. En nuestro caso, esta línea de crédito está orientada para garantizar que un grupo pueda tener un financiamiento por un año. Sabemos que la alta rotación de los créditos hace que se incremente el volumen operativo para los asesores de crédito y que, adicionalmente, se incurra en otros costos. Lo que hace la organización es firmar un contrato de préstamo por un año, donde, se garanticen tres desembolsos si son de 16 semanas, y dos desembolsos si son de 24 semanas. Las necesidades de financiamiento no pueden ser cubiertas definitivamente desde la perspectiva de banca comunal. Se ha desarrollado una metodología relacionada con crédito adicional.

¿Qué más podemos cubrir para el cliente? En la perspectiva de no destrozar los grupos que ya están organizados, lo importante es mantener, no individualizar; darles un crédito adicional que permita solventar algunas otras necesidades del microempresario. Otro aspecto que hemos también introducido son los incentivos por desempeño. Al cierre del ciclo de un banco comunal, hacemos una evaluación de cómo ha funcionado el banco y devolvemos parte de la tasa de interés que hemos cobrado. Creo que eso es importante, porque tratar de establecer tasas de interés desde el inicio del ciclo no contribuye en realidad en la mejora del servicio o en que el banco se desempeñe en forma adecuada, creo que los incentivos por desempeño que estamos aplicando nos están brindando bastante satisfacción en la atención del cliente.

Como productos adicionales a Banca Comunal, también tenemos el crédito individual, destinado a financiar actividades agropecuarias, comercio, servicios y pequeña industria. Cada metodología tiene su propio tratamiento, tiene su propia implementación operativa. No es lo mismo el diseño de banca comunal que para un crédito individual, ya sea destinado a comercio o agropecuaria. Estamos trabajando en áreas rurales con el crédito agrícola y pecuario; también hemos introducido el crédito de la vivienda social.

Muchos de nosotros, cuando hacemos evaluación de impacto, estamos buscando cómo podemos mejorar la calidad de vida de las personas, o estamos buscando impactos en la salud, pero si no consideramos la condición de mejorar la vivienda del microempresario, ¿cómo vamos a mejorar la salud, cuando hay muchas enfermedades que son contagiadas, como el Mal de Chagas en Bolivia y los Llanos, porque una vivienda no tiene las condiciones necesarias para que sea garantizada la habitabilidad de las personas. En ese sentido la organización está consciente que si vamos a mejorar la salud de la familia, también tenemos que mejorar el lugar donde vive.

También tenemos productos financieros en grupos solidarios, igualmente destinados a actividades agropecuarias, comerciales, servicios y pequeña industria. Tienen su propio entrenamiento, su propia metodología de implementación. Y adicionalmente tenemos el crédito asociativo: grupos organizados legalmente en nuestro país, constituidos bajo la legislación boliviana que pueden acceder a un servicio financiero, con la perspectiva de brindar oportunidad a aquellas personas que están trabajando —por ejemplo en este caso en la recolección de basura, en nuestra ciudad— y puedan tener la opción de comprar esa “volqueta” que contribuye en la recolección.

¿Cuál es el esquema de trabajo? A nivel organizacional se han establecido gerencias especializadas en banca comunal, y crédito individual y grupal. No podemos pensar que alguien va a manejar todo el conjunto. Tenemos asesores especializados en productos crediticios. No queremos que todos hagan lo mismo sino que existan especialistas; indicadores de desempeño propios de cada metodología, ligadas a la remuneración salarial; servicios financieros por producto crediticio, dirigidos a segmentos específicos: no vamos a hacer crédito agrícola en lugares donde no se puede, vamos a hacerlo donde realmente se puede.

Algunas lecciones que hemos aprendido. A nivel organizacional, los productos crediticios desarrollados por las instituciones de microfinanzas deben responder a las necesidades de los clientes, de hoy y del mañana. No vamos a pensar que con banca comunal vamos a retener a los clientes que hoy tenemos. Debemos pensar que en el mañana, esas personas van a requerir otro tipo de financiamiento, otro tipo de apoyos. En mercados altamente competitivos —como el nuestro, Bolivia— es importante seguir desarrollando nuevos productos para estar vigentes como organizaciones de microfinanzas. No podemos dejarnos absorber por otro tipo de organizaciones. Para estar presentes, hay que estar constantemente innovando. Por otro lado, todo producto crediticio desarrollado por una institución de microfinanzas debe ser capaz de cubrir todos los costos, y además, generar un margen de contribución para la organización. Es importante construir equipos de trabajo especializados en diferentes nichos de mercado y en producto crediticio. Creo que eso es la base del éxito para la implementación de diferentes productos crediticios.

Es importante que la organización desarrolle estrategias eficaces para enfrentar un mercado altamente competitivo; mejorar la gestión operativa; mejorar el sistema de información gerencial; ajustes en las políticas de recursos humanos; creación de incentivos asociados al rendimiento; alianzas estratégicas con otras organizaciones del gremio para enfrentar situaciones de crisis en nuestros países.

Desde la perspectiva del cliente, es importante tomar su opinión en cuenta mediante estudios de satisfacción, para el desarrollo de nuevos productos. No vamos a implementar nuevos productos sin tomar en cuenta la opinión del componente principal. Es necesario considerar que los clientes —hoy por hoy— eligen a las organizaciones con las cuales desean trabajar. Ya es la organización quien elige al cliente. El cliente tiene una gama de oferta de servicios y escoge con quién quiere trabajar. Debemos estar conscientes del peligro que representan los clientes insatisfechos —como el caso Boliviano de la Asociación de Pequeños Prestatarios que está exigiendo la condonación de deudas y todos esos aspectos—. Es importante tener satisfechos a los clientes. Reestablecer la relación personalizada y estrecha de la entidad con sus clientes a fin de incrementar la confianza mutua y así crear la base para una relación sana y de largo plazo.

En microfinanzas la base del éxito es básicamente confianza mutua, organización-cliente. Mejorar las condiciones de satisfacción de los clientes para poder reaccionar a su demanda y adaptar de esta manera la oferta de la institución.

Algunos resultados alcanzados —ahí vemos cómo se está diversificando— no estamos abandonando banca comunal pero sí hay una presencia fuerte en crédito individual y solidario. Esto ha permitido bajar el riesgo crediticio que al 30 de diciembre del 2005 es de 0.4. Es importante monitorear la cartera en riesgo por producto crediticio. En algunos casos, Grupo Solidario está en cero por ciento; Banca Comunal en 0.3% y Crédito individual en uno punto y tantos. En realidad, la diversificación de productos crediticios contribuye definitivamente a mejorar la sostenibilidad y rentabilidad de la organización. Si ustedes se fijan en el ROI, el ROA de la organización pasó de un 9% a un 15% y el ROE, de un 29% a un 31%. Y si los productos, está bien hechos, han sido diseñados a la medida de las necesidades del cliente, no hay ningún tipo de razón que les impida ser implementados. Muchas gracias por su atención.

Moisés Palma

Invitamos a Miguel Navarro de ODEF – Honduras. Miguel es Licenciado en Economía, graduado de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, especialista en mercado agropecuario de la Universidad General de Vicosu en Minas Gerais, en Brasil. Tiene una amplia experiencia en el mundo de las microfinanzas de más de 20 años; ha trabajado en diversas instituciones tanto privadas como estatales y, desde 1994 a la fecha, es Gerente Financiero de ODEF, institución hondureña a brindar servicios financieros a la microempresa.

Miguel Navarro

Muchas gracias. Voy a hacer una breve descripción de ODEF. Nuestro slogan en Honduras es "Únase a los mejores". Somos una entidad que nació en 1985, y comenzamos el programa de bancos comunales en 1989, exclusivamente para zonas rurales y mujeres. ODEF nació para zonas rurales y aunque teníamos una oficina en San Pedro Sula, no teníamos clientes en esa ni en ninguna otra ciudad. ODEF está orientado solamente a las actividades agropecuarias. Nació para apoyar a zonas rurales y sólo tenía actividades agropecuarias. En 1992 se formaron los primeros bancos en zonas urbanas y en 1994 se masificó en todas las agencias. En 1992 ODEF recibió un apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo con el cual el programa de créditos, buscando rentabilidad, se expandió a las zonas urbanas.

En el 2005 ODEF se convierte en una entidad regulada. La Ley de Regulación en Honduras se aprobó en el 2002 y hasta finales del 2004, ODEF era la única institución regulada en el país. Comenzamos operaciones en el 2005. Eso indica que la regulación implica que seamos una entidad dedicada —digamos especializada— en servicios financieros y autorizada para captar ahorros.

Les quiero hablar de tres productos nuevos que hemos implementado para los bancos comunales y para las otras metodologías que manejamos, pero también quiero mencionarles que aunque no estábamos autorizados para hacer algunas cosas, nosotros lo hacíamos. Hay un dicho que dice que "es mejor pedir perdón que permiso", porque si usted está pidiendo permiso, nunca va a hacer nada con estas cuestiones del gobierno. Es bastante difícil. Empezamos a hacer algunas cosas y siempre le pusimos en toda nuestra papelería: "prueba piloto". Cuando alguien del gobierno venía a reclamarnos le decíamos: "miren es un piloto, estamos preparándonos para la regulación".

Lo que hacíamos era ofrecer capital de trabajo con plazos de 4 y 8 meses, monto máximo de \$1.800 dólares, pagos semanales o quincenales y captamos ahorros bajo el nombre de "fondo de garantía". Es un poco disfrazar contablemente el captar ahorros y lo hacíamos a través de este nombre de "fondo de garantía" que manejábamos siempre como un pasivo. Su característica era que la tasa que pagábamos era una tasa bien pequeña y una tasa fija, normalmente tasas negativas.

¿Cuáles son los nuevos servicios financieros?

En eso me quiero enfocar. Lo primero son las remesas. Se hizo un estudio de remesas y aquí tengo algunos datos de ODEF. ODEF fue contratada, a nivel nacional, para hacer todas las encuestas de este estudio, sobre ahorros y remesas, patrocinado por la red Catálisis y financiado por el

BID. Dentro de los datos internos nos dábamos cuenta de que en ODEF, el 52% de los clientes de bancos comunales recibían remesas, pero con altos costos de transacción por la distancia. No solamente era el costo de la remesa en sí, sino que la gente tenía que desplazarse largas distancias porque en Honduras los bancos están concentrados en zonas urbanas. Entonces eso era el mayor costo, no tanto el costo de la transacción, sino de la distancia interior.

Adicionalmente había un costo en la tasa de cambio, porque los bancos les daban el dinero a la tasa de compra, y además, a la tasa del día en que se enviaba la remesa. O sea que si una persona se tardaba ocho días en ir a reclamar su remesa, la tasa de cambio que le daban era la tasa de ocho días antes. En Honduras, desde 1992 - 1993, se dio el fenómeno de que la moneda se iba devaluando constantemente y justamente, desde hace unos cuatro meses, ha permanecido estable en 18.90. Antes de eso, casi siempre iba para arriba por lo que, para los bancos, si era una ventaja pagar las remesas a la tasa de cambio del día en que se habían enviado y no el día en que se les estaba pagando. Y además las cuentas de ahorros que se abren —que normalmente abría la gente que recibía remesas— tienen costos administrativos. Si la gente no hacía ningún movimiento en dos meses le cobraban 25 lempiras y 10 lempiras adicionales por mantener una cantidad menor a 5,000 lempiras.

¿Qué es lo que nosotros hemos hecho con las remesas? Quiero explicarles que las remesas son un gran negocio para la institución. Si alguien está pensando en hacer negocios con remesas, olvídense de eso.

■ Remesas con ODEF ■

- Se pagan en Dólares o Lempiras a tasa de cambio del día (tasa de venta)
- Entregas a domicilio, a través del sistema bancario o en las agencias de ODEF
- La cuenta de ahorros gana intereses y no tiene costo alguno
- Sirve para apalancar sus actividades
- Sirve como garantía

El negocio está en captar clientes a través de las remesas, porque las remesas son para clientes y para no-clientes. Ese es el negocio. Es brindar un buen servicio para captar clientes. Ahí hay un problema, porque a veces la gente de las remesas está muy dispersa, pero nosotros hemos logrado hacer algunas cosas para que esa dispersión nos resulta rentable. Por ejemplo, la zona donde recibimos más remesas es la zona fronteriza con el Salvador, en el departamento Interoceánico ODEF tiene 26 agencias y esa es la agencia que recibe más remesas. Ahí la gente tiene el inconveniente de que las carreteras —las comunicaciones— son muy malas, las distancias son largas y en muchas de esas comunidades no entran vehículos, sino que tienen que ir a pie —muchas veces dos horas a pie— para poder llegar. Lo que hemos hecho es juntar a la gente y formar bancos comunales, justamente, para que valga la pena que nuestros asesores vayan a esas zonas. Y la gente se ha asociado, no solamente porque viven juntos, sino porque se han conocido cuando viajan a la ciudad a reclamar remesas.

A veces formamos un banco de dos comunidades, pero que se conocen muy bien entre ellas, justamente por viajar juntos a reclamar las remesas. Hemos hecho algunos cambios para brindarles un mejor servicio y nosotros pagamos las remesas en dólares o lempiras, como quiera la persona, y la tasa de cambio que usamos es la tasa del día, no la tasa de compra, sino la tasa de venta, y la gente ve que ese diferencial a veces le cubre el costo del pasaje porque contrario a otros países, nosotros no hacemos entregas a domicilio. En Honduras los niveles de delincuencia son bastante altos. Me han dicho que no haga mala propaganda, pero es cierto; el alto grado de delincuencia que hay en las zonas rurales y en las zonas urbanas es un problema serio para las microfinanzas. Entregamos a domicilio principalmente en las zonas urbanas, a través del sistema bancario. Brindamos este servicio en todo el país, no solamente donde tenemos agencias —donde nos esmeramos más en la entrega para poder captar clientes— pero es un servicio abierto para todo el país. Si una persona está en Tegucigalpa, donde no tenemos oficina, le hacemos un depósito en alguna cuenta de cooperativa o donde él tenga una cuenta de banco, y la cuenta de ahorros que abrimos con estos clientes no tiene ningún costo, y gana intereses positivos, es decir, no le cobramos los 10 lempiras por administración de la cuenta y no le cobramos los 25 lempiras si no mantiene el mínimo que se requiere, lo cual es una ventaja.

A veces es un proceso largo convencerlos de que sirvan de aval a la gente que necesita poner piso de cemento, cambiar el techo de paja o de zinc. Ese es un proceso lento.

Los préstamos a largo plazo antes no existían en los bancos comunales, ahora ya es posible hacerlos. Como resultado de la regulación estamos brindando este servicio de ahorros a la vista y a plazos, y como les dije, ahora el servicio de ahorros en Honduras está permitido exclusivamente para las organizaciones reguladas. Aquellas organizaciones que no se quieran regular pueden seguir operando pero no pueden captar ahorro bajo ninguna manera, ni haciendo trampa de “fondo de garantía”. No pueden. Y la Comisión Nacional de Banca está supervisando eso. Por ejemplo, FINCA en Honduras, y otras instituciones, están teniendo que devolver ese fondo de garantía a sus clientes, porque está prohibido. Si no se quieren regular, no pueden manejar ahorro bajo ninguna circunstancia. Lo que nosotros hemos hecho es hacer cambios en el programa de ahorros —diferentes a los de las cooperativas o los de los bancos— en donde se pueden abrir cuentas con 2 mil lempiras.

¿Qué hemos hecho para que la gente ahorre? ¿...o para que abra cuentas de ahorro masivamente? Todos los préstamos son desembolsados a un crédito a la cuenta de ahorro, o sea, todos. Todo cliente abre una cuenta de ahorro porque los desembolsos a préstamos son acreditados en su cuenta de ahorro y claro, de las 26 oficinas, actualmente tenemos 17 en línea, y en esas oficinas en línea si se pueden manejar ahorros. Si no se tienen ventanillas, si no se tienen cajas, si no se está en línea... Nosotros no tenemos ahorros en todas las oficinas y si una persona quiere 100 lempiras de sus ahorros hoy, no le podemos decir, “mire en tres días que mande la solicitud a la oficina principal y le venga el cheque para que vaya al banco...” Entonces hemos decidido hacer ahorros solamente en las 17 agencias donde tenemos ventanillas. En 17 de nuestras 26 agencias.

El ahorro no está ligado al préstamo —que era un temor que había antes—: la gente pensaba que le íbamos a pasar de la cuenta de ahorros a préstamos y eso lo hemos separado muy bien, y la gente lo ha entendido. Muchas veces están atrasados en una cuota y si quieren retirar parte de sus ahorros, lo pueden retirar sin ningún problema. No lo hemos ligado; no las pignoramos. Las cuentas de ahorros no tienen cargos administrativos. El cliente puede retirar en cualquiera de las 17 oficinas en que nosotros estamos en línea, y hemos procurado que las tasas de interés sean mayores que los de las bancarias y las cooperativas, es decir, estamos decididos a pagar tasas de interés positivas en los ahorros para que en los clientes realmente haya un incentivo para el ahorro.

También hemos hecho algunos cambios en los servicios que estamos prestando, es decir, ahora hacemos desembolsos en efectivo. Antes el banco comunal entregaba un cheque y el cliente tenía que ir al banco comercial para cambiarlo y después repartirlo. Hace algunos años hicimos un cambio —que mucha gente nos critica porque dice que estamos violando la metodología de bancos comunales— ya que entregamos cheques en forma individual a la gente de los bancos comunales, porque nos había ocurrido que iba la tesorera con el presidente, o la presidenta, a cambiar el cheque y decían que los asaltaban y muchas veces no era cierto. Entonces se ponía en duda y entraban en problemas. Por eso decidimos mejor hacer un cheque para cada persona del banco e iban todos juntos al banco a cambiarlo, pero cada quien recibía su dinero. Ahora los desembolsos los hacemos en efectivo —normalmente en todas las transferencias donde tenemos caja— y ya no sucede ese problema. Normalmente también hacemos los desembolsos a cuenta de ahorro. Los pagos en préstamos ahora también se hacen en cajas, y algo que estamos implementando en todas las metodologías es que los pagos a préstamos son libres, es decir, en los lugares donde tenemos caja, la gente ya no usa una libreta de pagos —ya no tenemos esta libreta de pagos— sino que la gente simplemente tiene un plan de pagos —una hoja de plan de pagos— y aunque lo mínimo que puede pagar es la cuota, puede pagar mucho más, y el sistema automáticamente hace el ajuste de los intereses.

Hay personas que saben que de acuerdo al plan, tienen que pagar 3,000 lempiras de intereses en seis meses, y se proponen pagarlo antes. Ahí se dan cuenta del ahorro que tienen en los pagos.

Otra cosa que nosotros... —no es un cambio reciente, pero lo estamos haciendo más o menos desde hace unos seis años— es que en ODEF refinanciamos los préstamos de todas las metodologías cuando... —o lo puede refinanciar cuando ha pagado el 50%—, pero hacemos un análisis. Si la utilidad de ese negocio es mayor que sus gastos, esa persona no necesita refinanciamiento, pero si la utilidad de ese negocio es menor que sus gastos, normalmente ocurre el refinanciamiento porque es cuando la persona va a otra institución para poder mantener su capital de trabajo y mantener el ritmo de gastos que está acostumbrado a tener. De lo contrario lo que hacemos al negárselo, es que la persona tiene crédito en dos o tres instituciones. Eso lo hicimos hace tiempo. Normalmente, en bancos comunales, es donde más se refinancia el 50%. En bancos comunales, después en grupos y por último en créditos individuales donde eso casi no sucede porque la gente tiene otro perfil, otro nivel de ingreso.

Esas son las cosas que quería compartir con ustedes. Tenemos tres nuevos productos que estamos remesas; préstamos a largo plazo y ahorros. Y algunos cambios que hemos hecho en el servicio por haber conectado nuestras oficinas y estar en línea en estas 17 oficinas y así poder brindar un mejor servicio.

Moisés Palma

Quiero invitar a Iván Gutiérrez de REDCAMIF. Iván es economista y tiene una maestría en administración y finanzas de INCAE con estudios de banca, inversión y economía ambiental. Es un especialista en banca y finanzas ha participado en diseño de fondos e instrumentos financieros, en satélites y otros esquemas financieros de inversión aplicados a las microfinanzas; ha ocupado cargos en organismos de desarrollo en los áreas de crédito rural, planificación agropecuaria y programas de asistencia técnica; se ha desempeñado como gerente de instituciones financieras de primer, segundo y tercer banco de segundo piso; ha sido por ocho años Director Ejecutivo de la Asociación de Instituciones de microfinanzas en Nicaragua, ASONID, y desde la fundación de REDCAMIF en 2002, ha ocupado el cargo de Director Ejecutivo de esta Red Centroamericana de microfinanzas.

Iván Gutiérrez

Muchas gracias. Nos vamos a referir a un tema nuevo en el ambiente de las microfinanzas en América Latina —y en el mundo en general— y también desde una nueva perspectiva. Vamos a hablar de micropensiones y esto, desde la perspectiva de organizar proyectos de este tipo en una red de redes de microfinanzas como es el caso de la Red Centroamericana de microfinanzas, REDCAMIF.

No vamos a mostrar los resultados de un proyecto concluido, sino que vamos a anunciar el nacimiento de un bebé, de un concepto, de un modelo, de una alternativa de solución a uno de los más graves problemas sociales que tienen los clientes de bancos comunales de cualquier entidad microfinanciera. Hemos venido trabajando micropensiones en colaboración con SYSDÉ - Costa Rica, una empresa especializada en temas de tecnología y vamos a compartíros en esta presentación. Vamos a referirnos a los antecedentes y la justificación de este nuevo modelo y posteriormente Federico Johanning presentará algunos aspectos más detallados sobre el funcionamiento y operación del modelo.

Una breve referencia. REDCAMIF es una red de cinco redes de microfinanzas en Centroamérica, cinco redes, una por país, con varios años de existencia y operando como una estructura organizativa.

■ Redes Afiliadas REDCAMIF ■

- | | |
|--|-------------|
| ➤ REDIMF | Guatemala |
| ➤ ASOMI | El Salvador |
| ➤ REDMICROH | Honduras |
| ➤ ASOMIF | Nicaragua |
| ➤ REDCOM | Costa Rica |
| ➤ REDPAMIF Panamá
(Proceso de afiliación) | |

Todas estas cinco redes de microfinanzas crearon una organización de segundo nivel —que es la Red Centroamericana de microfinanzas— con el propósito de estructurar programas y planes que sirvieran de forma común en una estrategia regional de crecimiento y expansión de las microfinanzas en general. Desde el punto de vista de la cobertura de REDCAMIF, entre las cinco redes, tenemos afiliadas 94 instituciones de microfinanzas con cerca de 700 mil clientes, y una cartera de aproximadamente 340 millones de dólares con un alto porcentaje de mujeres y un alto porcentaje de cartera rural. Desde el punto de vista de ese tendido institucional existen un poco más de 2 mil promotores o asesores de crédito que constituyen una verdadera plataforma de incidencia, de asesoría y de apoyo al sector de la microempresa y de los pequeños productores rurales. Son alrededor de 608 ó 610 oficinas —entre agencias y sucursales— en todo este tendido institucional. Este valor agregado de la cobertura que tiene REDCAMIF es un elemento sustancial en una estrategia como la de micropensiones e incluye también otras posibilidades de innovación. Las áreas de innovación en las que trabaja REDCAMIF —áreas nuevas— son introducir nuevos vehículos, nuevos mecanismos y también nuevos instrumentos financieros y no-financieros para apoyo de los sectores que atendemos.

REDES	PAIS	IMF1 AFILIADAS	CLIENTES	CARTERA (Millones de dólares)	% DE MUJERES	% DE CARTERA RURAL
REDIMF	GUATEMALA	22	144,259	74.8	71%	60%
ASOMI	EL SALVADOR	9	80,165	54.2	69%	78%
REDMICROH	HONDURAS	22	129,000	40.5	82%	30%
ASOMIF	NICARAGUA	20	368,141	124.3	67%	47%
REDCOM	COSTA RICA	21	20,000	40.0	48%	52%
REDCOM		94	641,584	334.1	67%	50%

Fuente: Estimaciones Redes Nacionales junio 2005

En Centroamérica hemos estado generando una estandarización de los procesos de información para permitirnos tener un mejor análisis de los mercados, de sus tendencias y para saber cuáles son los niveles de competitividad. Esto lo hacemos a través de un programa de transparencia y *benchmarking* con la creación de una unidad regional de análisis. Hasta hace seis meses únicamente once instituciones tenían este sistema estándar de información y reportaban al *Micro Banking Bulletin*. En este momento, ya somos 45 instituciones y en un año esperamos llegar a 80, de tal manera que podamos, en cada país, tener la capacidad de identificar las tendencias, los bloqueos y también las oportunidades que se generan en los mercados, así como medir sus niveles de eficiencia.

Un segundo aspecto son las remesas. La experiencia piloto en la que trabajamos es desde la red ASOMI en El Salvador, estructurando y articulando la participación de cinco instituciones Micro Financieras en un mismo esquema de remesas. Eso permite ampliar y agregar un valor en términos de cobertura geográfica.

Por otro lado, estamos creando vehículos financieros como una sociedad de inversión centroamericana para estructurar fondos de inversión que nos permitan atender demandas específicas principalmente en términos de reconversión productiva. Hemos creado un fondo de emergencia para desastres naturales y atender todas estas demandas; programas de género en microfinanzas con la idea de crear productos específicos con enfoque de género. Y además, el tema de micropensiones al que estamos haciendo referencia.

¿Por qué micropensiones?

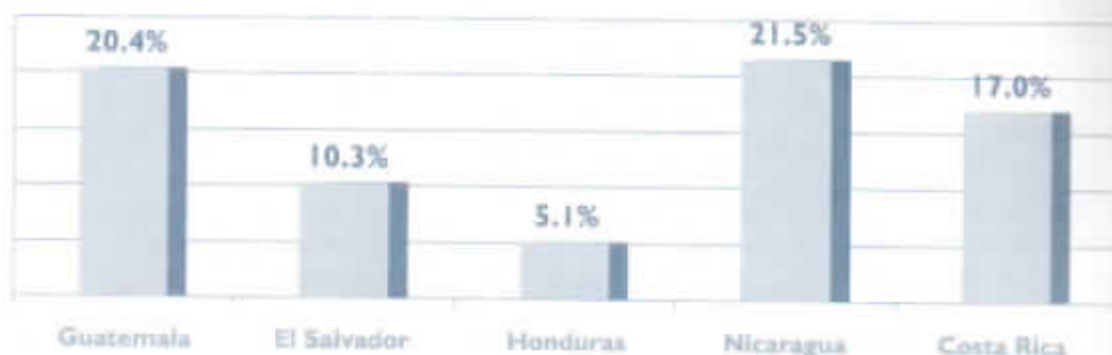
Las cifras son muy elocuentes en términos del impacto que un programa de este tipo puede tener en la región, y estoy seguro de que también será significativo en la República Mexicana. En Centroamérica, de una población total de 36 millones de centroamericanos, las microempresas y las pequeñas empresas generan unos seis millones y medio de empleos. Esto representa el 48% de la población económicamente activa de todos los centroamericanos. Del total de esta población, solamente un 25% está afiliada a distintos regímenes básicos de seguridad social como vejez, discapacidad, salud, etc. Solamente un 25%. Esto es mucho mayor en algunos países como en El Salvador y Costa Rica y es menor en Nicaragua y Honduras, donde los niveles de población afiliada a este tipo de regímenes sociales es de 11% y hasta el 15%.

Población afiliada a regímenes básicos/PEA



En el caso de los pensionados, esta cifra es de apenas medio millón de personas en toda la región. Estamos hablando de un 15% del total de las personas que tienen acceso a servicios de seguridad social —solamente 15% está dentro del rango de pensionados— y si esto lo dividimos en relación al porcentaje de empleos generados por la micro y pequeña empresa, la cifra se reduce prácticamente a cero.

Número de pensionados/Población afiliada a regímenes básicos



Esto se debe a que los sistemas de seguridad social en Centroamérica están estructurados sobre la base de las empresas grandes, las empresas medianas y los aparatos del gobierno. De manera tal que lo que llamamos "el sector informal" —que son las personas que trabajan por cuenta propia, los Microempresarios— no tienen acceso a este tipo de servicios y eso genera un vacío enorme en la vida y seguridad de las personas, básicamente, porque la diversificación de los servicios financieros es un aspecto fundamental en la vida de los microempresarios de las poblaciones pobres.

En términos del crédito, porque le asegura su flujo de fondos y además permite la posibilidad de crecer el negocio; en términos de ahorro, porque el ahorro aumenta el patrimonio; en términos de seguros, porque los seguros mitigan los riesgos y protegen el patrimonio; y en término de pensiones, porque permite conservar el patrimonio y un flujo de ingresos en los momentos en que ya no se tiene capacidad productiva.

El problema es que los tres primeros servicios, Crédito, Ahorro y Seguro, son servicios que están más o menos disponibles. No tanto el ahorro y los seguros pero es peor en el caso de la pensión. Esto que es un ciclo, no sólo de servicios financieros, sino que también forma parte de un ciclo ciertamente biológico en la persona, provoca que después de cierta edad exista una desatención y prácticamente un abandono de las personas, además de incrementarse los niveles de pobreza asociados a este proceso.

En Centroamérica existen distintos tipos de marcos legales para poder estructurar un modelo de pensiones para las características de estos microempresarios, desde fondos privados de administración, estatales y demás. Pero esa diversidad de marcos jurídicos legales también abre una oportunidad para generar y estructurar un modelo con estas características. De ahí nace la creación de un proyecto de micropensiones impulsado, promovido y estructurado por la Red Centroamericana de microfinanzas que se estructura en dos fases. En una primera —que es en la que estamos actualmente— una fase piloto, en la que se va a trabajar desde la perspectiva de un país y de ciertos segmentos poblacionales y de ahí podremos configurar un esquema de intervención en este tipo de mercado.

Ese esquema de intervención puede tener muchas variantes pero básicamente consta de dos grandes corrientes. Una es la alianza estratégica de las instituciones de microfinanzas aportando el mercadeo y la promoción del concepto de micropensiones —que es fundamentalmente un concepto para promover la cultura de ahorro de largo plazo— aliado con administradoras de pensiones debidamente reguladas y supervisadas en nuestros países. La otra corriente es la de crear nuestro propio vehículo institucional —financiero— desde las instituciones de microfinanzas, como accionistas, para la administración a largo plazo de estos recursos, siempre bajo esquemas de regulación y supervisión prudencial de las superintendencias de bancos y otras instituciones financieras.

En esta primera etapa, estamos haciendo la estructuración del modelo a partir del análisis de la demanda, identificación de costos, de tarifas, del análisis de las ofertas —que como dijimos son prácticamente nulas— y a partir de esto, generar un esquema de intervención del tema de micropensiones. Estamos realizando un segundo análisis que es identificar la mejor opción alternativa desde el punto de vista de los marcos regulatorios, porque ahí las instituciones de microfinanzas serán fundamentalmente el eje de mercadeo y de promoción de la cultura de ahorro de largo plazo, y aliados o estructurando un modelo de administración de fondos de pensiones privados.

Y el último componente en el que ahora trabajamos, es en ponerle números a esta estrategia en términos de su viabilidad económica financiera y en términos de su potencialidad hacia el futuro. Estamos aún en una fase piloto, y en un año esperamos tener —y ojalá pudiéramos ya presentar— la estructura final de este modelo —de este esquema de pensiones— que sin duda va a tener un impacto enorme en términos de atención social a nuestros clientes en Centroamérica. Muchas gracias.

Moisés Palma

Muchas gracias, Iván, por esta primera parte de la exposición. Ahora voy a invitar a Federico Johanning, Ingeniero en Finanzas, con una maestría en Administración de Empresas. Ha trabajado por doce años con FINADESA —que es un Consorcio de Grupos Financieros en Costa Rica— y desde el 2002, trabaja en SYSDE como desarrollador de negocios. Todos conocemos SYSDE, una empresa que ha desarrollado un producto muy específico para microfinanzas y en esta alianza están trabajando conjuntamente. Adelante Federico.

Federico Johanning

Buenas tardes. Voy a comentarles de una forma resumida en qué consiste el tema de micropensiones. Es un modelo de negocios que hemos desarrollado —y que el año pasado dimos a conocer en el Foro del Banco Mundial en Chile— y el cual hemos venido apoyando en Centroamérica —la Red Centroamericana— como dijo Iván “para que el bebé nazca” y en Perú lo hemos estado impulsando a través de una institución que quiere sacar el producto en ese país.

Vamos a repasar qué son las micropensiones, por qué esta iniciativa, cuáles son las bases del modelo. La experiencia latinoamericana —ya Iván nos resumió la experiencia en Centroamérica— un poco, lo que son los paradigmas y los elementos claves del modelo. Primero ¿qué son micropensiones? Consideramos que es el mecanismo por el cual las personas de bajos ingresos que no son asalariadas, o la “economía informal”, tiene acceso a productos que le hagan crecer su patrimonio y le suministren flujos para las épocas no productivas de su vida. Es decir, ellos trabajan toda su vida, viven del crédito y cuando llega su hora de pensionarse no tienen ningún recurso que los apoye. Las micropensiones, básicamente es dotarlos de un mecanismo en el cual puedan ahorrar y tener un fondo de retiro para su época no productiva. ¿Por qué nace esta iniciativa? Hemos visto que cada año hay incremento de personas mayores en el mundo, principalmente en los países en desarrollo. También nos hemos dado cuenta que eso supone una carga agobiante para los gobiernos, y para nadie es un secreto —ahí está el caso de Centroamérica— que los regímenes de pensión que manejan nuestros gobiernos están colapsados. No hay fondos para la gente que se va retirando. Otro de los puntos por los cuales nace la iniciativa es que la mayor proporción de la fuerza de trabajo es autoempleada —parte de lo que hemos denominado “el sector informal”— que por lo general no tiene acceso a los regímenes de pensiones, ya sean privadas o a nivel de gobierno en los diferentes países. En este sentido, con la intención de siempre mejorar la situación económica de los microempresarios, y pensando en que éstos van a invertir para su vejez, se plantea —de manera importante— la necesidad de las micropensiones. Y también hemos considerado que la industria microfinanciera debe tomar acciones, desarrollar y lanzar productos que apoyen a estas personas en un futuro.

¿Cuáles son los pilares del modelo? Básicamente lo hemos basado en dos: en el modelo de pensiones privadas y en el modelo de las microfinanzas. Esos son los dos pilares del modelo de micropensiones, y si vemos las bases, veremos que por un lado tenemos el entorno de las microfinanzas con el tipo de clientes que ustedes atienden, que es el sector informal. Básicamente los sectores que ya están cubriendo. Por otro lado tenemos las pensiones privadas y de ahí hemos sacado todo lo bueno que tienen, que es el modelo de cuentas individuales en el cual “yo voy aportando a mi cuenta, y mi retiro va a ser lo que yo logre ahorrar en esa cuenta”. La unión de estos dos mundos es lo que hemos denominado micropensiones.

La experiencia en Latinoamérica.

Iván ya tocó el tema de Centroamérica y si vemos el caso de México en particular, veremos que el 46% de la población económicamente activa está afiliada a un régimen de pensión y un 54% aún está sin afiliar, aún no tiene un ahorro para su vejez.



¿Cuál es el paradigma?

Y aunque decimos que es “un nuevo modelo económico y social”, más bien es ampliar el modelo que ya existe. Por un lado tenemos a nuestros clientes que por lo general no son solventes y dependen siempre de crédito. Hoy en día, las microfinanzas están resolviéndoles el problema a corto plazo —el inmediato— les están dando créditos para que generen ingresos. Esos ingresos les van a permitir independizarse del crédito en un futuro, depender menos del crédito, pero siempre en el corto plazo. Lo que nosotros hemos querido agregarle a este modelo que ya existe es la parte de largo plazo. Una vez que ellos generan ingresos, que parte de esos ingresos sean un ahorro, que sea a largo plazo y que sea para su vejez.

¿A qué segmento está dirigido?

Lógicamente estamos dirigiendo el modelo a la economía informal, que más o menos representa un 60% en los diferentes países. Obviamente esto no incluye a los asalariados y si algún asalariado quiere participar en este modelo no tiene ninguna restricción.



¿Cuáles son los elementos clave del paradigma?

Uno es enfocarse a las clases sociales que no acceden a los sistemas tradicionales. Otro es crear un modelo sostenible y que garantice su continuidad a largo plazo. Podemos crear un modelo que nazca hoy, esté dos o tres años y después colapse; que la gente no tenga los beneficios por el dinero que estuvo aportando. Otro de los elementos clave es que creemos que debe haber una entidad que administre estos fondos —una sociedad anónima— y también consideramos que deben haber alianzas estratégicas en redes e instituciones de microfinanzas. Digamos que una institución por sí sola no debería manejar este modelo, sino crear una alianza con otras instituciones, otras redes, como el caso de REDCAMIF que agrupa a diferentes redes de Centroamérica. Y por supuesto la utilización de modelos de ahorro a nivel de núcleo familiar. Creemos que hay gente que puede aportar por sí sola a un ahorro para su vejez, pero también creemos que hay gente que tiene pocos recursos y que no va a poder aportar lo suficiente para tener un ahorro razonable en tiempos de retiro; aquí hemos creído que si a todos nos criaron con los principios de nuestros abuelos, en donde nos vamos preocupando por nuestros padres, hemos agregado al modelo la posibilidad de hacer un ahorro, que los hijos ahorren y aporten para la pensión de sus padres. El modelo permite que los diferentes hijos aporten al ahorro del retiro de los padres.

Las perspectivas que vemos en el modelo.

Una es ir más allá en el modelo de las microfinanzas, ya no sólo ver el corto plazo, sino el largo plazo; ofrecer nuevos productos. Éste es un modelo masivo, que el volumen es importante, por lo cual se debe contar con una tecnología apropiada. Consideramos que el involucramiento de las redes institucionales de microfinanzas va a permitir lograr economías de escala y una ampliación en sus servicios, y algo que también Iván mencionó es la posibilidad de diseñar beneficios complementarios. Al manejar un volumen ya podemos incorporar modelos de seguros, ya sea de vida, de gastos médicos o de cualquier otro tipo a este modelo.

Si vemos gráficamente el modelo lo primero que nos preguntamos es ¿de dónde van a venir los ingresos del modelo? Vamos a tener una sociedad anónima, una FP —el nombre es independiente— en realidad en una sociedad anónima que administre estos flujos de dinero. Los primeros ingresos van a ser de los clientes propios de las IMF's que se incorporen a este modelo y obviamente los empleados de cada institución.

Algo que nombró Miguel en su presentación de ODEF, dice que básicamente las remesas en sí no son un negocio, sino que nos sirven o permiten captar clientes. Tenemos gente que está fuera de su país y que ansían volver a su país en un futuro. Ellos son clientes para que empiecen a ahorrar... y si piensan regresar, tengan un fondo que les permita terminar su vida en su país. Aparte de eso, también la gente que recibe las remesas son clientes de este modelo y pueden ahorrar para una pensión.

Consideramos que los organismos internacionales aportan a este tipo de producto ya que va a sectores desprotegidos o de bajos recursos y por supuesto los inversionistas sociales, sobre todo de países europeos, que aportan o que apoyan este tipo de iniciativas. Aparte de los clientes que conforman la sociedad anónima, hay clientes externos que se pueden ir incorporando al modelo y algo que —lo ponemos ahí, aunque es un poco más difícil— creemos que el gobierno no se puede despreocupar de los viejos —por decirlo de alguna manera, sin ser despreciativos— y creemos que vía impuestos va a tener que aportar algo. Se le está ayudando o se le está quitando parte de su carga y ellos deberían de colaborar o aportar a este tipo de producto.

En cuanto a los productos que podemos ofrecerles. Obviamente en el esquema de pensión individual, aquellas personas que puedan por sí solas ir aportando equis monto mensual, pueden mantener la pensión individual. Podemos manejar pensiones familiares— lo que comenté anteriormente— y a nivel de grupo familiar ir formando la pensión para los padres.

Uno de los retos que tiene este modelo es la cultura de ahorro y por lo general este tipo de productos va a tener beneficios a largo plazo. Por eso es importante incorporarle productos a corto plazo, de forma tal que vea frutos en un corto plazo, por ejemplo en productos híbridos. Hemos pensado que se le puede incorporar un ahorro para el estudio de sus hijos a nivel universitario, de forma tal que empiecen a ahorrar durante ciertos años y una vez que se ha terminado el colegio—si así lo tiene determinado— tenga un fondo para asistir a la Universidad. Ésa es una manera de que ellos vayan viendo de alguna forma los beneficios a corto plazo.

Hay ideas que han surgido en los diferentes foros como el REDCADMIF, de que de los intereses que se capitalizan, 70% vaya al fondo y 30% lo reciban en efectivo, de forma tal que también vayan percibiendo ingresos. Es una manera de motivar a tener la cultura de ahorro. Y por otro lado, lo que hemos venido hablando y que Iván mencionó—son productos complementarios. Podemos ofrecer cualquier otro tipo de productos como seguros de vida, gastos médicos, etc. Esto es básicamente lo que el modelo ofrece a nivel de ingresos y productos.

Veamos algunos ejemplos, porque crearle productos al modelo es creatividad. Por un lado vamos a tener la sociedad anónima que administra los fondos; por otro lado vamos a tener la microfinanciera. La sociedad le va a dar asistencia técnica a la institución para que ésta reclute y afilie a sus clientes y los promotores o asesores—como los denominen en cada país—los especialistas en pensiones van a estar en cada institución y van a ir a afiliar a sus propios clientes. La recaudación de las cuotas puede ser vía la institución microfinanciera o vía los bancos comerciales en cada país.

Una vez que el dinero ingresa a la sociedad anónima, podemos tener dos alternativas: una es que la sociedad le inyecte el dinero recaudado a la institución vía una línea de crédito, de forma tal que le permita colocar más dinero... o irnos al esquema tradicional de inversión, ya sea sector público, empresarial o financiero. Algo importante es que la sociedad anónima va a poder atender diferentes instituciones microfinancieras y por supuesto eso es replicable a cualquier nivel, por ejemplo, ProDesarrollo. Ahí podemos tener tres o cuatro redes involucradas. Aparte de los clientes de las instituciones microfinancieras la sociedad anónima puede tener clientes propios, puede ir a capturar o afiliar a clientes propios.

La sociedad anónima debería tener primero un capital semilla para formarse y por supuesto vivir de las comisiones. Se debe mantener, debe ser autosuficiente, no debe ser una carga para las instituciones y debe mantenerse vía comisiones. Este es un producto que podríamos ofrecer a través del modelo. Hay otra forma de verlo: está la institución Micro Financiera y la asistencia técnica, y la institución afilia al cliente, pero le otorga un préstamo. Lo que se hace es determinar cuánto quiere la persona, qué beneficio quiere cuando se vaya a retirar, fecha de valor presente—lo que vale hoy— y a la persona se le da el préstamo. ¿Por qué? Porque la persona está más acostumbrada a pagar un crédito y ya. Mentalmente sabe que todos los meses va a ir a pagar el crédito y por lo general no falla, en cambio no está acostumbrado al ahorro. Así que una forma de verlo es determinar ¿qué monto...?—dé acuerdo a lo que yo quiero en el futuro— ¿qué

monto debo tener aportado hoy? Se le hace vía préstamo, y así paga su pensión, y la institución queda con fondos colocados. Es una manera de que él se despreocupe de su pensión. De la misma manera, los fondos pueden ingresar vía una línea de crédito o pueden invertirse de acuerdo a los esquemas tradicionales. Hay muchas formas de verlo. Hay muchos productos que crear. Por eso, parte de lo que la Red Centroamericana hace en la primera etapa son estudios. Hacer un estudio de mercado es determinar qué productos son necesarios en cada país y en cada sector, y eso es parte de lo que hay que hacer. Y así se crean los modelos que describí.

¿Cuáles son los elementos clave del modelo?

Uno es la credibilidad. Tener un producto atractivo y simple, y que cumpla la promesa de retiro. Consideramos que no debe haber barreras de entrada. Si yo quiero aportar un dólar, puedo aportar un dólar; si quiero aportar más, apporto más. ¿Beneficios? Lo que hablamos. Contar con productos híbridos, costos en que la estructura —la sociedad anónima— sean lo más bajos posibles. ¿Seguridad? Que el capital acumulado por los afiliados no se pierda y, obviamente, la cobertura. Que el modelo sea flexible en las diferentes áreas: que los depósitos sean bajos y que no haya ningún mínimo. Aquí a lo que debemos poner trabas no es al ingreso, sino a poderse salir. En Chile hablábamos con un Banco de Colombia y nos decía: “yo le doy todas las facilidades a través de mis sucursales para que se afilie, pero cuando se quiere retirar, sólo puede hacerlo en una sucursal que queda a 300 kilómetros, en la zona más remota y en un horario de 1 a 2, nada más”. Y ahí es la única forma de retirarse. Entonces “las barreras de entrada, fáciles, y las barreras de salida, difíciles”. Una vez que la persona ingresa —no importa el monto— que sea obligatorio, es decir, que sea todos los meses. Obviamente debemos contar con una fuerza de promotores preparados y alianzas estratégicas con las redes.

¿Riesgos del modelo?

La inversión inicial es un riesgo importante, crear la sociedad anónima. El sistema legal es importantísimo. Hay que entender el marco legal en cada país. No es ir en contra de la ley, pero que tampoco la ley entorpezca el producto, y eso es parte de lo que la Red Centroamericana está haciendo. Y por supuesto, creemos que uno de los riesgos del modelo es la cultura de ahorro. ¿Por qué SYSDE crea un modelo de negocio? Porque somos líderes en Centroamérica, en el entorno de las microfinanzas. Tenemos mucha experiencia, entendemos bien bancos comunales, grupos solidarios y créditos individuales. Somos “Número uno” en pensión, a nivel mundial. Aquí en México tenemos diferentes Afores y también en diferentes regiones. Entendemos bien el mundo de las pensiones y por supuesto tenemos un grupo de gente enfocada al negocio, tanto en microfinanzas como en pensión. No gente técnica, y esta unión nos permitió desarrollar lo que es micropensiones. Gracias.

Moisés Palma

Gracias Federico. Agradecemos esta iniciativa entre SYSDE y REDCANIF. Vámonos a preguntas.

Pregunta:

Marco Antonio Hernández de la Ciudad de México, de Fundación Murieta. ¿En México se pueden hacer micropensiones? ¿El sistema legal lo permite? ¿Cuánto sería el mínimo...? o ¿está especificado, mínimo cuántos clientes debe tener para que funcione?

Respuesta:

En México hemos iniciado una iniciativa con FOMMUR. En este momento estamos haciendo un estudio a nivel macro de lo que es la ley, para ver si es viable. Nosotros tenemos ya montado un modelo de negocios. Básicamente es alimentarlo y tenemos los resultados... Hay un punto de equilibrio que por supuesto se tiene que alcanzar en el modelo, pero es parte de lo que estamos haciendo ahorita. En Centroamérica, todavía no lo hemos determinado.

Pregunta:

Mi nombre es Juan Pablo Arias, vengo de Colombia. ¿Por qué el tema de micropensiones no se monta más como una línea de negocios de las microfinancieras, en vez de montar una nueva entidad dedicada al tema de promoción y recaudación de pensiones? Eso teniendo en cuenta que son otros costos, otra estructura, más gente y todo el tema administrativo que hay detrás... ¿No sería mejor diversificarlos al interior de las IMF?

Respuesta:

Hay ciertas restricciones —de carácter— legales y regulatorias. Es decir, que tenemos que reconocer que una buena parte o la mayoría de las instituciones microfinancieras que tenemos, al menos en la región, no son entidades reguladas. Y en el caso de que sean entidades reguladas existe restricción en la regulación para que una financiera pueda tener este tipo de servicio. Por lo tanto se requiere crear un vehículo o aliarse con un vehículo distinto, especializado, y que tenga la regulación particular para eso. Por ejemplo, uno de los tipos de regulación es... ¿cómo pueden ser los destinos de los fondos? Los destinos de los fondos tienen que estar asociados a esquemas bursátiles que tienen reconocida supervisión, o que sean de primer nivel en cualquier bolsa internacional. De tal manera que esas restricciones —por tratarse de fondos de largo plazo— no pueden ser satisfechas por entidades financieras y también por entidades Microfinancieras. Eso es lo que exige la creación de una unidad empresarial distinta, especializada en el campo.

Pregunta:

Mauricio Toledo, Pro-Mujer Bolivia. Quiero comentar una experiencia similar a ésta que se tuvo en Bolivia y se vio la posibilidad de aliarse aprovechando outsourcing de una FP constituida, donde la microfinanciera se beneficiaba con una comisión por asociar a microempresarios en beneficio de una AFP establecida. Entonces, la institución microfinanciera no solamente se beneficia dando un servicio adicional sino que también recibe una comisión por aliar a algunos microempresarios. El problema fue la cultura del ahorro mensual. En un principio existe mucha iniciativa, muchas ganas, pero después está el tema de mantener el ahorro en forma mensual, porque existen muchas prioridades dentro de los clientes donde la importancia es el hoy y no el mañana. Entonces el cuello de botella está en generar alguna cultura, alguna estrategia, que les permita mantener esa frecuencia en los aportes mensuales.

Respuesta

Gracias por tu comentario. En Honduras —digamos a raíz de problemas serios que vivieron los fondos de pensiones privados— se cambió la ley. Sólo una institución estaba autorizada a captar, a hacer este negocio de pensiones, la AFP, y solamente bajo esa figura se pueden hacer. Ningún banco, ninguna financiera, ninguna OPDF puede hacer pensiones. En este caso una de las alternativas que mencionaba Federico es la posibilidad de que la institución microfinanciera, en vez de cobrar una comisión el beneficio sea incrementar su cartera a través de prestarle a la persona la cuota por un año y así la persona paga mensualmente el préstamo, pero damos la cuota anual a la asociación que es la encargada de las pensiones. De esa manera la persona continúa pagando su préstamo normalmente, mes a mes, y no siente que está ahorrando para pensiones, sino que es un préstamo. Me parece que de las dos alternativas que presentó Federico, ésta es la más viable porque la gente no tiene esa cultura. Y si lo dejamos que pague mensualmente no lo va a hacer, pero si en la institución le damos un préstamo por un año, entonces cada año se le estará renovando el préstamo para aportar la cuota anual a las pensiones.

Comentario adicional

Hay que considerar que desde la perspectiva de la institución microfinanciera un elemento fundamental es el cliente, es decir, que éste es un mecanismo para atraer clientela. Así como Miguel explicaba el caso de las remesas, éste es un servicio similar, es decir, es un producto muy atractivo que también puede incrementar las posibilidades de crecer en cartera, y crecer en clientes, que es el negocio de las instituciones de microfinanzas.

Pregunta:

Sergio Campillo: Si las personas de una comunidad están recibiendo remesas, ¿existe la oportunidad de que les den los préstamos en dólares? Y si es así, ¿qué estrategia tendrían para cubrir el riesgo cambiario?

Respuesta

En Honduras, ninguna de las microfinancieras hacemos préstamos en dólares por el riesgo cambiario. Nadie. Los bancos recién están haciendo préstamos en dólares, las tasas son mucho más bajas, pero no son tan apetecidos ni por las grandes empresas. Normalmente no hay esa demanda. Digamos que si los bancos han logrado penetrar bastante en vivienda, en nuestro caso nunca —ni nosotros ni nadie— hemos otorgado préstamos en dólares por el riesgo cambiario. Ahora, si la estabilidad... si digamos, tuviéramos más antecedentes de estabilidad, es posible que lo haríamos, pero las personas que reciben remesas normalmente... Nunca nadie nos ha solicitado un préstamo en dólares porque no tiene ninguna ventaja, las personas no van a vender productos en dólares, por lo tanto también van a tener que comprar dólares para pagar el préstamo en dólares. Eso funciona cuando la gente, con su actividad, puede vender al exterior y recibir dólares por su trabajo. De lo contrario es bastante difícil, en el contexto de un país en donde la devaluación tiene ese comportamiento. Yo diría que los préstamos en dólares no debían de hacerse.

Pregunta:

Fernando: ¿En Bolivia hay una experiencia donde mencionaste que daban préstamos en dólares?

Respuesta

Evidentemente, varias organizaciones trabajamos con préstamos en moneda extranjera. Para la población boliviana, manejar bolivianos o dólares es muy natural. Muchas organizaciones tienen implementadas sus metodologías —incluso para la banca comunal— en moneda extranjera, por lo tanto yo creo que tiene que ver más con un concepto de cómo se está moviendo la economía en otros países. Evidentemente hay un desincentivo a la utilización del dólar, en vista de que nos ha puesto una brecha bastante grande entre la compra y a lo que se venden, y eso de alguna forma va a limitar el crecimiento de movimiento de cartera en moneda extranjera.

Moisés Palma

Antes de concluir y agradecer a los panelistas por su exposición, quiero comentar que hay una fuerte preocupación por la competencia, por el sobreendeudamiento, por cómo los bancos del sector formal están tomando los clientes de las instituciones de microfinanzas y aquí hemos escuchado dos experiencias de dos instituciones que han desarrollado nuevos productos, y también una iniciativa sobre micropensiones. Esto tiene que ver con nuevos escenarios. En ambas instituciones han tenido que repensar los escenarios que están enfrentando; han tenido que flexibilizar sus paradigmas de trabajo y también han tenido que implementar otras estrategias, básicamente para que les permitan retener a sus clientes y poder satisfacer sus necesidades.

Entonces, una iniciativa más es que en vez de ahorrarse con el sector financiero, es ir a competir para ver cómo podemos retener y consolidar los clientes que se han ido tomando con el tiempo. Eso es un reto que se plantearía para otras instituciones igual que las iniciativas que presenta REDCAFIL. Son iniciativas de instituciones de microfinanzas aliándose para un nuevo producto. Así es como este sector de las microfinanzas está enfrentando a la competencia para los clientes "maduros" y todavía nos queda el reto de nuevos servicios financieros —como decía en la mañana— para aquellos clientes que son diferentes; nuevos productos, no para un mismo grupo de clientes, sino para áreas nuevas.

Les agradezco su presencia.

**SERVICIOS NO FINANCIEROS Y EL DESARROLLO DE MERCADO:
RESPONDIENDO A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

Panelistas:

José Manuel Soto, CRECER – Bolivia

Marco Alvarado, FRAC – México

Naldí Delgado, ProMujer – Perú

Moderador:

Carmen Velasco, ProMujer - Bolivia

Carmen Velasco

Agradezco su presencia. Hoy día contamos con la presencia de tres instituciones, de tres personas que están en instituciones ubicadas a la vanguardia en llevar créditos, bancos comunales... Tienen distintos apelativos: Bancos comunales PLAs, Bancos comunales con educación o Crédito con educación: Servicios Integrales... Hay distintos nombres que han ido adquiriendo las instituciones que dedican sus servicios a actividades adicionales del crédito. Este panel es "Servicios no Financieros en el Desarrollo del Mercado. Respondiendo a las necesidades de los clientes".

Antes de presentar a los tres panelistas quisiera hacer una reflexión e invitarlos a ser muy críticos frente a este panel, porque si vemos el título "Servicios no financieros", uno de los grandes desafíos es ponerle un nombre adecuado, porque creo que la peor estrategia que podemos tener para lograr aceptación de un producto es definirlo por lo que no es. "Servicios no financieros. Si son servicios no financieros, entonces ¿qué son? ¿A qué se refieren? ¿Por qué están...?"

Quisiera que en el transcurso de las ponencias, ustedes vayan sacando conclusiones de qué son, ¿A qué nos estamos refiriendo? ¿A qué público van destinados? ¿Por qué han sido puestos? ¿Por qué están siendo ofrecidos junto con los créditos? ¿Es una posición institucional para alcanzar su misión? ¿Es una demanda de los clientes para lograr algo? Para lograr ¿...qué? ¿Se está logrando esto? ¿Son costo-efectivos? ¿Cómo se cubren sus costos? ¿Quién los debería proveer? ¿La institución que da microfinanzas, debería hacer alianzas para que otra institución los dé? ¿Los clientes deberían pagar el costo total de estos servicios?

Quiero dejar estas preguntas abiertas para los tres panelistas, ver cómo logramos una respuesta, cómo en el futuro... ver qué valor agregado tiene para la institución, para el logro de la misión y para los clientes el tener servicios financieros, y con qué modalidades vamos a ofertar estos servicios financieros.

Como panelistas tenemos a José Manuel Soto de CRECER. José Manuel es actualmente gerente regional de la oficina de Santa Cruz, Bolivia, con ocho años de experiencia en CRECER, en los que ha podido conocer todo el programa de "Crédito con Educación" asumiendo cargos como gerente, coordinador de ULOS, supervisor coordinador de la regional de Sucre, administrador de la oficina de Sucre, gerente regional de Sucre, y actualmente gerente de la regional Santa Cruz. Su experiencia le ha permitido liderar la formación de las oficinas regionales y 10 unidades locales —en CRECER les llaman ULOS— con equipamiento y contratación de personal nuevo. Su formación es en el área de agronomía, a nivel técnico superior, con mención en la elaboración de proyectos, tanto actualmente cursa el 8° semestre para obtener el título de licenciatura. A la fecha ha recibido mucha capacitación interna como externa en las áreas de administración, finanzas, educación y recursos humanos. Creo que su trayectoria le ha dado una verdadera apropiación de los servicios que ofrece CRECER. Parece ser un gran experto en el tema.

La segunda persona invitada es Marco Alvarado de FRAC, Fundación Realidad de México. Es licenciado en administración y finanzas, con estudios de posgrado en finanzas, filosofía y antropología. Su experiencia principal es en el área académica como coordinador académico, profesor investigador, secretario académico de la Universidad Panamericana de México DF y como Rector del Instituto de Estudios Superiores del Centro Irapuato. Otras experiencias profesionales son: gerente administrativo en diferentes empresas de servicio y analista financiero dentro del sector bancario-casas de bolsa. Actualmente es director ejecutivo de la Fundación Realidad.

También tenemos a Nali Delgado de ProMujer Perú. Es economista, graduada de la Universidad de Pacifico, con 12 años de experiencia en microfinanzas, tanto en programas de crédito individual para Micro Empresas como en programas de crédito, grupales o solidarios, para mujeres de pobreza. Cuenta con experiencia en manejo contable, administración, cartera y rendición de cuentas a entidades de cooperación nacional y extranjera; ejecución de proyectos de desarrollo social, de servicios financieros y no financieros. Contactos profesionales con institutos del sector de microfinanzas en el Perú y en el extranjero; capacidad para liderar grupos de trabajo y asumir responsabilidad de primer nivel.

Como ven ustedes, tenemos tres personas que realmente están "con las manos en la masa" manejando programas desde hace muchísimo tiempo —sobre todo CRECER y ProMujer— tratando de encontrar los mejores caminos para ofrecer servicios no financieros —espero que sea la última vez que los definamos por lo que no son— y los invito a intervenir 20 minutos cada uno. Por favor, ya van preparando las respuestas a las preguntas que haremos al inicio de la presentación o preguntas que ustedes pudieran tener como adicionales a las presentaciones de cada uno. Vamos a comenzar con CRECER, José Manuel, por favor:

José Manuel Soto

Buenos días a todos. Agradezco a los organizadores por darnos esta oportunidad de presentar la experiencia de CRECER y además compartir con las personas e instituciones que están en este trabajo de bancos comunales y, además, de poder visitar este hermoso país y esta hermosa ciudad de Morelia. El tiempo es corto. He tratado de resumir lo que hace CRECER en lo que es el componente educativo —que sería nuestra parte no financiera—. CRECER ha trabajado siempre con el sistema de Crédito con Educación. Algunos datos de nuestro país, Bolivia. Tenemos 1.1 millones de km² de extensión, geográficamente divididos en nueve departamentos. La población es de 8.2 millones de habitantes; es una población pequeña comparada con este país tan enorme; tenemos una población rural concentrada en un 38% y un 62% en la zona urbana.

Algunos datos sobre Bolivia

- Tamaño: 1,1 MM de Kms².
- 9 Departamentos
- Población: 8.274.325 habitantes
- Densidad: 6,7 h/km²
50,16 % mujeres
49,84% hombres
- Población:
Rural: 38%; 62% Urbana
- PEA: 3'131'813
 - Mujeres 1'250.581
 - Hombres 1'881.23
 - PIB per cápita anual: 833 dólares.
 - PIB per cápita mensual: 77,75 dólares.
- Tasa de natalidad: 32,3x mil.
- Tasa de mortalidad: 9,1x mil.

He querido mostrar la evolución que hemos tenido en los últimos cinco años —en el quinquenio que hemos concluido en el año 2005— para abordar que el sistema Crédito con Educación va integrado, que el crecimiento no ha sido aislado por la parte crediticia ni por la parte educativa sino que este crecimiento siempre ha sido integrado. Crédito con Educación.

Al inicio del 2001 iniciamos con 30,989 clientes —sólo en 4 departamentos del país— y a fines del 2005 hemos logrado llegar a 76,003 clientes en 8 de los 9 departamentos, con la regional nueva, en la que soy responsable —en Santa Cruz— que tiene recién un año de creación.

Cobertura	2001	2002	2003	2004	2005
Total clientes activos	30.989	40.182	44.830	56.800	76.003
La Paz	13.733	16.045	17.137	22.150	27.144
Oruro	5.484	6.335	5.720	6.750	8.536
Cochabamba	9.069	12.519	12.722	13.998	16.957
Chuquisaca	2.703	5.243	2.403	3.970	4.246
Potosí				4.200	5.308
Santa Cruz				5.032	11.475
Tarija					1.061
Beni					1.275

Hemos venido conversando en esta definición que ya he escuchado que la mayor parte de las instituciones manejan, o sea, ¿Cómo definimos la pobreza? Y creo que esta es la filosofía que nos orienta para plantear soluciones o alternativas de solución para minimizar la pobreza —que no es precisamente la carencia de dinero— sino, sobre todo, la carencia de oportunidades de acceso tanto a dinero, a recursos humanos, a educación, servicios y otros.

¿Cómo integramos, bajo esa premisa, los servicios de Crédito con educación? Trabajamos con instrumentos de educación participativa para adultos bajo una metodología ORPA. La manejamos en 4 tiempos, basados en la observación, la reflexión, la personalización, y la acción —que ha sido precisamente desarrollada por Freedom from Hunger a quien nosotros debemos el origen en Bolivia—. Somos quienes hemos llevado el programa de Crédito con educación a Bolivia.

Bajo esta metodología, implementamos módulos de administración de manejo de acciones comunales, salud integral con módulos regionalizados —ya que nuestro país es diverso y las necesidades no son las mismas en todo el país— y el mejoramiento de negocios y derechos ciudadanos. Estas son algunas preguntas que también orientan para plantear los retos a nivel país, a nivel local y a nivel regional. ¿Cuál es el fin de las microfinanzas? ¿Qué resultados esperamos de este trabajo? ¿Quiénes son los protagonistas principales? y ¿Cómo lograr esto? Creemos que los sectores vulnerables necesitan más que servicios Microfinancieros y lo ideal es una combinación de las microfinanzas con otros servicios para el desarrollo empresarial. Otros servicios, como la protección de bienes; mejores condiciones de salud y nutrición; salud de planificación familiar; educación infantil —crear redes de apoyo social— y otros.

Sin el componente de servicios no financieros —que en nuestro caso es educación— creemos que no podríamos contribuir a que nuestra población meta deje de estar aislada, social y geográficamente. No vamos a contribuir a minimizar el analfabetismo, no vamos a contribuir a que haya mayor confianza en nuestras clientes para enfrentar desafíos cotidianos.

Mantener una experiencia limitada en lo que es el manejo empresarial. Existen graves problemas de salud y nutrición para ellas y sus familias, por lo que la estrategia es la integración de Crédito con Educación. Y, ¿cómo integrar estos servicios financieros y no financieros? Hay distintas maneras. *La vinculada*, que son los que están basados en alianzas estratégicas con diferentes instituciones que tienen personal diferente y que además, estamos llegando al mismo usuario final. Otra figura es *la paralela*, que sería la misma institución, pero con servicios separados. Es decir manejar por un lado lo que es microfinanzas y por otro lo que es educación. Esto demanda, también, diferente personal para llegar al mismo usuario. Y *la unificada*, que es la que nosotros hemos asumido. Es la misma institución, con el mismo personal para la presentación de los servicios y también para llegar a los mismos usuarios. Por eso la combinación de crédito con educación. Los que entregan directamente este servicio son nuestros asesores de Crédito y Educación.

Para analizar cómo funcionan estos... el financiamiento paralelo tiene la ventaja de tener mayor potencial de servicios y de especialización, y por ello, de mayores impactos. Una desventaja es que hay un desequilibrio en que el servicio de finanzas sea sostenible y el servicio de educación no pueda lograr la sostenibilidad y por ende ser dependiente de donaciones externas.

La coordinación del personal de diferentes sectores es muy importante. Ahí se tiene que invertir tiempo, muchos recursos —también con diferentes objetivos— lo que, a veces, probablemente pueda provocar un desequilibrio en cuanto al logro de la meta final grande versus una administración unificada. Vemos el potencial de recuperación total del ingreso de operaciones crediticias por ser el mismo personal, sin embargo estamos conscientes de que el rango de servicios es más reducido, principalmente en servicios de educación para grupos. La demanda para hacer estos dos servicios, requiere un compromiso extra de contratación, capacitación y supervisión del personal. Los impactos financieros que esperamos son que los clientes tengan mayor ingreso de bienes, consumo equilibrado y capacidad de manejo de las crisis.

En el campo educativo, mejores prácticas, lactancia materna, alimentación infantil, tratamiento de la diarrea, vacunas, planificación familiar, prevención y atención del sida, etc. Lactancia materna y diarreas, son temas que ya se han abordado desde décadas atrás y hay un montón de instituciones que todavía los están trabajando. Sin embargo, del conocimiento a la práctica, hacen falta espacios de concientización, análisis, y reflexión y compromiso para asumir estas prácticas. Y los bancos comunales —el aprendizaje mutuo entre nuestros clientes— abre esa posibilidad y crea ese compromiso de asumir y divulgar precisamente estas prácticas. Estos dos servicios, de crédito y educación, brindan a nuestros clientes empoderamiento, una mejor dieta y nutrición de los niños y demanda y satisfacción del cliente. Además, ofrecen la oportunidad de una recuperación total del costo, tanto para los servicios Micro Financieros como para los de educación. Y como es un servicio unificado, no dividimos los servicios que son tanto de crédito como de educación. No tenemos una cuenta que nos diga cuál es el gasto real de educación; tendríamos que dividir el salario de nuestros asesores, el tiempo de los gerentes o el del personal de supervisión y esto es relativo. Por eso lo manejamos unificado.

Para reducir la vulnerabilidad, lo que se está brindando son oportunidades de crédito y de capacitación a través de la tecnología de bancos comunales, que genera también oportunidades de iniciar actividades —o de fortalecer las actividades económicas de nuestro clientes— aprender nuevos conocimientos para ponerlos en práctica para la vida cotidiana y eso va a generar mayor auto-confianza en el servicio y mayor ejercicio de los derechos ciudadanos. Y esto nos va llevar a minimizar la vulnerabilidad y la auto sostenibilidad.

Mejores Ingresos, más información = menos Vulnerabilidad



La premisa de un enfoque unificado para la educación de nuestros clientes rurales es que las participantes de nuestros grupos vienen a reuniones regulares y frecuentes de transacción Microfinanciera. Las sesiones educativas tienen lugar en la misma reunión y por ello deben de ser cortas —no podemos cantar mucho a nuestros clientes para que esto sea asumido de una manera de compromiso— son reuniones que llevan entre 20 y 30 minutos y no requieren material sofisticado porque la metodología se basa en mensajes claves, fáciles de comprender y poner en práctica; no requieren que las personas sepan leer ni escribir. Por la misma metodología, no requieren que el maestro sea un experto en algún tema en particular, o sea, entre nuestros asesores, tenemos una diversidad de profesionales que son capacitados continuamente en CRECER para que puedan brindar estos servicios. Difícilmente encontraremos personas que hayan trabajado en servicios integrados de crédito con educación. En Bolivia es un poco difícil. Tenemos gente formada en el área de negocios, formada en el área de educación, pero a veces es un poco diferente integrar estos dos servicios. Entonces no vale la pena profundizar, sino capacitar en estos temas en los que sea fácil llegar a la gente con mensajes claros y concretos para que estos puedan ser puestos en práctica.

Los contenidos —la frecuencia, la implementación de los procesos educativos— deben estar relacionados con los impactos y resultados que se quieren lograr y esto no tiene que aislarse. Además están estipulados en nuestra misión y visión. No he querido iniciar esta presentación haciendo referencia a nuestra misión y visión institucional, pero existe una página Web —esta al final de la presentación— donde se puede hacer una revisión de nuestros objetivos institucionales, nuestros principios institucionales y las estrategias de crecimiento. Les invito a visitar nuestra página Web.

“Respondiendo a las necesidades de nuestros clientes”. Ése es el título de nuestro panel. ¿Que es lo que ofrecemos? Dijimos que tenemos educación —principalmente en el área de salud— con todos estos temas, con base en las necesidades que se han detectado. En estos dos últimos años ya hemos recogido las necesidades de nuestros clientes y lo que ha salido es prevención y atención del alcoholismo. Éste es un problema muy fuerte en nuestro país —principalmente en la población masculina y en los jóvenes— y por ende es preocupación de nuestras clientes, como madres. Salud ambiental. Tenemos también módulos transversales, como la autoestima, derecho ciudadano, manejo del dinero en sus negocios, cómo incrementar ventas, planificar un buen negocio, aumentar ganancias, la capacitación a mesas directivas, creación de sus reglamentos. Y para ese trabajo contamos con guías para sesiones educativas, materiales didácticos, guía del capacitador —cómo tienen nuestros asesores que dar sus sesiones educativas— el manual de principios de prácticas para educación de adultos y una guía de capacitación para asesores.

Como resultados, tenemos algunos estudios de impacto, del año '95 - '97, un estudio de Freedom from Hunger, en donde se muestra que cuando se brindan los servicios, juntos, pueden aumentar los ingresos y los ahorros, mejorar los conocimientos y prácticas de salud y nutrición, y potenciar a las mujeres. Otro estudio de FINRURAL concluye que las microfinanzas contribuyen a mejorar la situación de las unidades económicas y las unidades familiares de sus clientes así como de los propios individuos. Pero también manifiesta que los impactos sociales de autoestima y de empoderamiento son más fuertes en instituciones que dan servicios de educación. En este evento también se ha dicho que los clientes no siempre van solamente al crédito, sino que también aprecian otro tipo de servicios. El resultado de este estudio es que se ha hecho el análisis de las características más apreciadas de CRECER, y vemos que un 45% aprecia la capacitación.

recibida de la promoción de los ahorros y la facilidad de rapidez del crédito. Probablemente la tecnología financiera de un 13%, no se refiera precisamente a la tecnología de bancos comunales. Nosotros teníamos ciclos de 6 meses con reuniones semanales y de 16 semanas con reuniones semanales, pero como se ha hecho este estudio, hemos ido flexibilizando. Actualmente tenemos ciclos de 20 semanas con reuniones quincenales, ciclos de 24 semanas con reuniones quincenales y mensuales; ciclos de 32 semanas con reuniones mensuales y así estamos respondiendo a la demanda que hemos sacado de este estudio.

Lecciones aprendidas

Algunas lecciones aprendidas en estos 15 años de servicio que tiene CRECER en Bolivia, son que el impulso a la generación de la cultura del ahorro debe ser una estrategia principal para superar la vulnerabilidad en situaciones de pobreza. Las aptitudes emprendedoras de las mujeres se motivan y apoyan realmente cuando ellas deciden libremente cómo y con quién asociarse, y en qué emplear los recursos captados. Esto es muy interesante, articular el crédito y la educación permite a las personas abordar tanto su "ahora", el presente —con mecanismos de trabajo de su propio dominio— como "el sueño de mañana" de saber más para establecer relaciones comerciales o personales en mejores condiciones de negociación.

El impulso a la generación de una cultura del ahorro debe ser una estrategia principal para superar la vulnerabilidad en situaciones de pobreza.

El trabajo con los pobres no debe ser solo un acto de filantropía, puede ser un negocio sostenible con un objetivo claro de empresariado social.

Las aptitudes emprendedoras de las mujeres se motivan y apoyan realmente cuando ellas deciden libremente cómo, con quién asociarse y en qué emplear los recursos captados.

La sostenibilidad operativa y financiera, no debe ser una meta en sí misma, debe ser la vía que permita alcanzar a la población meta con menores costos y mayor eficiencia.

La libre ascensión de las mujeres en bancos comunales evoluciona rápidamente hacia una relación de solidaridad y ayuda mutua, lo que dinamiza esta relación en la oferta concreta de los beneficios de estar juntas con base en reglas claras. El trabajo de los pobres no debe ser solo un acto de filantropía; puede ser sostenible con un objetivo claro de empresariado social. La sostenibilidad, tanto operativa como financiera, no debe ser una meta en sí misma sino una vía que permita alcanzar a la población meta con menores costos y mayor eficiencia.

El tiempo es corto y se van a generar preguntas que estamos dispuestos a responder. Gracias.

Carmen Velasco

Como segundo panelista, tenemos a Naldi Delgado de ProMujer Perú.

Naldi Delgado

Muchas gracias por la invitación. Algunos datos importantes de ProMujer Perú. Formamos parte de la red de ProMujer Internacional que opera en algunos países de América Latina. Empezó en Bolivia, se extendió a Nicaragua, después vino Perú, progresivamente ingresamos a México y recientemente, desde fines del año pasado, estamos en Argentina.

ProMujer Perú inició sus operaciones en el año 2000. Actualmente cuenta con 30 mil clientes. Brindamos servicios financieros en la tecnología de bancos comunales y, como decía el título de este panel, servicios no financieros a los cuales —por las razones que Carmen explicaba— les hemos dado el nombre de “servicios de desarrollo humano”.

Ahi se ven tres fotos de una de nuestras clientes, los servicios de salud que brindamos, y otros servicios complementarios a los servicios de salud, como las estancias o cunas infantiles para los hijos de nuestras mujeres.

ProMujer Perú trabaja fundamentalmente en el sur del Perú. Nuestra base principal está en Puno, en el altiplano peruano fronterizo con Bolivia; por eso las semejanzas con las fotos que presentó CRECER y con ProMujer Bolivia.

¿Cuál fue y cuál es el propósito de brindar servicios de desarrollo humano?

- Contribuir al desarrollo integral de la Mujer
- Alcanzar la Misión Institucional
- Lograr la Satisfacción y Fidelización de nuestras clientas

En primer lugar, contribuir al desarrollo integral de la mujer es parte de nuestra misión institucional; posteriormente estos servicios de desarrollo humano adquirieron mayor relevancia dentro de la participación del componente que brindamos y se han constituido hoy, en un elemento para lograr la satisfacción y la fidelización de nuestros clientes.

¿En que consisten los servicios que brindamos? Ofrecemos información, educación y capacitación en salud, desarrollo personal, humano y familiar; también facilitamos el acceso al servicio de atención en salud para que las personas puedan adquirir mayores técnicas y herramientas para sus negocios.

Ejecución de los Servicios

¿Cómo ejecutamos los servicios? Los hemos clasificado en dos categorías: de manera directa y a través de tercero, es decir, tenemos una mezcla de lo que mencionaba José Manuel, entre lo que es vinculado y lo paralelo. ¿Por qué mencionamos que tenemos un modo directo de hacerlo? Porque la parte de capacitación, sensibilización en los temas de salud y desarrollo empresarial, la orientación en los negocios, asesoría en los negocios y la promoción de estos servicios, los brindamos con personal especializado, exclusivo de ProMujer, pero que tiene que tener otra cualidades y otras habilidades que no tiene el personal de crédito operativo.

Directo:

- ✓ Capacitación en temas de Salud y Desarrollo Empresarial
- ✓ Orientación en temas de Salud y Gestión de Negocios
- ✓ Asesoría en Negocios
- ✓ Promoción de los Servicios

Tercerizado:

- ✓ Servicios de Atención en Salud: Derivaciones, Campañas de Salud y servicios especializados
- ✓ Capacitación especializada para Vigías de Salud, Jóvenes y esposos o conyugues de las Clientas.
- ✓ Capacitación Técnica Productiva Especializada
- ✓ Asesoría Especializada en Negocios
- ✓ Servicio Educativo para los niños - Cunas de Pro Mujer

Lo tenemos "tercerizado" porque brindamos servicios de atención en salud mediante derivaciones y campañas, en alianzas estratégicas con otros socios. Nosotros no brindamos directamente el servicio de atención en salud. Los servicios de capacitación especializada para nuestras vigías de salud o las responsables de salud de los bancos comunales con los cuales trabajamos en servicio de asesoría especializada en negocios y en servicio educativo para los niños —como las cunas de ProMujer— se hacen en alianzas con diferentes actores que van desde el ministerio de educación —para brindar, por ejemplo, este servicio de cunas— con centros especializados de atención médica para las mujeres.

Ventajas y Desventajas

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de este modelo en particular que utiliza ProMujer Perú o sea, ¿de esta simbiosis entre un modelo directo y el vinculado? Entre sus ventajas principales es que se ha constituido en un factor de satisfacción y fidelización de los clientes y esto ha marcado una diferenciación en el mercado. En el mercado peruano donde opera ProMujer, en la zona del altiplano hay varias instituciones de bancos comunales, sin embargo, ProMujer es la única que brinda estos servicios integrados de crédito con educación o de crédito con capacitación. Esto nos ha permitido también exceder las expectativas de nuestras clientes, porque ellas, al hacer comparaciones y ver qué brinda ProMujer y qué brindan las otras instituciones, se ha convertido en la posibilidad de brindarles más cosas a ellas.

Evidentemente —tal como mencionó José Manuel— contribuye a tener un mayor impacto social. Y algo importante que hemos aprendido durante estos seis años de experiencia que tiene ProMujer Perú es que antes, nuestro programa en capacitación era obligatorio. Todas las señoras tenían que entrar cuando estaban en su sesión de pagos a recibir sus orientaciones. Hoy en día este servicio se ha constituido en voluntario y a demanda. Esto ha contribuido a una recuperación de la cartera porque de alguna manera hay un mayor compromiso. Hoy enfatizamos en los aspectos de los negocios —cómo mejorar y cómo administrar— de modo que tiene un efecto positivo sobre ellas y se ha constituido para la organización, en una posibilidad para desarrollar nuevos productos tanto financieros, como servicios de desarrollo humano.

¿Qué desventajas encontramos nosotros? Y más que desventajas, ¿qué debilidades? Primero, que cuando nosotros tenemos el servicio vinculado para la atención médica y las asistencias técnicas especializadas o empresariales para nuestros clientes, no podemos garantizar la calidad de los servicios "tercerizados" porque tendríamos que tener un ojo permanente en cada uno de estos proveedores que lo brindan. Evidentemente es un factor adicional que contribuye a incrementar los costos operativos y quizás en algún momento nos distraiga en orientar mayores esfuerzos a los servicios de desarrollo humano en lugar de a la actividad principal que son los servicios financieros.

Retos y Oportunidades

¿Cuáles son los retos y oportunidades que encontramos? Primero, tenemos como un gran reto lograr la sostenibilidad de estos servicios de desarrollo humano. La sostenibilidad se refiere a que nuestros ingresos cubran los gastos de estos servicios, que los servicios se constituyan en un diferenciador principal de la calidad y en un sello potencial que nos diferencie, y tener una mayor cobertura de atención y por lo tanto un mayor impacto.

¿Cuáles son las oportunidades que vemos? En el medio existen instituciones especializadas con las cuales se pueden establecer alianzas y convenios para poder ofrecer estos servicios a nuestros clientes. Existen instituciones como la nuestra, con servicios de atención médica o de salud, que también tienen un objetivo social y quieren enfocarse a esta población que nosotros atendemos. Y algo muy importante y valioso que nos ha permitido lograr con éxito estos servicios de desarrollo humano, es la escala de clientes. Negociar con un proveedor de servicios la posibilidad de ofrecer los mismos servicios a 30 mil clientes, marca una diferencia sustancial porque nos permite negociar precios y ventajas especiales para nuestros clientes.

Y también es real, que en los mercados donde nosotros participamos, existe una debilidad del Estado para brindar servicios de salud, servicios de capacitación y servicios de educación. Por lo tanto, hay ciertas restricciones. Si los brinda el Estado, o no los brinda muy bien o los brinda mal, y si los ofrecen otras instituciones privadas son muy caros... de modo que existe una restricción para el acceso de nuestros clientes lo que se constituye en un potencial para nosotros.

Finalmente, algo que ProMujer Perú aprovecha de esto, es la forma de operación. Nosotros tenemos centros focales que son puntos de agencia de atención para nuestros clientes donde se pueden concentrar y atender a estos clientes de manera directa, mucho más fácil, y que facilitan el poder brindar estos servicios de salud y de negocios a las clientas.

¿Cómo se integra todo esto a nuestras operaciones habituales del día a día? Primero, para nosotros no es algo extra que tengamos que hacer; sino que se constituye en un componente adicional de las sesiones de repago o de pago que tienen las señoras. Es decir, que aprovechamos el tiempo y el espacio al que vienen las clientas a nuestro centro focal, al que son convocadas.

para hacer sus pagos. Esta relación de aprendizaje y motivación mutua que se da entre las clientes para acceder a estos servicios se potencializa y los servicios especializados —que son la demanda— son —por la misma razón que nuestros clientes que, en el caso de Perú, pagan por la asistencia médica y pagan por la asistencia a las capacitaciones técnicas— son más valoradas por los clientes que sienten que exigen algo por lo que han pagado. Eso nos obliga a nosotros a mejorar constantemente.

¿Cómo afecta a nuestra visión y a nuestra misión? Bueno, no de manera negativa porque, al contrario, son algo que refuerza nuestra misión; refuerza el compromiso que tenemos de contribuir al desarrollo integral de las mujeres; orienta a concentrar nuestros servicios en el público objetivo —porque es un público que carece de estos servicios— y porque la variedad de los productos y servicios nos permiten un mayor crecimiento.

¿Cuál es el mecanismo de implementación que ProMujer Perú ha desarrollado? Primero, nosotros hemos identificado demandas y necesidades de la población que no tiene acceso —o que éste es limitado o restringido por las razones que ya mencionamos— que pueden ser la poca participación del Estado en ofrecer estos servicios en estas zonas, o su mala calidad. En segundo lugar identificamos también las oportunidades o los servicios existentes. En nuestro caso esto es un factor muy importante, porque nosotros, como institución, no queremos duplicar los esfuerzos que otras instituciones están haciendo. Enfocamos el plan de acción y servicios en brindar la misión, la demanda, el desarrollo institucional, es decir, pensamos en el momento ideal. Cuando abrimos una sucursal o una regional, evidentemente el mayor esfuerzo está en poder crecer para alcanzar el mayor número de clientes y mujeres que necesitan el crédito.

Una vez que ya comienzan a conocer nuestra metodología, ésta se desarrolla integrando progresiva y paulatinamente los servicios de atención médica y los de capacitación. Planificamos en función de los recursos, los convenios establecidos, las necesidades y las demandas de nuestros clientes, y promocionamos y sensibilizamos a la población objetivo, a nuestras clientas. Y finalmente, como parte de nuestra labor, monitoreamos y evaluamos la calidad del servicio.

Resultados

¿Cuáles son los resultados? No enfocados en el impacto, porque del impacto se ha hablado mucho en este Foro —y también José Manuel ha destacado algunos puntos—. Yo quisiera mencionar un poco la cobertura, porque algo de lo que muchas veces cuestionamos de los servicios no financieros, es ¿qué tan posible es alcanzar una masificación y un costo efectivo de los servicios con los cuales llegamos? El 27% de nuestras clientas —estamos hablando de un 27% de 30 mil mujeres— fueron atendidas en servicios de salud y asistencia técnica; 43% de nuestros clientes han sido capacitados en temas de salud y desarrollo empresarial; 36% de nuestras asociaciones comunitarias tienen vigas de salud y, adicionalmente, hoy venimos desarrollando —a raíz de todas las demandas que escuchamos de nuestras clientas— un piloto de un seguro en salud integral. Éste se está aplicando para 1,053 mujeres en una sola región y ha permitido tener a la fecha, 6,200 atenciones en salud. Creo que lo importante de esto es rescatar que estos porcentajes responden a la voluntad y a la demanda de nuestras clientas.

Ahora las preguntas respecto al costo y cómo se financian. Las alternativas —como mencionó José Manuel— parte del financiamiento viene de organismos internacionales que, siendo honestos, para el caso de Perú es muy poco. Tenemos subsidios cruzados, es decir, que parte de los servicios financieros —como una política interna nuestra— financian a los servicios de desarrollo humano. Y algo que también nos ha permitido ir creciendo —y que vamos a potenciar en los próximos años— es establecer las alianzas estratégicas. Éstas van a generar un beneficio para

todos, para el cliente, porque puede acceder a los servicios de salud, de desarrollo empresarial, de negocios, a un costo muy bajo en comparación al costo normal al que podía acceder —solamente por tener el carnet de ProMujer— pero además le va a generar a ProMujer un beneficio adicional por una comisión, por el “yo te presento mi lista de posibles clientes... que también pueden ser tuyos.”

¿Qué hemos aprendido durante estos seis años de trabajo? Que no podemos brindar servicios en los que no somos especialistas. No queremos duplicar esfuerzos y tenemos muy claro que “el zapatero tiene que hacer lo que sabe hacer”. Los servicios de desarrollo humano nos dan la posibilidad de desarrollar nuevos productos y quiero enfatizar que el seguro de salud que hoy estamos implementando en Perú es el resultado de esta experiencia y de esta intervención en nuestra área de salud en el programa que viene ejecutando ProMujer en una región. De acuerdo a los resultados, ProMujer va a pasar a masificar este producto de seguro de salud. Y que es posible brindar servicios de desarrollo humano estableciendo alianzas estratégicas. Que la promoción y la sensibilización deben ser previas a cualquier acceso de servicio, porque las clientas acceden a conciencia y lo valoran.

Mecanismos Replicables

Y mecanismos replicables —que ya hemos mencionado reiteradamente— suelen ser establecer alianzas estratégicas, integrar la motivación y la sensibilización, educar, aprovechar este espacio que tenemos, y finalmente “tercerizar” servicios de atención o capacitación especializada. Eso es todo.

Muchas gracias. Queda abierto el espacio para responder a sus preguntas.

Carmen Velasco

Mil gracias. Han sido dos presentaciones excelentes, cada una —y me alegra muchísimo— comienza las respuestas a las preguntas que nos hacíamos al inicio y las respuestas a las preguntas que se habían planteado para este panel. Como tercer panelista tenemos a Marco Antonio Alvarado.

Marco Alvarado

La Fundación FRAC opera bajo la visión de una entidad paralela y esta presentación está focalizada o repartida en estos cuatro apartados:

- Proyectos de comercialización,
- Formación de Microempresas,
- Alianzas estratégicas, y
- ¿Cuál es nuestro modelo conceptual?

Son nuestras experiencias y quisiéramos compartírselas.

La Fundación —para quien no nos conozca— fue fundada en 1997 por Visión Mundial; originalmente operó con créditos individuales y grupos solidarios. Hoy en día, nuestra cartera más importante es en banca comunal. Actualmente se cuenta con una cartera de créditos por casi 10 millones de dólares. En el 2005 otorgó más de 10 millones en préstamos. Sólo tenemos 8,000 clientes —no somos tan grandotes como ustedes— y operamos en nueve estados de la República y, para desarrollo de negocios —que es la experiencia que ahora quiero compartir con ustedes— otorgamos 45 mil dólares.

Voy a ser muy práctico. Les quiero presentar esta experiencia que tenemos en la Sierra de Zongolica—que es una de las zonas más pobres en la República Mexicana—, cerca de la presa Miguel Alemán, en el estado de Oaxaca. Ahí tenemos tres bancas comunales. Éstas se dedican al cultivo de la mojarra tilapia. Además de otorgarles préstamos para el cultivo de sus mojarras, lo que hacen es comprar las mojarras y con el préstamo de la Fundación, todos los alimentos que requieren durante el periodo de 7 a 8 semanas para que la mojarra llegue a su punto óptimo de venta. Es financiado en bloque. Las 3 bancas comunales compran—en bloque— los alimentos para la mojarra, y de esa manera obtienen precios más razonables, y durante 7 semanas las alimentan. Quiero llamar la atención sobre el monto del préstamo, que es muy pequeño, sin embargo con este préstamo tan pequeño, tenemos impacto en cuarenta familias y durante 7 semanas, estas familias alimentan a sus mojarras para después venderlas.

Tenemos otra experiencia similar en la zona de la Mixtequilla, en Veracruz, en donde la entidad paralela—que yo mencionaba hace un momento, Visión Mundial— mediante un programa de asistencia, les dio unos pollos a 40 familias. Pero a estos pollos también hay que alimentarlos. Le solicitaron un préstamo a la Fundación y ésta les prestó para que compraran alimentos en bloque y funciona igual. Cuando los pollitos están listos para el comal, pues ya los venden. Ahí hay 40 familias beneficiadas.

Estoy señalando las tasas de interés, porque a la mejor también les resulta interesante cuando después hablemos sobre el tema de la sostenibilidad.

Aquí tenemos otra experiencia. Lo que comentaba acerca de la sandía. Si hay 80 productores—o no sé cuántos— en la Costa Chica de Guerrero, que hacen sandía—y es lo que han hecho siempre, y es lo que le enseñan a hacer a sus hijos— pues entonces primero hay que ayudarles a vender sandía, antes de decirles que piensen en vender otra cosa.

Quiero señalar que ésta no es una banca comunal, sino una metodología de grupo solidario. Y aquí, el dinero que se les presta, sirvió propiamente para que comercializaran su sandía porque, ahí lo que pasa, es que llegan los camiones de los acaparadores y les compran su sandía a 40 centavos el kilo, y el acaparador va a la central de abastos y la vende a 3 ó 4 pesos el kilo.

Ésta es una experiencia muy bonita. Es un grupo de amas de casa de la zona Mazahua del Estado de México. El préstamo que se les dio fue de 3,800 dólares y con este préstamo, compran los insumos necesarios para el mole. Producen y comercializan el mole y parte de los servicios que la Fundación les ha prestado en la entidad paralela. Es toda la gestión comercial que hay detrás para comercializar el mole. Porque este mole lo encuentran en un restaurante—que más adelante mencionaré cuál es— y porque nosotros les ayudamos a diseñar las etiquetas—hay un departamento de comunicaciones que diseña estas cosas— tramitamos el código de barras, hicimos el análisis nutricional, les ayudamos y las empujamos para que estuvieran listas y vendieran profesionalmente su mole que es un mole artesanal.

Este mismo grupo de amas de casa—o algunas de ellas— también fabrican granola y también les ayudamos en eso, a que, con los préstamos de la Fundación... Algunos de estos gastos los hemos absorbido, porque si queremos que las señoras vendan granola y tienen que hacer una etiqueta y ellas no pueden mandar a hacer etiquetas, pues las hacemos nosotros y no les cobramos nada.

Esta experiencia es nuestro éxito más grande y al mismo tiempo nuestro fracaso más grande. Aquí están involucrados 63 apicultores indígenas, amuzgos, de la Montaña de Guerrero. Ellos estaban organizados como una SPR y a través de un préstamo directo a la SPR —ellos ya tienen su estructura, sus representantes muy bien organizaditos, porque los indígenas a veces son muy bien organizados— les prestamos —a estos sí les prestamos más, porque el año pasado les prestamos 32 mil dólares y este año les vamos a prestar cerca de 50 mil— ...y les tuvimos que prestar eso para que los apicultores no estuvieran vendiendo su miel cada quien por su lado, porque llega el acaparador y le pregunta al primero que se encuentra:

- ¿Tienes miel?
- Sí.
- ¡A cuánto me la vendes?
- A 16 pesos el kilo.
- No, yo la quiero más barata.

Y va con el segundo, y cuando encuentra “al más amolado de todos” pues se la compra más barata que a los demás, y todos los demás tienen que empezar a bajar sus precios para que se la sigan comprando. Ahí, lo que hicimos fue constituir un banco de miel. Les prestamos para que todos recibieran el dinero a un precio justo —que eso es muy difícil de definir— y ya cuando estaba constituido el banco de miel, entonces se hizo una alianza estratégica con otra empresa —que más adelante les diré cuál es— para que les comprara su miel a un precio de 40 pesos el kilo... que comparado contra los 12 ó 13 pesos que les dan al pie de la montaña, hacen una enorme diferencia. O sea, jamás iban a salir de pobres vendiendo sus mieles a esos precios.

Este es otro proyecto también muy, muy interesante. Aquí nuestra participación ha sido diversa. Nosotros les compramos todo lo que necesitan, o han necesitado, para hacer las hojuelas de plátano o chips de plátano. Nosotros les compramos todo, y les decimos:

- A ver, ¿quieren hacer chips de plátano? ¡Pónganse a hacer chips de plátano! Esto no es de ustedes, se los prestamos.
- Entonces firman un contrato de comodato y se ponen a hacer chips.
- Oye, pero es que para comercializarlo hay que hacerle una bolsita...
- Ok. Vamos a diseñar una bolsita y vamos a diseñar un monito. Ahí está la bolsita. Estas bolsitas no se las regalamos, se las prestamos. Cuando empiecen a vender sus chips de plátano...
- Oye, pero ¿a qué precio se pueden vender? No tenemos ni idea.
- Bueno, vamos a sentarnos a hacer un presupuesto y un costeo para ver si es viable o no es viable y a qué precio puede ser...
- Oye, y los chips de plátano ¿les gustarán o no les gustarán a los de aquí?
- Bueno, vamos hacer pruebas de mercado.

Y en todo ese proceso los hemos estado acompañando, desde investigación de mercado, pruebas de degustación —hemos hecho chips de plátano “de chile, de dulce y de manteca” para ver cuáles son los que más le gustan a la gente— y luego contratamos a un especialista en plátano para que durante 3 meses les enseñara a hacer chips de la más alta calidad. Y no les hemos prestado ni un peso.

Mencionaba yo que después les diría en dónde pueden comprar la granola y el mole y la sandía. Desde mi punto de vista —y espero que no esté prohibido decir puntos de vista personales— las alianzas estratégicas, en el factor de la comercialización, son un elemento clave. Nosotros no podemos comercializar; tenemos que aliarnos con alguien que comercialice, que sea el especialista comercial. En este caso hemos tenido muy buena respuesta por parte de restaurantes Toks —y no es ningún comercial— y de Gigante. Gigante nos recibió la sandía a un precio muy razonable. Nosotros negociamos el precio con Gigante; establecimos las formas de entrega, etcétera. Nos tuvieron algunas consideraciones y fue bastante saludable. Lo mismo Toks. FONART nos ha ayudado en algunas cosas. Ahí tenemos la puerta abierta. No puse ningún ejemplo de cuestiones artesanales, pero también hay buenas experiencias en cuestión artesanal.

Nuestra visión no es tan compleja, porque de todos los servicios mal llamados “no financieros” —que ya comentaban José Manuel y Naldi— nosotros nos hemos sentado en esos tres que están ahí, que son: construcción de capacidades, acceso a mercados y asistencia técnica. Son los que nos tocan, y nos hemos olvidado de todos los demás: de educación, de nutrición, de salud, de todos los que ya se mencionaron.

¿Cómo vemos nosotros las cosas? ¿Cómo creemos que debemos...? Hasta ahora, le hemos buscado y le hemos encontrado... y le seguiremos buscando para funcionar mejor. Como este diagrama está muy claro no necesita explicación.

Todo parte de los dos elementos más importantes: Las necesidades de la comunidad —éste es el elemento más importante—. De aquí se derivan la organización y la capacitación. Esto que está aquí, BDS, significa servicio de desarrollo empresarial. Esos son los servicios y así es como nosotros definimos nuestros servicios no financieros: Servicios de Desarrollo de Negocios. Hay un área en la organización que hace eso, que participa en el diseño de programas y proyectos junto con la comunidad; que busca mercado foráneo; hay un proceso de evaluación de viabilidad junto con un promotor de desarrollo —yo le puse la palabra promotor, pero pueden ponerle el nombre que quieran: director de desarrollo, coordinador de desarrollo, asistente de desarrollo, auxiliar de desarrollo... lo que ustedes quieran— que trabaja en el mercado local, y ya cuando se tiene resuelto el negocio, en teoría es cuando se acude al microcrédito, pero como última estancia. Y hay créditos especiales —como lo mencioné hace rato, porque si alguien observó las tasas de interés que estamos otorgando ¿qué les parecieron? ¿Altas o bajas? Hubo de todo porque, ¿cómo vas a hacer viable un negocio? —que no es negocio todavía— si le cargas el 48% de intereses. Ése es el síndrome del empresario rico y las empresas pobres. Primero fortalécelo, que funcione el negocio, y ya después ves qué tipo de intereses te da.

Gracias.

Carmen Velasco

Gracias Marco Antonio, te has portado muy bien con el tiempo; te sobran 5 minutos y esto nos da la enorme posibilidad de hacer preguntas. Por favor levanten la mano. ¿Quién tiene preguntas?

Pregunta:

Soy Carmen Legorreta, de Conserva Chiapas y Tlaxcala.

Bueno, pues los felicito. Es un intento de desarrollo más integral y sabemos que es tan complejo el problema de la pobreza, que se tiene que atacar por varios lados. Pero sí, me quedo con la duda —en el caso de Fundación Realidad— en dos cuestiones:

La primera es que hasta ahorita en lo que expuso, como que es resolverles, encontrarles mercado, y estoy pensando en cómo se pensaría transferir esa capacidad para que al rato no dependieran de la Fundación y también para masificar un poco ¿no? Porque siempre encontrar esos nichos es fácil para unos cuantos grupos pero uno se pregunta, como con el caso del café, si todos los que venden café pudieran alcanzar esos nichos especiales, de buenos precios, ¿no?

Pregunta:

Felicitaciones. Herla del Carmen Santos, de Fundación de Desarrollo de México, de Guatemala. Tenemos 18 años de trabajar con crédito solidario y crédito individual en Guatemala. Fuimos los pioneros en identificar y darle identidad a la Micro Empresa —porque era desconocida en el año '87— y en realidad, es admirable en el momento que se están abandonando esos aspectos de financieros por la debacle, la influencia de tener que responder a parámetros de desempeño de la industria de las microfinanzas, —que yo sustituiría por servicios— ¡la industria que se quedó por otro lado! Para lo lucrativo, pero no para nosotros que brindamos servicios, hasta de información, felicitaciones por el señalamiento y el énfasis de la información y la canalización de los servicios.

Mi pregunta va hacia... si conocen este movimiento, que nosotros nos informamos hace 18 años, de RELAC, del Ecuador, Red Latinoamericana de Comercialización. Llegó a Guatemala a darnos información. Nos dijo que está en 22 departamentos del Ecuador desde finales de los '80 o principios de los '90 por la razón de deprecia el valor de los productores por estar dispersos. Tienen red de productores y red de consumidores. ¿Adiós intermediarios?

Las fundaciones OPDs no nos pueden ver porque somos intermediarias. Según ellos, encarecemos los servicios. Está bien. Y estaba en México, en Chiapas, porque llegó un mexicano a exponerme... y el fundador de este movimiento —un sacerdote de nombre Graciano— nos llegó a dar esa información y me pareció valiosísima. Yo ya no pude dar seguimiento a este movimiento porque ellos no querían tener que ver nada con nosotros, pero sí canalizamos a nuestros productores a que pudieran servirse de los eventos que ellos tenían. ¿Conocen RELAC?

Pregunta:

Igualmente felicito a todos por ese carácter innovativo y hasta cierto punto revolucionario. Conozco muchas de sus experiencias. Pedro Calderón, de Alcanoe, en México.

Mi pregunta está enfocada por un lado a Naldí y por otro a Marco, principalmente. Ambos comentaron, en esencia, que la estructura de precios... en el caso de Marco, son bajos. ¿Cuál es la estrategia que van a seguir, por un lado para hacer auto sustentable el programa a largo plazo? y en el caso de Naldí, aclarar, porque ella dijo que estaban cobrando los servicios. ¿Están cobrando a precios de mercado o a precios simbólicos? Si cobran a precios de mercado, ¿cómo hacen para que la gente pague esos servicios sin problema? y si lo hacen a precios simbólicos, ¿qué van a hacer para que sean sustentables a largo plazo?

Pregunta:

Efraín Madrid de Fomich, Institución del Gobierno del Estado de Michoacán.

Cuando vi el nombre del panel me llamó la atención porque he tenido la inquietud de ¿hasta cómo llegan los servicios no financieros? Y aquí se me amplió la duda, porque yo estaba pensando que eran capacitación, organización, asistencia técnica, de ese tipo. Pero aquí ya vemos salud, educación, alimentación, etc. ¿Otro aspecto? Que eso, para mí, es algo que debería dar el gobierno, que es una función del gobierno. Entonces, ¿hasta dónde llegan las instituciones de microfinanzas?

Deberían trazar una línea y decir: "Nosotros ofrecemos el servicio hasta aquí, y ya lo otro le corresponde a otras entidades. ¿Por qué? Porque es un costo para las Microfinancieras que lo deben considerar."

Pregunta:

Cuando ya se van consolidando las organizaciones —y generalmente los problemas empiezan a salir cuando ya empieza a ser rentable y empieza a haber dinero— entonces la organización empieza a tener problemas internos. Podíamos decir, la tendencia a hacer cacicazgos. ¿Cómo están enfrentando eso los de Fundación Realidad? ¿Si ya lo empiezan a ver...?

Marco Alvarado

Mire Carmen, con respecto a la masificación, todavía no sabemos cómo le vamos a hacer. Es más, todavía no nos lo hemos planteado porque los esfuerzos que hemos emprendido hasta ahora —los pequeños logros y fracasos de los que hemos tenido que aprender— nos han permitido desarrollar nuestras propias capacidades de negocios. No tenemos resuelto ese problema porque no somos expertos en eso, porque tenemos muy poquito tiempo haciéndolo y estamos aprendiendo.

Es muy difícil que un grupo de indígenas entienda que tienen que aprender y desarrollar habilidades para hacer presupuestos. Voy a comentar dos cosas. De los sesenta y tantos apicultores, solamente dos de ellos saben manejar, entonces sólo dos de ellos pueden llevar la miel desde la Montaña de Guerrero hasta el Distrito Federal. Llegan y hablan por teléfono a la Fundación y nos dicen que sí podemos ir por ellos porque les da miedo la Ciudad de México. Entonces, un empleado de la Fundación tiene que ir por ellos a la caseta (de pago de peaje) y traerlos hasta donde entregan la miel. Entonces, les pedimos que aprendan a manejar, que nosotros les pagamos el curso, y nos dicen que sí, y pasan uno, dos, tres meses... Eso es una cuestión interminable, una lucha que todavía no sé cómo la vamos a resolver.

Y la última, es el punto de los cacicazgos. La verdad es que las organizaciones comunitarias —desde mi punto de vista— tienen problemas durante su creación, durante su operación y durante su consolidación. Las estructuras sociales de las comunidades siempre tienen problemas, ustedes saben que son muy rígidas, se rigen bajo normas de honor y lealtad muy especiales que solamente ellos entienden. Bueno, todos las entendemos, pero para ellos son algo muy especial. Si, nos hemos encontrado con el riesgo de contribuir y echarle la mano a uno que otro que se ponga demasiado vivo y que se aproveche de los demás, y hemos tenido que empujar a la comunidad y decirles "que se pongan abusados porque ése les está viendo la cara." Y de plano, "entrarle a los trancazos" ...y a veces hemos salido mal, por meter las narices donde quizás no debíamos. Y les decimos,
—Pero a ver, piensen...

Y reuniones, y dos reuniones... Entonces, ni modo, nos hemos tenido que meter; nos hemos tenido que ensuciar las manos.

Carmen Velasco

Marco Antonio, si ya estás con el micrófono, la señora de Guatemala hizo una pregunta sobre si conocías la experiencia en REIAC.

Marco Alvarado

No conocemos a RELAC; conocemos a otros. Pero tenemos muy malas experiencias con empresas comerciales. Son unos tramposos. Ellos no creen en el desarrollo social, ni en la lucha contra la pobreza. Solamente se miden por utilidades y si es necesario engañar, jengañan! ...y si es necesario esconder, ¡esconden! Hemos tenido muy malas experiencias con las comercializadoras. Al menos en México.

Carmen Velasco

Tal vez sería interesante que después ustedes se reunieran y pudieran intercambiar opiniones acerca de esto porque me parece un punto crucial. Los microempresarios tienen el tremendo problema de la comercialización, y si en Guatemala tienen una experiencia positiva, sería interesante que la compartieran.

Naldi Delgado

Sobre la pregunta que hizo Alcance. Primero, aclarar algunos aspectos. ProMujer, para la parte de captación, sensibilización y orientación a nuestros clientes, no cobra por el servicio. Para la parte de atención médica, no es que cobre —porque hemos manifestado que se brinda por un tercero— entonces, lo que hacemos, es que por la escala de clientes que tenemos, podemos conseguir que en vez de 10, se paguen 5 ó 6 dólares.

Ellos en ningún caso pagan por subsidio, porque obviamente el proveedor de salud no los va a querer atender si no cubren sus costos. Sin embargo, nosotros hacemos un trabajo bastante fuerte en lo que es la sensibilización, y a esto hay que agregar —y quizás también respondiendo al señor sobre el asunto del Estado— que los servicios de atención médica en la zona en donde nosotros intervenimos son deficientes. Tenemos un hospital en Puno para más de 250 mil personas. Y es un hospital que solamente tiene servicios de ginecología y pediatría. Entonces, esto también constituye un factor en el entorno que lo posibilita. Digamos que las mujeres, al pagar por este servicio, al estar en ProMujer tienen una tarifa especial, pero también nosotros hemos trabajado mucho para darle ese valor, ese empoderamiento a la mujer, en el sentido de que "yo pago, yo puedo reclamar por un servicio."

Y respecto a la pregunta del gobierno. Donde nosotros trabajamos, el servicio del gobierno es pésimo; los servicios de salud son mínimos; la educación es pésima. Entonces, si el Estado no los brinda, somos nosotros quienes tenemos que hacerlo, porque si no, entonces ¿quién atenderá a esas mujeres? Estamos tratando de dar a toda la población esos servicios que no cubre el Estado.

José Manuel Soto

Bueno, en relación a RELAC, no conozco nada. Sí, tenemos clientes que producen artesanías, productos alimenticios, pero todo es para comercio local, nacional. Hay algunas organizaciones que de repente hacen cosas y las exportan. Pero también hay otras compañías que se dedican a contactarles y hacerles esta exportación.

Hay dos preguntas que creo que puedo responderlas juntas. La de ¿cuánto cobramos? Nosotras

no cobramos nada por los servicios de educación, o sea, todo esta incluido en nuestra tasa de interés. ¿Por qué? Como institución, no podemos ser la competencia del Estado. En muchos lugares donde trabajamos hay infraestructura. Existe posta sanitaria, hospitales, pero nuestras clientes no asisten a ellos; no están bien utilizados. No existe calidad en el servicio. No existe confianza. Por eso estamos preocupados en capacitarlos en derechos ciudadanos y formar líderes para que, pues si tenemos que pagar impuestos al Estado, también podamos reclamar servicios.

Lo que hacemos es tener convenios a través del sistema de salud para que podamos capacitar al personal en temas de atención al cliente. Hacer un seguimiento de que las clientes sean bien atendidas —porque nuestras clientas no tienen dónde quejarse—. Entonces nosotros somos quienes reclamamos por ellas, y creemos que de esa manera podemos garantizar que el servicio de salud sea sostenible en esas comunidades.

La generación de líderes hace mucho en la comunidad, en el municipio... Con los fondos que da el gobierno a los municipios, a través de la participación popular, se han creado hospitales. Eso hay que aprovecharlo. No podemos ser competencia para el Estado. Entonces, creemos que estamos yendo por el camino. Hay zonas peri urbanas donde no está el Estado o está en paro. Pero si existen convenios que son una alternativa para nuestros clientes que eligen, pero conscientes de conocer sus derechos.

Marco Alvarado

Sobre este mismo tema. Todos estamos de acuerdo en que el gobierno tiene una serie de responsabilidades que a veces no cumple y entonces nosotros decimos

—¿Qué hacemos?

Y bueno, hay dos componentes que nos pueden ayudar a definir hasta dónde podemos y debemos meternos.

Uno de ellos es el empoderamiento de las comunidades. Podemos ayudar para darles una gestión, para que el gobierno les dé lo que les debe dar. Y el otro término es el de acompañamiento. Lamentablemente la peor pobreza —y aquí voy a hacer nuevamente una consideración personal— no hay peor pobre que el que no quiere dejar de ser pobre. Parece una perogrullada, pero las circunstancias de pobreza que se viven en nuestras comunidades son de conformismo, de ignorancia, de desesperanza. Y en eso tenemos que trabajar, y para eso hay que dar empoderamiento y acompañamiento. No podemos hacer todo lo demás porque para eso está el gobierno, pero sí podemos decir:

—Señor gobierno, aquí estás faltando a tus actividades y señores comunidades, vayan a reclamarle al gobierno.

Contestándole a Pedro lo de la sustentabilidad:

Como nosotros vemos el asunto, ningún proyecto de desarrollo y de eliminación de la pobreza es sustentable al principio. Se tiene que subsidiar; inevitablemente, durante un tiempo. Ahora, dentro del famoso empoderamiento —del que ya he hablado— está el que estos grupos productivos paguen inevitablemente lo que cuesta. Y de esa manera los estás empujando a que se vuelvan autónomos y que ya no dependan de ti. Pero tampoco te creas que hayamos encontrado la varita mágica. Estamos trabajando en eso.

Carmen Velasco

Para cerrar, creo que hemos tenido una suerte increíble. Me imagino que ha sido la destreza de Blanca al elegir a tres panelistas que nos han dado exactamente tres modelos diferentes. Creo que han respondido a las preguntas. Hemos oído "créditos con educación", no "servicios no financieros". Hemos oído "servicios de desarrollo humano de ProMujer Perú", no "servicios no financieros", y hemos oído "servicios de desarrollo empresarial", y no "servicios no financieros". O sea que en esto, misión cumplida.

Y también fue muy, muy interesante ver cómo las tres instituciones han encontrado caminos absolutamente viables para ofrecer estos servicios, en tres modalidades absolutamente diferentes. CRECER, en una forma absolutamente conjunta, paralela, ofrece los servicios con el mismo equipo, la trilogía que hizo —mismo, mismo, mismo— creo que es muy interesante de analizar. Me imagino que las ventajas y desventajas que tiene este modelo deben ser analizadas para poder replicar.

Naldí mencionó muy claramente que mezcla los dos. Paralelo... pero también hace alianzas estratégicas y terciarización de servicios, reconociendo que no todo el personal está capacitado para ofrecer los servicios, y que puede añadir valor a las clientes haciendo alianzas estratégicas y sobre todo cuidando los costos, ya que son servicios mucho más ambiciosos que los que da CRECER —que son sólo de capacitación— ... y José dice muy claramente que estos servicios deberán ser provistos por otras entidades especializadas y que hay que analizar los pros y los contras.

Y en tercer lugar, Marco nos dice que malamente ellos se han especializado, saliendo de la institución Micro Financiera, y haciéndolo fuera de la institución financiera. No me queda claro si cuando dice "damos crédito" es la institución, la Fundación, o refieren a los a los clientes a la entidad financiera.

Marco Alvarado

...es la Fundación.

Carmen Velasco

...entonces no está tan separada como pensé al principio. Pero sí ven que tienen un componente de servicio de desarrollo empresarial, y tienen el componente de crédito después de haber capacitado al cliente, y recién les dan el crédito una vez que ya están con sus empresas desarrolladas, eso es un aprendizaje muy rico, pero estoy segura que todos tenemos muchísimas preguntas, y éstas deberán tener respuesta en el siguiente Foro, porque todos estos modelos deberían ser sujetos a evaluaciones, a seguimiento, para ver si son costo-efectivos, para ver si son ofrecidos a demanda, para ver si los clientes están mejorando su capacidad, su inclusión —porque estamos hablando de clientes muy excluidos— si está mejorando la inclusión de estas personas en el sistema financiero y si se están volviendo actores de su desarrollo en el sistema social.

Realmente habría que valorarlo, porque tener estos servicios es un esfuerzo —como han visto en las tres instituciones— un esfuerzo enorme para las instituciones y para los clientes. Entonces, el resultado debería ser claramente demostrado en un impacto enormemente positivo en los clientes y en la institución, porque —como decía Naldí— tenemos clientes más fieles, una retención mayor y un mayor crecimiento de nuestros clientes. Creo que es una tarea que vamos a encomendar para el siguiente Foro: hacer una evaluación y un seguimiento sistemático de estas experiencias para ver cuál es —hablando de mejores prácticas— ¿cuál es la mejor práctica de servicios de educación, servicios de desarrollo empresarial o servicios de desarrollo humano?

Muchas gracias.

Viernes 14:00 hrs. – 15:00 hrs.

CONCLUSIONES

Panelistas:

Carmen Velasco, ProMujer - Bolivia
Marco Aldana, Catholic Relief Services – EUA
Glenn Westley, BID - EUA
John Hatch, FINCA Internacional - EUA

Moderador:

Marcela Gessaghi, ProDesarrollo - México

Carlos Latorre López

Buenas tardes. En obediencia de tiempo vamos a dar inicio a nuestra última sesión de este II Foro Latinoamericano de Bancos Comunales. Han sido tres días de trabajo, de muchas ideas, de mucha discusión, de compartir experiencias, oportunidades, nuevas tendencias. Y bueno, como todo lo bueno, ha llegado a su fin; ha terminado. Seguramente nos estaremos viendo en el año 2007 en el Tercer Foro Latinoamericano.

Quisiera aprovechar este minuto para dar un agradecimiento especial a todas las personas que han hecho posible este evento. En primer lugar a los patrocinadores, que sin ellos no hubiéramos podido llevar a cabo este evento. Gracias a la Fundación Ford, a NOVIB, a ICCO y a FIRA, de Banco de México. Muchas gracias.

Muchas gracias a la Mesa de Bancos de Perú por todo el apoyo, invaluable, para la realización de este evento. Pido a los representantes de la Mesa de Bancos de Perú se pongan de pie para recibir un muy caluroso aplauso. Muchas gracias.

También pido a las otras organizaciones que hicieron posible este evento: a COMPARTAMOS, PRONAFIM, FINCA, CAME, COLCAMI y ProDesarrollo. Muchas gracias. También quiero agradecer a SOMA —al equipo de SOMA— por todo el apoyo para que los equipos funcionaran, que todo estuviera en orden y que el evento fuera un éxito. Muchas gracias al equipo de SOMA.

Finalmente, a este ejército que, aunque son pocos, hicieron posible este gran trabajo, que estuvieron “al pie del cañón” desde muy temprano hasta muy tarde. Ana Laura, Claudia, Berenice, Perla, Blanca, Marcela, Arturo —de Next Solutions— y a Vivian Romero. Muchas gracias por su apoyo. Al grupo de edecanes y a las chicas que nos ayudaron a la entrada durante el registro, Viviana y Lidia, también muchas gracias.

Para hacer el cierre de este panel de conclusiones, vamos a pedir a Marcela Gessaghi que sea ella quien haga la recapitulación y nos ayude a conducir este panel. Marcela es ingeniera industrial por la Universidad de Buenos Aires, Argentina y tiene una larga trayectoria como consultora. Desde el año 2004 es Directora General de ProDesarrollo. Muchas gracias.

Marcela Gessaghi

Bueno, antes de comenzar con la mesa de conclusiones, me gustaría darle las gracias a Carlos La Torre que es nuestro maestro de ceremonias. Carlos no se dedica a esto, tiene su empresa, pero lo hizo totalmente... Muchas gracias por todo tu apoyo durante todo el evento.

Bueno, llegamos al final y voy a presentar rápidamente... ya conocemos a los que están aquí presentes: Glenn Westley, John Hatch, Carmen Velasco y Marco Aldana. Hemos leído ya sus currículums y a todos los conocemos por más cosas que por el currículum que hemos leído en estos días.

Esta mesa tiene una responsabilidad muy especial que es hacer hincapié o reforzar los puntos que se vieron durante estos tres días y es muy importante, porque son las cosas que nos van a quedar resonando en la cabeza a todos los que, luego, vamos a trabajar con las instituciones. Y nos van a quedar a resolver, en el momento en que nos toque tomar decisiones o durante los conflictos —que ya se han presentado— las soluciones que se han empezado a vislumbrar en estos días. Así que para ponerles un poco de presión les comento que esta mesa tiene una responsabilidad importante.

Vamos a pasar directamente... Respecto a la dinámica: cada uno va a tener diez minutos —entre ocho y diez minutos—. Si tomamos ocho, tendremos tiempo para algún comentario de la gente; si tomamos diez, ya habremos terminado con las conclusiones.

Las líneas que queremos tocar en esta mesa serían —un poco— las conclusiones del Foro. ¿Qué tendencias han visto? Las metodologías de bancos comunales que han empezado a surgir durante estos dos días: ¿qué retos y oportunidades percibimos para esta metodología dentro del desarrollo del sector en general? —porque tiene sus características especiales. Y luego, un último punto que es muy importante: ¿qué sugerencias haríamos para la organización del próximo Foro? (...) ¿Qué lineamientos haríamos para ese nuevo Foro? Les pido que seamos respetuosos con estos 10 minutos para poder aprovechar mejor el tiempo. Empezamos con Glenn:

Glenn Westley

Muchas gracias. Pues qué sorpresa ver tanta gente todavía, aquí con nosotros; debe ser una conferencia muy buena. Antes de comenzar, me han dado la noticia de que algunos no recibieron este documento de tapa azul. Yo esperaba poner ahí el sitio Web donde pueden bajarlo y leerlo. Quizás lo harán más tarde, o si quieren, puedo leerlo ahora. No es tan largo, aunque sí es un poco difícil para quienes ya lo leyeron. Es www.iadb.org/sds/mic. Si todo fracasa, estoy en el BID y con placer les paso el documento. Soy glennw@iadb.org

Hubo tanta riqueza de ideas en esta conferencia que fue difícil seleccionar algunos puntos para comentar, pero he seleccionado cinco. En realidad, sólo voy a tener tiempo para cuatro porque vamos a ser muy estrictos con el tiempo. Primero veremos algunas cosas "pequeñas" y luego con más profundidad.

Me encantó la idea de John Hatch de los préstamos "de segunda generación". Creo que esto es una idea fácil de aplicar. Ahí vemos que hay 47% de jóvenes desempleados —que pueden ser los hijos mayores o hijos de las madres de nuestros bancos comunales— que entran con un préstamo para arrancar un negocio. Me suena muy interesante.

Un segundo punto —también de John— era definir el grupo meta de los "muy pobres" a los cuales estamos tratando de llegar. Eso es un poco difícil, porque entre ellos se seleccionan entre sí. Seleccionan un grupo mixto —quizás de todos los niveles de ingresos— y aun más. Pasa el tiempo y cuando uno se va, hay la tentación de remplazarlo con otro de medios quizás más altos.

porque este tipo de persona repaga mejor y también los oficiales de préstamo pueden empujar a eso. Entonces creo que el único remedio que nos queda es primero trabajar en áreas muy deprimidas —si realmente la meta es llegar a esa gente pobre— y tratar de evitar que nuestros oficiales de préstamo, por su propio incentivo, traten de atraer a ese tipo de gente.

El tercer punto es de Susana Barton. Ayer, todos los panelistas de la sesión sobre tecnología dimos un punto de vista compartido. Era que la tecnología más importante en los próximos cinco a diez años va a ser la tecnología de punto de servicio. Esto es muy importante y muy interesante.

Mi primer choque con esta tecnología, lo tuve con COMPARTAMOS cuando sostuvimos aquellas discusiones puesto que ellos ilustran una parte del gran potencial de esta tecnología. La historia es ésta: COMPARTAMOS tiene un acuerdo estratégico con dos bancos mexicanos de tamaño medio —que entre ellos tienen como mil sucursales— pero en ese momento, hace un par de años, esperaban que estos bancos aumentaran en uno o dos años sus puntos de servicio con unos 1,700 puntos más. ¿Y cómo lo harían? No construyendo más sucursales —ya que esto es costoso— sino equipando gasolineras, bodegas o lo que fuera, con personas manejando mucho efectivo y con "terminales tontas" —dumb terminals— cuya gran ventaja es que cuestan mucho menos que un ATM (cajero automático). Un ATM puede costar unos 15 mil dólares y aquellas como 2 mil dólares o menos. Y con esta tecnología podrían manejar depósitos.

Es decir, querían que todos los bancos comunales de COMPARTAMOS estuviesen ubicados dentro de media hora de un punto de recepción de efectivo. Ésta es la promesa de COMPARTAMOS y es una gran restricción para sus planes de expansión. Entonces, con más puntos de recepción de efectivo, lograrían que más gente retirara fondos. Esto puede ser un gran avance en el alcance de sus servicios.

Finalmente, quiero cerrar con unas reflexiones sobre la flexibilización del producto de banco comunal. Ayer hablé suficiente al respecto por lo que no quiero repetir o resumir nada de eso, sino ir un poco más allá, basado en dos puntos interesantes que oí en este Foro.

Primero, los dé Jaime Argüello de FINCA —muy buenos, por cierto— que escuché en la última sesión de ayer sobre qué funciona y qué no funciona en cuanto a cómo aumentar la tasa de retención de clientes. Y el segundo, es la metodología que usa Dean Karlan para hacer pruebas piloto efectivas de productos nuevos o reformulados.

No voy a entrar mucho a detalle con lo de Jaime... Jaime fue Director Regional en África por 6 años y probó muchas cosas allá, y en su presentación hizo una clasificación. Habló de las cosas que "funcionaron muy bien"; de las que "funcionaron más o menos bien por un rato y luego se agotaron"; y de las cosas que realmente "no fueron muy útiles para aumentar la tasa de retención".

Anoche estuve buscando la presentación de Jaime pero no la encontré en el CD. Si Blanca o alguien más, por favor puede mandarnos la presentación de Jaime... Yo creo que puede servirle a mucha gente porque realmente es excelente. El gran problema es que hemos hablado de muchas cosas que podemos flexibilizar pero, ¿cuáles funcionan realmente? En su situación, con sus clientes, obviamente la respuesta puede ser diferente dependiendo de la situación.

Una idea que me pareció muy efectiva y que Jaime cree que va a funcionar en América Latina —vamos a ver—, es la idea del crédito de traslape. La idea es ésta: Digamos que alguien tiene un préstamo de 400 dólares en un ciclo de préstamos de 16 semanas. Después de ocho semanas

más o menos, el cliente ha repagado, ha amortizado la mitad del préstamo. Entonces le quedan 200 dólares como capital de trabajo. Esto afecta especialmente a los comerciantes que ahora no pueden reponer todo su inventario y mantener su ritmo de ventas. Muchos se quejan de ese efecto. Lo que ellos sí hicieron fue emitir un segundo crédito, a la mitad del ciclo —digamos en la semana ocho— por la mitad del monto. Serían 200 dólares por el resto del ciclo, o sea por ocho semanas. Jaime puede explicarlo mejor que yo.

Una manera aún más efectiva —tomada al extremo de esto— es lo que va a intentar en Nicaragua: una simple línea de crédito —y esto tiene mucha belleza—. Primero, el cliente la utiliza solamente cuando la necesita, paga intereses solamente sobre los saldos que toma y, además, puede obtener más. Es decir, si paga, puede obtener más crédito. Esto significa que siempre tiene 400 dólares a su disposición. Ésa es la idea. Puede obtenerlo con o sin tarjeta de crédito o tarjeta de débito. Van a probar todo eso en Nicaragua. Veremos a Jaime en el siguiente Foro para saber si realmente este concepto funcionó en América Latina. Obviamente, el problema potencial aquí es que puede haber morosidad, puesto que la gente no estaría amortizando tan bien el préstamo, como con un préstamo normal. Ésa es la contribución de Jaime.

Ahora pasemos a la contribución de Dean Karlan. Realmente hay muchas maneras de enfrentar el problema de la deserción de clientes. Ésta es una posibilidad. Pero ¿cómo es que los escogemos? ¿Y cómo podemos —en nuestros programas, en este momento— tener idea de los verdaderos problemas de nuestros clientes?

Obviamente hubo una encuesta de las personas que se salieron del banco —es una herramienta típica— y aún de los que se quedaron. ¿Por qué se quedaron? ¿Qué les gusta y qué no les gusta? Pero esto nada más da ideas para cambios de producto. Luego hay que hacer pruebas piloto como siempre.

Lo que nos enseña Dean Karlan es una manera un poco distinta de hacerlo, para sacar más jugo del experimento. La idea es simplemente asignar el nuevo producto a un grupo escogido aleatoriamente y seguir, también, con un grupo de control, también asignado aleatoriamente. ¿Por qué aleatoriamente? Porque si dejamos que ellos —los clientes— escojan el producto, pueden introducir sesgos, porque puede ser que cierto tipo de personas prefieran el viejo producto o quizás son más renuentes al cambio u otras diferencias. Mientras que si asignamos el nuevo producto evitamos todo tipo de problema —que nunca podríamos controlar— porque ni siquiera sabemos cuáles son las características de la gente que elige uno u otro. Así evitamos todo eso y ver cualquier tipo de interrogación: ¿Cuál fue la tasa de retención de los clientes con el producto modificado? y ¿cuál es la tasa de retención de los otros? También puede hacerse un seguimiento por meses o años. Puede observarse el índice de morosidad de los dos grupos y compararlos, sin problemas de ningún tipo de control.

Con la asignación aleatoria se vuelve muy efectivo. No sé si Dean Karlan todavía está... ¿Se fue? Yo sé que sus estudios no cuestan mucho y está dispuesto a aceptar uno o dos proyectos más. Creo que está en el momento de buscar unos pocos más. Les sugiero que lo hagan. No es nada nuevo. Los médicos, por ejemplo, cuando hacen sus pruebas, siempre utilizan este tipo de asignación, por ejemplo, de la nueva medicina y la vieja. Cierro con esto.

Para concluir, sugiero pensar en flexibilizar el producto, especialmente si hay problemas de deserción. Esto es importante. Escuchen a sus clientes sobre qué flexibilizaciones pueden ser las más importantes en su situación. Y, finalmente, hagan pruebas piloto usando selección aleatoria de grupos de bancos comunales. Gracias.

Marcela Gessaghi

Muchas gracias, Glenn

Carmen Velasco

Un millón de gracias. Quiero hacer extensivos todos los agradecimientos que se hicieron al inicio de las conclusiones. Pienso que ha sido un Foro que ha colmado las expectativas de todos y felicidades por la organización.

A modo de conclusión, es importante recalcar que los bancos comunales han subsistido y han sobrevivido a una condena de muerte. Creo que eso tiene que alegrarnos a todos, especialmente a John.

Me acuerdo que en una conferencia, hace unos diez años, en Frankfurt, me dijeron: "los bancos comunales no pasan de dos años, y van a morir". Pero aquí estamos, y estamos fuertes y saludables, y con un potencial de crecimiento muy grande.

Una de las cosas que sí han probado los bancos comunales es que son distintas sus metodologías. Y eso es algo que tanto Glenn como John, se deberían sentir muy honrados, porque creo que hay tantas adaptaciones de bancos comunales como instituciones ofreciendo servicios con bancos comunales. Y eso, Glenn, creo que dice mucho de las capacidades de las instituciones trabajando en el campo "con las manos en la masa" adaptando y adecuando la metodología, no solamente a sus características institucionales, sino a sus misiones y a sus clientes.

Creo que los bancos comunales han logrado un crecimiento sostenible, alcanzando un número significativo de gente, en su mayoría, gente pobre y muy pobre. Tenemos que reconocer que no todos son de extrema pobreza, pero una gran mayoría sí lo son. Y los bancos comunales han mostrado bondades enormes al atender a esta población. Han sido la semilla para muchísimos microempresarios que ahora ya no los necesitan, pero que, gracias a los bancos comunales, son microempresarios y pequeñas empresas que están contribuyendo enormemente a la economía de sus países y por supuesto a la economía de sus familias.

Los bancos comunales, también han mostrado ser un excelente vehículo y no un fin en sí mismos, sino un vehículo para llegar con más de un servicio a los clientes, en forma directa o indirecta. A medio día estuve en la presentación de tres experiencias que me encantaron, porque son tres experiencias de oferta de servicios. Una de las tres instituciones la denominaba como "servicios de desarrollo empresarial", otra decía "servicios de crédito y educación" y la otra, "servicios de desarrollo humano". Llámese como se llame, lo haga la institución directamente o con alianzas estratégicas, se ha demostrado que los bancos comunales son un excelente vehículo para llegar a responder a necesidades adicionales de los clientes.

Hay varios estudios que muestran claramente el impacto. En la reunión de ayer, uno de los trabajos que hizo Claudio González con su equipo, en Bolivia, mostró claramente que sí hay retorno social, que sí hay un impacto social. Yo diría, como desafío, que este impacto social se tiene que sistematizar. Se tienen que lograr instrumentos que lo midan —tan rigurosamente como se miden la eficiencia y la rentabilidad— en una institución. Debería de haber auditorías sociales que permitan verificar el impacto de las instituciones en su población, con indicadores claros, universales como el ROE, etc. Si se puede hacer, y la Fundación Ford, por ejemplo, está empeñada en lograr que estos indicadores sean medibles, transparentes y transversales a todas las instituciones.

Se ha mostrado una enorme flexibilidad. Se ha diversificado la metodología en una forma impensable. Ayer, cuando oíamos la exposición de Glenn, yo decía a mis compañeros "todo lo que Glenn ha sugerido o está sugiriendo para los bancos comunales, muchas de las instituciones ya lo han hecho. Y lo han hecho, no porque se dicen estudiosos; lo han hecho porque los clientes nos obligan a hacerlo. Porque las instituciones de bancos comunales están al lado de los clientes, porque se deben al cliente. Entonces la lealtad y la fidelidad de los clientes no es un propósito de la institución, es una consecuencia de la escucha activa que tenemos hacia los clientes.

Se han aumentado productos; se han diversificado. Antes se decía "la banca comunal sólo da créditos grupales". Yo quisiera que hiciéramos un levantamiento de la cantidad de productos adicionales que han sido capaces de ofrecer los bancos comunales como productos o servicios paralelos. Cómo han diversificado sus servicios. Por ejemplo, en ProMujer, tenemos un crédito estacional que ha tenido un éxito increíble. Es un crédito individual insertado dentro del banco comunal. En Perú hay un seguro de salud; en Bolivia se tiene un seguro de prepago de salud. Se han diversificado en una forma increíble y con un éxito bárbaro. Entonces creo que estamos en un buen camino.

En relación a los desafíos, creo que el mayor desafío es lograr la penetración. Sin lugar a duda, tiene que ser una concentración. Se están haciendo esfuerzos muy grandes para buscar cómo se puede llegar a la población más pobre. No es fácil. Como decía Ricardo: "pues no sé cómo voy a lograr un crédito ¿y para qué?" Ésta es la población a la cual tenemos que llegar, con mercaeo, para ver cómo podemos incorporarla, con modalidades nuevas, con nuevos productos, con capacitación.

Yo me acuerdo que al principio, en ProMujer, cuando comenzamos, las socias se capacitaban seis meses antes de optar por un crédito, y esas socias siguen con nosotros. Entonces ¿por qué vamos a satanizar la capacitación? ¿No será una forma de traer a esta clientela que dice: "yo, un crédito, ¿para qué?" Creo que esa población necesita todo un proceso de vinculación y hacer que se den cuenta que sí puede beneficiarse. No se van a volver microempresarios, ni grandes empresarios, pero sí van a comenzar un negocio.

La población joven. En ProMujer hemos comenzado ya un piloto para la población joven. Es una forma de penetración, es una forma de evitar lo que John estaba diciendo: "que todo este esfuerzo se vaya al diablo porque la próxima generación vaya a caer en pobreza".

El otro desafío es la forma de sistematizar las evaluaciones de impacto, y el monitoreo de los clientes, para saber, para ver, dónde y cómo están llegando, y cómo podemos usar esa información para modificar nuestra metodología, nuestros productos y enriquecer nuestros procesos.

Trabajar con diferentes alternativas de garantía. Creo que la sugerencia la hemos tomado todas. De repente, la garantía solidaria no es la única respuesta y este proceso que nos ha sugerido Dean —sugirió que no se haga garantía solidaria y que empecemos a dejar la garantía solidaria— creo que es una opción excelente y es en justicia para las clientes que durante 4, 5 y 8 ciclos han estado usando la garantía solidaria.

La sugerencia para los próximos Paneles, Foros o Encuentros. Es indispensable que todas estas preguntas se lleven a estudios para sistematizar experiencias y ver las mejores prácticas. Como dije al principio, "hay tantas innovaciones, tanta creatividad entre nosotros, y de pronto cada institución se ve enfrascada en su propio camino sin ver qué están haciendo las demás". Cuando

cometemos errores —pudiéndolos evitar— si aprendemos de los demás, entonces estos Foros se tienen que volver un espacio de aprendizaje, de compartir las mejores prácticas, y dejar un poco de lado el terror de “no le digo qué es lo que estoy haciendo porque es mi competencia y va a copiar lo que estoy haciendo, y va a tener las mismas ventajas comparativas”.

Otra recomendación es cuidar muchísimo el sobreendeudamiento y hacer un análisis muy profundo de lo que dijo John que “no hay solamente sobreendeudamiento, sino paralelamente al sobreendeudamiento, hay falta de endeudamiento”. Que podría endeudarse en más de una sola entidad. La aproximación ética de las instituciones y la competencia sana, debería ser un mandato para todas nuestras instituciones. Muchas gracias.

Marcela Gessaghi

Muchas gracias Carmen, Marco...

Marco Aldana

Antes que nada, quiero agradecer al Foro por permitirnos a la gente de CRS compartir con ustedes esta experiencia. Es la primera vez que participo en este Foro de banca comunal. Profesionalmente también soy un novato, tengo cinco años de estar en el tema de banca comunal. Los otros quince años han sido de crédito individual y banca de desarrollo agropecuario y agrícola, pero en este tiempo realmente he podido aprender a valorar lo que es la banca comunal y precisamente en este Foro he podido visualizar el impacto social que tiene el crédito grupal. Hemos discutido muchas veces el tema metodológico, pero como dice Carmen, el impacto del crédito grupal es por lo que vale la pena seguir luchando. Por desarrollarlo, mejorarlo y mantenerlo. En ese sentido, considero que en este Foro se han tocado elementos estratégicos para manejar este proceso de consolidación de la banca comunal. Voy a tocar dos o tres de ellos.

Uno es la diversificación de los productos para la población pobre. El banco comunal o la banca comunal —en mi experiencia con CRS durante estos cinco años— he descubierto que es un instrumento muy válido para llegar a la gente más pobre. Pero recordemos que la pobreza es dinámica. Hay gente que entra y hay gente que sale. Veámoslo desde el punto de vista de la gente que sale, o sea, que entra en el banco comunal porque es el más pobre, es el modelo que se les adapta, pero ellos evolucionan económicamente. Entonces, como instituciones de banca comunal, debemos tener la gama de productos de crédito o servicios financieros, disponibles para acompañarle en este “proceso de salida” de la pobreza de la familia.

Y digo de la familia, porque se ha tocado el tema de los jóvenes, de la hija, del hijo, o sea, no es la persona que está haciendo el negocio, sino la familia la que va saliendo de la pobreza y va definiendo nuevas demandas de servicios financieros. Entonces, debemos trabajar seriamente en la banca comunal, en la identificación de esta escala de servicios, porque veo que sale un grupo solidario por aquí... el individual por allá... pero en mi experiencia, hay instituciones que no lo están manejando de una forma muy coordinada o integrada y sería bueno evaluar esas experiencias.

Otro tema importante es la aceptación de la complejidad de la pobreza. No hay una pobreza absoluta en las áreas urbanas o rurales. El banco comunal ha descubierto que sí puede servir a los más pobres, ¿pero cuáles más pobres? o ¿cuántos más pobres?

Considero que en la banca comunal aún no hemos trabajado lo suficiente instrumentos simples que nos permitan, como institución, decir... "Ok, el banco comunal es la gente que tiene un activo no mayor de "x" dólares". Yo les comparto esto porque en mi experiencia, cuando comencé en microcrédito —que no se llamaba microcrédito sino Banca Fomento— ...en Banca Fomento teníamos cierta claridad entre nuestros clientes. La gente de Fomento, tenía hasta ciertos activos y acceso hasta cierto producto de crédito, con ciertas condiciones y la División Bancaria, que eran personas con otros activos y tenían acceso a otros servicios financieros. Yo, como técnico, iba al campo y podía clasificar fácilmente a mis clientes. Pero lo que he descubierto en la banca comunal es que los técnicos no tienen realmente la claridad para clasificar económicamente a su segmento de mercado. Considero que esto es algo que se mencionó un poco, pero no se profundizó, y sería algo que podría trabajarse en el futuro.

Otro tema que se tocó mucho —y considero que es válido, no sólo para la banca comunal sino para todas las microfinanzas en el tema del enfoque social y desarrollo— son las alianzas. Las alianzas son un tema que se oye simple, pero siento que es el tema más valioso que hemos discutido hasta ahora. ¿Por qué? Porque la alianza nos sirve para llevar tecnología de punta; nos sirve para brindar servicios no-financieros a nuestros clientes sin nosotros tener que invertir como institución; nos sirve para llevar otros servicios no-financieros, como seguros, pensiones, etc., que no necesitamos crearlos. Las alianzas nos sirven para crear buroes de crédito que se puedan manejar eficientemente. Por eso considero que las alianzas deberían ser ya un tema implícito en el trabajo de las microfinanzas.

En cuanto a la metodología, considero que las tendencias son claras. La adaptación del modelo de banco comunal es imprescindible. Nunca termina. Creo que en muchas instituciones, de las pocas que he visto personalmente —me perdonan el comentario— se ha pecado de no flexibilizar, de no modificar el banco comunal, ágilmente —por eso en el estudio de Glenn Westley se ven esas deserciones— es simplemente el hecho de no estar, anualmente, sentándonos con nuestros técnicos, discutiendo internamente, haciendo nuestros propios seminarios internos, para descubrir qué le falta a nuestro producto, qué le ponemos o qué le quitamos. Esta experiencia la viví en Guatemala con los programas de crédito de la Iglesia Católica. Cada quien hacia el banco comunal de forma distinta. Nos sentamos y empezamos a discutir anualmente qué le faltaba, que le mejorábamos... Y así fue como salimos con un producto que la gente... Ahí tenemos muy baja deserción.

Los retos y oportunidades. Como decía, el reto está en la profundización. Es cierto: algunas evaluaciones de impacto dicen que el banco comunal llega a personas muy pobres pero hay todavía gente más pobre, y considero que el banco comunal, como concepto, no como metodología, es rígido. O sea, como concepto de organización comunitaria, como concepto de manejo financiero entre la comunidad, es lo que debemos rescatar, simplificar y utilizar para llegar a esos "más pobres". Ya hay ejemplos pero siento que no los hemos tomado con esa visión de realmente simplificar el modelo de banco comunal a un instrumento básico comunitario para que la gente comience a ahorrar, porque en los más pobres de los pobres se ha visto que el ahorro es uno de los primeros servicios que necesitan —y aunque no haya un banco cercano— pueden ahorrar entre ellos mismos y prestarse cuando llegue el momento.

Para mí ése es el reto dentro del conglomerado de bancos comunales que estamos aquí presentes. Trabajar y pensar conjuntamente en ese enfoque. Y esto nos lleva directamente a las zonas rurales. Siento que aquí se ha dicho mucho del temor a las finanzas rurales. Tal vez porque como nació en el área rural —trabajé con el área rural desde que comencé— no le veo problema. Pero sí hay muchos problemas. Para mí el problema más grande es el de percepción. Es el desconocimiento de la población rural; de la poca comprensión de los mecanismos de supervivencia

que desarrollan nuestras familias rurales. Entonces, cuando lo logramos, se nos bajan nuestros temores. Y el conocimiento de la realidad y de los riesgos, nos lleva a desarrollar estrategias y mecanismos en lugar de mantenernos alejados de las zonas rurales.

Otro tema —de reto— es **la regulación**. Desafortunadamente, las regulaciones que estamos poniendo a nivel de microfinanzas en Latinoamérica, no están motivando a las áreas rurales porque están presionando mucho la parte de sostenibilidad y calidad. Esperaría yo que la regulación —donde se pueda realizar— permita ampliar un poco más el respiro a las instituciones de microfinanzas para poder expandirse a zonas más lejanas.

En cuanto a lo que se debería discutir o analizar en el próximo Foro, sería precisamente comenzar a discutir y a definir estrategias de penetración de mercado. Pero seriamente, o sea, buscando instrumentos, mecanismos, no sólo compartir experiencias sino realmente definir mecanismos prácticos.

Otro tema que considero importante discutir en el futuro, es la diversidad de instituciones de microcréditos que hay. Su futuro, para que puedan definir hasta dónde quieren llegar: ¿Sólo institución de crédito local en una comunidad? o ¿un banco a nivel nacional? Este tema hay que trabajarlo despacio; hay que ver qué tipo de ayuda necesita cada institución a los diferentes niveles, y de ser posible, describir los diferentes niveles que debe vivir una institución para llegar a ser banco nacional. Ya hay instituciones que lo han hecho, pero este proceso no está documentado. Muchas gracias.

Marcela Gessaghi

Muchas gracias Marco. John, por favor,

John Hatch

Buenas tardes. ¿Cuántos sintonizaron el programa "La voz del microcrédito" a las 5 de la mañana de hoy? ¿Cuántos? Levanten la mano. Miren: se perdieron un mensaje delicioso. Se perdieron una buena... porque Dios dijo "Estoy muy, muy orgulloso de ese II Foro Latinoamericano de Bancos Comunes. Se han portado bien, la asistencia fue buena, y han sabido resolver el problema de la deserción de clientes". Miren cuántos estamos en el final del evento. El Señor está muy, muy satisfecho.

De lo que aprendí en estas conferencias —mi primer aprendizaje— es que Morelia es la joya arquitectónica colonial más grande del mundo árabe-español en todo el planeta. Que se pongan muy celosos México, Chile, Perú, Madrid... ¡Morelia gana! Morelia es la campeona y también es la Meca —para usar una palabra árabe— de la mejor comida mexicana. Y la verdadera Meca es el restaurante de Doña Lupita. Yo he ido a sacrificarme, dos veces, para tomar la sopa tarasca. Y mi primer reto, es que no voy a poder tomar sopa tarasca durante meses, ni tampoco el mezcál —que mi amigo Francisco me invitó—. Voy a estar hambriento de estas cosas.

Primero, creo que lo que gané de estas conferencias es que fue un amplio reconocimiento a la necesidad, entre todos, de avanzar y expandirnos a las zonas rurales. Creo que lo hemos detectado como una altísima prioridad para todos. El programa de microcrédito que no esté pensando en cómo va a expandirse a las zonas rurales, está "fuera de la onda" de nuestro movimiento. Tenemos que hacer ese trabajo.

Segundo, he quedado muy complacido con la respuesta, el interés y el reconocimiento por parte de ustedes en cuanto a la idea de apoyar a la segunda generación. Gracias Glenn por hacernos propaganda al respecto. Y señores, si no logramos "curar" esa crisis, todo nuestro movimiento se vendrá abajo y de aquí a veinte años ya no habrá bancos comunales. Los jóvenes son parte de la solución; no los podemos dejar al margen y todos tenemos que buscar una respuesta al desempleo juvenil.

En tercer lugar, he aprendido que la transformación no es un pre-requisito para el éxito de los bancos comunales, ni es necesariamente recomendable para los bancos comunales. Para mí —y lo digo porque las evidencias todavía no son suficientes para saber si esto conviene o no— tenemos que andarnos con mucha cautela. Si queremos montar programas individuales de préstamos individuales, y manejarnos con modalidades de la banca comercial y de la superintendencia, hagamos la transformación ¡en buena hora! Pero por el otro lado, ¿por qué no mantener en nuestras instituciones como "yunta de bueyes", sin transformarse, el programa de bancos comunales, con sus reglas de juego del sector informal, con toda su flexibilidad, vinculado con otro programa que es la banca regularizada, que puede avanzar con los préstamos grandes. Y eso nos da ventajas por los dos lados, sin que el gobierno tenga los instrumentos para venir a imponer trabas que nos van a cortar el camino para bancos comunales. Yo creo que ha sido un aprendizaje muy grande para todos.

También ha sido una sorpresa grande... María Marta, ¿dónde está María Marta? Ella trajo un modelo —que para mí— es el futuro de lo que podrían ser los bancos comunales rurales. Empiezan como instituciones de crédito y terminan como empresas comunales, con acciones, convirtiendo en accionistas a la gente del campo. Realmente nos ha traído una visión del futuro. Te lo agradezco María Martha.

¿Retos? Yo diría que el primer reto es cómo aguantar sin la sopa tarasca y sin poder ir a "La Lupita".

Estamos en pañales. Mi sorpresa más grande es que después de 22 años, tenemos una ignorancia generalizada respecto de quiénes son nuestros clientes. Hablamos de pobres, ricos, medianos, y de mujeres y padres de familia, de todo, pero ¿qué hacen? ¿Cuáles son sus hábitos de consumo? ¿Sus hábitos de compra? ¿Sus verdaderas necesidades? Hemos tenido un panel de cuatro magníficos académicos indicando los resultados de sus estudios. Ha sido lo más masivo que se ha podido tener dentro de nuestro movimiento, pero nos dicen: "no podemos decir con toda certeza porque nos faltan datos; no sabemos realmente; tenemos que montar sistemas de información" Y como dijo Iván Mancillas, de COMPARTAMOS, "lo que no se mide, no se controla". Así de sencillo. Los que tienen poca disposición al riesgo, que pongan sus sistemas de información porque si no saben mucho, mucho más del comportamiento de nuestras socias, no van a controlar nada.

Otro reto es que no tenemos todavía, por falta de datos, la capacidad de medir verdaderamente lo que es la línea final doble de la empresa. No solamente medir la factibilidad financiera sino la factibilidad social. Hemos hablado muy poco de eso en estas conferencias, pero hay una nueva iniciativa en marcha que se llama "las auditorías sociales". La microfinanciera que no tenga auditoría social, de aquí a diez años, no la va a tener porque dejará de existir como institución. Ya no vale solita la auditoría financiera; viene encima una doble auditoría y tenemos que prepararnos para esto.

Un reto muy, muy grande para todos ustedes, es la trampa institucional. Miren, les admiro a todos, hasta me admiro a mí mismo por la lealtad a mi organización, a la institución. Estamos abocados para trabajar "lo máximo" para nuestra institución, pero sin embargo, no se dejen atrapar por el éxito de sus instituciones, cuan grandes sean. Sola, su institución es incapaz de resolver el problema de la pobreza. Es un esfuerzo de todos. Solamente todas las instituciones, trabajando juntas, podrán resolver el problema. Debemos prohibir el uso de esa mala palabra que es "la competencia". La competencia no debe existir dentro de nuestro movimiento. Una institución exitosa debería tener la obligación de compartir su tecnología con las que todavía no la tienen.

Viendo al futuro —y ya me quedan solamente dos minutos— yo pronostico para nuestro movimiento un gran salto hacia el área rural. Eso es inevitable y seguro. Segundo, pronostico transformaciones parciales en todo nuestro movimiento. Creo que el movimiento no va a transformarse —como dicen muchos "todo tiene que transformarse o morir"—. No, no, no. Vamos a transformarnos parcialmente. Creo que es una solución ideal para nuestras circunstancias. Vamos a tener un gigantesco aumento en nuestros programas participando con los jóvenes, a tal punto que vamos a dejar de considerarnos como un movimiento de préstamos para la mujer. No es que vayamos a abandonar a la mujer, pero los bancos comunales —de aquí a cinco años— se van a convertir en un movimiento de crédito familiar. Y si no nos abocamos a toda la familia, no estaremos trayendo una respuesta para la pobreza, porque la pobreza no se resuelve con una heroica mamá haciendo todo ella sola, levantando a la familia, sino que son todos los miembros de la familia apoyando a estos activos, estimulándolos para que la familia se levante de la pobreza.

Así que estos son mis pronósticos. Les agradezco mucho su hospitalidad. Este regalo de la Palm fue inesperado. Muchísimas gracias. Este regalo se acompañó de otro. Después de regalarme la Palm, llegaron los jefes y me dijeron: "Oye Juanito, necesitamos sacar fotografías; ven con la Palm para que podamos fotografiar la entrega." Entonces, tuve que abrazar a la señorita Liliana —y fue un gran abrazo para Lilianita—. Y después me dice el fotógrafo: "No salió. ¡Otra!" Y Lilianita dijo: "Sí, claro, otra." Total que me regalaron como cinco abrazos con la Lilianita y ése es el mejor regalo que le han hecho a un viejillo como yo. Ya estoy realizado por lo que me ofrecieron en esta conferencia. Muchas gracias.

Marcela Gessaghi

Bueno muchísimas gracias a los cuatro panelistas. Veo desafíos muy importantes. Hablamos de innovaciones, de penetración en zonas reprimidas y rurales, de sistemas de evaluación de impacto, de trabajo con los jóvenes, de mantener vigente la capacitación cuando sea necesaria, de alianzas y también de implantar sistemas de información. Estos —entre otras cosas que se han mencionado— son muchos desafíos. Y también se habló de que el próximo foro sea un espacio para compartir las experiencias en estos desafíos y quizás agregaría, para monitorear cómo vamos, cómo hemos avanzado durante este tiempo y poder autoevaluarnos.

Les agradezco muchísimo y con esto terminamos nuestro Foro. Nos avisan que el Gobernador no va a poder asistir, pero que nos manda sus saludos. Igualmente, vamos a tener a su representante.

Antes quisiera hacer un pedido muy especial. Todo este evento se grabó. SOMA, estuvo grabando todo este evento. Se van a hacer las memorias, se van a revisar... Pero la intención es que este material no quede muerto, que se difunda y para eso necesitamos la colaboración de todos ustedes. Que sea un material que se use, no sólo en las instituciones, sino en las universidades, espacios de reflexión, etcétera. Entonces se los vamos a enviar y les pedimos su colaboración en este aspecto.

Ahora me gustaría pasar la palabra a un representante de la Mesa de Bancos Comunales quien tiene un importante aviso que hacer.

Iris Lanao

Estimados representantes del Comité Organizador del II Foro Latinoamericano de Bancos Comunes. Representantes de instituciones de desarrollo aquí presentes. Representantes de la cooperación técnica internacional, investigadores, amigos y amigas todas.

Es para mí un honor dirigirles estas palabras en nombre de las instituciones que conformamos la mesa de bancos comunales del Perú: ADRA, CARITAS, FINCA, MANUELA RAMOS, PRISMA, PROMUJER y LA RED PROMUCO. Agradezco, a nombre de ellos, a los organizadores de este II Foro Latinoamericano de Bancos Comunes, realizado con tanto empeño, profesionalismo y cariño, muestra de lo cual han sido estos tres días que hemos estado en Morelia, hermosa ciudad, que como nos ha hecho presente lo maravillosa que es y que nos viene albergando.

Creemos que los bancos comunales tienen ya un prestigio ganado, que antes no se veía, y un espacio dentro de las microfinanzas que, por cierto, nos ha costado bastante esfuerzo. Se ha mostrado ampliamente la contribución a un mayor bienestar de las socias o clientes, en su mayoría mujeres. Pero todavía hay mucho por hacer y por hacerlo mejor.

En este sentido se han planteado —y vamos tomando también conciencia— de nuevos retos que como instituciones de desarrollo tenemos todavía que enfrentar. Consideramos que este Foro instituido con mucho esfuerzo debe continuar. Hemos oído de las exposiciones, la necesidad de compartir nuestras experiencias para no inventar lo que ya existe, hacer alianzas estratégicas para potenciar el alcance y la profundidad del mercado y muchas otras recomendaciones más. Por todo ello, por los aprendizajes que vamos haciendo el III Foro debe ser una realidad. Los invitamos a estar atentos a la invitación que les haremos para esta realización. Gracias.

Carlos Latorre López

Para clausurar este evento, pido la presencia en este estrado del ingeniero Tranquilino Nájera, Director General del FOMICH para que nos dirija un mensaje y dé por clausurado este II Foro Latinoamericano de Bancos Comunes. Por favor Ingeniero.

Tranquilino Nájera

Muchas gracias por darme otra vez la oportunidad de dirigirme a todas y todos ustedes. La verdad —como dije en la inauguración— me siento en familia.

También rescato algo de lo que me quedó, de John Hatch, que es realmente cuánto entusiasmo hay de parte de la gente que ha venido con su corazón, con su mente y con su cerebro abierto, a tratar de transmitirnos sus conocimientos. Muy rescatable el entusiasmo, que si eso fuera nada más lo que pudieran transmitirnos, con eso tendríamos bastante. Hay en el mundo muchos motivos para lo contrario, para no tener entusiasmo, pero aquí lo que se observa es un gran entusiasmo por atender a los jóvenes desempleados, a las zonas marginadas, a las zonas indígenas.

Déjenme decirles que en Michoacán tenemos un 25% de nuestros municipios —de 113 que son— con una población muy importante de origen indígena. Indígenas que todavía hablan sus lenguas nativas, sus lenguas originales. Y al hablar de pobreza, obviamente se tiene que remontar a estas zonas, que son las zonas marginadas, las zonas indígenas, las zonas del medio rural y por lo mismo, quiero felicitarlos por la culminación de este magnífico Foro.

Quiero decir un par de cosas más antes de clausurarlo. A las instituciones que están aquí presentes, a las microfinancieras que están aquí presentes, decirles que Michoacán les hace una atenta invitación para que se establezcan en cualquiera de los municipios de su territorio. El Gobernador Lázaro Cárdenas Batel nos ha instruido para que les demos las facilidades que requieran con el propósito de que, quienes todavía no están aquí —porque sé que varios ya tienen sucursales en el Estado— ...pero para los que no están aquí, que puedan venir y establecerse en nuestro territorio.

Aprovecho también para confirmar lo que dije en la inauguración. FOMICH, definitivamente, no es competencia de ustedes. FOMICH, en realidad, es un facilitador, un impulsor del financiamiento. Por lo tanto estará presente en la medida en que no haya cobertura de los servicios que las entidades financieras prestan a la población michoacana.

Ahora, si me lo permiten, pido que nos pongamos de pie para, a nombre del Gobernador Lázaro Cárdenas Batel, a nombre del Gobierno de Michoacán, hacer la declaratoria de clausura de este II Foro Latinoamericano de Bancos Comunes, "Innovaciones y Nuevas Tendencias de los Bancos Comunes".

Siendo las 15:30 horas de hoy, viernes 31 de marzo del año 2006, y con la convicción de que el evento llenó las expectativas que todas y todos trajeron al momento de venir aquí, declaro concluido este Foro. Les deseo también, muchas felicidades, y un feliz retorno a sus hogares de origen. Felicidades otra vez y muchas gracias.

QUIÉN ES QUIÉN

Adrián González

Estudiante de doctorado de Ohio State University, es actualmente investigador en The MIX, con una disertación sobre el tema de sobreendeudamiento en microfinanzas que incluye a organizaciones de banca comunal.

Beatriz Armendáriz de Aghion

Es Profesora de Economía de Harvard University, ha estudiado ampliamente el tema de microfinanzas, coautora del libro *The Economics of Microfinance* y fundadora de Grameen Trust Chiapas, en México.

Carlos Ríos Henckell

Es economista con 15 años de experiencia en el mercado de microfinanzas, con especialización en temas de fortalecimiento institucional a Cajas Municipales, Cajas Rurales y Cooperativas de Ahorro y Crédito, EDPYMEs y ONGs crediticias, a través de consultorías y auditorías de gestión. También ha participado en la administración de recursos de cooperación canalizados al sector de la microempresa a través de intermediarios de microcrédito reguladas o no, y en supervisión y regulación de IMFs, su monitoreo y seguimiento de performance institucional. Además, es asesor de redes de microfinanzas en otros países de América Latina.

Carmen Velasco

Es cofundadora y Directora de Pro Mujer desde 1991 a la fecha. Fundó y estableció a nivel internacional Pro Mujer en 5 países de Latinoamérica con Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Humano con el fin de apoyar a las mujeres que viven en condiciones de exclusión y pobreza. Trabaja con el directorio y el equipo de "La Red de Pro Mujer", representa a Pro Mujer a nivel nacional e internacional en foros y conferencias para lograr mayor visibilidad de su misión y su visión y difusión de los resultados como institución y el impacto logrado en la vida de los clientes. Involucra a Pro Mujer en el estudio y seguimiento del impacto social que se logra en los clientes para demostrar el retorno social de la intervención de Pro Mujer buscando el apalancamiento de sus resultados en inversionistas que tengan interés en estos resultados sociales y lograr mayores fuentes de financiamiento para cumplir con sus planes de crecimiento y expansión. Participa activamente en redes locales e internacionales de microfinanzas y salud como, FINRURAL, SEEP y PROCOSI entre otras.

Cesar Iván Velosa

Es abogado, especialista en administración de empresas y desde hace once años se ha desempeñado como Director Ejecutivo de la Fundación Amanecer. Fundador y único Director Ejecutivo de la Fundación Amanecer, una organización no lucrativa, creada en 1994, por la compañía petrolera COPETROL. Desde hace dos años forma parte del Consejo Superior de la Microempresa, tiene vínculos con entidades internacionales como el PENUD, USAID y otras alianzas, con más de 100 alianzas internacionales y locales.

Chris Dunford

Cuenta con un Ph.D. en Ecología de la Universidad del Arizona y una licenciatura en Ciencias biológicas de la Universidad de Cornell. Tiene una amplia experiencia en África, Asia, América Latina y en Estados Unidos a través de su trabajo con las Naciones Unidas y la USAID. Ha sido autor de numerosos documentos, estudios de impacto y de dos libros. En 1987 se convirtió en Vicepresidente de los Programas internacionales y desde 1991 en Presidente de Freedom from Hunger.

Claudio González Vega

Consultor internacional de microfinanzas y director del Programa Finanzas Rurales de Ohio State University, quien ha realizado estudios en Bolivia relacionados con varios de los temas de Microfinanzas.

David Myhre

Es asesor del Programa en el área de finanzas para el Desarrollo y la Seguridad Económica para la oficina de México y Centroamérica de la Fundación Ford. Realizó estudios de posgrado en sociología del desarrollo en la Universidad de Cornell y antes de incorporarse a la Fundación Ford fungió por un poco más de tres años como director ejecutivo del programa de estudios latinoamericanos en la Universidad de Princeton donde también enseñó sociología de agricultura y de alimentación. Fue profesor asistente visitante en Lewis & Clark College, en 1997 y del año del 92 a 96 fue coordinador del proyecto sobre la reforma ejidal del Centro para estudios México-Estados Unidos de la Universidad de California en San Diego. Es coeditor del libro "La transformación rural en México, reformando el sector ejidal". Y es autor de artículos y capítulos sobre el desarrollo rural y las finanzas rurales en México.

Dean Karlan

Dean Karlan obtuvo su doctorado en economía en M.I.T. Previamente obtuvo una maestría en negocios en la Universidad de Chicago (con altos honores), otra maestría de la misma Universidad en políticas públicas, y el bachillerato en asuntos internacionales (énfasis en América Latina) de la Universidad de Virginia. Entre 2002 y 2005 fue profesor asistente en el área de economía y asuntos internacionales de la Universidad de Princeton. Sus intereses académicos giran en torno a la economía para el desarrollo, los experimentos de campo, la evaluación de programas y la economía del comportamiento, temas sobre los que ha publicado extensamente. Ha sido además revisor de artículos académicos para varias revistas de prestigio internacional. Adicionalmente, es presidente de Innovations for Poverty Action (una corporación sin fines de lucro en Nueva Jersey) y afiliado al Poverty Action Lab de MIT. En GRADE ha trabajado en diversos proyectos, principalmente en colaboración con Martín Valdivia. Actualmente es profesor asistente en la Universidad de Yale.

Diego Bernardo José Fernández Concha Murasi

Médico de profesión, con maestría en Salud Pública. Como entrenamiento en Microfinanzas, en el instituto de Economía de la Universidad de Boulder, Colorado. Cuenta con doce años de experiencia en las Microfinanzas y trece en programas de desarrollo rural. Trabaja desde 1986 en la Asociación Benéfica PRISMA desempeñando múltiples cargos de importancia.

Elbaldito Acosta

Cuenta con una Maestría en Administración de Negocios por la Universidad de Eastern de Pensilvania. Su experiencia en Microfinanzas inició desde 1990. Ha colaborado en diferentes organizaciones como Asepade (Asesores para el desarrollo), FINCA Honduras, Proyecto Compartir, entre otras. Actualmente es Director Ejecutivo de la Fundación para el Desarrollo de Honduras, (FUNED).

Federico Johanning

Es Ingeniero en Finanzas, con una maestría en Administración de Empresas. Ha trabajado por doce años con FINADESA —que es un Consorcio de Grupos Financieros en Costa Rica— y desde el 2002, trabaja en SYSDE como desarrollador de negocios.

Fernando Torres

Es Auditor Financiero, tiene un diplomado en Gestión y Administración Financiera de la Universidad de Chile y uno en Liderazgo. Actualmente es el Director Ejecutivo de FUBODE en Bolivia, con más de 8 mil clientes.

Francisco Javier González Pérez

Es Licenciado en Comercio Internacional. Cuenta con preparación en perfeccionamiento de directivos en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE; es participante en el Economics Institute of Microfinance Training de Boulder, y actualmente es Director Comercial de Financiera COM-PARTAMOS con una trayectoria de diez años en dicha institución. Y no se llega a medio millón de clientes sin resolver el problema de la retención de clientes, así que él nos tiene que educar mucho en ese tema.

Glenn Westley

Es Asesor Senior en el área de Microempresa en el Banco Interamericano de Desarrollo. Ha ocupado diversos cargos en sus 29 años en el BID, incluyendo el de Jefe Interino de la División de Investigación de Políticas de Desarrollo, y Economista Senior en la Oficina del Economista Jefe. Ha contribuido al diseño de más de 80 proyectos en su carrera con el BID y ha elaborado varios estudios de mejores prácticas, especialmente en el campo de microfinanzas, área donde ha trabajado desde los principios de los años 90. Tiene un PhD en Economía de la Universidad de Pennsylvania, y ha publicado varios libros, artículos y monografías, incluido el estudio "Relato de cuatro programas de banca comunal: Mejores prácticas en América Latina", por mencionar alguno.

Gloria Díaz Campoblanco

Pertenece desde 1992 al movimiento Manuela Ramos, servicio de financiamiento CrediMujer. Actualmente se encarga de la gerencia, la dirección, el planeamiento, la organización y también la coordinación de estrategias y políticas de crédito del Movimiento, orientadas a las Micro Empresas y fundamentalmente a mujeres. Cuenta con cursos de extensión sobre Microfinanzas.

Gonzalo Puente Ibarnegaray

Es Licenciado en Ciencias Económicas en Bolivia, con un Diplomado en Microfinanzas en Estados Unidos y una Maestría en Administración de Empresas con el programa de Harvard Institute. En Bolivia ocupó cargos ejecutivos en la banca comercial por diez años. Fue fundador y primer gerente de una entidad microfinanciera regulada que surge de las fusiones de cuatro ONG's, microcrediticias, urbanas y rurales. Estuvo ahí cinco años. Es consultor internacional y asesor para fortalecimiento institucional de organizaciones microcrediticias en Bolivia, Brasil, Perú y México. Ha sido panelista invitado en foros internacionales sobre temáticas rurales, fusiones, regulación, gobernabilidad, metodologías crediticias, crecimiento con calidad, sobreendeudamiento y otros propios de la industria de microfinanzas. En la actualidad y por casi tres años, ocupa el cargo de Director Ejecutivo de FINCA México, filial de FINCA Internacional.

Hugo R. Yanque

Es especialista en Desarrollo Rural de Regiones Andinas. Cuenta con más de 20 años en las zonas alto andinas de Cusco, en Perú. Ha participado en eventos internacionales y negociación de proyectos en Latinoamérica y Europa en el tema de Microfinanzas. Cuenta con experiencia en el diseño de proyectos de desarrollo rural, con procesos participativos en su concepción, formulación, ejecución, monitoreo y evaluación. Desde 1986 perteneció en la ONG "Asociación Arariwa" de Cusco, en la que se inició como Promotor de Campo hasta convertirse en el Presidente Ejecutivo de esta institución. Desde el 2004 es el Gerente General del Consorcio Promoción de la Mujer y la Comunidad, PROMUC en la Ciudad de Lima.

Iris Lanao

Es egresada de la Escuela de Economía de la Universidad de Ingeniería, en Lima, Perú y tiene una Maestría en Investigación en Operaciones de la London School of Economics, en Inglaterra, y una Maestría en Desarrollo Económico de Stanford University. Actualmente es la Directora Ejecutiva de FINCA Perú

Iván Gutiérrez

Es economista y tiene una maestría en Administración y Finanzas de INCAE con estudios de banca, inversión y economía ambiental. Como especialista en banca y finanzas ha participado en diseño de fondos e instrumentos financieros bursátiles y otros esquemas financieros de inversión aplicado a las microfinanzas; ha ocupado cargos en organismos de desarrollo en las áreas de crédito rural, planificación agropecuaria y programas de asistencia técnica; se ha desempeñado como gerente de instituciones financieras de FNI, un banco de segundo piso; ha sido por ocho años Director Ejecutivo de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas en Nicaragua, ASONID, y desde la fundación de REDCAMIF en 2002, ha ocupado el cargo de Director Ejecutivo de esta Red Centroamericana de Microfinanzas.

Iván Mancillas

Es ingeniero industrial por la Universidad Anáhuac y cuenta con cursos de especialización del Instituto Panamericano de Alta Dirección, IPADE, UCLA, GREEN BOROUGH en Carolina del Norte, socio fundador de Financiera COMPARTAMOS. Fue Director Comercial y actualmente es el Director de Personas de Banco COMPARTAMOS; también es Presidente de ProDesarrollo. Tiene una larga trayectoria en el sector de microfinancieras; ha participado en diversos cursos especializados. Ha trabajado con el Banco Pichinche en Ecuador; ha trabajado con un proyecto en Uganda y también ha colaborado con USAID, con el BID, con la Mesa de Bancos Comunes de Perú; con la Universidad de Georgetown.

Jaime Argüello

Cuenta con un MBA de la Universidad de Tulane, en Norteamérica y tiene diez años de experiencia en la banca. Tiene veinte años de experiencia en microfinanzas, primero como asesor residente de la Fundación Covelo en Honduras y desde hace 11 años trabaja en FINCA. Primero como Director de Asistencia Técnica, luego Director Regional para América Latina y África y, actualmente tiene el cargo de Director Ejecutivo de FINCA Nicaragua en donde está implementando microfinanzas, preparándola para la transformación en una entidad regulada.

Jared Miller

Es graduado de Middlebury College, Vermont y ha llevado a cabo el Boulder Microfinance Training Program. Fue Gerente de América Latina y El Caribe del Microfinance Information eXchange (MIX) donde abrió la oficina regional en Perú y supervisó el benchmarking y análisis de más de 100 IMF's. Ha publicado varios artículos sobre el desempeño de IMF's inclusive el ranking anual de las IMF's más grandes y rentables en Microempresa Americas. Desde 2005 es Director de Planet Rating para América Latina, desde la oficina recientemente creada en Lima, Perú.

Javier Vaca

Es economista con una especialización en Finanzas y Crédito y con estudios de postgrado de las Universidades de Naropa en Estados Unidos y de Reading en Inglaterra. Cuenta con varias pasantías internacionales en CEPES, Bancos Rurales, Uniones de Crédito, Bancos de Microcrédito, COPERME, ProMujer y Profin-Cosude, entre otras. Fue Director Ejecutivo de Red Financiera Rural y actualmente es Consultor en Ecuador del Fondo Internacional de Garantía, en el tema de Análisis de riegos en IMF's para elaboración de informes y solicitudes de fondos.

John Hatch

Es el fundador de FINCA y creador del método de las actividades bancarias de los bancos comunales. Se ha desempeñado como presidente de FINCA y como jefe de los programas de FINCA en Guatemala y El Salvador. Antes de FINCA, fue voluntario en el desarrollo del Cuerpo de la Paz Colombia, y director regional del Cuerpo de Paz en Perú. Como estudiante graduado en la Universidad de Wisconsin, él ganó el Fulbright En 1976, él y dos socios crearon una firma que consultaba independiente, servicios rurales del desarrollo (RDS). Para ampliar el alcance de la metodología de las actividades bancarias de los bancos comunales, él ha enseñado esta metodología en numerosas organizaciones. Actualmente esta metodología funciona en 32 países por todo el mundo.

Jorge Maldonado

Es profesor e investigador de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, en Bogotá, Colombia.

José Manuel Soto

Su formación es en el área de agronomía, a nivel técnico superior, con mención en la elaboración de proyectos rurales; actualmente cursa el 8° semestre para obtener el título de licenciatura. A la fecha ha recibido tanto capacitación interna como externa en las áreas de administración, finanzas, educación y recursos humanos. Es gerente regional de la oficina de Santa Cruz, Bolivia de CRECER, con ocho años de experiencia en esa institución ha podido conocer todo el programa de "Crédito con Educación" asumiendo cargos como promotor, coordinador de ULOS, supervisor coordinador de la regional de Sucre; administrador de la regional de Sucre, gerente regional de Sucre, y actualmente gerente de la regional Santa Cruz. Su experiencia le ha permitido liderar la formación de las oficinas regionales y 10 unidades.

Juan Carlos Ditmeyer

Es boliviano, Ingeniero en Sistemas, con un bachelor y posgrado en Concordia University, en Montreal, Canadá. Trabajó como instructor de Microsoft y Novel en Bolivia, Ecuador, Haití y Paraguay. Es consultor de la USAID para proyectos de tecnología de microfinanzas, responsable del desarrollo de las tecnologías de la muy famosa tarjeta inteligente, biometría, cajeros, puntos autónomos y sistemas inteligentes para Prodem, desde el año 1998. Ha participado como expositor en paneles sobre tecnologías biométricas, tarjeta inteligente y cajeros automáticos para las microfinanzas, en Perú, República Dominicana, Guatemala y Francia. Actualmente se desempeña como gerente general de la empresa boliviana Innova Empresarial.

Juan Cristóbal Romero

Entre 1999 y 2001, administra el Hogar de Cristo filial Chiloé, el cual consta de cuatro Hospederías, un Hogar de Anciano y un Centro para personas con Discapacidad Siquica. El 2000, Participa como Director del proyecto "Desarrollo de una vivienda social para Chiloé" financiado por la Fundación Bosque Modelo Chiloé. Entre el 2001 y el 2002, ya en Santiago, es Profesor Coadjuntor de Microeconomía en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Chile. Desde 2001 a la fecha es Gerente General de la Fundación Ayuda y Esperanza, desde donde dirige el Programa de Microcréditos "Fondo Esperanza" y del Programa de Becas de educación técnica "Súmame". Es miembro del Comité Asesor de Políticas Públicas de la Universidad Católica. En Octubre del 2004 recibió el "Premio Fundación de Ingenieros UC" por su labor social.

Lisa Kuhn

Tiene un bachillerato en relaciones con Latinoamérica y lenguas romances, Master en relaciones internacionales con concentración en desarrollo internacional y estudios en ciencias políticas y literatura latinoamericana. Es asesora técnica de microfinanzas, especialista en el sector microfinanciero con 7 años de experiencia en servicio de capacitación, asistencia técnica e investigación para instituciones y redes microfinancieras de todo el mundo. Está trabajando actualmente en el lanzamiento de "Alcance", la nueva iniciativa para el desarrollo de capacidades que "Freedom from Hunger" ha introducido en México. Trabaja en estrecha colaboración con las organizaciones afiliadas de "Freedom from Hunger" en Perú, Bolivia y Ecuador. Durante su trabajo como asesora de relaciones de género y gerente de micropréstamos con Opportunity International, se especializó en la evaluación y mejoramiento del impacto de los productos y servicios microfinancieros para mujeres.

Marcela Gessaghi

Es Ingeniera Industrial en la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Comenzó su experiencia laboral en Johnson & Johnson Argentina en el área de organización industrial y luego en la Cámara Argentina de Comercio en el área de capacitación y promoción de normas de calidad a Pymes. En 1997 comenzó a trabajar en el área de consultoría en PriceWaterhouseCoopers donde permaneció hasta mediados del 2000. Durante esos años desarrolló diferentes proyectos de estrategia, reorganización y reingeniería de procesos en diferentes empresas. Entre 2000 y 2003 realizó distintos trabajos como asesora. Desde el 2004 es Directora General de Prodesarrollo, la Red mexicana de instituciones de microfinanzas que agrupa 38 instituciones.

Marco Aldana

Es agrónomo y economista; cuenta con 24 años de experiencia en el tema de microfinanzas rurales. Trabajó durante más de diez años para la Banca de Fomento y Comercio en El Salvador; ha trabajado con diversas metodologías de crédito en la financiera Calpiá, fue Subgerente de Crédito Rural en El Salvador, y además, responsable de expandir el producto de crédito agropecuario individual al interior de Calpiá, ahora Banco Procrédito. También cuenta con experiencia en el manejo de microcrédito rural, en condiciones de posconflicto armado. Esto lo desempeñó en El Salvador. Desde 1999 a la fecha, trabaja con CRS, iniciándose en CRS-Guatemala como Gerente del Departamento del Desarrollo Empresarial a cargo de los Programas de Microfinanzas y Comercialización Agropecuaria. Desde el año 2003 ocupa el cargo de asesor técnico de microfinanzas en el Departamento de Calidad de Programas en las oficinas centrales de CRS en Baltimore, Estados Unidos.

Marco Alvarado

Es licenciado en administración y finanzas, con estudios de posgrado en finanzas, filosofía y antropología. Su experiencia principal es en el área académica como coordinador académico, profesor investigador, secretario académico de la Universidad Panamericana de México (Distrito Federal) y como Rector del Instituto de Estudios Superiores del Centro Irapuato. Otras experiencias profesionales son: gerente administrativo en diferentes empresas de servicio y analista financiero dentro del sector bancario y casas de bolsa. Actualmente es director ejecutivo de la Fundación Realidad, FRAC.

Ma. del Carmen Díaz Amador

Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Información de la Universidad Iberoamericana, cuenta con estudios de maestría y doctorado en Ciencias Sociales del Colegio de México. Fue Presidenta de la Comisión de Ciencia y Tecnología en la H. Cámara de Diputados, LVII Legislatura. Fue representante de México ante las Naciones Unidas por el Año Internacional del Microcrédito. Fue Coordinadora de Política Social en el equipo de Transición del Presidente Electo de México, Lic. Vicente Fox Quesada. Actualmente es la Coordinadora General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) de la Secretaría de Economía.

María Elena Taylor

Es economista, con una maestría en desarrollo internacional en la Universidad de Saint Mary's University en Halifax, Nueva Escocia, Canadá. Ha trabajado en la Red Opportunity Internacional. Ha desempeñado, desde 1998, varias capacidades a nivel nacional, regional e internacional. Dentro de las actividades desarrolladas en Opportunity, inició como Coordinadora de Proyectos de Fortalecimiento Institucional en Centroamérica; participó dentro de la Junta Directiva de Opportunity International en Canadá, representando a las agencias implementadoras. También fue directora ejecutiva del Instituto para el Desarrollo Hondureño, una institución implementadora, socia de Opportunity International en Honduras. Además, se ha desempeñado como Manager de la oficina regional de Opportunity; como Directora General de la parte de microfinanzas para Opportunity —organización implementadora, socia de Opportunity en México— en donde se desempeña actualmente.

María Emilia Álvarez Cortés

Magister, profesional en economía, con una especialidad en administración de negocios. Licenciada en Economía por la Universidad de Lima. Ha asistido a varios seminarios de gestión financiera, innovación de productos, microfinanzas, planeación estratégica y proyectos. Tiene experiencia en la Oficina Nacional de Estadística, en el Instituto de Desarrollo Económico de la Escuela de Administración de Negocios; en la Mutual "El Pueblo", en la Unión Interamericana de Mutuales de Vivienda, en la Cooperativa José Alaya y en la Caja de Ahorros de Lima. Ha estado en la Federación Peruana de Cajas Principales, en la Escuela de Control de la Contraloría General de la República; también ha trabajado en centros académicos de la Asociación de Exportadores, en un programa de la Comunidad Europea de Perú. Pasó por los cargos de jefe de finanzas en Caritas del Perú y actualmente ahí se desempeña como Gerente de Microfinanzas.

María Eugenia Moscoso Moreno

Es Economista con una Especialidad en Desarrollo Económico. Desde 1981 trabaja en el campo del Desarrollo Regional y Rural, tanto en planificación como en ejecución de programas de desarrollo rural. Durante los últimos 10 años ha incursionado en las microfinanzas. Desde 2001 es la Directora General del Fondo de Desarrollo Comunal – FONDECO, institución financiera de desarrollo de Bolivia, especializada en microfinanzas rurales.

María Isabel Ramos Ávila

Es egresada de la licenciatura de Sociología en la Universidad Nacional Autónoma de México y ha tenido una amplia experiencia laboral en el Centro de Apoyo al Micro Empresario que se encuentra en Chalco, en México. Tiene un conjunto de investigaciones y estudios de género y de Microfinanzas publicadas; amplísimos cursos de extensión sobre Microempresa, sobre movilización de depósitos en instituciones financieras, sobre talleres de evaluación de impacto y satisfacción de clientes de organismos de Microfinanzas y, actualmente es Gerente General de Desarrollo en el Centro de Apoyo al Microempresario (CAME) en México.

María Marta Padilla

Es Licenciada en Economía Agrícola y Administración de Empresas. Fue directora de FINCA durante toda su vida institucional, del año 1984 hasta el año 2003, y ahora se ha convertido en una organización de segundo nivel que se llama Organización Internacional para las Microempresas Comunes.

María O'Keefe

Cursó la licenciatura en Desarrollo Humano y Política Social en la Universidad North Western y en 1988, obtuvo su Maestría en Salud Pública en la Universidad de Columbia, New York. Antes de llegar a México fue maestra e investigadora académica en temas de salud pública. En 1989 crea en México la Fundación para el Desarrollo Integral Comunitario, FINCA y la dirige hasta 1992. En ese año cofunda el Centro de apoyo al Micro Empresario, CAME y fue su Directora de Operaciones hasta 1996, en donde actualmente funge como Consejera. Es una de las fundadoras de la Mesa de Empleo que hoy conocemos como ProDesarrollo y que dirigió entre 1998 y 2001 después de dejar la dirección de ProDesarrollo. Es asesora de diversas organizaciones en México y a instituciones internacionales. Ha participado en programas de BANSEFI, la Secretaría de Agricultura y la Secretaría de Economía en México. Ha participado como consejera independiente del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en su Programa de Financiamiento en el Sureste y también ha trabajado en la creación de un fondo privado para el financiamiento del sector llamado Fondo Mexicano para las Microfinanzas. Actualmente es consejera de varias ONG's y Microfinancieras, y coordina una investigación cualitativa de impacto del acceso y utilización de servicios financieros populares en nuestro país a través de CIESAS —que es la Institución de Investigación de Ciencias Sociales— y ha sido contratada por BANSEFI y SAGARPA con el apoyo del Banco Mundial.

Martin Valdivia

Es Doctor en Economía Aplicada por la Universidad de Minnesota. Trabaja como Investigador Principal en GRADE desde 1993. Es miembro del directorio de la International Society for Equity in Health (ISEQH) para el periodo 2004-2006, asesor del comité técnico en aspectos cuantitativos de la Global Equity Gauge Alliance (GEGA) y coordinador general de la Alianza para la Equidad en Salud en el Perú (AES). Actualmente, viene desarrollando investigaciones sobre temas como la evolución de la equidad en salud en el Perú. Adicionalmente, se encuentra gestionando y desarrollando diversos estudios de evaluación de impacto de innovaciones de programas de lucha contra la pobreza y desarrollo con diversas ONG's a partir de diseños experimentales. Ha realizado proyectos de investigación y consultoría para organismos internacionales como el BID, el Banco Mundial, la OMS, la OPS, la FAO, la OIT y USAID.

Mauricio Zambrana

Es Gerente General de Infocred, una empresa especializada en el acopio y distribución de información relacionada con el cumplimiento de las obligaciones crediticias contraídas por personas naturales y jurídicas en Bolivia.

Miguel Navarro

Es Licenciado en Economía, graduado de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, especialista en mercadeo agropecuario de la Universidad General de Viscosa en Minas Gerais, en Brasil. Tiene una amplia experiencia en el mundo de las microfinanzas de más de 20 años; ha trabajado en diversas instituciones tanto privadas como estatales y, desde 1994 a la fecha, es Gerente Financiero de ODEF, institución hondureña a brindar servicios financieros a la microempresa.

Moisés Palma

Es Ingeniero Industrial. Con especialización en Microfinanzas, Microempresa y Proyectos de Desarrollo e Inversión. Experiencia en Diseño, Lanzamiento y Dirección de Entidades de Microfinanzas. Ejecución de trabajos en Asistencia Técnica y Evaluación de Programas de Microcrédito y Evaluación Institucional. Capacitación y Entrenamiento de Personal. Redacción de Propuestas y Negociación con Fuentes de financiamiento Gubernamentales, Inversionistas Privados y de Cooperación Internacional.

Nali Delgado

Es economista, graduada de la Universidad de Pacífico, con 12 años de experiencia en Microfinanzas, tanto en programas de crédito individual para Microempresas como en programas de crédito, grupales o solidarios, para sectores de pobreza. Cuenta con experiencia en manejo contable, administración, cartera y rendición de cuentas a entidades de cooperación nacional y extranjera; ejecución de proyectos de desarrollo social, de servicios financieros y no financieros. Contactos profesionales con institutos del sector de Microfinanzas en el Perú y en el extranjero; capacidad para liderar grupos de trabajo y asumir responsabilidad de primer nivel. Actualmente esta al frente de ProMujer Perú.

Patrick Crompton

Ha trabajado con FINCA Internacional y el equipo de investigaciones durante los últimos cuatro años. Como gerente de investigaciones ha coordinado la investigación de la valoración de clientes de FINCA en 22 de sus afiliados y, personalmente ha entrevistado más de 500 clientes de FINCA en Ecuador, México, Uganda y Malawi.

Percy Villazana

Magister en Economía con especialidad en Finanzas, cuenta con diversos estudios internacionales en microfinanzas (Andrews University, Naropa University, Dhan Academy de la India y otros). Fue Director de la RED peruana COPEME (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa). Ha dirigido diversos programas de Microfinanzas y ha fomentado la generación de espacios de coordinación y discusión a favor de los microcréditos en el Perú. Actualmente es Director Ejecutivo del Foro Latino Americano y el Caribe en Finanzas Rurales (FORO LAC FR). Asimismo, es profesor de Diplomado en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Raúl Sánchez

Más de treinta años de experiencia en el desarrollo y fortalecimiento de instituciones Microfinancieras, incluyendo Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero y Cooperativas de Ahorro y Crédito en la región Latinoamericana, con mayor énfasis en Centro América y Colombia. Ha trabajado en proyectos de Desarrollo Institucional y de Financiamiento para la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), incluyendo más de cinco años en Colombia, su país de origen, como coordinador de proyectos en el sector Microfinanciero. Ha proporcionado asistencia técnica para la reestructuración de las Intermediarias de Microfinanzas (IMF) en aspectos de planificación estratégica, fortalecimiento organizacional, planes de negocios, administración financiera incluyendo el fortalecimiento patrimonial, movilización de ahorros y sistemas crediticios. Ha desarrollado Indicadores Claves para las IMF que trabajan tanto en programas directo de primer piso como entidades mayoristas de segundo piso. Ha elaborado y participado en la presentación de propuestas de financiamiento para la USAID, la GTZ, el BCIE y el BID. Actualmente es el Director de KATALYSIS.

Reynaldo Marconi

Economista y abogado desde 1995 de la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural, FINRURAL; hasta diciembre de 2005 ha sido Presidente del Directorio de INFOCRED. Desde el 2002 es Presidente del Consejo Directivo del Foro Latinoamericano y del Caribe, de Finanzas Rurales, Foro LAC FR, que es una red de redes e instituciones de la región, centrada en los servicios financieros rurales. Ha sido Coordinador Regional para América Latina del programa IMPAC, apoyado por la Fundación Ford y el concurso de las Universidades británicas de Bath, Sussex y Sheffield, en el campo de evaluación de impactos. Ha escrito numerosos libros sobre microfinanzas, regulación, finanzas rurales, evaluación de impactos y desempeño social.

Reynold Walter Padilla

Graduado en ingeniería civil, es presidente y fundador de la Red Centroamericana de Microfinanzas, REDCAMIF. Esta es una organización regional integrada por cinco redes de microfinanzas que agrupa a más de 100 instituciones de microfinanciamiento. Es fundador, expresidente y vicepresidente de la Red de Instituciones de Microfinanzas, en Guatemala; también es miembro del Comité Regional de la Cumbre de Microcrédito para América Latina y el Caribe. Es miembro del Comité Global de la Cumbre Mundial del Microcrédito; socio director de la firma consultora "Walter, Palmieri, Consultores Asociados"; y director ejecutivo de la Fundación FABIDES, en Guatemala.

Ricardo Skertchly

Es ingeniero por la Universidad Anáhuac de México. Además cuenta con estudios de maestría y doctorado en la Universidad de Ashton en Inglaterra. Su vida profesional la ha dedicado a trabajar en proyectos de desarrollo con instituciones tanto de gobierno como con organismos internacionales de cooperación. Cuenta con más de 14 años trabajando en el tema de microfinanzas. Es impulsor, fundador y Director de COLCAMI.

Susana Barton

Es vicepresidente y gerente de programas de la división de operaciones internacionales de Acción Internacional. Ha estado vinculada a Acción desde hace catorce años. A la fecha, lidera los programas de asistencia técnica de Banco Sol, Banco Solidario, Unibanco y Génesis. En estos programas se incluyen proyectos de desarrollo e implementación de productos de crédito rural, ahorros urbanos y rurales, líneas de crédito, así como proyectos de servicio al cliente *Client Scoring* y *Portacredit*. Susana Barton gerencia en varios países los proyectos de desarrollo de innovaciones como *Client Scoring*, *Portacredit* y *Aplicaciones Móviles para PDA*.

II FORO LATINOAMERICANO DE BANCCOS COMUNALES

II FORO LATINOAMERICANO
DE BANCCOS COMUNALES



Organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo

26, 27 y 28 de Noviembre
Montevideo, Uruguay





FUNDACIÓN FORD

n(o)vib

icco



CAME

