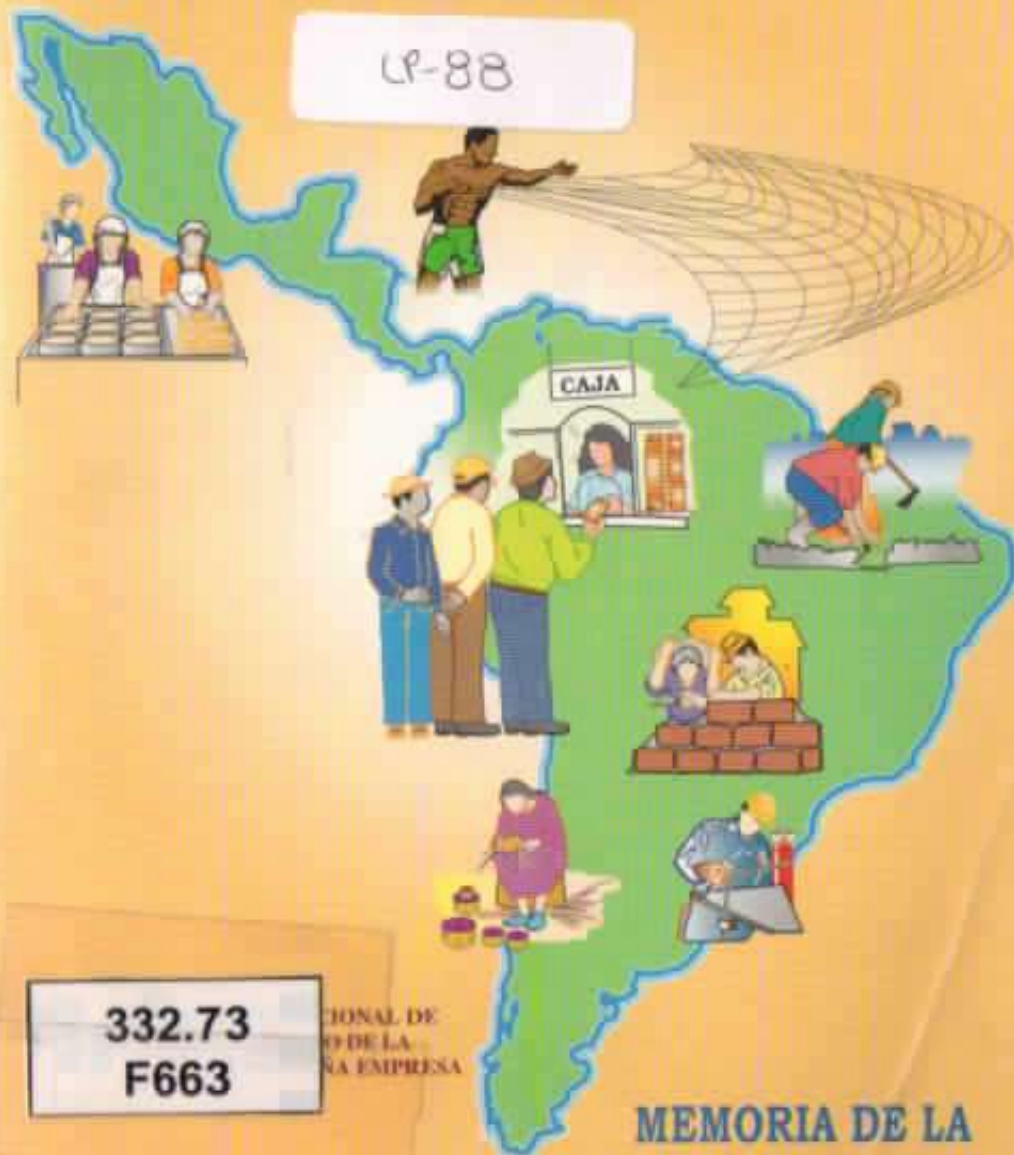


# LA DEMANDA POR SERVICIOS DE MICROFINANCIAMIENTO

LP-88



332.73  
F663

ACIONAL DE  
O DE LA  
A EMPRESA

MEMORIA DE LA  
IV CONFERENCIA ANUAL LATINOAMERICANA

## FORO INTERNACIONAL DE FINANCIAMIENTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

El Foro Internacional de Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa tiene el objetivo de promover el análisis, la Investigación y la difusión de temas relacionados con los servicios financieros para el desarrollo de la micro y pequeña empresa. De este modo, intenta fortalecer un sector que demuestra tener un alto potencial económico y que representa una alternativa para superar la marginalidad que afecta a un alto porcentaje de la población latinoamericana.

El Foro desarrolla un ambicioso programa de actividades que busca establecer lazos de comunicación permanente para fortalecer y apoyar al sector de la micro y pequeña empresa y a las organizaciones de base de la región latinoamericana.

La publicación de trabajos como la presente memoria, es una muestra de este interés por contribuir al diseño de mejores mecanismos de apoyo al sector financiero orientado a la micro y pequeña empresa. Las opiniones contenidas en los trabajos y discusiones, no expresan necesariamente la posición de las organizaciones representadas.

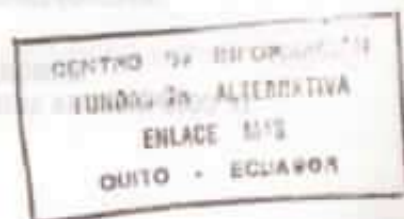
### Miembros

- Fondo Latinoamericano de Desarrollo - FOLADE
- Fundación Integral Campesina - FINCA - Costa Rica
- Proyecto - PROMICRO - Organización Internacional del Trabajo - OIT
- Centro Peruano de Estudios Sociales - CEPES
- Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio - FEPP
- Catholic Relief Services - CRS - El Salvador

## LA DEMANDA POR SERVICIOS DE MICROFINANCIAMIENTO

### MEMORIA DE LA IV CONFERENCIA ANUAL LATINOAMERICANA

Del 24 al 26 de Noviembre de 1999



FORO INTERNACIONAL DE  
FINANCIAMIENTO DE LA  
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA



**LA DEMANDA POR  
SERVICIOS DE  
MICROFINANCIAMIENTO**

**MEMORIA DE LA  
IV CONFERENCIA ANUAL LATINOAMERICANA**

Artas e Impresión: Imprefepp, Telf. 550-705. Quito - Ecuador  
Tiraje: 500 ejemplares.

Quito, Septiembre del 2000

**INDICE**

**INAUGURACION**

<i>José Tonello</i> .....	11
<i>Oltan Rivera</i> .....	13
<i>Carlos Larreategui</i> .....	15

**PANEL I**

**MASIFICACION DEL MICROFINANCIAMIENTO**

<b>La Microempresa: características y perspectivas</b> .....	19
• Principales limitaciones y oportunidades en el acceso a los servicios para la Microempresa .....	21
<i>María Martha Castillo Delgado</i> .....	
• Experiencias de una microempresa en Nicaragua .....	25
<i>Emerson Quintero</i> .....	
• Experiencia de una microempresa peruana en el mercado de financiamiento: El caso WAWILL'S E.I.R.L. ....	29
<i>Wilfredo Rivera Prez</i> .....	
• La microempresa rural (MER) .....	35
<i>Luis Gonzalez</i> .....	
• La Microempresa latinoamericana: características y perspectivas .....	39
<i>Iván Mifflin</i> .....	
• Comentario .....	63
<i>Oltan Rivera</i> .....	

**PANEL 2**

**MASIFICACION DEL MICROFINANCIAMIENTO**

**Capacidad de Microfinanciamiento para satisfacer  
las demandas y metodologías de diseño y de servicios**

• Capacidad de Microfinanciamiento para satisfacer las demandas y metodologías de diseño y de servicios .....	69
<i>Alejandro Alzate</i> .....	

• Comentario <i>Javier Alvarado</i>	75
<b>TALLER 1 MASIFICACION DEL MICROFINANCIAMIENTO</b>	
• <i>Ana Isabel Acevedo</i>	79
Desarrollo microempresarial en acción <i>Anibal Montoya</i>	83
<b>TALLER 2 MASIFICACION DEL MICROFINANCIAMIENTO</b>	
<i>Miriam Perello</i>	89
<i>Carlos Cuchilla</i>	91
<b>TALLER 3 MASIFICACION DEL MICROFINANCIAMIENTO</b>	
• Resumen de la investigación de oferta y demanda de servicios financieros - PRODESSA <i>Luis Bautista</i>	105
• Alternativa de acceso al crédito para el sector rural <i>Ricardo Muñoz</i>	109
• Tema complementario <i>Edgar Carvajal</i>	121
• Plenaria <i>Mario Cadena</i>	125
<b>PANEL 3 ESPECIALIZACION DEL MICROFINANCIAMIENTO La Banca</b>	
• La Banca de microempresa como enfrentarla <i>Santiago Rivadeneira Troya</i>	131
• Comentario <i>Walter Blake</i>	135

• Comentario <i>Carlos Domenech</i>	137
• Preguntas y respuestas	139
<b>PANEL 4 ESPECIALIZACION DEL MICROFINANCIAMIENTO Inserción del mercado</b>	
• Inserción en el Mercado ONG: ¿Está claro su papel en las microfinanzas? <i>Alberto Tejada Echeverry</i>	143
• Comentario <i>Manuel Churiboga</i>	157
• Comentario <i>Anibal Montoya</i>	158
• Tema complementario Política de Calidad, eficacia y solidez del desarrollo <i>Roberto Garcés</i>	159
<b>TALLER 1 ESPECIALIZACION E INSERCIÓN EN EL MERCADO</b>	
• Fondo rotatorio para mujeres del sector minero - CEDAL <i>Pedro Córdova del Campo</i>	163
• Experiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic C. Ltda. <i>Patricia Camacho</i>	169
<b>TALLER 2 ESPECIALIZACION E INSERCIÓN EN EL MERCADO</b>	
• Una experiencia de microfinanciamiento <i>Juan Carlos Urigilés</i>	185
• Asociación ARARIWA <i>Carlos Chavarría Lazo</i>	189

**TALLER 3  
ESPECIALIZACION E INSERCIÓN EN EL MERCADO**

- Finanzas rurales en Centroamérica: la vía difícil a la institucionalidad ..... 195  
*Hans Nusselder*
- Proyecto piloto de establecimiento de 25 empresas de crédito comunal en el área de influencia de PROSESUR ..... 213  
*Fredy Urbina*
- Plenaria segundo día ..... 223  
*Juan Alvarado*

**PANEL 5  
GESTIÓN Y CALIDAD**

- Tecnología financiera en busca de la eficiencia ..... 235  
*José Morela Garaizabal*
- Comentario ..... 253  
*Javier Vaca*
- Comentario ..... 257  
*Walter Blake*

**PANEL 6  
MEDICIONES DE GESTIÓN E IMPACTO**

- *Xiomara Ventura* ..... 261
- "La medición de la gestión y el impacto"  
Una herramienta para el mejoramiento de la calidad de los servicios de crédito ..... 281  
*Susana Balarezo*
- Comentario ..... 305  
*Ives Moury*
- *Rodrigo López* ..... 309

**TALLER 1  
GESTIÓN Y CALIDAD**

- *Juan Pablo Montoya* ..... 313
- *Andrés Bernal* ..... 317
- Preguntas y respuestas ..... 319

**TALLER 2  
GESTIÓN Y CALIDAD**

- *Thelma Peón* ..... 323
- *Galo A. Sandoval* ..... 327
- Preguntas y respuestas ..... 335

**TALLER 3  
GESTIÓN Y CALIDAD**

- *Adelina Vásquez* ..... 341
- *Nery Ezaús Zelada López* ..... 347

**CLAUSURA**

- *Nina Pacari* ..... 355
- *José Tonello* ..... 357
- *Olman Rivera* ..... 361

**ANEXOS**

- *José Alberto Tejada* ..... 365
- *Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda. "CÓDESARROLLO"* ..... 369

**BIBLIOGRAFIA** ..... 373

**LISTA DE PARTICIPANTES** ..... 377



José Tonello  
Olman Rivera  
Carlos Larreátegui

FEPP, Ecuador  
FOLADE, Costa Rica  
Gobierno, Ecuador

**José Tonello**  
**Director Ejecutivo del FEPP y Presidente del FOLADE**  
**Ecuador**

Quiero darles la bienvenida a la IV Conferencia Anual Latinoamericana del Foro Internacional de Financiamiento de la Micro y Pequeña Empresa. Durante los próximos tres días trataremos el tema "DEMANDA POR SERVICIOS DE MICROFINANCIAMIENTO"; es un tema que hemos seleccionado para dar protagonismo no solo a quienes ofrecen servicios financieros, sino también a quienes lo necesitan y los demandan.

En el mundo de la globalización, en el cual la ley de la oferta y la demanda se vuelve casi más importante que la misma Ley de Dios, parece que el mercado financiero se rige solo por la ley de la oferta; la voz de los demandantes de servicios es poco escuchada: o aceptan las condiciones que se les imponen o no hay servicios para ellos.

Comenzaremos esta conferencia escuchando las opiniones de dirigentes campesinos, de microempresarios, de representantes de grupos de autogestión financiera; ellos nos van a decir lo que les pasa cuando ofrecen sus ahorros a los bancos, cuando demandan créditos a las instituciones financieras y cuando se relacionan con las instituciones de control. Si fuéramos capaces de diseñar e implementar productos financieros partiendo de las necesidades y de las posibilidades de los pobres, los países latinoamericanos podrían profundizar la práctica de la solidaridad, cosechando frutos de vida y de bienestar. Los pobres son buenos ahorradores, porque viven en la austeridad, y son buenos pagadores de los créditos que reciben, porque viven en la honradez. ¿Por qué, entonces no poner a su disposición servicios financieros masificados y especializados a la vez para satisfacer sus necesidades? Esperamos que esta conferencia de respuestas y propuestas a esta pregunta.

Esperamos que las legislaciones latinoamericanas se revisen de tal forma que hagan posible en nuestros países milagros económicos y sociales como los que han sido generados hace más de 100 años por Retteissen en Alemania, por Casse Rurali en Italia y más recientemente por Mondragón en España.

La realización de esta Conferencia tiene un costo elevado; somos coherentes con nuestros propios planteamientos si aprovechamos estos tres días para trabajar mucho y para trabajar bien, sintiéndonos actores y no espectadores de la Conferencia, exponiendo nuestros puntos de vista y escuchando con respeto y atención las opiniones de los demás, entonces regresaremos a nuestros lugares de trabajo más ricos y más motivados y la conferencia habrá logrado su objetivo. Esperamos que los medios de comunicación social hablen de la realidad de las finanzas alternativas y solidarias y transmitan buenas noticias a la opinión pública; en todos los

países latinoamericanos hay un sector de la sociedad, el mayoritario, que trabaja y produce, que da más de lo que recibe, que construye la equidad y la paz con su esfuerzo y con su voluntad de vida.

Pedimos a los gobiernos latinoamericanos y en particular al gobierno ecuatoriano que Usted representa, Dr. Larreaátegui, que preste atención inteligente y cariñosa a estos sectores de nuestra sociedad. Aquí en el Ecuador son los pobres la mayoría de la población y hoy frente a tanta crisis que nos afecta, son los que tienen en pie a nuestro país; si nuestro gobierno, si los gobiernos latinoamericanos se convencieran que invertir en los pobres produce más que invertir en los ricos, el Ecuador y Latinoamérica entera podrían cambiar, en tiempos cortos, con paz y justicia.

Por eso también hemos querido que esta Conferencia se realice en la ciudad de Quito; frente a la profunda crisis que vive el país, esperamos que esta sea una señal de esperanza, que nos demuestre que las cosas pueden cambiar.

Un agradecimiento muy cordial a quienes han trabajado en la preparación de la conferencia, en San José de Costa Rica y en Quito; menciono solo a Olman, Nelson, Silvia y Alex, pero muchas otras personas nos han ayudado. Gracias a quienes darán su contribución con sus exposiciones, con sus aportes para la ejecución de la conferencia. Gracias también a las instituciones que nos ayudan a financiar el evento; quiero recordar que hemos recibido ayuda de la Embajada de Holanda, en Centroamérica, del SNV de Holanda, de la Organización Internacional del Trabajo, de Promicro, del Banco Mundial, de Catholic Relief Service, a través de su oficina en El Salvador; de Agro Acción de Alemania; del DED de Alemania; de SOS de Bélgica; de Manos Unidas de España como también a Italia; del Banco de Santander; del Banco Solidario y de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador. A las personas que trabajan en estas instituciones, que han creído en nuestra propuesta, un gracias muy sincero.

Bienvenidos entonces, amigas y amigos, bienvenidos a trabajar mucho y a trabajar bien.

**Olman Rivera**

**Director Ejecutivo del FOLADE**

**Secretaria Técnica del Foro**

**Costa Rica**

**E**n nombre del Foro Internacional de la Micro y la Pequeña Empresa queremos deseárselos a todos la más cordial bienvenida. Terminamos el siglo e iniciamos el año 2000 realmente sin grandes cambios en toda Latinoamérica; continuamos teniendo problemas sociales, continuamos teniendo problemas económicos, continuamos con problemas para la generación de ingresos, continuamos con problemas para la generación de empleos. Tal vez uno de los factores más importantes con los cuales cerramos el siglo es que por primera vez, a nivel de casi todos los países latinoamericanos, se ha visualizado que las micro y pequeñas empresas son aquellas que mayoritariamente contribuyen en esa generación de empleos y en esa disminución de la pobreza. Las organizaciones financieras no convencionales, son aquellas que han creído en estas micro y pequeñas empresas y les han dado su soporte financiero y esa gran ayuda que necesitamos y que necesitan todos los sectores pobres de nuestros países.

Sin embargo, estamos cerrando el siglo en una época de competencia, con una globalización, con una banca comercial que nos imponen trabajar en condiciones de mercado; eso significa que de aquí en adelante ya no solamente vamos a trabajar solos y apoyándonos entre nosotros, sino que vamos a trabajar compitiendo en los mercados, no solamente por clientes, sino también por fondos.

Necesitamos entonces ideas y estrategias, necesitamos ser competitivos, necesitamos tener características muy específicas que nos ayuden a mantener nuestra posición, que nos ayuden a seguir prestando esos servicios, que hasta la fecha lo hemos hecho de una forma bastante difícil.

Hemos determinado en el Foro que uno de los factores importantes que tenemos que considerar son las características de nuestros clientes, de la demanda y por eso se ha denominado a este foro: la Demanda por Servicios de Micro Financiamiento. Lo que queremos es investigar durante estos tres días, cuáles son las características de los clientes de estas organizaciones financieras no convencionales, que nos ayuden a montar estrategias, a diseñar servicios, a establecer la oferta de créditos y que ayuden para poder competir en el mercado en el cual nos encontramos. Esa es la razón de ser de esta conferencia.

El Foro internacional fue creado en 1996, con la idea de proponer un espacio para intercambiar experiencias y eso es lo que vamos a hacer en estos tres días, compartiendo experiencias prácticamente de todos los países latinoamericanos que de



una u otra forma van a estar representados, a través de las presentaciones de casos o en las diferentes charlas que vamos a recibir. De manera que los invito para que aprovechemos estos tres días lo máximo que podamos y llevarnos una nueva visión de regreso a cada una de nuestras organizaciones y a cada uno de nuestros países.

Termino simplemente nombrando a las organizaciones que conforman el Foro para efectos informativos y dándoles las gracias por habernos acompañado el día de hoy y esperamos su presencia el día de mañana y el viernes. Las organizaciones miembros del Foro están compuestas por: la Organización Internacional del Trabajo, a través de su Agencia o Programa PROMICRO en Costa Rica; la Fundación Integral Campesina de Costa Rica; el Fondo Latinoamericano de Desarrollo, FOLADE, que es la Secretaría Técnica del Foro; el Centro Peruano de Estudios Sociales CEPES, del Perú; Catholic Relief Service con su oficina en El Salvador; el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, FEPP, en Ecuador; y la Embajada Real de los Países Bajos, como observador.

Muchísimas gracias; les deseo a todos tres días muy exitoso de trabajo, en los cuales podamos compartir muchas experiencias. Muchas gracias.

**Carlos Larreátegui**

**Ministro Secretario de Estado de Desarrollo Humano,  
en representación del Presidente de la República  
Ecuador**

**E**n primer término quisiera presentar un saludo muy efusivo de parte del señor Presidente de la República y de su gobierno, ante la organización de este evento. Saludamos la iniciativa que ha tenido el Fondo Latinoamericano de Desarrollo y a través del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio para llevar adelante este importante certamen y seminario que se realiza en un momento crucial para el Ecuador, en el cual es necesario buscar alternativas, opciones frente a la crisis económica que nos agobia y que es resultado de varios años de crisis estructural.

El tema de la microempresa ha cobrado singular importancia en estos últimos meses en el Ecuador y el debate se ha intensificado; por esa razón el gobierno nacional, desde su inicio, ha estado trabajando intensamente en la creación de un nuevo marco institucional, que permita llevar adelante todos los aspectos soslayados o no potenciados, relacionados con la microempresa. Siempre se ha hablado en el país, desde hace varias décadas, de la importancia de potenciar a la microempresa; de impulsar su crecimiento, de la importancia de contar a la microempresa como un elemento del desarrollo nacional; sin embargo, poco o nada se ha hecho para su mejoramiento institucional. En el tema del financiamiento, las estructuras actuales han fallado, el sistema financiero nacional no ha podido canalizar los recursos que en su momento estuvieron o se anunciaron como disponibles para el sector de la microempresa. Por ello, era necesario dar un vuelco radical a este esquema y en eso nos encontramos empeñados.

Tal como lo señalaba el señor Tonello, con absoluto acierto, el tema de la microempresa siempre ha sido visto por el lado de la oferta, de la misma forma que se analiza el tema del desarrollo nacional, con un Estado omnipresente que ha diseñado, bajo una ingeniería social y económica, lo que debería ser el desarrollo, en planes inmensos que definen como deben funcionar las empresas, incluyendo a las microempresas, y la actividad productiva en general; creo que ese ha sido uno de los elementos que explica el fracaso de todo el esquema. Por eso ciertamente hay que buscar invertir dicho esquema y este concepto, enfocando el tema de la microempresa por el lado de la demanda, tal como se propone precisamente este evento profundizar y analizar.

Queremos también que el impacto del crédito vaya más allá de lo que ha sido en estos últimos años, es decir, considerándolo simplemente desde el Estado o desde la óptica del Estado, para llegar a ciertos grupos particulares de población muy específica. Su definición debería contemplar un acceso mucho más amplio, mucho

más general, bajo criterios simplemente productivos, considerando la contribución que puede dar la microempresa al país, en particular en términos sectoriales, geográficos o de niveles sociales, entre otros.

Por eso quisiera aprovechar este importante evento para anunciar la expedición de un Decreto Ejecutivo, que está listo en el escritorio del señor Presidente de la República y será promulgado en las próximas horas, creando la agencia para potenciar la microempresa, que se ocupará del manejo de la política integral del sector; estaría adscrita a la Secretaría de Desarrollo Humano que tengo la honra de presidir y contará con el apoyo de las Secretarías de los Ministerios de la Producción y de Economía, para realmente cerrar el círculo y poder utilizar las energías que entre estas tres instituciones se puede generar alrededor de la microempresa.

El Decreto considera como microempresa a una unidad económica dedicada a actividades de producción, comercio y servicios, que tenga de 1 a 9 ocupados, incluyendo al propietario y cuente con una inversión en activos fijos, excluyendo terrenos y edificios, equivalente a veinte mil dólares americanos. Las funciones básicas de la agencia para potenciar la microempresa son, en primer término, abordar la problemática del sector de la microempresa de manera integral; promover los mecanismos participativos y de generación de consensos, que permitan la definición de las políticas del sector; establecer, decidir, regular, coordinar, apoyar y evaluar las políticas nacionales y las acciones de promoción y desarrollo de la microempresa en el país; finalmente impulsar los mecanismos necesarios para obtener y canalizar recursos financieros nacionales e internacionales para llevar a efecto los programas del sector. Naturalmente, el tema del financiamiento siempre será la pregunta clave, el factor esencial de todo esquema de potenciación de la microempresa. Para eso estamos trabajando con la Corporación Financiera Nacional, para tratar de establecer una suerte de fiducia, que nos permita trabajar no solamente con las instituciones del sistema financiero que en el pasado no han demostrado mayor interés ante los costos de estas operaciones y que nos permita trabajar con otros esquemas, con otras instituciones del país, para llegar directamente con el crédito para la microempresa y la Corporación está preparando, en este instante, un esquema que será anunciado con la promulgación del Decreto como decía en las próximas horas.

El país también tiene puesto sus ojos en la renegociación de la deuda externa con el Club de París, aspirando a conseguir una reducción y un canje que nos permitan canalizar una vasta parte de dichos recursos al financiamiento del sector microempresarial. Naturalmente esto pasa, como todos sabemos, por un acuerdo inicial con el Fondo Monetario Internacional y luego la renegociación con los gobiernos que mantienen acreencias con Ecuador. Pero tenemos la absoluta certeza de que habrá apoyo para esta iniciativa por las implicaciones sociales, económicas, productivas que un esquema de esta naturaleza puede tener en el país.

Quiero entonces nuevamente celebrar este acontecimiento; estoy seguro que las discusiones, los temas, las ideas que aquí surgirán nos servirán para encaminar este proceso que en este instante arranca en el Ecuador; por eso pues, nuevamente me permito felicitar a los organizadores, desearles todo éxito en este evento y ratificarles la decisión del gobierno de avanzar en este esquema, escuchando las opiniones, que tienen los especialistas como ustedes, para este importante esquema productivo de la nación. Muchas Gracias.

## La Microempresa: Características y Estrategias

## PANEL I

---

### La Microempresa: características y perspectivas

**Masificación del  
Microfinanciamiento**

#### PONENTES

Maria Martha Castillo	MACADE, Costa Rica
Emerson Quintero	Nicaragua
Wilfredo Rivera Prez	VAWILL, E.I.R.L. Perú
Luis González	FUNORSAL, Ecuador

#### COMENTARISTA

Olman Rivera	FOLADE, Costa Rica
--------------	--------------------

#### DIRECTOR DE MESA

Leonardo Bustos	CESADE, Nicaragua
-----------------	-------------------

### PRINCIPALES LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES EN EL ACCESO A LOS SERVICIOS PARA LA MICROEMPRESA

*Maria Marta Castillo Delgado  
Propietaria de la Microempresa MACADE,  
Costa Rica*

**I**nicie mis actividades empresariales con la constitución, de la microempresa Construcciones El Progreso Sociedad de Responsabilidad Limitada, junto con tres compañeras.

Las principales limitaciones que enfrentamos con la constitución de la empresa, fue la cantidad de requisitos que debimos cumplir, el costo de los mismos y la espera hasta constituir formalmente la microempresa. Ese tiempo de espera lo utilizamos para sistematizar nuestra experiencia de diez años en la autoconstrucción de vivienda de interés social, en donde aprendimos el oficio de construir. Por otra parte, para disminuir costos y ser más eficientes en el proceso constructivo, conformamos junto con cinco microempresas de construcción, un consorcio, que nos permitió construir en 1993, cuarenta y dos viviendas de interés social en la comunidad de Alajuelita en San José.

El acceso al crédito fue relativamente rápido ya que durante todo el proceso anterior de organización, formalización y capacitación, tuvimos un acompañamiento permanente de CEFEMINA, entidad que nos facilitó el crédito. No obstante los intereses eran superiores a los del mercado y el plazo muy corto.

Concluida la construcción, se vendieron rápidamente las unidades habitacionales, puesto que la clientela había sido seleccionada previamente y ya tenían aprobado el bono de vivienda.

Al cerrar cuentas, los resultados fueron desalentadores para nosotras, muchas horas de trabajo arduo y solo una pequeña utilidad neta de seiscientos dólares, o sea, ciento cincuenta dólares por socia.

En ese momento, entró en crisis el sistema de vivienda de interés social en nuestro país; había una sobreoferta de viviendas, las tasas de interés de los bancos se incrementaron mucho y frente a tanta adversidad del mercado, decidimos suspender nuestras actividades en construcción y por mi parte decidí dedicarme de lleno a desarrollar la microempresa MACADE Costa Rica, que es la que me ha permitido salir adelante en los últimos siete años.

#### PANEL I

#### PONENTES

Maria Martha Castillo	MACADE, Costa Rica
Emerson Quintero	Nicaragua
Wilfredo Rivera Prez	VAWILL, E.I.R.L. Perú
Luis González	FUNORSAL, Ecuador

#### COMENTARISTA

Oliman Rivera	FOLADE, Costa Rica
---------------	--------------------

#### DIRECTOR DE MESA

Leonardo Bustos	CESADE, Nicaragua
-----------------	-------------------

#### PRINCIPALES LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES EN EL ACCESO A LOS SERVICIOS PARA LA MICROEMPRESA

*Maria Marta Castillo Delgado*  
*Propietaria de la Microempresa MACADE,*  
*Costa Rica*

**I**nicié mis actividades empresariales con la constitución, de la microempresa Construcciones El Progreso Sociedad de Responsabilidad Limitada, junto con tres compañeras.

Las principales limitaciones que enfrentamos con la constitución de la empresa, fue la cantidad de requisitos que debimos cumplir, el costo de los mismos y la espera hasta constituir formalmente la microempresa. Ese tiempo de espera lo utilizamos para sistematizar nuestra experiencia de diez años en la autoconstrucción de vivienda de interés social, en donde aprendimos el oficio de construir. Por otra parte, para disminuir costos y ser más eficientes en el proceso constructivo, conformamos junto con cinco microempresas de construcción, un consorcio, que nos permitió construir en 1993, cuarenta y dos viviendas de interés social en la comunidad de Alajuelita en San José.

El acceso al crédito fue relativamente rápido ya que durante todo el proceso anterior de organización, formalización y capacitación, tuvimos un acompañamiento permanente de CEFEMINA, entidad que nos facilitó el crédito. No obstante los intereses eran superiores a los del mercado y el plazo muy corto.

Concluida la construcción, se vendieron rápidamente las unidades habitacionales, puesto que la clientela había sido seleccionada previamente y ya tenían aprobado el bono de vivienda.

Al cerrar cuentas, los resultados fueron desalentadores para nosotras, muchas horas de trabajo arduo y solo una pequeña utilidad neta de seiscientos dólares, o sea, ciento cincuenta dólares por socia.

En ese momento, entró en crisis el sistema de vivienda de interés social en nuestro país; había una sobreoferta de viviendas, las tasas de interés de los bancos se incrementaron mucho y frente a tanta adversidad del mercado, decidimos suspender nuestras actividades en construcción y por mi parte decidí dedicarme de lleno a desarrollar la microempresa MACADE Costa Rica, que es la que me ha permitido salir adelante en los últimos siete años.

MACADE Costa Rica es una empresa dedicada a la elaboración y venta de productos de madera pintados a mano, con dibujos relativos a la flora y fauna de nuestro país, así como otros elementos típicos. El producto está dirigido al mercado turístico a nivel nacional.

Dicha empresa la logré establecer gracias a un préstamo otorgado por CEFEMINA, que es una organización que apoya el desarrollo de las mujeres desde hace veinticinco años y que en 1993 inició un programa de crédito para microempresas de mujeres.

A través de estos siete años, me he topado con diversos factores que han dificultado mi desarrollo empresarial. Uno de los principales es el económico, ya que al no tener capital, veo muy restringido el crecimiento de la empresa. Me limita ampliarme y abrir nuevos mercados, incluyendo el internacional. También se me restringe la posibilidad de crear empleo para otras mujeres.

En Costa Rica existe un problema generalizado con respecto al financiamiento, que afecta al sector microempresarial, se puede obtener crédito mediante las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), de una forma ágil y directa, pero a un interés más elevado que las tasas del mercado. Dichas ONGs solicitan menos garantías a la hora de otorgarlas y ofrecen, además del préstamo, asesoría y seguimiento sobre dicha inversión, lo que es muy importante para nosotras. Hace poco tuvimos una buena experiencia, que vale la pena compartir. Ustedes saben que uno de los principales problemas que enfrentamos todos los días es la comercialización de nuestros productos. CEFEMINA me hizo una invitación para presentar muestras y una cotización para vender mis productos a una pequeña empresa en Estados Unidos, especializada en la venta de artesanías de todo el mundo. Convocaron a varias artesanas y nos conectaron con la compradora, nos ayudaron a revisar el precio del producto para exportación y se encargaron posteriormente de establecer los mecanismos de venta de manera que tuviéramos asegurado el pago de nuestros productos. Así estamos aprendiendo de manera segura a colocar nuestros productos en el extranjero. CEFEMINA tiene facilidades que nosotras no tenemos y que hace más fácil y barata la negociación, como por ejemplo correo electrónico, cuenta en dólares donde le depositan el dinero y mejor infraestructura para estas primeras exportaciones. Si este proyecto de comercialización crece, nosotras iremos asumiendo la coordinación, pero ya tenemos todo el aprendizaje y de alguna forma el riesgo que al principio asumió CEFEMINA. Este es un aporte muy valioso para nuestro desarrollo empresarial y no nos lo cobran.

Por otra parte, en el sector financiero estatal las tasas de interés son más bajas, a veces hasta diez puntos menos, pero contradictoriamente obtener un crédito por esta vía resulta imposible para la mayoría, ya que los bancos estatales piden garantías reales e innumerables requisitos y además no dan ningún aporte para el crecimiento de la empresa.

Hay otras opciones de recursos para la microempresa, sin embargo, ya están prácticamente extinguidas, entre otras razones por problemas de corrupción. Se trata

de organizaciones de gobierno, como por ejemplo, el Instituto Mixto de Ayuda Social. Los recursos que se pueden acceder por esta vía son donados, sin embargo, la forma en que tienen que tramitarse no contribuye y por el contrario, lesiona la dignidad de las personas. Hay muy poca o ninguna orientación administrativa y empresarial para quienes los reciben y en muchos casos se utiliza el dinero para otras cosas, por eso fracasan muchos proyectos y es dinero perdido. Lo lamentable es que son recursos públicos y que se supone van a aliviar la situación de la gente más pobre.

Actualmente se puede obtener crédito en muchas organizaciones no gubernamentales, asociaciones, cooperativas, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y en el sistema bancario nacional, principalmente en el Banco Nacional de Costa Rica. Sin embargo, en este último caso el programa de crédito para microempresa apenas se está iniciando y aún no tenemos criterio para saber si es como lo pintan en la publicidad, esperamos que así sea, para beneficio de los micro y pequeños empresarios.

Por mi parte, mientras existan organizaciones como CEFEMINA, seguiré solicitando los créditos ahí, porque me tratan y consideran como una persona valiosa, se preocupan por mis problemas como mujer, me abren otras puertas para tener un futuro mejor, puedo compartir en actividades de capacitación con otras mujeres y eso enriquece mi vida y mi condición de empresaria. Si requiero asesoría técnica tengo la confianza de recurrir a gente profesional interesada en mi crecimiento. A mi criterio, estas son condiciones ideales para la micro y la pequeña empresa, que todos los organismos que brindan crédito deben ofrecer.

Al principio les decía que el problema principal es que los intereses son más altos que los del Banco, pero los beneficios que recibimos son también mayores y más importantes.

A veces también pasa que si requerimos créditos de montos altos, superiores a diez mil dólares, por ejemplo, los créditos no son tan rápidos porque las organizaciones no tienen recursos suficientes para atender todas las solicitudes y esto causa muchos trastornos porque una no quiere tener cuentas en distintas organizaciones, se está más tranquila con las cuentas en un solo sitio, pero por otra parte necesita la plata y casi siempre rápido.

Hay otros problemas más administrativos como el control contable, pues es necesario tener al día la información y es muy costoso contratar un servicio de contaduría. Otro elemento es tener la materia prima necesaria, o sea un buen inventario.

En el caso de las mujeres, el manejo de horario es muy importante pues es muy difícil establecer horarios de trabajo, ya que casi siempre se tiene la empresa en casa y hay muchas obligaciones que atender durante el día. Lo ideal es que las mujeres microempresarias con hijos pequeños, tengan la posibilidad de dejar a sus hijos en guarderías en tanto trabajan, porque de lo contrario van a seguir soportando injustas jornadas de dieciocho y más horas.

Las que trabajamos en artesanía no tenemos una política clara de gobierno y apoyo para tener un mercado estable. Hay temporadas altas y bajas, establecidas en el mercado y a veces es muy difícil sobrevivir con esta marcada estacionalidad.

Bien, agradezco esta oportunidad que me brinda FOLADE de compartir parte de mi experiencia como microempresaria y espero que contribuya en algo a mejorar los servicios para la microempresa en América Latina.

Muchas gracias también a todos y todas por su atención.

## EXPERIENCIAS DE UNA MICROEMPRESA EN NICARAGUA

Emerson Quintero  
Nicaragua

### INTRODUCCION

**I**nicie en el año 1989 con la inquietud de tener un taller por mi solo; obtuve prestado un motor para una máquina y ciertas herramientas manuales como serrucho, un cepillo para madera, un martillo, una cinta y un lápiz; los primeros productos fueron marcos de tijeras y silletas plegadizas.

Al poco tiempo me vi en la necesidad de contratar a un ayudante pues empecé a tener mayor demanda de productos, por ejemplo: patas de gallinas, plateras, jicarerías, entre otros, para la gente más pobre.

Siempre tuve mis metas de producir con mejor calidad, porque tenía la experiencia de haber trabajado en talleres con mayor calidad; en ese momento no podía por falta de financiamiento; además de la situación crítica de Nicaragua en el aspecto socio económico, por la guerra que se estaba viviendo en ese entonces.

Un año después, en 1990, obtuve el primer financiamiento con un Organismo no Gubernamental que me prestó setecientos córdobas (C\$ 700.00), equivalentes a ciento veinte dólares (US\$ 120.00), con lo cual solamente pude comprar materiales, o sea capital de trabajo.

Luego comencé a producir camas mejor elaboradas; siete meses después me prestaron novecientos córdobas (C\$ 900.00), con lo cual pude producir más y me dio para cancelar el motor que al inicio me prestaron; también con mis utilidades adquirí un nuevo motor lo que me facilitó producir más e incorporar a un ayudante más.

Todos estos muebles yo los producía en mi taller que estaba ubicado a 2 kilómetros de la carretera; los acarrecaba en la cabeza para llevarlos a la orilla de la carretera y poderlos exhibir, en la casa de mis suegros; en la venta me ayudaba mi esposa la cual lo hacía con mucho entusiasmo y con el interés de ayudarme y que saliéramos adelante.

Así pasamos siete años manteniéndonos en la producción con financiamientos pequeños, que solamente nos ayudaban a sobrevivir y no a crecer, ni a tecnificarnos.

Luego inicié un proyecto de comprar un terreno a la orilla de la carretera y lo llegamos a madurar ese proyecto cuando obtuve una oferta de comprar un terreno pequeño con casa, ubicado en la entrada a Niquinohomo, el cual tenía un costo de US\$7.500 Dólares y yo solamente contaba con ahorros de mis utilidades y ayuda de mi mamá con US\$2.000; la institución con la que yo trabajaba no pudo darme respuesta con US\$2.000 que yo necesitaba para dar la prima de US\$4.000. La respuesta negativa de la institución fue porque yo no tenía capacidad de pago para esa cantidad, solamente para C\$3.000 y mi taller era muy pequeño.

Anduve tocando todas las puertas de los bancos, los cuales me respondían negativamente, porque no reunía todos los requisitos para ser sujeto de crédito en una institución bancaria.

Un empleado de un banco me recomendó visitar una oficina nueva que quedaba a dos cuadras del banco, y que daba crédito; me encontré con FINDE, en el cual nos atendieron a mi esposa y a mí de manera muy especial, me recibieron con una tasa de café, con una actitud bien positiva y con grandes deseos de ayudarnos, sin tomar en cuenta lo grande de nuestro problema; más bien el entusiasmo y deseos de superación que teníamos en nuestro proyecto de crecer cada día más. Solamente contábamos con seis trabajadores.

Platicando con el Gerente de la Sucursal FINDE y exponiéndole mis planes, me preguntó con que contaba para garantizar la deuda. Yo le expliqué que con nada; él me dijo que consiguiera un fiador que me respaldara y que me iban a financiar US\$2.500 (dos mil dólares para pagar la prima del terreno y US\$500 para capital de trabajo); el plazo fue para 18 meses; con esto hice mi traslado al local y con los US\$500 compre materia prima y materiales para producir mucho más y como ya estaba bien ubicado mis ventas fueron fabulosas, lo cual me dio para pagar puntualmente mis cuotas y cancelar a los once meses o sea siete meses antes, el total de la deuda; de esta manera pase a ser uno de los mejores clientes de FINDE. A los cuatro meses de que FINDE me otorgó el crédito me enviaron a unos Asesores de ASESORINDE quienes me brindaron asesoría y capacitación en control de costos, planificación, organización y mercadeo; esto me ayudó mucho a controlar mis costos de producción, calidad y en las gestiones de ventas.

Lo más importante fue que me hicieron ver que la microempresa no es para sobrevivir sino para crecer, generar empleos, y ayudarle a Nicaragua.

Hoy en día llevo tres créditos con FINDE, el último fue de US\$4.000 dólares, porque solamente esto necesito, ya que aporto de mis utilidades para capital de trabajo.

Mis niveles de producción han aumentado, actualmente tengo 27 empleados productivos, una administradora financiera, dos encargadas o ejecutivas de ventas,

entre las cuales esta mi esposa, un bodeguero, y una sala de exhibición ubicada en el terreno que negocié al inicio y que actualmente es propio en un 100%. Cuento con 13 máquinas para diferentes trabajos, además de poseer contactos con personas que importan de Puerto Rico, y New Orleans y personas de otros países, que nos visitan y compran para llevar.

Hoy en día con el apoyo de FINDE y su asesoría este pequeño taller se ha convertido en una pequeña mueblería, que está generando empleos y mejores condiciones de vida, tanto para los trabajadores como para mi familia, además de generar ganancias y divisas para nuestro país.

### SITUACION ACTUAL DEL MICRO EMPRESARIO EN NICARAGUA

La demanda actual es mucho más grande que la capacidad instalada con la que cuento. Por lo cual detallo a continuación mis fortalezas y mis debilidades para determinar que puedo hacer para solventar los problemas y así cumplir con mis expectativas futuras.

#### FORTALEZAS

- Mi experiencia
- Ubicación excelente del taller
- Calidad en el trabajo
- Conocimiento de costos administración y mercadeo.
- Contactos directos con las fábricas de insumos
- He adquirido clientes permanentes
- Fácil acceso a créditos.

#### DEBILIDADES

- Maquinaria obsoleta, la mayor parte elaborada por mí.
- Falta de conocimiento de los parámetros de calidad, todo se hace en base de la experiencia.
- Falta de preparación para la administración de una Microempresa.
- Falta de contactos directos para mayor exportación de mis productos
- Falta de capacitación técnica al personal de venta.

#### EXPECTATIVAS FUTURAS

- Crecer, desarrollarse y convertirse en una empresa competitiva a nivel nacional e internacional.



### COMO SOLVENTAR MIS DEBILIDADES Y PROBLEMAS PARA CUMPLIR CON MIS EXPECTATIVAS

- Adquisición de nuevas tecnologías y maquinarias
- Conocimientos y asesoría técnica para que la calidad pueda ser competitiva.
- Capacitación en el área gerencial y financiera.
- Capacitación en el área de mercadeo
- Establecer contactos directos para una mayor exportación de productos.

### EXPERIENCIA DE UNA MICROEMPRESA PERUANA EN EL MERCADO DE FINANCIAMIENTO: EL CASO WAWILL'S E.I.R.L.

*Wilfredo Rivera Prez*  
Perú

#### EL INICIO DE MI NEGOCIO

Como muchos de los microempresarios peruanos, no soy limeño, soy de la selva peruana, natural de Iquitos, y sali de mi pueblo hace 57 años con mis padres y hermanos. Desde joven estuve vinculado a las ventas; vendi todo tipo de productos para mantenerme y ayudar a mi familia. Muy joven ingresé a trabajar a una empresa que inyecta y comercializa calzado plástico; con el correr del tiempo fui destacado al departamento de ventas lo cual me permitió conocer el mercado del calzado, conocer potenciales clientes, saber que otros productos demandan, entre otras cosas.

Entre 1987 y 1988, la situación económica se presenta crítica y mis ingresos personales bajaron, situación que me obligó a reforzar mis ingresos asociandome por tal motivo con una persona que sabia fabricar calzado deportivo (chimpune). Yo aporté mis pequeños ahorros y el conocimiento del mercado, él se encargaría de la producción. Así surgió WAWILL'S E.I.R.L. Afortunadamente, en aquella época de crisis, me informé y documenté que existía el dólar MUC (Mercado Unico de Cambios), lo que me permitió adquirir maquinas a bajo costo: 6 aparadoras, 1 desvastadora, 1 horno activador y 1 pegadora artesanal, además de las hormas.

#### EL CRECIMIENTO DE MI EMPRESA Y NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO

El primer taller operó en la sala de mi casa, un ambiente pequeño para empezar estuvo bien, pero conforme fui creciendo no podia seguir, no tenia espacio adecuado para tener los materiales ni los productos terminados. La producción de los primeros 5 años fue calzado deportivo, particularmente chimpunes para futbolistas; me hice conocido en el mercado limeño. Pero para seguir creciendo tenia que incursionar en otros mercados, es así que aprovechando los contactos logré ingresar al mercado de provincias: Huancayo, Huánuco, Cuzco, Chiclayo, Chimbote, Huaraz, Ica, etc. Pero ya no podia seguir trabajando en casa, el lugar resultó muy pequeño, yo no pensé crecer tan rápido, así como tampoco habia previsto la compra o alquiler de un local para mi taller.

Tuve la oportunidad de ingresar a formar parte de lo que hoy es el Parque Industrial de Villa El Salvador - en el gremio de Calzado - y así es como me adjudican

700 M<sup>2</sup>, donde hoy funciona el taller de producción y la oficina de ventas de mi empresa. Esto no me demandó plata, sino tiempo y activa participación para que este proyecto de resultado. Obviamente mi pequeña fábrica abarca los 700 M<sup>2</sup>, no, solo con algunos ahorros que me quedaban pude levantar el primer piso del taller de 240 M<sup>2</sup>, y con ello se acabó todo mi capital. Mi local estaba construido, mas no tenía los acabados ni tampoco piso, el suelo era arena y entonces no tenía plata para el piso, ni tampoco para continuar mi producción.

Hasta 1993 no había tenido ningún contacto con organizaciones que brindaban apoyo financiero a la micro y pequeña empresa, ni mucho menos con los bancos. En aquella época trabajaban varias ONG's en el Parque Industrial y solicité mi primer crédito a IPES (que intermediaba fondos del Fondo de Compensación Social - FONCODES y además brindaba asistencia técnica); allí empecé a armar mi historia crediticia, con el primer préstamo de US\$ 1,000 pude poner piso a mi taller; pero tenía que trabajar para pagar, así que tuve que pedir crédito a mis proveedores y empecé a trabajar a full para cancelar la deuda. Termine de pagar el crédito en el plazo aprobado y solicité otro y así fui nuevamente incrementando mi capital de trabajo y mi producción; todavía seguía con la línea de chimpunes.

En 1994 tuve la oportunidad de participar en los programas de compras masivas del Estado a la micro y pequeña empresa, - compra de calzado escolar - y para participar tenía que tener capital propio o solicitar un adelanto al Núcleo Ejecutor (quien administraba las compras). Pero no era así de fácil, tenías que presentar una carta fianza; por primera vez escuche esta palabra y no sabía que era un producto financiero. Así que poco a poco fui conociendo cada vez más sobre estos términos de finanzas, productos financieros, requisitos para obtener crédito y/o cartas fianzas, conocer la importancia del flujo de caja, identificar los problemas de liquidez o valorar los indicadores de solvencia, creo que todo esto lo aprendí muy rápido y todo con la práctica y a la fuerza.

Así que para trabajar en el programa del Estado tuve que solicitar mi carta fianza primero a FOGAPI y posteriormente a SOGAMPI (ambos fondos de garantía que apoyan a la micro y pequeña empresa en el Perú, SOGAMPI ya no opera desde hace 4 años). Igual que un banco, había que cumplir los requisitos mínimos, no tener malos antecedentes crediticios, tener un pedido seguro o un contrato de compra, ofrecer garantías y pagar una comisión de fianza, que es el costo financiero por este servicio. Este servicio financiero me permitió contar con el capital de trabajo necesario para atender los pedidos del estado. El capital que se requería era considerable teniendo en cuenta que te asignaban lotes de 1,000 pares o más para producirlos en 30 días. Sin embargo, en los siguientes programas las cuotas asignadas se iban reduciendo y este año me han asignado 560 pares porque hay más empresas que participan.

No sólo podía vivir de las compras del Estado, era muy riesgoso tener un solo cliente; por otro lado el mercado se estaba saturando y decidí incursionar con otros artículos, y fue así que empecé a diversificar mis productos: calzado para damas y

caballeros, calzado sport, zapatillas, sin dejar del todo los chimpunes; también tuve que diversificar mis clientes.

Para esto tuve que recurrir al Banco, era necesario, IPES no podía prestarme mayor monto y la inversión que necesitaba lo justificaba, así que tuve que tocar las puertas de la banca comercial. Inicie mi relación con una cuenta corriente, poco a poco - más de 1 año -, el banco me fue evaluando, y comprobó el movimiento de fondos que tenía y cuando presenté mi perfil de inversión no tuve mayores problemas para que califique y sea sujeto de crédito. Pedí dos préstamos, ambos financiaron campañas de ventas, una para las fiestas patrias, por US\$ 2,500 y el otro para campaña escolar de US\$ 5,000. Eran créditos únicamente para capital de trabajo que no te permiten capitalizarte porque los plazos de devolución son muy cortos, sólo 6 meses. La modalidad de crédito que me ofreció el banco fue crédito comercial, garantizado con pagaré, que tiene tasas de interés muy altas, pero por la experiencia y buenos antecedentes tuve la suerte que me exigieran sólo un aval solidario del pagaré. Es decir yo Wilfredo Rivera, avalé a mi empresa Vawill's EIRL. Una de las moralejas de esto y mi experiencia que quiero compartir es que la reputación de uno es un activo muy importante, si uno mancha su nombre con incumplimientos nunca más podrá ser sujeto de crédito.

## LAS VARIACIONES DEL MERCADO Y EL FINANCIAMIENTO

Después de haber vivido etapas de crecimiento, expansión y algunas épocas duras en mi negocio, de conocer el mercado, de obtener financiamiento en varias fuentes, puedo compartir mi experiencia y sugerirles tomar créditos en épocas de campañas. El Perú vive una recesión desde hace mucho tiempo y los clientes sólo compran cuando tienen algo más de dinero, esto es fiestas patrias y navidad - cuando la mayoría recibe un sueldo adicional - y yo suelo tomar préstamos sólo para estas fechas.

Hoy existen muchos agentes que ofrecen crédito, pero no todos se ajustan a nuestras necesidades financieras; no hay que tomar un crédito por tomarlo, hay que evaluarlo, saber si esto es lo que necesitamos (proyecto), de lo contrario, en vez de ayudarnos nos crea un problema y nos convierte en futuros morosos.

## APRECIACION SOBRE LAS EXPERIENCIAS DE FINANCIAMIENTO

Tengo que reconocer y admitir, que sin el financiamiento que tuve, sólo no hubiera logrado lo que hoy tengo. Desde mi experiencia me permito comentar lo siguiente:

Fuente de Financiamiento	Producto	Ventajas	Desventajas
ONG	Préstamo individual con cuotas fijas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece plazos más largos</li> <li>• Las garantías son documentarias (Facturas de activos, no necesitaba constituir prenda industrial).</li> <li>• Asesoría Técnica especializada en la rama industrial.</li> <li>• Seguimiento continuo al prestatario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de interés similares a las de la Banca Comercial</li> <li>• Montos limitados para préstamos.</li> <li>• No es permanente o continuo.</li> <li>• Dificilmente pueden financiar a plazos largos para activos fijos.</li> </ul>
Banca Comercial	Pagaré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluciona problemas de liquidez de inmediato.</li> <li>• Las garantías se tienen que constituir formalmente y deben ser de preferencia hipotecarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo financiero elevado (incluye tasa de interés, seguro, inscripción garantía, etc...)</li> <li>• Plazos de repago muy cortos.</li> <li>• Trámites engorrosos.</li> <li>• Los plazos cortos no permiten financiar activos fijos.</li> </ul>
Otras fuentes Fondos de Garantía	Carta Fianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece producto especializado para micro y pequeña empresa.</li> <li>• La atención es rápida.</li> <li>• Es una alternativa financiera, pero no total.</li> <li>• Como alternativa no es muy costosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo permite financiar ciertas operaciones.</li> <li>• No todos aceptan las Cartas Fianza (por la situación de FOGAPI).</li> <li>• Exigen garantías para obtener una garantía.</li> </ul>

## EL FUTURO

Hoy manejamos la empresa mi hijo y yo; él se encarga de la parte productiva y yo de la administrativo financiera. La buena marcha de la empresa dependió del esfuerzo y orden que impusimos desde un inicio. Nuestra relación con el sistema bancario es buena, aunque claro también pasé momentos difíciles para poder cumplir, sin embargo, no la puedo perder.

Tenemos pensado exportar, pero para ello hay que modernizarnos, mejorar la tecnología de producción y para ello requeriré de nuevos recursos y tendré que buscar un nuevo financiamiento. Mientras tanto tengo que desarrollar estrategias para enfrentar la competencia -productos importados de mala calidad y bajo precio- y de este modo mantenerme en el mercado.

En los últimos años, en mi país se han presentado una serie de cambios coyunturales y de estructura, que en el campo de financiamiento a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), existen cada vez hay más instituciones especializadas. Edpymes, Cajas Rurales o Municipales, bancos comerciales, con nuevas estrategias para atenderlos. Al parecer se han dado cuenta que este sector del cual formamos parte, es un mercado potencial para el sistema financiero. Eso es bueno, imagino que habrán recursos para ello, facilidades -en términos de llegada al cliente-, y nuevos productos especiales para este sector. Supongo que cada vez nos miraran más de cerca y conocerán mejor nuestra situación. Para ello debemos estar listos.



## Empieza la búsqueda de recursos

Uno ve que alternativas, si existen

### La pregunta es: ¿dónde se recurre?

- Por trato
- Por eficacia
- Por confianza.

### 1. Mercado formal: Banca

Que ya nos ven raro

¿Podrán?

Exigencias son muchas.

Trámites muy demorados.

Garantías cuantiosas.

Credibilidad limitada.

### Resultado final:

- Decepción
- Presión para aceptar la propuesta.

### 2. Cooperativas

- Clásicas
- Creadas por nosotros mismos:
- Bajo otros esquemas.
- Las relaciones son de mayor confianza
- Espacio para opinar
- Confianza en nuestras ideas
- Trámites menos demorados.

Limitación: Montos  
Exigencias: Fomenta el ahorro  
Ser parte activa de la comunidad.

### ¿Quiénes buscan o demandan Financiamiento?

- |                           |    |
|---------------------------|----|
| - Empresas Constituidas   | NO |
| - Iniciativas Familiares  | SI |
| - Agricultores, Ganaderos | SI |
| - Empresas Comunitarias   | SI |

## Análisis Interno

Serie de Interrogantes: para relacionar directamente la demanda con la oferta

### ¿Llegamos a una buena negociación?

- Se discute o se analiza la propuesta con los ofertantes.
- Aceptamos lo que nos proponen.
- Nos dejamos asesorar o buscamos ayuda.
- Nos dan seguimiento en nuestros proyectos.

### ¿Qué proponemos?

- Proyectos sustentables.
- Ideas nuevas.
- Caemos en lo mismo (ganadería, agricultura).
- Alternativas de desarrollo y producción.  
(Cada casa un taller, cada campesino un "empresario").

## Nuevos Retos

- Pedir la reinversión de los fondos captados por la banca formal y por el Estado, en la misma zona.
- Crear instancias de apoyo en asistencia técnica, aplicación de nuevas tecnologías.
- Conformación, mercados financieros accesibles.
- Despertar una visión empresarial en el productor.
- Producir con calidad.
- Autovaloración del elemento humano.
- Concientización de que la microempresa, es un motor para la economía de países como el nuestro. (Qué futuro tiene lo macroeconómico?).
- Ya nadie quiere invertir.
- Concientización de los mercados financieros creados por nosotros mismos.

## Empieza la búsqueda de recursos

Una ve que alternativas, si existen.

### La pregunta es: ¿dónde se recurre?

- Por trato
- Por eficacia
- Por confianza.

#### 1. Mercado formal: Banca

Que ya nos ven raro  
¿Podrán?

Exigencias son muchas.  
Trámites muy demorados.  
Garantías cuantiosas.  
Credibilidad limitada.

#### Resultado final:

- Decepción
- Presión para aceptar la propuesta.

#### 2. Cooperativas

- Clásicas
- Creadas por nosotros mismos:
- Bajo otros esquemas.
- Las relaciones son de mayor confianza
- Espacio para opinar
- Confianza en nuestras ideas
- Trámites menos demorados.

Limitación: Montos  
Exigencias: Fomenta el ahorro  
Ser parte activa de la comunidad.

### ¿Quiénes buscan o demandan Financiamiento?

- |                           |    |
|---------------------------|----|
| - Empresas Constituidas   | NO |
| - Iniciativas Familiares  | SI |
| - Agricultores, Ganaderos | SI |
| - Empresas Comunitarias   | SI |

## Análisis Interno

Serie de Interrogantes: para relacionar directamente la demanda con la oferta

### ¿Llegamos a una buena negociación?

- Se discute o se analiza la propuesta con los ofertantes.
- Aceptamos lo que nos proponen.
- Nos dejamos asesorar o buscamos ayuda.
- Nos dan seguimiento en nuestros proyectos.

### ¿Qué proponemos?

- Proyectos sustentables.
- Ideas nuevas.
- Caemos en lo mismo (ganadería, agricultura).
- Alternativas de desarrollo y producción.  
(Cada casa un taller, cada campesino un 'empresario').

## Nuevos Retos

- Pedir la reinversión de los fondos captados por la banca formal y por el Estado, en la misma zona.
- Crear instancias de apoyo en asistencia técnica, aplicación de nuevas tecnologías.
- Conformación, mercados financieros accesibles.
- Despertar una visión empresarial en el productor.
- Producir con calidad.
- Autovaloración del elemento humano.
- Concientización de que la microempresa, es un motor para la economía de países como el nuestro. (Qué futuro tiene lo macroeconómico?).
- Ya nadie quiere invertir.
- Concientización de los mercados financieros creados por nosotros mismos.

## LA MICROEMPRESA LATINOAMERICANA: CARACTERÍSTICAS Y PERSPECTIVAS

Iván Mifflin  
Perú

### 1. VISIONES SOBRE LA MICROEMPRESA

Los discursos predominantes, en las décadas pasadas, sobre la microempresa en nuestros países han ensombrecido los aspectos de pujarza, flexibilidad, potencialidad y dinamismo, para destacar diversas connotaciones que inciden en los problemas y limitaciones antes que en las oportunidades.<sup>1</sup>

La versión clásica de la industrialización, consideraba a la pequeña y micro empresa como un sector que inevitablemente desaparecería por la tendencia a la concentración de capital, condición necesaria para la acumulación de capital y para lograr economías de escala, bases de la producción industrial. La alta productividad de la empresa fordista taylorista<sup>2</sup> y el incremento de la competencia harían sucumbir a la pequeña y micro empresa artesanal, de manera tal que su fuerza laboral sería absorbida por la gran industria en los momentos de auge del ciclo económico y expulsada en los momentos críticos del mismo.

La escuela estructuralista sostenía que en las economías latinoamericanas coexistían, un sector moderno formado por empresas industriales y formales y un sector tradicional constituido por unidades económicas rurales y urbanas autogeneradas o "informales". Este último sector se caracterizaba por el atraso tecnológico, la escasa calificación de la mano de obra y la reducida productividad de la unidad económica. El sector moderno de la economía no podía generar empleo para todos y se conformaba un excedente estructural de fuerza laboral. Los informales urbanos son, en este enfoque, el remanente de mano de obra no absorbida por el sector moderno que inventa su propio puesto de trabajo creando una micro o pequeña empresa.

El enfoque normativista, esbozado por Hernando de Soto en "El otro sendero"<sup>3</sup> puso el énfasis en un problema de acceso a la formalidad legal. Los informales aparecen como una respuesta de la libre iniciativa privada frente al estado ineficiente

1. Mifflin, I. "La experiencia Peruana en la promoción de la PYME" Ponencia en el Congreso Mundial de la PYME, ISBC, Sao Paulo, 1998.

2. Piore M. y Sabel G., "La segunda ruptura industrial", USA, 1990.

3. De Soto, Hernando, "El otro sendero", Instituto Libertad y Democracia, Lima, 1983.

y sobrerregulado. Son informales, de acuerdo a ello, por que evalúan racionalmente que los costos de ser formal superan a los beneficios. La solución es, por lo tanto, reducir las barreras legales de acceso y con ello los informales desplegarán libremente su capacidad emprendedora y de generación de riqueza.

De estas visiones se desprende que: a) la microempresa es un fenómeno transitorio sujeto al ciclo económico, b) sólo constituye una fuente de empleos e ingresos para los más pobres, c) no pueden encontrarse elementos en ella para desarrollar la competitividad, o d) que los problemas centrales de la microempresa proceden de su informalidad y que bastaría eliminar las trabas y normas que entorpecen el acceso hacia su formalización legal para promover su desarrollo.

De estas concepciones se derivan propuestas de política implícitas o explícitas para la microempresa. Hay aquellas que señalan que el Estado no tiene porque proponer políticas específicas, en aras de las medidas horizontales y de no caer en el peligro de los privilegios y la discrecionalidad. Hay también los que proponen diseñar políticas de desarrollo de las microempresas con la misma óptica social que las medidas de atención a la pobreza. Finalmente tenemos los que piensan que sólo las medidas de desregulación normativa permiten garantizar la libre competencia y potenciar el desarrollo del sector informal. En el fondo todas estas alternativas comparten el mismo diagnóstico negativo de las microempresas.

La microempresa es vista como parte de las estrategias de sobrevivencia de los desempleados y los más pobres y por tanto una realidad transitoria estimulada por la crisis.

Frente a estas tesis tradicionales debemos señalar que:

- Ni las microempresas ni tampoco las PYME perecieron masivamente, más que la natural mortalidad de los negocios, frente al embate de la competencia, la productividad y tendencia a la concentración de la gran industria fordista. Contrariamente, las microempresas se mantuvieron y extendieron como realidad socioeconómica por su capacidad de adaptación, flexibilidad y su atención a nichos del mercado. La PYME erosionó las inmovibles "economías de escala", basándose para ello de un principio tecnológico simple: el principio artesanal del producto o servicio a medida.
- La opción de crear una micro o pequeña empresa ya no es vista como una fatalidad o una estrategia de sobrevivencia de los desempleados, es actualmente una opción real frente a la crisis del trabajo dependiente.
- Finalmente no basta con eliminar las trabas y normas que entorpecen el acceso hacia su formalización legal para promover su desarrollo empresarial. La legalización de una empresa actualmente considerada informal no cambia sin embargo esencialmente sus características tecnológicas y económicas.

Debemos realizar nuevas miradas al problema, superando estas visiones anteriores. Si bien es cierto, a diferencia de otras sociedades, la producción de pequeña

escala en América Latina, no surge en forma armónica y organizada como complemento eficiente para la subcontratación de la mediana y gran empresa como en el caso de las economías asiáticas o de las estrategias de cooperación de las micro y pequeñas empresas en los distritos industriales italianos; debemos aprender de estas experiencias y señalar que las microempresas deben ser comprendidas y atendidas como parte de la economía y como negocios verdaderos que tienen potencialidad, dinamismo y capacidad de generación de empleo; y detrás de las cuales existen personas emprendedoras con grandes ansias de progreso y de inserción a la modernidad.

El proceso de apertura de las economías latinoamericanas y la intensificación de la competencia a escala global ha generado riesgos y oportunidades para las empresas, poniendo en evidencia que las empresas de todas las escalas presentan debilidades y en otros casos ha permitido descubrir sus verdaderas ventajas competitivas. A este proceso no escapan las microempresas que también sienten el peso específico de la competencia.

Frente a ello las estrategias que han seguido los microempresarios han consistido en aumentar la diversificación de sus actividades económicas en rangos condicionados por el tiempo de trabajo personal y familiar, el conocimiento específico de las actividades y la percepción de las oportunidades de negocios.

## 2. EMPLEO, INGRESOS Y MICROEMPRESA EN AMÉRICA LATINA

### 2.1 Empleo y Microempresa

Alrededor del 80% de las empresas de América Latina tienen 10 empleados o menos. Si bien estos porcentajes varían mucho entre los países, los estudios muestran que las microempresas explican un porcentaje significativo del empleo. De acuerdo a los Cuadros 1 y 2, resultado de los estudios de la OIT, en 1990, en Latinoamérica la microempresa informal empleaba el 45,6% de la fuerza laboral de la región; en 1993 el nivel de empleo había crecido hasta 48,4%. Los países que en 1993 mostraba mayor participación de la microempresa informal en el empleo eran Colombia, México, Bolivia, Paraguay y Perú.



CUADRO 1  
Empleo formal e informal en América Latina (1990-1993)

PAISES	1990				1993			
	INFORMAL		FORMAL		INFORMAL		FORMAL	
	Trabajador Independiente	Pequeñas Empresas	Empresas Privadas	Sector Público	Trabajador Independiente	Pequeñas Empresas	Empresas Privadas	Sector Público
A. Latina	24.6	21.0	32.1	22.3	26.1	22.3	30.9	20.7
Colombia	25.1	27.8	30.2	16.9	25.4	29.01	29.6	16.0
Paraguay	21.3	29.5	26.3	22.9	21.4	29.5	25.2	23.9
Bolivia	37.8	12.9	24.6	24.7	38.3	12.9	28.1	20.7
México	30.4	19.5	19.6	30.5	30.6	20.9	20.01	28.5
Perú	35.3	11.4	36.7	16.6	34.7	14.9	35.7	14.7
Brasil	21.0	23.3	36.9	18.6	23.4	24.5	34.5	17.6
Venezuela	21.4	22.1	28.9	27.6	25.1	22.4	29.2	23.3
Honduras	25.6	16.6	36.6	21.0	24.2	14.8	41.6	19.4
Chile	23.6	18.3	43.0	15.1	22.6	20.6	42.3	14.5
Ecuador	30.2	11.7	35.1	23.0	29.01	15.2	36.2	19.6
Costa Rica	17.6	22.0	31.7	28.7	22.2	24.7	26.5	26.6
Argentina	24.7	14.9	33.2	27.2	26.6	16.1	32.4	24.9

CUADRO 2  
Empleo informal en América Latina (1990-1993)

PAIS	1990	1993
Colombia	52.9	54.4
México	49.9	51.5
Bolivia	50.7	51.2
Paraguay	50.8	50.9
Perú	46.7	49.6
A. Latina	45.6	48.4
Brasil	44.3	47.9
Venezuela	43.5	47.5
Costa Rica	39.6	46.9
Ecuador	41.9	44.2
Chile	41.9	43.2
Argentina	39.6	42.7
Honduras	42.2	39.0

Se estima que existen más de 50 millones de microempresas que generan empleo para más de 120 millones de personas. Su porcentaje en el producto nacional varía de alrededor del 5% hasta cerca del 40%, dependiendo del país.

¿Cómo se han distribuido los nuevos empleos generados a inicios de la década de los 90? Más de la mitad de los nuevos empleos generados en los primeros años de los 90 en la región se deben fundamentalmente a las microempresas y a los trabajadores independientes o por cuenta propia, ambos los principales componentes del sector informal (ver Cuadro 3). En una muestra de 9 países<sup>4</sup> de la región la OIT ha estimado que el peso de estos nuevos puestos de trabajo en la generación de empleo total en dichos países se ubica en un rango más bien amplio entre 29% en Chile (1990-1996) y 81% en Brasil (1992-1995). Las tasas de crecimiento del empleo informal usualmente son superiores al promedio de creación de empleo de las economías nacionales (a excepción de Chile y Colombia) y varían desde niveles poco significativo como en Argentina (0,8% en el periodo 90-96) hasta México (con 8,5% entre 1990-1995).

4. Los países considerados en la muestra de la OIT son Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Perú y Venezuela.

CUADRO 3  
América Latina. Países Seleccionados  
Distribución de los nuevos empleos según segmentos del mercado laboral urbano,  
1990-1996 a/ (porcentajes)

Países	Período	TOTAL	Sector Informal b/				Sector Moderno c/		
			Tasa	Cuente empleo	Micro- empresas	Gen. Diversidad	Total	Profesion.	Privados
Argentina	(1990-96)	100 0.6	33 0.8	-2 -1.2	5.3 3.3	-	47 2.3	10 -0.6	37 1.6
	(1990-96)	100 3.5	81 3.1	22 4.6	28 5.5	18 5.8	79 1.8	7 0.8	17 1.7
Chile	(1990-96)	100 3.8	29 2.8	8 1.4	18 4.8	5 3.2	71 4.1	11 5.3	80 4.0
	(1990-96)	100 1.9	37 1.2	45 1.5	8 0.4	1.6 -8.2	63 2.3	3 -0.3	68 2.8
Costa Rica	(1990-96)	100 4.4	51 5.4	12 4.2	36 7.8	-	49 3.7	3 -0.3	52 8.3
	(1990-96)	100 8.2	58 8.5	18 7.2	34 8.5	6 1.4	42 4.3	6 2.2	38 14.8
Paraguay	(1990-96)	100 8.5	38 8.8	17 7.5	15 6.9	6 5.2	62 6.4	8 1.8	54 11.8
	(1990-96)	100 3.1	88.7 8.5	34.8 5.0	28.6 12.2	4.3 4.8	31.3 3.4	-0.2 -1.6	34.8 4.8
Venezuela	(1990-96)	100 2.8	77 8.0	53 8.0	35 8.8	-11 -10.8	23 0.9	6 0.4	17 1.4

Fuente: Elaboración OIT con base en las encuestas de Hogares de los países: Argentina (Gran Buenos Aires), Brasil (área urbana), Bolivia (18 ciudades principales), Chile (área urbana), Colombia (10 áreas metropolitanas), Costa Rica (área urbana), México (39 ciudades), Panamá (área Metropolitana), Perú (Lima Metropolitana) y Venezuela (área urbana).

a/ Los datos se refieren a los ocupados urbanos excluidos los sectores agrícola y minero.

b/ En el sector informal se incluye trabajadores por cuenta propia exceptuando profesionales c/ El sector moderno incluye las empresas de más de 10 trabajadores y el sector público.

d/ Distribución porcentual de los nuevos empleos según segmento del mercado de trabajo.

e/ Tasa de crecimiento del empleo según segmento y categoría durante el período.

El sector moderno -que incorpora a las empresas de más de 10 trabajadores y a los empleados del sector público-, ha crecido sobre la base del esfuerzo de las empresas, muchas de las cuales son pequeñas y medianas empresas, antes que al crecimiento de los empleos estatales. El sector privado formal ha logrado generar un porcentaje significativo de los nuevos empleos (en Colombia ha aportado el 66% de los empleos), aunque la mayoría de los países se ubican por debajo del 50% (en el caso de Venezuela y Brasil sólo se ha logrado aportar un 17% de los puestos de trabajo). Cabe destacar que el empleo en el sector público no ha crecido significativamente y más bien se ha retraído en términos absolutos en varios países (destaca Argentina y Perú con caída del 10% y 3,3% respectivamente en el empleo público). En el Cuadro 3 se lo puede apreciar.

La incidencia del empleo informal es mayor en el sector servicios, que incluye además el comercio mayorista y minorista, restaurantes y hoteles, que en el sector de producción de bienes, es decir el sector manufacturero y la construcción (Ver Cuadro 4). En el Perú, por ejemplo, en 1995 el 50% del empleo industrial era informal y el 57% del empleo del sector servicios era explicado por microempresas y trabajadores independientes; en el comercio y los transportes la informalidad llegó a 77% y 76%, el porcentaje más alto de la muestra de países.

## 2.2 Ingresos y microempresa

Los ingresos del sector informal urbano en todos los países son inferiores al sector moderno (Ver Cuadro 5). La performance por país sin embargo es diversa; en el Perú (1995) los ingresos son 55% menos que el sector formal en tanto que en Chile es 15% menos. Los ingresos del empleador o conductor de la microempresa sin embargo son superiores, en todos los años de referencia y en todos los países de la muestra, que el promedio de ingresos del sector moderno de la economía (ello no significa sin embargo que superen a los ingresos promedio de sus pares formales, los empleadores del sector privado). Los ingresos de un empresario en una microempresa en Chile son cuatro veces más altos que el promedio de ingresos del sector formal. En el Perú, en cambio el conductor de una microempresa solamente supera en un 11% al ingreso del sector moderno.

El trabajador del sector informal gana menos que el sector formal, aparentemente podrían existir incentivos razonables para que, de crecer el empleo en el sector moderno, los trabajadores informales abandonen las microempresas y se transformen en trabajadores dependientes formales. Este proceso no es tan sencillo por las barreras de acceso a dicho mercado, limitaciones en la calificación laboral y la información de mercado. En todo caso es más probable que un trabajador informal se convierta en un microempresario informal.

Indudablemente el propietario de una microempresa no cuenta con incentivos evidentes para ser trabajador del sector formal por dos razones: los ingresos del trabajador de las empresas medianas y grandes y del sector público son inferiores a los ingresos percibidos como microempresario; y, en segundo lugar, y esta quizá

**CUADRO 4**  
América Latina. Países Seleccionados  
Distribución de los nuevos empleos según segmentos del mercado laboral urbano,  
1990-1996 a/ (porcentajes)

Países	Años	TOTAL	Bienes	Inclusión	Servicios	Comercio	Transporte	Estab. Fijan.	Servicios
Argentina	1990	44	38	28	77	66	30	30	44
	1996	45	42	32	74	63	36	32	43
Brasil	1992	56	36	22	62	64	44	4	71
	1995	59	39	25	67	66	46	7	71
Chile	1990	39	27	25	34	58	38	10	45
	1996	37	27	26	30	54	47	12	36
Colombia	1992	47	37	34	50	64	53	21	49
	1996	46	39	34	54	64	56	20	45
Costa Rica	1990	40	37	33	55	60	33	20	34
	1995	42	37	51	61	57	40	24	39
México	1990	44	29	23	54	70	47	23	41
	1995	48	36	30	61	68	56	10	42
Panamá	1989	43	34	28	54	54	46	27	43
	1995	41	39	33	50	49	58	23	36
Perú	1991	52	47	42	67	79	49	4	42
	1995	55	50	50	50	77	76	10	47
Venezuela	1990	38	29	22	46	60	59	21	28
	1996	43	42	33	60	67	51	20	30

Fuente: Elaboración OIT con base en las encuestas de Hogares de los países: Argentina (Gran Buenos Aires), Brasil (área urbana), Bolivia (19 ciudades principales), Chile (área urbana), Colombia (10 áreas metropolitanas), Costa Rica (área urbana), México (39 ciudades), Panamá (área Metropolitana), Perú (Lima Metropolitana) y Venezuela (área urbana).

**CUADRO 5**  
América Latina. Países Seleccionados  
Nivel Relativo de ingresos en los sectores informal y moderno urbanos según categorías de ocupación,  
1990-96 a/ (Ingreso promedio del sector moderno = 100)

Países	Años	TOTAL	SECTOR INFORMAL				SECTOR MODERNO				
			Total b/	Microempresas		Cuenta propia	Total	Empleados	Asistentes	Cuenta propia	
				Total	Empleados						Asistentes
Argentina	1990	87	75	87	173	63	79	100	350	91	145
	1996	84	64	90	202	54	72	100	303	86	184
Brasil	1992	75	55	75	102	40	65	100	361	89	154
	1995	85	59	101	225	41	68	100	420	82	191
Chile	1990	90	72	89	381	50	91	100	498	85	182
	1996	83	65	107	399	51	94	100	660	83	277
Colombia	1992	83	64	80	151	53	89	100	240	90	168
	1996	82	62	76	145	52	86	100	305	88	176
Costa Rica	1990	85	61	71	111	36	67	100	153	99	114
	1995	85	64	70	129	63	87	100	232	88	99
México	1990	90	63	83	222	64	84	100	858	95	181
	1996	85	65	78	202	34	60	100	585	94	125
Panamá	1989	81	48	77	183	56	40	100	377	99	108
	1995	82	54	75	191	52	49	100	381	99	88
Perú	1991	90	80	89	171	35	85	100	248	92	147
	1995	73	45	62	111	44	47	100	273	91	154
Venezuela	1990	81	74	80	148	37	71	100	248	93	187
	1996	84	62	67	127	45	64	100	171	91	81

Fuente: Elaboración OIT con base en las encuestas de Hogares de los países: Argentina (Gran Buenos Aires), Brasil (área urbana), Bolivia (19 ciudades principales), Chile (área urbana), Colombia (10 áreas metropolitanas), Costa Rica (área urbana), México (39 ciudades), Panamá (área Metropolitana), Perú (Lima Metropolitana) y Venezuela (área urbana).

sea la razón más importante, el sentido de independencia, la posibilidad de realizarse personalmente y crecer como empresario y empresa, desarrolla sus aspiraciones a convertirse en un empresario de una empresa de mayor escala.

¿En que ramas de actividad económica se han generado los nuevos empleos en la microempresa? En los diversos países aludidos, del total de empleo en la microempresa, más del 50% se ubica en el sector servicios. En Colombia y Venezuela el 100% y el 87% respectivamente de los empleos se genera en microempresas de servicios, en tanto que en el Perú y Panamá el 52% y el 59% de los puestos de trabajo se encuentran en el sector informal de servicios. En el Perú el 48% de los nuevos empleos en las microempresas se ubican en el sector de producción de bienes, especialmente industriales. Esto significa que si bien en general en América Latina el empleo en las microempresas está orientado fuertemente al sector terciario, no todos los países han incrementado los nuevos empleos informales en el sector servicios a la misma velocidad.

### 2.3 Pobreza y Microempresa

Si bien es cierto que muchos pobres laboran en unidades microempresariales, no es cierto que todos los microempresarios son pobres. En un estudio del BID<sup>5</sup> se comprobó que el 25% de los microempresarios son pobres. Sin embargo este porcentaje varía notablemente de país a país, teniendo mayor incidencia en los países más pobres, desde un porcentaje de 5% en Uruguay hasta más de dos tercios en Honduras.

Si bien es cierto que los microempresarios pueden haberse situado en sus orígenes en situaciones de pobreza o desempleo, no solamente parece evidente que no todos los microempresarios son pobres, sino que no creo que ellos se perciban como pobres, ellos se consideran emprendedores, es decir creadores de riqueza.

## 3. CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA

### 3.1 Rasgos Progresivos

La microempresa muestra un conjunto de aspectos positivos que actual y potencialmente pueden ser desarrollados, que la ubican como un actor dinámico en la economía tales como:

- **Flexibilidad:** para orientarse a las necesidades cambiantes de los consumidores, difícilmente atendibles por empresas que producen en gran escala.
- **Capacidad de atención personalizada a segmentos del mercado:** a segmentos de clientes que buscan productos diferenciados y exclusivos, que buscan la

diversidad y la atención personalizada (ello se puede hacer con más eficacia produciendo a pequeña escala).

- **Asociatividad y Cooperación:** En la pequeña y micro empresa puede encontrarse posibilidades de competitividad, si se establecen eslabonamientos y niveles de cooperación horizontal y vertical con otras escalas. Existe además una especie de "propensión a la cooperación" mucho más fuerte que otras escalas empresariales.
- **Capacidad creativa:** en la lógica de orientarse a segmentos específicos del mercado, las microempresas buscan ser innovadoras y creativas.
- **Rescate del saber local y regional:** pueden rescatar más fácilmente las habilidades, el saber y la tecnología tradicional porque están más arraigadas en la comunidad y región que grandes empresas.

### 3.2 Problemática de la pequeña y microempresa

Las microempresas latinoamericanas generan más empleo pero de menor productividad que en otros países y que en la gran empresa, debido a la limitada productividad y calidad, recursos humanos poco calificados, escaso nivel de acumulación y limitado acceso a mercados.

El Perú es un país cuyas pequeñas y micro empresas generan relativamente más empleo que en España. El 74% de la PEA en el Perú se explica por las PYME mientras que en España es el 64%. Sin embargo estos empleos generan menor nivel de producción en el Perú (42,9%) que en España (64,3%).

De otro lado existe una enorme brecha entre la productividad de las microempresas y las empresas de mayor escala. En una microempresa industrial de 1 a 4 trabajadores, cada trabajador aporta anualmente un valor agregado de US\$ 4,600, mientras que en una empresa de más de 100 trabajadores el trabajador es 10 veces más productivo (US\$ 52,000).

*La pequeña y micro empresa por su reducida escala y sus débiles relaciones de articulación (aislamiento), enfrentan una serie de limitaciones internas y barreras de acceso a los servicios financieros, de capacitación, desarrollo empresarial y tecnológico.*

#### • Limitaciones internas

El corazón de las limitaciones internas que tiene la microempresa para su desarrollo es precisamente la limitada productividad que exhibe. Las razones por las que no logra niveles significativos de productividad provienen de múltiples factores, todos los cuales se encuentran encadenados.

5: Gull. Hege. Microfinanzas y pobreza ¿Son válidas las ideas preconcebidas?. BID.1999.

Un primer factor que destaca es el nivel de calificación de sus recursos humanos, tanto a nivel gerencial como en el terreno laboral. El conocimiento empírico del negocio y la alta rotación de su personal explican en parte la limitada acumulación de conocimientos. La incapacidad del sistema educativo formal de dar respuestas a las necesidades de formación y capacitación del mercado laboral y la precipitación prematura a dicho mercado, de los integrantes de las familias, por las necesidades de ingresos, explican en parte que el número de años de formación promedio en el sector sea inferior en todos los casos que el sector moderno de la economía, tal como se puede apreciar en el Cuadro 6. El problema no es el nivel de calificación laboral sino que las competencias, destrezas y habilidades logren ubicarse de acuerdo a los estándares que el mercado laboral y el mercado de productos exigen. La otra cara de la moneda es el desconocimiento de los instrumentos básicos de gestión empresarial que le permitan tomar las decisiones adecuadas y acceder a oportunidades.

CUADRO 6

América Latina. Países Seleccionados

Años de estudio promedio según segmento del mercado laboral urbano, 1995-1996 *a* (años de estudio)

Países	Año	AÑOS DE ESTUDIO PROMEDIO		
		Total	Informal <i>b</i>	Moderno <i>c</i>
Argentina	(1996)	10	9	11
Brasil	(1995)	6	5	8
Chile	(1996)	11	9	12
Colombia	(1996)	9	8	11
Costa Rica	(1995)	10	8	11
México	(1995)	9	7	10
Panamá	(1995)	11	9	12
Perú	(1995)	10	9	12
Venezuela	(1996)	8	7	10

Fuente: Elaboración OIT con base en las encuestas de Hogares de los países: Argentina (Gran Euenos Aires), Brasil (área urbana), Bolivia (19 ciudades principales), Chile (área urbana), Colombia (10 áreas metropolitanas), Costa Rica (área urbana), México (39 ciudades), Panamá (área Metropolitana), Perú (Lima Metropolitana) y Venezuela (área urbana).

Un segundo elemento explicativo de las restricciones de productividad tiene relación con la racionalidad económica de la microempresa en los diversos momentos de su desarrollo y su relación con el mercado.

La microempresa, en tanto unidad económico-familiar de bajos ingresos, tiene una racionalidad que busca la maximización de los ingresos familiares; para lograr dicho objetivo el principal recurso con el que cuenta es precisamente el tiempo de trabajo familiar, que puede "estirarlo" en la medida de su jornada de trabajo y que incorpore a los integrantes inactivos en la actividad económica o en un portafolio de alternativas. El tiempo familiar se distribuye en las diversas opciones disponibles, tales como el trabajo no remunerado en la propia microempresa productiva, la actividad comercial, el trabajo como asalariado dependiente o trabajador eventual en otras empresas, el trabajo en las entidades de base que organizan asociativamente a los pobres para el consumo (en el Perú son múltiples formas, tales como los comedores populares, los comités del vaso de leche, los clubes de madres).

Escenarios de incertidumbre, de alta competencia, de restricción de los mercados inciden y refuerzan una lógica de "aversión al riesgo" que lleva a diversificar las actividades económicas y las líneas de producción de la microempresa. Con dicha estrategia no se estimula la especialización basada en la división del trabajo; y, por lo tanto, el proceso de aprendizaje es más lento y la relación costo-calidad de los productos o servicios es inadecuada. Si no cuenta el microempresario adicionalmente con mercados y una cartera de clientes permanente, difícilmente puede lograr un nivel de especialización necesario para competir. En este contexto la flexibilidad de la microempresa es utilizada para lograr la diversificación de actividades y no para lograr una atención personalizada de las necesidades de los clientes.

Los niveles de especialización podría encontrarlos en el mercado con proveedores continuos de insumos, servicios y equipos que permitan lograr la complementariedad productiva y por tanto la eficiencia colectiva. Sin embargo los niveles de confianza no son los suficientemente desarrollados como para pasar a un nivel de especialización "ampliada" que vaya más allá de la familia.

Los demás problemas que conocemos de la microempresa suelen ser simplemente los síntomas. Por ejemplo la subutilización e ineficiencia en el uso de sus recursos; la ausencia de controles de calidad de procesos y productos.

#### • Acceso a servicios

Las barreras de acceso a los servicios por parte de la microempresa se derivan de la escasa correspondencia entre la oferta de servicios de capacitación, desarrollo empresarial y tecnológico y las necesidades y demandas de la microempresa.

En los servicios financieros existen obstáculos de oferta y demanda que restringen el funcionamiento fluido del mercado financiero. Por el lado de la oferta los principales problemas de acceso de la microempresas son atribuibles a las carencias de las instituciones de microfinanzas. No faltan recursos para la colocación de créditos, faltan intermediarios financieros que puedan proveerlos de manera sostenible con relación al volumen de las demandas. La falta de adecuación de los productos financieros a las demandas, los requisitos excesivos, la información incompleta y

el poco conocimiento del sector de la microempresa, los recursos humanos no calificados y con lógicas asistenciales, el conflicto entre los objetivos sociales de focalización hacia la pobreza y los objetivos de promoción del desarrollo económico de la microempresa, la escasa propagación de la tecnología financiera son los principales problemas de las instituciones de microfinanzas. Por el lado de la demanda hay varias limitaciones que dificultan el acceso del microempresario al crédito. Usualmente los problemas tienen que ver con la atomización, dispersión espacial y desorganización de los clientes, la informalidad en varios sentidos: la ausencia de registros internos que faciliten la evaluación de riesgo, y la ausencia de visibilidad legal (y también registral) que impide conocer mayores referencias legales; por cierto la informalidad de los activos de los microempresarios que impide constituirlos en garantías; la falta de claridad sobre sus necesidades y las consecuencias de sus decisiones financieras, son algunas de las principales limitaciones por la demanda.

Las necesidades y problemas de las microempresas sin duda son múltiples y las respuestas y servicios requieren ser integrales y diversos. Ello significa que cada institución desarrolle las ventajas competitivas que detenta en la provisión de servicios, buscando la especialización. Para ofrecer un apoyo diversificado (integral) al sector es necesaria la complementariedad interinstitucional. Es necesario comprender que el sector de la microempresa es sumamente heterogéneo y requiere respuestas específicas.

Ello significa que la identificación de los problemas y necesidades de la pequeña unidad económica para su desarrollo es indispensable, por que ello puede esclarecer si el o los problemas de hoy de la microempresa concreta se resuelven con servicios financieros u otro tipo de servicio. Por ello es tan importante la dotación de servicios de desarrollo empresarial, paralelos al microfinanciamiento.

Sin embargo un cuello de botella para ello, en el caso de los servicios de desarrollo empresarial, es la falta de una cultura de demanda de servicios como se puede apreciar en los casos peruano<sup>6</sup> y argentino.<sup>7</sup> Los empresarios adquieren pocos servicios de capacitación y asistencia técnica, entre otras cosas porque los perciben como caros, consideran que no los necesitan, que no tienen tiempo (para perder) en la capacitación y el nivel técnico de la oferta no es el más adecuado.

6. "Mercados de Servicios para Pequeña Empresa", Programa DESIDE, Convenio COSUDE Swisscontact MITINCI Lima, 1997.

7. Gatto, Francisco "Desarrollo del mercado de Asistencia Técnica", Trabajo N° 27 BID.

CUADRO 7  
Demanda de servicios no financieros en el Perú

Servicio	%
Tributario/Contable	92.5%
Mantenimiento de Maquinaria	80.4%
Asesoría Legal	42.1%
Capacitación	28.5%
Administración de empresas	22.9%
Asistencia técnica	22.4%
Comercialización	18.2%

Fuente: "Mercado de Servicios para Pequeña Empresa"  
Programa DESIDE (COSUDE-MITINCI-SWISSCONTACT)

CUADRO 8  
Razones para la no utilización de servicios de capacitación

Razones	% de firmas sobre total de casos	N° de firmas
<b>Factores exógenos</b>		
Los servicios de capacitación son muy caros	30%	39%
Necesitaría más información sobre la oferta de capacitación	18%	24%
El nivel técnico no es adecuado	17%	22%
No encuentra gente competente	11%	14%
<b>Factores endógenos</b>		
La empresa no necesita	27%	35%
No se dispone de tiempo para capacitación	20%	26%
No puede distraer el tiempo de la gente en capacitación	22%	29%
No dispone de recursos para contratarla	20%	26%

Fuente: Base de Datos del Proyecto Fundes - UNGS

#### 4. DEMANDA DE SERVICIOS FINANCIEROS POR LA MICROEMPRESA

##### 4.1. Condicionantes de la demanda de financiamiento

Lo primero que deberíamos decir es que la demanda de crédito depende de las características y necesidades de la microempresa y de las condiciones de su entorno y del mercado.

Para ello tomaremos el modelo de demanda de servicios financieros desarrollado por Aguilera.<sup>8</sup> El empresario tiene dos opciones de fuentes frente a sus necesidades de financiamiento: puede recurrir a los ahorros propios o a los recursos de la familia, o puede optar por endeudarse con terceros. Las acreencias pueden ser contraídas en dinero, o en materiales, como en el caso del crédito de proveedores. El microempresario siempre va a preferir utilizar los recursos propios a los ajenos, y el crédito en materiales al crédito en dinero, por una lógica de minimización del riesgo futuro y por las facilidades y los costos que suponen con relación al endeudamiento.

Sin embargo ello dependerá de la magnitud de su requerimiento financiero, y de su grado de propensión al riesgo. En este punto cuenta su capacidad de análisis de los riesgos del mercado y del entorno. En el caso de crédito de proveedores, que el empresario lo prefiera a usar sus propios ahorros dependerá en buena medida de su comportamiento con el abastecedor y de si el material es fácilmente "proveible" por algún proveedor o no.

Una vez tomada la decisión de endeudarse el microempresario tiene dos opciones: recurrir al préstamo con la firme voluntad de cumplir sus deudas, haciendo los mayores esfuerzos para ello, ganando credibilidad (comportamiento del buen cliente); y la otra opción es buscar la obtención del préstamo sin tener la voluntad de realizar el máximo esfuerzo por honorario (comportamiento del mal cliente). Finalmente, el microempresario se enfrenta con una realidad: puede ser un buen cliente y tener la posibilidad de pagar; y, no pagar, por que su capacidad de pago, actual o proyectada, no soporta el costo del crédito. En este caso tiene voluntad de pago pero no capacidad de hacerlo. El mal cliente, que no muestra voluntad de pago, es posible que pueda tener la capacidad de pagar o que efectivamente no la tenga. Este último caso, es el cliente que se descarta desde el inicio: ni voluntad de pago ni capacidad de pago. El esfuerzo de las instituciones microfinancieras debe estar concentrado en los microempresarios que son buenos clientes pero no pueden pagar y en los malos clientes que si pueden pagar.

8. Aguilera, N. "Una caracterización de la demanda de servicios financieros de la población rural", publicado en "Mercados Financieros Rurales en América Latina", Lima, 1997.

Hemos ya comentado el comportamiento de los microempresarios según su tamaño y las características de su entorno. Un entorno incierto donde no existe información adecuada, hay un nivel alto de competencia, la demanda es restringida y los clientes no son tan confiables, implica que los microempresarios desarrollen determinadas estrategias tales como: la búsqueda de la minimización de los riesgos, diversificando sus actividades y negocios en las distintas alternativas. Ello trae consigo una menor especialización y productividad que a la larga puede significarle problemas de competitividad en los mercados. En estas circunstancias el microempresario requiere productos financieros más flexibles, en su búsqueda de oportunidades en un escenario incierto. Las evaluaciones deberían poner más énfasis en las características y trayectoria personal del microempresario y en la rentabilidad de las actividades entre las cuales está realizando sus apuestas.

CUADRO 9

Características del entorno y el mercado	Estado de desarrollo de la microempresa/ estrategias posibles	Producto Financiero	Evaluación de Riesgo
Incertidumbre Alta competencia Demanda restringida Clientes volátiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta inversión al riesgo</li> <li>• Diversificación</li> <li>• Menor especialización</li> <li>• Menor Productividad</li> <li>• Activos como ahorro</li> </ul>	Financiamiento de libre disponibilidad Producto masivo	Énfasis en la capacidad y voluntad de pago del microempresario y en la rentabilidad
Competencia mas sofisticada Ampliación de mercados Segmentos de mercado interesantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captación de oportunidades de negocios y cartera de clientes</li> <li>• Especialización productiva individual o asociativa</li> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Mayor nivel de acumulación</li> </ul>	Productos financieros diversificados, a medida del cliente y de sus necesidades	Énfasis en el mercado y la rentabilidad del negocio

Un escenario más previsible y estable, en el cual la competencia se da fundamentalmente por calidad y diferenciación en segmentos de mercado, supone un comportamiento empresarial en el que el microempresario tendrá la opción de captar oportunidades estratégicas de negocios, buscará la especialización y la mejora de la productividad de su empresa y no utilizará sus activos acumulados simplemente como un mecanismo de seguridad y ahorro, sino como una forma de expandir el negocio. En estas circunstancias el producto financiero debe estar más adaptado a las necesidades específicas de cada cliente microempresario. La evaluación del riesgo de la institución de microfinanzas debe poner el peso en el mercado y en la rentabilidad del negocio.

Los mecanismos de evaluación del crédito en general, usualmente evalúan tres elementos en un potencial prestatario: la trayectoria financiera y solvencia moral de la persona, el potencial del mercado al cual se orienta la empresa y la rentabilidad del negocio o proyecto. El primer elemento puede brindar información que permita formarse una idea de la voluntad de pago futura del prestatario y los otros elementos permiten evaluar la capacidad de pago potencial del cliente.

#### 4.2 Efectos de los créditos en la microempresa

##### ¿Es lo que la microempresa quería?

Los efectos del crédito en una unidad microempresarial exhiben una productividad marginal del capital superior a empresas de otras escalas, particularmente en el inicio de su experiencia como cliente de un sistema de microfinanzas o una institución intermediaria. Malcolm Harper demostraba<sup>9</sup> que los créditos para la microempresa, usualmente cuando son invertidos en activos productivos para la empresa, pueden explicar incrementos o incluso saltos en su nivel de producción y ventas.

El prestar dinero para que las personas puedan incrementar sus ingresos a través de la microempresa puede ser una actividad en la que es posible alcanzar la sostenibilidad financiera y atender a los sectores empresariales más desfavorecidos.

La renta que puede ganarse sobre estas mínimas cantidades sería de por sí la envidia de los financieros mundiales, no es porque las cantidades de dinero sean grandes, sino porque las pequeñas cantidades de capital les permiten a los microempresarios ganar algo que este más cerca de una remuneración decente de su trabajo. El capital es pequeño y las rentas también son pequeñas en términos absolutos, pero a menudo son astronómicas si se expresan como porcentaje de capital. Lamentablemente, el costo de oportunidad del trabajo de estas personas es

9. Harper, Malcolm, "La microempresa: la paradoja benigna", Seminario Internacional: "El papel de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial". México, 1994.

hijo o inclusive inexistente, de manera que la totalidad del incremento puede expresarse como una renta sobre la cantidad invertida; es muy raro encontrar a una microempresa en la que la renta anual sobre el capital invertido es inferior al 1%, en términos reales más que nominales y las cifras de varios miles son muy comunes. Es importante destacar una vez más que las cantidades que se manejan son tan pequeñas que las rentas siguen siendo pequeñas en términos absolutos, pero en términos relativos son enormes. En esto estriba la oportunidad.

El siguiente cuadro da unos cuantos ejemplos reales de varios países; los lectores podrán añadir casos similares de sus propias experiencias.

CUADRO 10

Negocio	Ingreso Mensual existente	Capital adicional requerido	Nuevos Ingresos	Aumento de Ingresos	% Renta
Peluquero	\$ 100	\$ 25 para nueva silla	\$ 110	\$ 10	10%
Sastre	\$ 60	\$ 50 para ropa hecha	\$ 80	\$ 20	33%
Vendedor de huevos	\$ 50	\$ 20 para evitar prestamista	\$ 75	\$ 25	50%
Fabricante de arroz inflado	\$ 10	\$ 40 para comprar materia prima propia	\$ 20	\$ 10	100%

Pueden obtenerse tasas de renta o ingresos más altas por parte de las microempresas incipientes que actualmente ganan muy poco. Es evidente que las rentas, en términos porcentuales, están en proporción inversa a las cantidades involucradas. También se sabe que los pobres pagan más que los ricos para la mayoría de los servicios tales como agua, alimentos básicos e inclusive educación y asistencia médica, pero también pueden ganar más, proporcionalmente, sobre las exiguas cantidades de capital que necesita para actividades que generan ingresos poco significativos; lo anterior sugiere que pueden pagar más por sus capitales y en realidad lo hacen.



Las altas rentas sobre el capital que ganan los microempresarios o trabajadores independientes significan que éstos pueden pagar las tasas muy elevadas de interés que piden los prestamistas, aún cuando estas tasas reducen a menudo sus propios ingresos a un nivel lastimosamente bajo; si la única forma para satisfacer verdaderamente las necesidades de capital de los microempresarios de supervivencia es a través del tipo de servicio que suministran los prestamistas, entonces el préstamo viable a los microempresarios debe ser exorbitante y sus altas rentas deben compartirse con sus banqueros informales. ¿Existe alguna forma en la que el microempresario pueda tener acceso al crédito a tasas más razonables, que sigan siendo lo suficientemente remunerativas para el prestamista para que el negocio sea viable y por consiguiente para ampliarse más allá de la modesta escala permitida por el subsidio o la beneficencia?

Parece ser que la única respuesta está en la masificación del crédito, en la mejora de la calidad de los recursos humanos, en la tecnología e información financiera, es decir en todos aquellos factores que supongan reducciones significativas y sostenibles de los costos de operación de los servicios financieros.

Sin embargo no se ha demostrado suficientemente que el costo del dinero sea un factor inhibitor de la demanda por financiamiento; en este caso las curvas de demanda tradicionales no funcionan. Lo que es real es que para el microempresario, más importante es el costo de oportunidad de obtener el crédito con relación a no obtenerlo, o al costo del prestamista informal.

Es necesario conocer los efectos que tiene el crédito en la microempresa y si este es el efecto esperado por el microempresario. Si, como demuestra Harper, el rendimiento marginal del capital prestado al microempresario es alto y se generan aumentos de ingresos o ventas proporcionalmente altos; sin embargo, no queda suficientemente claro que estos aumentos en el nivel de producción o servicio se traduzcan necesariamente en incrementos de la productividad de la microempresa; y, mucho menos evidente, en incrementos de la productividad laboral.

Las evaluaciones del impacto<sup>10</sup> del crédito otorgado por el Fondo de Desarrollo de la Microempresa (FONDEMI)<sup>11</sup> en las microempresas peruanas, demuestran que los pequeños negocios en el período 1993-1996 incrementaron sus ventas en 26%, en tanto que el empleo creció en 24% por efectos del crédito; y la mejora de la productividad fue de un modesto 2%. Sin embargo, el valor de los activos creció en 53%. En una evaluación similar realizada en Honduras por la Organización de

10. Távora, José y Ramírez Gastón, Javier "Evaluación de impacto del Programa Microempresa", Lima, 1996.

11. El Fondo de Desarrollo de la Micro Empresa es una línea de crédito de U.S. \$ 9.5 millones compuesto por un 80% de recursos de la Unión Europea y 20% del Ministerio de Industria del Perú (MITINCI) destinado a otorgar créditos en el ámbito nacional a la microempresa, a través de intermediarios financieros de primer piso.

Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF), se asevera que los clientes del microcrédito habían invertido mucho más en activos fijos, del negocio y del hogar, que aquellos que no habían sido receptores del servicio financiero. Habían invertido 38% más que los no clientes. En este caso, además, las ventas de los clientes habían crecido en un 98% más que aquellos que no recibieron crédito.

La microempresa, en su condición de unidad económico-familiar, capitaliza en sus múltiples dimensiones. Es decir no sólo puede capitalizar en términos de unidad empresarial o proto-empresarial, sino también en términos familiares. Esto se puede traducir en mejoras del bienestar familiar, el consumo personal y la búsqueda de status. La microempresa no sólo capitaliza en términos del incremento de su rentabilidad y sus ventas actuales, sino también en términos de sus resultados futuros. De allí que la inversión en la salud o educación de los miembros de la familia pueda aparecer más bien como una modalidad de uso de los recursos adecuado al largo plazo.

En resumen, la rentabilidad marginal del capital en la microempresa es bastante alta, lo que aunado al costo de oportunidad del crédito posibilita que el microempresario tenga la capacidad financiera y además esté dispuesto a pagar tasas de interés superiores que los mercados formales (a los cuales no accede).

De otro lado los efectos del crédito son claramente más contundentes cuando se trata de ventas y de capitalización pero no son lo suficientemente visibles en el caso de la productividad de la microempresa. Posiblemente no sea con instrumentos financieros que incrementemos la productividad; sin embargo no estaría mal pensar y diseñar algunas propuestas de servicios financieros que incentiven mejoras en la eficiencia productiva y en la productividad, por lo menos más claros que en el presente.

## 5. LECCIONES Y PERSPECTIVAS PARA LA MICROEMPRESA

En el actual contexto de globalización de la economía y el conocimiento, de cambios en la organización industrial, de desregulación del estado, es necesario explorar nuevas visiones de carácter sintético útiles para el desarrollo de políticas.

Las visiones tradicionales, el enfoque clásico de la industrialización, el estructuralismo y el normativismo, si bien incluyen diagnósticos parciales de la realidad de la microempresa, desde distintos ángulos, comparten una visión pesimista de la microempresa y sus potencialidades. Sin embargo nadie puede ocultar que son realidades empresariales dinámicas y con un peso específico en la economía vía la generación de empleo y su aporte creciente al producto.

En la PYME, pero también en la microempresa, pueden encontrarse energías empresariales y posibilidades de competitividad, si se establecen eslabonamientos y niveles de cooperación horizontal y vertical con otras escalas y si se explota adecuadamente su capacidad de atención de segmentos específicos y diferenciados del

mercado, su flexibilidad frente a los cambios, su capacidad de innovación y sus estructuras empresariales horizontales y familiares.

Hemos constatado que la microempresa no solo goza de buena salud, sino que se encuentra en un proceso de expansión en América Latina. El sector de la microempresa es un sector donde existe una natalidad neta positiva, especialmente en el sector servicios y el microempresario usualmente tiene mayores ingresos que en el sector moderno y no tiene los incentivos económicos suficientes como para convertirse en trabajador dependiente del sector formal. Los empresarios de estas unidades no son tan pobres como se pensaba y no necesariamente su atención con crédito puede suponer una mejora de las condiciones de pobreza en general. Indudablemente si supone una mejora de los ingresos de ese microempresario.

La microempresa latinoamericana tiene un conjunto de ventajas tales como la flexibilidad, su capacidad de atención personalizada, su creatividad, su propensión a la cooperación y su capacidad de rescatar el saber local tradicional. A pesar de estas importantes virtudes y virtualidades, la microempresa tiene un problema central de productividad, detrás del cual subyacen las limitaciones en la calificación de sus recursos humanos y la racionalidad económica de minimización de riesgo, especialmente exacerbada en etapas de intensificación de la competencia, globalización y crisis internacional, que explican la diversificación de actividades, la falta de especialización productiva y de capitalización, males endémicos que explican los problemas de competitividad de las microempresas.

A todo ellos se agregan las limitaciones y barreras que se le presentan a la microempresa para el acceso a servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial. ¿Cuáles de estos servicios, los financieros o los no financieros, tienen la capacidad de mejorar las condiciones de competir de la microempresa? No existen respuestas claras, pero los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), parecen tener una mayor cercanía a la naturaleza de los problemas de productividad y competitividad del sector microempresarial. Ello no descarta el rol de los servicios financieros en el desarrollo y sostenibilidad de la microempresa.

Los rasgos de la microempresa latinoamericana influyen decisivamente en el perfil de la demanda de crédito. La decisión de recurrir a los ahorros propios o endeudarse con terceros, la decisión entre ser un buen o mal cliente, cruzada con la voluntad y capacidad de pago del microempresario, están definidos por factores muy diversos como los montos de los préstamos, el grado de propensión al riesgo y las condiciones del mercado y del entorno. El microempresario además puede actuar en dos escenarios: un contexto de alta incertidumbre y competencia que lo compele a diversificar y minimizar los riesgos (con al consecuente falta de especialización), y un escenario predecible y estable donde el microempresario puede especializarse y aumentar su productividad para competir mejor en el mercado. En cada caso existen productos financieros específicos que deben responder a las necesidades de la demanda.

La microempresa puede pagar tasas de interés mayores que las del mercado formal, en la medida en que el rendimiento del capital es mayor y el costo de oportunidad del dinero es alto. El crédito tiene efectos sorprendentes en el incremento de los ingresos de los microempresarios; también tiene una contribución en la generación de empleo. Sin embargo no logra impactar significativamente en la productividad de las microempresas. ¿Cómo lograr el desarrollo sostenible y la competitividad de las microempresas desde los servicios financieros? La respuesta no es sencilla. Existen casos donde el crédito ha tenido un impacto significativo en la capitalización de la microempresa y la acumulación de capital. La razón de ello puede estar en la lógica de aversión y minimización del riesgo, que lleva al microempresario a utilizar el crédito fundamentalmente como la base para responder a las demandas y oportunidades del mercado (para lo que necesita los activos productivos) y como mecanismo de ahorro. Esta capitalización puede ser el soporte para que la microempresa desarrolle la productividad que le exige el mercado.

Frente a todos estos desafíos para responder a las necesidades financieras de la microempresa y simultáneamente a sus necesidades de desarrollo de largo plazo, felizmente hay un cambio de paradigma sobre la microempresa y los servicios financieros para la promoción a dicho sector. Se está produciendo una "Revolución Copernicana" al trasladar el eje desde el Proyecto y la Oferta de Servicios hacia el Cliente y el Mercado. Los puntos principales de este cambio de concepción pueden verse en el Cuadro 11.

CUADRO 11

Paradigma tradicional	Nuevo Paradigma
Enfoque de Proyecto hacia beneficiarios predeterminados.	Enfoque de mercado orientado a clientes 'PYME que asumen beneficios pero también costos.
Capacitar, orientar y brindar asistencia financiera para aliviar la pobreza.	Ofrecer servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial (o servicios no financieros) para convertirlas en pequeñas empresas dinámicas.
Problema de la microempresa es el acceso al crédito.	Los problemas de la microempresa son múltiples y requieren estrategias financieras y no financieras (o de desarrollo empresarial).
Creencia que la asistencia técnica y financiera a la microempresa debe ser total o parcialmente subsidiada.	Perspectiva de servicios financieros (crecientemente) sostenibles y autofinanciados.

Las experiencias de promoción a la microempresa en América Latina, nos demuestran que existen múltiples formas de servicios financieros y de servicios de desarrollo empresarial. Los servicios financieros para microempresas, si bien tienen diversas formas institucionales y de gestión, cada vez más se unifican en torno a principios sanos de sostenibilidad, orientación a los clientes, diversificación de productos, seguridad y confianza.

Desde esta plataforma institucional y tecnológica es que se puede responder a las demandas de financiamiento de la microempresa y a la necesidad de su desarrollo futuro.

## COMENTARIO

**Olman Rivera**  
 Director de FOLADE,  
 Costa Rica

Muchas gracias, agradezco a los compañeros que nos han visitado de diferentes países, para contarnos sus experiencias, como las que hemos visto con los casos: peruano, ecuatoriano, costarricense y nicaragüense. Verdaderamente es impresionante cuando se conoce la situación que se vive en diferentes países latinoamericanos y la forma en que diferentes organizaciones y diversas instancias trabajan, así como las diferentes situaciones económicas de cada uno de los países que obligan a tomar ciertas decisiones, en algunos casos son decisiones muy positivas porque propician la diversificación y la sostenibilidad; en otros, son decisiones muy lamentables porque significan la desaparición y/o la determinación de límites en la prestación de servicios.

En los cuatro casos que nos han presentado los compañeros de los distintos países, ha quedado muy claro que esta situación se enfrenta en todos los países latinoamericanos. Quisiera hacer un breve resumen de los diferentes puntos mencionados por los compañeros, que quisiera queden grabados en las mentes de cada uno de nosotros en esta mañana.

Mencionan que tienen dos tipos de posibilidades para financiarse: los bancos y las organizaciones financieras no convencionales u ONGs; en el caso de los bancos señalan que han tenido problemas con las garantías, con el tiempo de tramitación, con los requisitos exigidos por las organizaciones financieras que son muy caros y difíciles de cumplir; también anotan que existe un problema de credibilidad.

Estas percepciones deberíamos insertarlas en una tendencia, presente en casi todos los países latinoamericanos, por la cual la banca comercial empieza a descubrir que los microempresarios son un buen mercado, al que deberían empezar a dar un buen servicio; este sector es un mercado que se caracteriza por ser un buen pagador y es un mercado potencialmente muy grande. Por lo tanto, tenemos que balancear el nuevo servicio al sector con los cinco problemas puntuales que mencionaron los compañeros.

Por otro lado, tenemos las organizaciones financieras que tradicionalmente se han acercado al sector en todos los países latinoamericanos; se trata de organizaciones cuyos servicios son relativamente más caros, prestan a plazos muy cortos y son poco estables; como fortalezas tienen el hecho de dar seguimiento y capacitación a

sus clientes. Estas organizaciones, si bien han dado su apoyo al sector desde hace mucho tiempo, también enfrentan problemas entre los que mencionaron, las dificultades de liquidez de las economías, cuando existen problemas macroeconómicos, un problema de liquidez afecta rápidamente a las organizaciones financieras, con un efecto directo sobre los microempresarios y en la reducción de la generación de empleos.

En consecuencia, estas organizaciones enfrentan también problemas de capital; de allí que exista una tendencia a nivel mundial para que dichas organizaciones financieras empiecen a regularse. La cooperación internacional, que tradicionalmente ha dado el soporte a las organizaciones financieras no convencionales, comienza a poner condicionalidades, obligando a estas organizaciones financieras a operar bajo un mercado regulado.

Por otro lado, esa también es la tendencia del mercado, los propios bancos, las organizaciones y el estado parecen haber descubierto que la única forma de poder controlar la actividad de microfinanzas es a través de la regulación.

Tenemos ya dos casos en Latinoamérica, los de Bolivia y Perú, que han pasado por esta forma más avanzada de regulación que las del resto de los países. En el caso de Bolivia, se crean los Fondos Financieros Privados; en Perú se crean las DIMES y las Cajas Rurales. Es interesante analizar qué ha sucedido en estos casos, para valorar, si en ellos se pierde la perspectiva, ya que si nos mantenemos solo en esta problemática de garantías, de tasas de interés y de plazos más cortos, estaríamos convirtiéndonos en meras entidades financieras, olvidándonos de nuestra finalidad social.

En consecuencia, llegamos a una situación en la cual deberíamos ser conscientes de que no estamos solos; que debemos balancear un riesgo en el que participan varios actores; entre ellos obviamente están los microempresarios, a quienes les corresponde diversificar sus productos y sus actividades que les van a permitir sostenerse y producir con calidad, enfrentando la competencia; tenemos al Estado que debería ayudarnos en lo que respecta a soporte institucional e infraestructura. Están también nuestros compañeros que producen muy eficientemente, pero que no tienen capacidad de mercadear sus productos.

Tal vez la parte más difícil fuera de la de lograr la estabilidad de la economía, es por supuesto la de establecer un marco regulatorio o legal que permita a estas organizaciones poder reconstituirse o adaptarse rápidamente a los cambios.

Las organizaciones financieras no convencionales también tenemos un reto: debemos mantener la capacitación, la asistencia técnica y el seguimiento de cada uno de los créditos que estamos dando; el problema es quien financia esto. En materia de crédito, el reto consiste en lograr una mayor penetración de mercado.

Concluyo recordando un comentario que nos hiciera uno de los compañeros en la mesa de hoy, al mencionar que muchos no se dan cuenta de que los pequeños son los que aportan los grandes resultados del país. Ese comentario es muy importante y quisiera que el mismo sea un motivo de reflexión en estos tres días de trabajo. Me llama mucho la atención, y quisiera relacionar ese comentario de un compañero ecuatoriano, con el que nos hiciera Iván Millán, respecto de la productividad, afirmando que está probado estadísticamente que la productividad del sector de las microfinanzas y de las microorganizaciones es mucho más baja que la productividad de las grandes empresas. Muchas gracias.

Capacidad del  
Microfinanciamiento  
para satisfacer la  
demanda y metodologías  
de diseño de servicios

## PANEL 2

---

**Capacidad del  
Microfinanciamiento  
para satisfacer la  
demanda y metodologías  
de diseño de servicios**

**Masificación del  
Microfinanciamiento**

#### PONENTE

Alejandro Alzate CAJA SOCIAL, Colombia

#### COMENTARISTA

Javier Alvarado CEPES, Perú

#### DIRECTOR DE MESA

Jorge Porras FOLADE, Costa Rica

## CAPACIDAD DEL MICROFINANCIAMIENTO PARA SATISFACER LA DEMANDA Y METODOLOGIAS DE DISEÑO DE SERVICIOS

Alejandro Alzate  
Caja Social  
Colombia

### NATURALEZA JURIDICA

El Banco Caja Social es una entidad bancaria, privada, de primer piso, un ente fundacional sin ánimo de lucro, sujeto a la regulación financiera nacional la cual está determinada por los siguientes instrumentos jurídicos:

- Constitución Nacional
- Congreso de la República (leyes)
- Ministerio de Hacienda (decretos)
- Junta Directiva Banco de La República (resoluciones)
- Superintendencia Bancaria (circulares externas)

### VISION: BANCO DE CARACTER SOCIAL

El Banco Caja Social es líder en el apoyo del crecimiento de personas, microempresas, pequeñas y medianas empresas que construyen el progreso del país.

Brindar respuestas efectivas teniendo en cuenta las características de los clientes a través de un portafolio de productos y servicios que satisfagan sus necesidades, llegando a los niveles económicos más bajos hasta donde sea posible, dentro de los parámetros de rentabilidad y control de riesgo que garanticen la sostenibilidad de la institución.

Trasladar los excedentes obtenidos a la Fundación Social para su inversión en obras de desarrollo social proporcionando a los más pobres autonomía, conocimiento y medios para lograr una vida digna.

### MISION: ADMINISTRAR LA RELACION CON LOS CLIENTES, EN LA PRESTACION DE SERVICIOS FINANCIEROS

Diseñar, administrar y comercializar productos propios y de otras unidades de negocio del Grupo Fundación Social, partiendo del conocimiento de las necesidades y del comportamiento de los clientes, con el fin establecer con ellos relaciones de largo plazo y de mutuo beneficio.

## MODELO ORGANIZACIONAL

El Banco Caja Social es una entidad financiera miembro del Grupo Fundación Social (14 empresas), organización autónoma sin ánimo de lucro que en Colombia tiene una tradición de 88 años y reconocimiento por su gestión encaminada a "superar las causas estructurales de la pobreza, para promover una sociedad más justa, más humana y más próspera".

Su mercado objetivo, misión y visión están orientados a cumplir con el objetivo social, incentivando el desarrollo y superación de la calidad de vida de la población menos favorecida.

## MODELO DE DIRECCION

1. Economía Nacional	Economía Mundial
2. Competencia	Competitividad
3. Enfoque de producto y fronteras cerradas	Enfoque de mercado y fronteras extendidas
4. Gerencia	Liderazgo
5. Planeación Estratégica	Pensamiento estratégico
6. Pensamiento lineal de izquierda a derecha	Pensamiento creativo de derecha a izquierda
7. Centralización	Descentralización
8. Mantenimiento del status quo	Cambio y flexibilidad
9. <b>Reactividad</b>	<b>Proactividad</b>
10. Jerarquías y Burocracias	Redes y equipos autoguidados
11. Individualismo y territorialismo	Trabajo en equipo integración y cooperación
12. Especialización	Polifuncionalidad
13. Individuos como recursos	Equipos con talento
14. Capacitación	Educación
15. Conocimiento	Imaginación
16. Homologación	Valoración de las diferencias

## BANCO DE CARACTER SOCIAL: CULTURA EMPRESARIAL

- Desarrollo de un modelo empresarial congruente con el fin social.
- Construcción de un modelo de comunidad basada en principios y valores cristianos.
- Bienestar de los colaboradores a través de políticas de remuneración, prestación social y educación orientadas a satisfacer sus necesidades.
- Desarrollo de una cultura de servicio que pretenda una relación permanente de mutuo beneficio con el cliente.
- Diseño de mecanismos de intermediación y servicios financieros que permitan bancarizar a los sectores populares de la población colombiana.

- Divulgación de la experiencia y búsqueda de la movilización de otros estamentos de la sociedad hacia el apoyo de los sectores más pobres de la población - Macroinflujo

## IMPORTANCIA DEL AHORRO EN EL DESARROLLO ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACION Y MASIFICACION DEL CREDITO

### SE DEBE EVOLUCIONAR DEL CONCEPTO CREDITO AL CONCEPTO DE AHORRO...

- Reconocer que el ahorro es uno de los pilares para el impulso y crecimiento de las personas, empresas y la sociedad
- Reconocer que el ahorro es la principal fuente de fondeo dada su estabilidad y costo.
- Reconocer que una amplia red de oficinas tiene sentido si es eficiente en captación de bajo costo y atomizada.
- Convertir el ahorro en un producto gancho, desplazando el crédito para lograr cambios de conducta y actitud en el cliente.

## CRITERIOS PARA CONFORMAR LA OFERTA

### IDENTIFICACION DE NECESIDADES:

- Empresariales: Financiación de capital de trabajo y activos
- Fijos: manejo de dinero y previsión.
- Familiares: Vivienda, educación, vehículo y salud.
- Consumo: Recreación y equipamiento del hogar.

### INCORPORAR SUBSEGMENTACION:

- Precisar la priorización anterior considerando las características de los subsegmentos objetivos.

**AGRUPAR PRODUCTOS Y SERVICIOS:** Para incidir en la rentabilidad y eficiencia del proceso y el conocimiento del cliente.

**GRADUALIDAD:** Permitir el aumento controlado del nivel de riesgo crediticio, mejora de condiciones de los productos, optimización de activos y pasivos (GAP) en cuanto a plazos y montos.

- Activos: Escalonar vinculación primero con corto plazo, y mediano y largo plazo posteriormente.
- Pasivos: Productos que aseguren estabilidad de recursos en el largo plazo.

## OFERTA PARA EL SEGMENTO MICROEMPRESARIAL

**PRODUCTOS TRADICIONALES:** El microempresario puede contar con los productos del activo y del pasivo contemplados en la oferta tradicional del Banco, pero adicionalmente se han diseñado productos específicos para el segmento, a los cuales puede acceder en condiciones preferenciales.

**CREDIMPULSO:** Crédito a corto plazo (hasta tres meses) rotativo, con vencimiento único, destinado a financiar las necesidades de Capital de Trabajo, de acuerdo con el ciclo operacional de cada negocio.

**CREDITO PARA ACTIVOS FIJOS:** Crédito a largo plazo (hasta cuatro años), para atender las necesidades de compra de maquinaria y equipo y vehículos para el uso y funcionamiento de la microempresa.

## REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

### EN RELACION CON LA METODOLOGÍA

Se requiere un enfoque de relación de largo plazo con el cliente, que sea gradual. Se debe comenzar con operaciones de riesgo, preferiblemente a corto plazo y montos reducidos y continuar ampliando plazos, montos y otros productos, según el cumplimiento del cliente con el Banco.

- Establecer reglas claras con el cliente y cumplirlas con rigor:
- Ejecución de garantías en caso de no pago
- No otorgar más operaciones en caso de no pago
- Posibilidad de obtener beneficios en las condiciones de financiación, plazos, montos, facilidad de acceso.
- El conocimiento del cliente es el factor clave para asumir el riesgo de una forma eficiente:
  - Evaluación del negocio
  - Situación económico-financiera
  - Referencias
  - Comportamiento con el Banco
- Las garantías no deben ser criterio de aceptación de riesgo, desempeñan un rol complementario:
  - Deben ser fácilmente ejecutables
  - Deben representar un alto valor para el cliente
- Se requiere un seguimiento próximo e inmediato a la cartera
- Definición de los perfiles de los empleados que atienden este segmento, con adecuada capacitación.
- Ubicación adecuada de la Red de oficinas (cercanía)
- Los microempresarios requieren importantes niveles de asesoría
- La intermediación financiera con la microempresa debe darse con criterios y precios de mercado, se elimina el concepto de subsidio, debe ser rentable y con una adecuada cobertura de riesgo. Deben cubrirse todos los costos.

- Administrativos
- Financieros
- De riesgo

### EN RELACION CON EL SEGMENTO

- La principal responsabilidad social del Banco es con quien deposita su confianza en la entidad (se manejan recursos del público que pertenecen en un 90% a estratos medios hacia abajo de la población)
- Los segmentos bajos de la población son también autogeneradores de recursos para hacer la intermediación, si se establecen productos de pasivo ajustados a sus condiciones.
- El Banco Caja Social trabaja convenios con diferentes entidades fundacionales y ONG'S para atender los microempresarios que no pueden atender en forma directa por las condiciones de costos.
- El Banco se fondea con recursos propios del segmento, no obstante utiliza líneas adicionales con entidades de segundo piso como el Instituto de Fomento Industrial, especialmente dirigidas al segmento microempresarial.

## ASPECTOS FAVORABLES Y NO FAVORABLES

### ASPECTOS FAVORABLES

#### Oportunidades

- Está definido en la política de gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo de la Microempresa (PNDM) que a partir de 1994 se convirtió en programa prioritario con un respaldo y una continua valoración de resultados de la gestión con el segmento, que constituye un punto de partida fundamental para la actuación del Banco.
- A través del plan, el gobierno destina parte de los recursos a la banca privada y oficial para la financiación de microempresarios.
- Existe un alto potencial de mercado microempresarial que aún no es atendido por el sistema bancario.
- Entidades de cooperación internacional, apoyan la gestión con el segmento a través de asesoría tecnológica y subvenciones para financiar y desarrollar programas para la microempresa.

#### Fortalezas de la Entidad

- La regulación y vigilancia oficial al banco, ofrece seguridad y solvencia frente a los usuarios, por tener un capital adecuado y un manejo prudente y seguro de los recursos que le confían los clientes.
- El Banco tiene capacidad de generar recursos de fondeo para el segmento microempresarial, a menores costos financieros, utilizando marginalmente recursos institucionales.
- Posicionamiento e imagen de fácil acceso para clientes del segmento.



## OFERTA PARA EL SEGMENTO MICROEMPRESARIAL

**PRODUCTOS TRADICIONALES:** El microempresario puede contar con los productos del activo y del pasivo contemplados en la oferta tradicional del Banco, pero adicionalmente se han diseñado productos específicos para el segmento, a los cuales puede acceder en condiciones preferenciales.

**CREDIMPULSO:** Crédito a corto plazo (hasta tres meses) rotativo, con vencimiento único, destinado a financiar las necesidades de Capital de Trabajo, de acuerdo con el ciclo operacional de cada negocio.

**CREDITO PARA ACTIVOS FLUJOS:** Crédito a largo plazo (hasta cuatro años), para atender las necesidades de compra de maquinaria y equipo y vehículos para el uso y funcionamiento de la microempresa.

## REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

### EN RELACION CON LA METODOLOGÍA

Se requiere un enfoque de relación de largo plazo con el cliente, que sea gradual. Se debe comenzar con operaciones de riesgo, preferiblemente a corto plazo y montos reducidos y continuar ampliando plazos, montos y otros productos, según el cumplimiento del cliente con el Banco.

- Establecer reglas claras con el cliente y cumplirlas con rigor.
- Ejecución de garantías en caso de no pago.
- No otorgar más operaciones en caso de no pago.
- Posibilidad de obtener beneficios en las condiciones de financiación, plazos, montos, facilidad de acceso.
- El conocimiento del cliente es el factor clave para asumir el riesgo de una forma eficiente:
  - Evaluación del negocio
  - Situación económico-financiera
  - Referencias
  - Comportamiento con el Banco
- Las garantías no deben ser criterio de aceptación de riesgo, desempeñan un rol complementario:
  - Deben ser fácilmente ejecutables
  - Deben representar un alto valor para el cliente
- Se requiere un seguimiento próximo e inmediato a la cartera
- Definición de los perfiles de los empleados que atienden este segmento, con adecuada capacitación.
- Ubicación adecuada de la Red de oficinas (cercanía)
- Los microempresarios requieren importantes niveles de asesoría
- La intermediación financiera con la microempresa debe darse con criterios y precios de mercado, se elimina el concepto de subsidio, debe ser rentable y con una adecuada cobertura de riesgo. Deben cubrirse todos los costos.

- Administrativos
- Financieros
- De riesgo

### EN RELACION CON EL SEGMENTO

- La principal responsabilidad social del Banco es con quien deposita su confianza en la entidad (se manejan recursos del público que pertenecen en un 90% a estratos medios hacia abajo de la población)
- Los segmentos bajos de la población son también autogeneradores de recursos para hacer la intermediación, si se establecen productos de pasivo ajustados a sus condiciones.
- El Banco Caja Social trabaja convenios con diferentes entidades fundacionales y ONG'S para atender los microempresarios que no pueden atender en forma directa por las condiciones de costos.
- El Banco se fondea con recursos propios del segmento, no obstante utiliza líneas adicionales con entidades de segundo piso como el Instituto de Fomento Industrial, especialmente dirigidas al segmento microempresarial.

## ASPECTOS FAVORABLES Y NO FAVORABLES

### ASPECTOS FAVORABLES

#### Oportunidades

- Está definido en la política de gobierno, el Plan Nacional de Desarrollo de la Microempresa (PNDM) que a partir de 1994 se convirtió en programa prioritario con un respaldo y una continua valoración de resultados de la gestión con el segmento, que constituye un punto de partida fundamental para la actuación del Banco.
- A través del plan, el gobierno destina parte de los recursos a la banca privada y oficial para la financiación de microempresarios.
- Existe un alto potencial de mercado microempresarial que aún no es atendido por el sistema bancario.
- Entidades de cooperación internacional, apoyan la gestión con el segmento a través de asesoría tecnológica y subvenciones para financiar y desarrollar programas para la microempresa.

#### Fortalezas de la Entidad

- La regulación y vigilancia oficial al banco, ofrece seguridad y solvencia frente a los usuarios, por tener un capital adecuado y un manejo prudente y seguro de los recursos que le confían los clientes.
- El Banco tiene capacidad de generar recursos de fondeo para el segmento microempresarial, a menores costos financieros, utilizando marginalmente recursos institucionales.
- Posicionamiento e imagen de fácil acceso para clientes del segmento.

- Compromiso con el segmento del banco, expresado en la visión, en la política de la entidad y en la oferta específica de productos y servicios.
- El Banco cuenta con una estructura organizacional interna responsable de formular, planear, implantar y controlar las estrategias de mercadeo para el segmento microempresarial.
- El Banco cuenta con una infraestructura de 135 oficinas ubicadas en sitios de alta concentración de microempresarios.
- Se tienen claramente identificadas las zonas de influencia microempresarial a través de censos y bases de datos.
- Los horarios adicionales diurnos y nocturnos de las oficinas facilitan las transacciones de los microempresarios.
- El manejo de costos eficientes en los productos, garantizan satisfacción en el cliente y rentabilidad en el Banco.
- Ofrece una línea completa de productos de captación y de colocación genéricos a los que puede acceder el microempresario y adicionalmente, productos específicamente orientados a las necesidades y características de este segmento.
- Tecnología y procesos ajustados a los requerimientos de las condiciones y características del segmento.
- La política de selección del personal directivo y operativo a cargo de oficinas en zona de influencia microempresarial, contempla no solamente la formación profesional, sino las habilidades personales que les permitan dar una atención adecuada y eficaz a este tipo de clientes.
- Igualmente el personal recibe capacitación en la atención general del segmento y en procesos específicos que se involucren.
- Trabajar con economías de escala, en las que se cuenta con un gran número de microempresarios experimentados en operaciones de riesgo, disminuye el costo de intermediación con este tipo de cliente.

## ASPECTOS DESFAVORABLES

### Amenazas

- Situación económica del país incrementa el riesgo crediticio.
- La acelerada caída de tasas de interés dificulta el manejo de operaciones de montos reducidos, impidiendo llegar a estratos más bajos de la población.
- El costo se incrementa con la realización de procesos que involucran la atención personalizada y por adecuación de la capacidad institucional para operar bajo la metodología óptima.
- Presencia de nuevas entidades con altas posibilidades de competir en la atención financiera del mercado microempresarial.
- Barreras culturales entre microempresarios y entidades financieras, generadas por las dificultades que encuentran los primeros para acceder a los productos bancarios y por el temor a asumir el riesgo en las segundas.
- No existe un esquema gubernamental que ayude a formalizar las microempresas y que de apoyo efectivo a través de capacitación y políticas de comercialización y mercadeo.

## COMENTARIO

Javier Alvarado  
CEDES  
Perú

Quiero aprovechar la presentación de la Caja Social de Colombia para plantear una reflexión sobre lo que son los estudios de mercado y con relación a los estudios de impacto. Los estudios son, como hemos visto con el ejemplo que nos ha planteado la Caja Social, una reflexión a partir de varios años de conocimiento, de muchos estudios de impacto y de los nuevos desarrollos, de lo que es la microfinanzas.

Es importante señalar que las organizaciones no invierten mucho en estudios de mercado, sin embargo es común que las decisiones de microfinanzas cuenten con estudios de impacto; esa es una gran diferencia con relación a lo que generalmente hacen las entidades financieras formales, como los bancos, por ejemplo, que no están muy interesados en hacerse una metodología para medir el impacto de los créditos en las condiciones de vida. Ellas están más interesadas en contar con estudios de mercados que les permitan desarrollar nuevos productos. Este es un punto importante, puesto que en un mundo en el cual hay escasez de recursos, es importante usar los recursos de la manera que sea más eficiente para el cliente y también para la institución.

Creo que los estudios de impacto, tienen varios problemas metodológicos sumamente serios y, hasta el momento no conozco estudios ni metodologías que hayan podido superar totalmente estos problemas; en primer lugar, suponen que nada ha pasado en el mundo, intentan medir cuanto ha aumentado la productividad, cuanto ha aumentado la adquisición de activos, y suponen que todo lo bueno que ha pasado se debe a crédito.

En consecuencia, no ha habido cambio en los precios relativos, ni el impacto de las políticas económicas del gobierno, más aún, ni siquiera consideran el impacto de las acciones de las otras ONGs. Por otro lado suponen que los prestatarios no habrían aportado nada; si hay un incremento de activos todo se debería al aporte del crédito; se asume un aporte de sustitución de 0 y por lo general esto no es así, porque si el prestatario no aporta nada a la actividad, seguramente se trata de una actividad con muy poco peso dentro de las preferencias de los prestatarios y sería muy poco rentable.

Generalmente se usan grupos de control, para tratar de medir el impacto; esto tiene serias dificultades ya que es muy difícil encontrar un grupo de control que

tenga características iguales. Es un sistema que por lo general está muy relacionado a las preguntas, se hacen encuestas sobre la base de entrevistas y generalmente esas encuestas y esas entrevistas, tienen un sesgo muy fuerte; los prestatarios declaran una cosa, cuando el entrevistador viene de la institución y sabe, o intuye que buena parte de la continuación del servicio está en función de lo que va a decir respecto al servicio; respecto de si el servicio ha tenido beneficios o no. Por otro lado, muchas veces los entrevistados tienen relación con los entrevistadores, o son parte de la institución y tratan de inducir respuestas que sean favorables.

Recuerdo, que allá en 1988, en el Perú se organizaron una reuniones que se llamaban algo así como talleres o seminarios sobre crédito campesino que destacaba básicamente el crédito rural, o el crédito campesino; durante varios días bastante aburridos desfilaban cientos de instituciones, cada una mostrando grandes impactos en la producción y en la productividad, en el aumento de los niveles de vida de los prestatarios. Que yo recuerde, de esas instituciones, creo que casi ninguna ha sobrevivido, casi todas han desaparecido ¿Cual ha sido la utilidad de esos estudios, en la mejora de los servicios, de las posibilidades de que las instituciones se fortalezcan? Casi ninguno. Esta reflexión, me lleva a pensar que es mucho más rentable para las instituciones que hacen microfinanzas y para el cliente, antes que invertir en una evaluación de impacto, hacerlo en un estudio de mercado, que, como lo ha mostrado el ponente, se centre en cuales son los servicios que necesita el cliente, preguntándose si son buenos los servicios que se están prestando.

¿Cuales son los plazos? ¿Cuales son los montos? ¿Qué tipo de programa de amortización de crédito son los más adecuados? Eso es lo importante, eso es lo que al cliente le interesa. En esto deben invertir las instituciones; analizar si es posible recoger ahorros y cuales son los productos más eficientes para captar ahorros; o sé prácticamente en todo el mundo de la microfinanza se ha hecho muy poco sobre la cuestión ahorros.

Se ha invertido muy poco, en la captación de ahorro, ahí también hay un factor importantísimo evidentemente tal como se lo señalaba el ponente, la dependencia de la institución esa de fuentes de financiamiento ya sea estatal o fuentes de financiamiento que vienen de la cooperación, es una debilidad muy grande. Atender adecuadamente la demanda implica básicamente hacer estudios que se hagan en función del servicio que se está prestando al cliente y en ese sentido yo creo que, soy un convencido que las instituciones tienen que dar un vuelco y la cooperación tiene que dar un vuelco.

La cooperación está muy interesada en estudio de impacto, invierte un montón muchas veces, condiciona parte muchas veces el financiamiento a estudios de impacto. Yo creo que eso tiene que cambiar, o sea hay que invertir en conocer al cliente, conocer al cliente en términos del servicio que se presta en términos de cómo mejorar estos servicios. Y creo que en ese sentido la experiencia como la presentada por los compañeros de Colombia, nos deja una lección muy importante para todos aquellos que trabajamos en el mundo de la microfinanzas. Muchas gracias

## TALLER I

## PONENTES

Ana Isabel Acevedo  
Anibal Montoya

ASOPYMES, Costa Rica  
Fundación  
José María Covelo,  
Honduras

Ana Isabel Acevedo  
ASOPYMES  
Costa Rica

**B**uenas tardes. Represento a la Asociación de Pequeña y Mediana Empresa; estamos dedicados a lo que es el esfuerzo, el trabajo y el mejoramiento de la Asociación en Costa Rica. Actualmente contamos con 636 empresarios, todos de diferentes sectores; esto permite que, en la medida de lo posible, la asociación tenga cierta presencia.

Basicamente, la Asociación se dedica a servir de puente entre las diferentes organizaciones existentes en el país y los empresarios; servimos también de enlace para atender las necesidades que ellos tengan y de alguna forma poderlos conectar o darles el servicio que las otras organizaciones no les están dando.

En Costa Rica lamentablemente existe el problema de la información; carecemos de información y los empresarios muchas veces desconocen los servicios que brindan las diferentes organizaciones. Uno de los pilares de la Asociación precisamente es su cobertura de este aspecto, para que los empresarios tengan la información adecuada.

La Asociación también desarrolla proyectos específicos, pero en algunos casos trabaja en coordinación con otras organizaciones, desarrollando otro tipo de proyectos.

El caso que voy a presentar es el de Maquiladoras Esperanzas. En la mañana vimos varios ejemplos, de cómo las micro y pequeñas empresas buscan sus oportunidades, pero desgraciadamente no pueden llegar a lo que quieren, porque o desconocen la información o no tienen organismos financieros que les puedan dar la mano para salir adelante.

El caso específico que presentamos se originó de un grupo humano, de un grupo de mujeres de los sectores precarios que existen en Costa Rica; lo que queremos resaltar aquí es el esfuerzo que ellas han tratado de hacer. Son mujeres que ofrecen servicios de maquila a diferentes empresas. Se incluye dentro de un programa que tenemos, denominado Servicio de Maquila.

A los empresarios que son nuestros asociados y que requieren servicio de maquila, les ponemos en contacto, utilizando una base de datos que mantenemos, con diferentes personas que hacen esa actividad. En consecuencia, brindamos un servicio cruzado: por un lado estamos dando empleo a esas personas que no saben cómo contactarse con las empresas; y, por otro lado, brindamos a las empresas el servicio que requieren, evitándoles andar buscándolo, con el problema de conocer la calidad y

otras características; por lo tanto, al hacer este servicio cruzado estamos atendiendo a los dos sectores.

Las mujeres del caso que presentamos son cinco jefas de hogar que vivían en diferentes casas y daban el servicio de maquila. Nosotros les dimos algunos cursos de capacitación previos, las contactamos con algunos empresarios que necesitaban servicios de maquila para que empezaran a trabajar. Con los recursos que empezaron a generar se les ocurrió la gran idea de construir un taller en un espacio que tenía disponible una de las señoras; levantaron sus paredes y trasladaron su equipo para ese local. Actualmente cuentan con algunas máquinas de coser, overlock y de punto recto; a veces los empresarios les solicitan sus servicios incluyendo en algunos casos, el planchado de las piezas, pero ellas carecen del equipo para hacer ese trabajo.

Cuando vimos ese problema tratamos de ayudarlas para obtener financiamiento en alguno de los centros financieros; sin embargo, se les fueron cerrando las puertas debido a su característica de microempresarias. Tienen la ventaja de que en la temporada alta de producción textil, los empresarios recurren a ellas; pero los empresarios necesitan el servicio completo. Para ellos resulta engorroso realizar la maquila, por ejemplo, donde estas señoras y después llevar los productos a otro lado para el planchado y finalmente a otro para el empaque. Cuando solicitan la maquila requieren que el servicio sea completo.

Estas mujeres hicieron las peticiones a diferentes entidades bancarias y lamentablemente no fueron calificadas como sujeto de crédito, en parte por ese problema. También porque la maquinaria que ellas tienen ha sido conseguida a precios más bajos, y no cuentan con una factura que responda por la maquinaria; ese fue uno de los factores por el cual en algunas de las instituciones nos dijeron que eso no servía de garantía. Ofrecimos la posibilidad de que ellas se constituyeran como una organización, pero tampoco se pudo conseguir el préstamo porque el trámite necesario para hacer una empresa formal en Costa Rica es muy lento. Por otro lado, ellas también son jefas de hogar, tienen niños y tienen que atender su casa; el trámite de toda la documentación que se requiere, exige algún tiempo en el cual tenían que dejar a los niños solos en sus casas. Ahí radicaba precisamente el problema. Cuando lograron constituirse como un grupo, con su cédula jurídica y otros requisitos, se presentó la dificultad de que el terreno en el cual construyeron el taller, pertenecía a una de las personas agrupadas; el préstamo se hacía en base a la garantía del terreno, pero al estar mismo a nombre del esposo, tampoco funcionó. Les hago una ilustración de toda la problemática que se ha presentado para que vean lo difícil que es, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, tratar de llegar a un préstamo.

Posteriormente, en la temporada baja, ellas trataron de buscar otra opción; se trata de personas que han seguido diversos cursos, y conocen el trabajo relacionado con la fabricación de vestidos de niña, o la elaboración de licras, en otras palabras conocen diferentes facetas de lo que es la rama textil. En consecuencia, volvieron a elaborar otro proyecto, en el cual pretendían confeccionar algunas prendas de vestir y comercializarlas directamente en el mercado. Nos pareció una muy buena idea, porque

tenemos experiencias con otros empresarios. Sin embargo, volvimos a enfrentar la misma problemática, no teníamos garantías, no podíamos utilizar ninguna de las garantías que ellas ofrecían, porque no servían para las instituciones bancarias y desgraciadamente no se les pudo conseguir ninguna ayuda.

Existen algunas organizaciones en Costa Rica que pueden dar los fondos pero que sus recursos están sujetos a una capacitación previa, lo cual planteaba otro problema. Para recibir la capacitación, aun cuando ya tenían algún nivel de capacitación, tenían que dejar sus hogares o salir de su comunidad para recibir el curso, porque no se les podía dar en la comunidad donde ellas estaban.

Este es entonces uno de los tantos casos que significa la frustración de las iniciativas; hemos visto como un sector de la comunidad, un grupo de mujeres que quiere salir adelante, pone todo su esfuerzo y desgraciadamente no encuentra los medios para salir adelante.

Dejo esta presentación en sus manos; ojalá nos den muy buenas ideas y que de esto surjan alternativas viables para poder sacar adelante este tipo de iniciativas y de microempresas que hoy por hoy enfrentan varios problemas en nuestros países. Muchas Gracias.

## DESARROLLO MICROEMPRESARIAL EN ACCION

**Anibal Montoya**  
**Fundación José María Covelo**  
**Honduras**

### • ¿QUE SOMOS?

Una entidad privada, sin fines de lucro, fundada en marzo de 1991 por la asociación nacional de industriales -ANDI-, como ente especializado para el desarrollo de la micro y pequeña empresa en Honduras.

### • NUESTRA VISION

Ser una institución financiera consolidada, en constante evolución, manejada profesional y eficientemente, con cobertura nacional y proyección internacional. Modelo y líder en la prestación de servicios de apoyo al sector de la micro y pequeña empresa hondureña para impulsar su crecimiento y desarrollo.

### • NUESTRA MISION

Facilitar servicios financieros, técnicos, de capacitación y apoyo al sector de la micro y pequeña empresa de Honduras, directamente y a través de organizaciones especializadas, para lograr el crecimiento y bienestar de los clientes de nuestros programas.

### • ¿QUE HACEMOS ...?

#### PROGRAMA DE PRIMER PISO

- Desarrollamos un programa de crédito utilizando la metodología de grupos solidarios e individual, para atender microempresarios de mercados y colonias.
- Brindamos asesoría empresarial y capacitación a los clientes de los programas.

- Brindamos servicios de asistencia técnica y capacitación a OPDFs especializadas en servicios crediticios al sector de la mediana y pequeña empresa.
- Proveyemos supervisión a las OPDFs mediante la aplicación de indicadores financieros.
- Contamos con líneas rotatorias de crédito y planes de incentivos financieros para OPDFs.

#### PRINCIPALES INDICADORES DEL PROGRAMA

FECHA DE INICIO	OCTUBRE 1.995
No. De Clientes	7500 (Septie. 1999)
No. De Oficinas	14
No. De Créditos Entregados	100 Mil
Montos Desembolsados	US\$ 21.5 Millones
Promedio de Préstamo	US\$ 200.0
Eficiencia Operativa	20%
Cartera Afectada > 30Días	2,8%

#### GRADO DE AFECTACION MITCH

> Clientes Afectados	61%
> Cartera Afectada	43%
> Oficinas Afectadas	10
> Estimación preliminar de pérdida	11% de Cartera At.
> Política de Emergencia. Salida al Mdo. (2 Semanas). Refinanciamiento. Períodos Gracia hasta 3 Semanas. No condonación, ampliación de Cobertura de reservas.	Evaluar daños (1 Semana).
> Pérdida Real	3% Cartera Afectada

#### PRINCIPIOS DE LA GESTION EMPRESARIAL EN OPDF's

##### POLITICAS Y DISCIPLINAS FINANCIERAS

- Reservas patrimoniales
- Capitalización de excedentes
- Provisión de incobrables
- Cobro de tasas de interés reales
- Registro de intereses
- Autosuficiencia operativa
- Eficiencia operativa
- Activos productivos

##### HERRAMIENTAS EMPRESARIALES

- Planificación estratégica
- Centros de costos
- Indicadores de eficiencia
- Sistemas de información

##### COBERTURA DE ATENCION EN OPDF's

- No. de OPDF's 11 (6 Autosuficientes)
- 62 oficinas/agencias
- 15 departamentos (83% del territorio nacional)
- 175 Municipios (59% del territorio nacional)
- 500 Promotores de Crédito
- Metodologías de Crédito (BC's, G. Solidarios, C. Individual)
- Promedio Global de Préstamos US\$. 199.59
- 65,000 clientes atendidos (90% mujeres)

## TALLER 2



## PONENTES

Miriam Perello

Carlos Cuchilla

CEDEE,  
República Dominicana  
CALPIA, El Salvador

**Miriam Perello**  
**CEDEE**  
**República Dominicana**

**E**l Centro Dominicano de Estudios de la Educación (CEDEE) es una institución con experiencia en proyectos de apoyo a la salud, dirigidos a mujeres; el programa analizado se inició con boticas populares administradas por mujeres y con acompañamiento de la entidad. Para esto recibieron una donación de 80.000 pesos; las mujeres beneficiarias decidieron que aunque se trataba de una donación, ellas no donarían esos recursos a las usuarias de la botica, si no que lo prestarían a las socias.

Han conformado una red de mujeres, la cual a su vez ha creado una cooperativa que promueve el ahorro destinado a salud.

En una fase posterior, pasaron de los proyectos de servicios, a los micro créditos destinados a grupos solidarios de mujeres; dichos grupos solidarios se forman a partir de los mismos grupos de servicios. Algunas mujeres desarrollan actividades económicas y se convierten en demandantes de crédito; otras saben un oficio pero no tienen una empresa, sin embargo pueden acceder al crédito, contando con el aval del grupo solidario. La experiencia de crédito data del mes de noviembre de 1998.

La naturaleza y misión del CEDEE no es el crédito ni las micro empresas, sino más bien la capacitación y el desarrollo comunitario. La institución ha constituido en actor protagónico a las mismas mujeres, para que sean ellas quienes definan el sistema de crédito y las condiciones de operación.

El CEDEE hizo un acuerdo con ECLOF para que asigne fondos al programa de crédito de la cooperativa; ahora están negociando con ellos a fin de flexibilizar las condiciones para las mujeres.

Como conclusión es preciso reiterar que el crédito orientado a las mujeres debe tener características específicas: ser inmediato, sin mucho trámite y estar destinado a necesidades concretas de la familia.

Igualmente las acciones del CEDEE también permiten empoderar a las mujeres, de lo contrario su operación no es muy válida. El acceso al crédito eleva la auto estima y la dignidad de las mujeres.

Sin embargo debe reconocerse que el crédito con una tasa del 2.5% mensual no es rentable ni tampoco sostenible.

Carlos Cuchilla  
**CALPIÁ**  
Nicaragua

**L**a Flor de Izote, la flor nacional de El Salvador, representa el espíritu indomable de los salvadoreños, semeja la realidad de la micro y pequeña empresa, donde los empresarios luchan con tenacidad para salir adelante. Esta flor de izote crece en cualquier parte de la tierra y crece y crece; no necesita de mayor esfuerzo que el de su propia voluntad.

Calpiá es una palabra indígena usada por nuestros ancestros, para nombrar la caja o cofre, en el que guardaban las semillas de cacao, utilizadas como moneda en los intercambios comerciales, y representa para nosotros el símbolo del ahorro.

#### • QUIENES SOMOS

Somos FINANCIERA CALPIÁ Líder en Microfinanzas en El Salvador

#### • QUE HACEMOS

Ofrecer soluciones financieras ágiles y oportunas a la micro y pequeña empresa mediante una tecnología crediticia y de ahorros, con cobertura de costos y rentabilidad.

#### • COMO LO LOGRAMOS

- Total identificación con el mercado objetivo.
- Plena cobertura de costos con tasas de interés reales.
- Moderna e innovadora tecnología crediticia y depósitos.
- Autoregulación.

#### • NUESTRA VISION

Ser una institución líder, innovadora y sostenible en la intermediación financiera con la micro y pequeña empresa, reconocida por su significativa y permanente contribución al desarrollo económico de El Salvador y la región.

#### • ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- Nivel de Gobierno - Junta General de Accionistas
- Nivel Normativo y de Control - Junta Directiva - Auditoría Interna

- Nivel Ejecutivo - Gerencia
- Nivel de Mandos Medios - Jefes de Agencia y de Departamentos

### DISTRIBUCION DEL PERSONAL A SEPTIEMBRE/99

Gerentes	2
Auditor Interno	1
Mandos Medios	19
Analistas de Crédito	80
Coordinadores Crédito	4
Ejecutivas de Depósitos	12
Promotoras de Depósitos	2
Personal administrativo	73
Personal de Servicio	15

**TOTAL** 208

Fundamentos de la Sostenibilidad Institucional

### ESTRUCTURA DEL CAPITAL ACCIONARIO

Los accionistas son instituciones identificadas con la clientela meta.

Así, un 25% del capital accionario corresponde al Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), 25% al programa BID/FOMIN, 30% a la Fundación Calpiá, el 10% a FUNDASAL, una ONG y el resto está distribuido entre diversas instituciones, incluyendo ONGs y también a microempresarios que son nuestros accionistas.

### APLICAMOS UNA POLITICA FINANCIERA CONSERVADORA Y TRANSPARENTE

Con plena cobertura de costos y rentabilidad, que garantiza el patrimonio y la inversión de los depositantes.

La rentabilidad, tanto sobre el patrimonio, como sobre los activos de Calpiá le permiten ubicarse en el segundo y en el primer lugar respectivamente, dentro del conjunto del sistema financiero.

Los Indices de morosidad de CALPIÁ igualmente son muy favorables, presentando niveles inferiores a los que presentan los bancos y las financieras.

### FUNDAMENTOS DE LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

APLICAMOS UNA MODERNA E INNOVADORA TECNOLOGIA CREDITICIA /AHORRO, orientada exclusivamente al sector de la micro y pequeña empresa, que nos permite atender el 25% de la demanda del sector.

#### Tecnología Crediticia

- El análisis de crédito
- El rol de la GARANTÍA
- RELACIÓN PERSONAL con el cliente
- Estricto seguimiento de la morosidad
- La oportunidad y la agilidad
- Sistema de Informática ad-hoc

#### Tecnología Ahorros

- Tasas de interés positivas en términos reales
- Procedimientos fáciles y sencillos
- Cercanía a los puestos de negocio
- Seguridad en el manejo de sus depósitos
- Trato respetuoso y ambiente acogedor
- Desvincular el otorgamiento de crédito a la apertura forzosa de cuentas de ahorro o DPF.
- Reinvertir los depósitos en oferta crediticia para la Micro y Pequeña empresa local.

#### Nuestra red de agencias

Una de nuestras estrategias es la de contar con una amplia red de agencias en todo el país. El Salvador cuenta con 14 departamentos y Calpiá tiene cobertura en todo el país, con presencia directa en 9 departamentos, en los restantes departamentos atendemos desde diferentes agencias cercanas a los lugares.

### POSITIVA IDENTIFICACION DE NUESTROS CLIENTES CON LA INSTITUCION

Al cierre de Septiembre de 1999 contamos con 32,505 créditos vigentes por \$24.3 millones, y 26,510 cuentas de depósitos por \$5.6 millones.

Atendemos más de 29,000 empresarios de la Micro y Pequeña empresa, lo que supone un aproximado de 87,000 puestos de trabajo y 145,000 beneficiarios indirectos.

### Crecimiento de Número de Cuentas de Depósitos

El número de cuentas ha pasado de 349 en 1996 a 5.183 en 1997; a 18.979 en 1998 y a 26.510 a septiembre de 1999.

### Crecimiento de Número de Créditos Vigentes

Han pasado de 12.060 en 1995, a 25.629 en 1997 y a 32.505 en septiembre de 1999.

### PRODUCTOS FINANCIEROS

En cuanto a los productos financieros que ofrecemos, en lo referente al crédito, este se dirige a las microempresas, que trabajan en actividades de comercio y servicios; también tenemos un crédito estacional que lo otorgamos en diferentes épocas del año, por ejemplo, en periodo de vacaciones, en semana santa o en la temporada de diciembre por la Navidad. Igualmente tenemos el crédito automático para clientes que han trabajado con nosotros y que han manejado dos o tres créditos con un muy buen récord de cumplimiento; también contamos con créditos para la agricultura y la ganadería, créditos para la pequeña empresa y créditos para el mejoramiento de la vivienda.

#### Productos Crediticios

- Crédito para la Micro Empresa
- Crédito Estacional
- Crédito Automático
- Crédito Agropecuario
- Crédito para la Pequeña Empresa
- Crédito para Mejoramiento de Vivienda

### PERFIL DE LA CLIENTELA

En cuanto al perfil de nuestra clientela, de acuerdo al número de empleados que tienen nuestros clientes, vale destacar que el 36.1% de nuestra cartera se destina a microempresas que emplean de 2 a 5 personas, el 53.5% se destina a unidades en las cuales solo trabaja el propietario; un 7.8% corresponde a empresas que tienen de 6 a 10 empleados y un 2.6% va a empresas con más de 10 empleados. En cuanto a la distribución de la cartera por montos, el 65.2% corresponde a créditos de entre 600 y 5.000 dólares; el 17.9% es de más de 5.000 dólares y prácticamente un 17% tiene un monto inferior a los 600 dólares.

En la distribución de la cartera por plazos tenemos que el 37.3% tiene un plazo de hasta 12 meses; un 43% tiene un periodo de 13 a 24 meses y el 19% más de 24 meses. En cuanto a la distribución de la cartera por tipo de garantía, el 78% es

prendaria, es decir este tipo de clientela no ofrece garantías reales; un 12.2% pone como garantía una hipoteca y un 9.8% incluye garantías mixtas.

La distribución de la cartera por sectores, permite apreciar que el 47.9% se dirige a financiar actividades del sector comercio; el 19.5% para servicios, el 17% a producción y un 15% para el sector agropecuario. En cuanto a género la distribución de la cartera prácticamente se encuentra nivelada, con un 50.2% para mujeres y un 49.8% para hombres.

### PRODUCTOS DE DEPOSITOS

Existen dos modalidades de Depósitos:

- Cuentas de Ahorro 16.8% del total
- Depósitos a Plazo Fijo 83.2% del total

### RESULTADOS DE CREDITOS

- Colocaciones: 213,908 Créditos
- Monto acumulado: 115.5 millones de dólares
- Incobrabilidad: Menos del 0.8%

### EVOLUCION DE LA CARTERA

Ha pasado de 6.3 millones de dólares en 1995, a 18.4 millones en 1997 y a 24.3 millones de dólares a septiembre de 1999.

### PRODUCTIVIDAD POR ANALISTA DE CREDITO

En cuanto a la productividad por analista, que es un indicador muy importante de la eficiencia y de la productividad, en el periodo reciente hemos pasado de 39 número de créditos colocados en el año 1993, a 53 en septiembre de 1999; y de 159 número de créditos en cartera por analista en el año 1993 a 406 en septiembre de 1999.

### CARTERA DE RIESGO

En cuanto a la calidad de nuestra cartera de riesgo, en la actualidad el 95.1% de la cartera es de calidad A; el 1.3% es de categoría B; un 0.4% es de categoría C, el 0.5% pertenece a la D y el 2.7% restante de la categoría E.

### EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

La eficiencia administrativa es otro de los indicadores importantes en instituciones que se dedican a las microfinanzas; en nuestra experiencia hemos venido

reduciendo el indicador correspondiente desde un 29% en el año 1995 a un 16% a septiembre de 1999; para octubre de este mismo año la eficiencia le hemos bajado al 15.8%.

## RENTABILIDAD

En cuanto a rentabilidad, como ya lo mencionáramos anteriormente, tenemos un 18.6% sobre patrimonio y un 4.4% sobre activos, al 30 de junio de 1999.

A continuación presentaremos las principales características de los productos financieros que ofrecemos.

## PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS CREDITICIOS

- **Crédito a la Microempresa Urbana y Rural**  
Permite financiar capital de trabajo y/o capital de inversión a los prestatarios que demandan volúmenes de crédito hasta 45 mil colones.
- **Crédito a la Pequeña Empresa**  
Permite financiar demandas de crédito mayores a 45 mil colones.
- **Crédito Estacional**  
Permite financiar capital de trabajo en temporadas de alta actividad comercial, para lo cual el cliente deberá tener un excelente historial de pago.
- **Crédito Automático**  
Se otorga a clientes con excelente experiencia crediticia, que permite abrirles una línea de crédito hasta 100 mil colones y desembolsos en 10 minutos máximo.
- **Crédito Agropecuario**  
Permite financiar capital de trabajo o de inversión hasta 45 mil colones a prestatarios del sector agrícola y pecuario con fuentes de ingresos diversificadas.
- **Crédito para Mejoramiento de Vivienda**  
Permite financiar remodelaciones, ampliaciones y mejoras de vivienda hasta 45 mil colones a clientes que poseen vivienda propia o con promesa de venta.
- **Crédito a la Microempresa Urbana y Rural**
  - El monto de estos créditos asciende hasta 45 mil colones.
  - Evaluación exhaustiva in situ para el primer y cuarto crédito.
  - Para el segundo y tercer crédito se actualiza información financiera.
  - Para cualquier monto, se analiza la capacidad de pago y se visita el domicilio y negocio.
- **Crédito a la Microempresa Urbana y Rural**
  - Frecuencia de pago: semanal, bisemanal o mensual.
  - Plazos: Capital de trabajo hasta 24 meses; Activos Fijos hasta 48 meses.
  - Índice de endeudamiento: 70% incluyendo el crédito solicitado.
  - Relación de garantía del 100% del monto otorgado, siendo las garantías de fácil consecución y alto valor de reposición para el cliente (activos fijos del negocio y bienes del hogar).

- **Crédito Estacional**
  - El monto de estos créditos asciende hasta 30 mil colones.
  - Se otorga para financiar capital de trabajo.
  - Se otorga en fechas programadas o en oportunidades comerciales de los clientes.
  - Se verifica que el cliente canceló con nota uno el último crédito.
  - Se verifica que el crédito vigente y el cliente nunca han superado la nota dos como prestatario.
  - Es un crédito paralelo a un crédito de microempresa.
  - Plazo: Capital de Trabajo hasta 90 días y pago de capital e intereses al vencimiento.
- **Crédito Automático**
  - El monto de estos créditos asciende hasta 100 mil colones.
  - Evaluación exhaustiva in situ para proponer al cliente como Cliente Preferencial.
  - Haber tenido por lo menos 3 créditos a la microempresa con nota uno o 12 meses con nota uno.
  - Montos revisables cada dos años o a solicitud del cliente.
  - Puede disponer hasta de tres desembolsos vigentes.
  - Se desembolsa en 10 minutos máximo.
  - El monto máximo de crédito se establece según la capacidad de pago mensual.

El límite de crédito no contempla créditos estacionales ni créditos a la Pequeña Empresa.
- **Crédito a la Pequeña Empresa**
  - El monto del crédito asciende hasta 500 mil colones.
  - Evaluación exhaustiva in situ para elaborar estados financieros.
  - Permite financiar capital de trabajo o de inversión fija.
  - Plazos: Capital de Trabajo hasta 24 meses; Inversión Fija hasta 48 meses.
  - Garantías reales de acuerdo al monto solicitado.
  - Exhaustiva propuesta de financiamiento al Comité de Crédito.
  - Relación de garantía del 150% del monto del crédito.
- **Crédito Agropecuario**
  - El monto de estos créditos asciende hasta 45 mil colones.
  - Evaluación exhaustiva in situ para el primer y segundo crédito.
  - Requiere medición del riesgo en la producción.
  - Preferiblemente que esté ubicado en zona de riego.
  - Que no solamente tenga monocultivo.
  - La propuesta de financiamiento debe incluir un flujo de caja.
  - Máximo 70 Km. lejos de la ubicación de la Agencia.
- **Crédito para mejora de vivienda**
  - Monto del crédito asciende hasta 45 mil colones.
  - Por lo menos una inspección del uso del crédito.
  - Se verifica si la vivienda del cliente es propia o con promesa de venta.

- Si la garantía es hipotecaria el plazo es de 60 meses y la tasa de interés de 21%.
- Si la garantía es prendaria la tasa de interés es 27% y el plazo disminuye de acuerdo al análisis del crédito.
- Requiere preparación de presupuesto de las mejoras a realizar.

### Principales características de los Productos Pasivos

- Cuentas de Ahorro
  - Pago de interés trimestral
  - Capitalización de intereses trimestralmente
  - Monto mínimo de apertura ₡100.00
  - Cálculo diario de intereses
  - Tasa de interés positiva en términos reales
  - No requiere completar formularios de retiros o depósitos
- Depósitos a Plazo Fijo
  - Pago de intereses mensual o al vencimiento
  - Monto mínimo de apertura ₡1,000.00
  - Tasas de interés negociables en función de monto y plazo
  - Atención personalizada en la casa, oficina o lugar de trabajo del cliente

### Actividades de Mercadeo

- Investigación de Mercado
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de estrategias de promoción.

### Investigación de Mercado

- Estudios de factibilidad.
- Monitoreo constante.
- Evaluación permanente.
- Encuestas y sondeos.

### Imagen Institucional

- Posicionamiento.
- Identidad institucional:
  - Elementos gráficos propios.
  - Uniformización de agencias.
  - Uniformes de personal.
- Divulgación de la gestión exitosa.

### Relaciones Públicas

- Relaciones Externas.
- Relaciones con la Prensa.
- Relaciones con la Comunidad.
- Relaciones Internas.
- Orientación de Servicio al Cliente.

### Publicidad

- Publicidad Institucional.
- Pauta en radio-emisoras locales.
- Perifoneo en área de influencia.
- Vallas en lugares estratégicos.
- Impresos.
- Anuncios en periódicos nivel nacional.
- Pancartas.

### Mercadeo en Punto de Venta

- Divulgación de actividades promocionales entre la clientela.
- Actividad de analistas y ejecutivas de depósitos.

### Actividades de Promoción

- Promoción directa en el área de influencia.
- Participación en eventos feriales a nivel local.
- Correo directo.
- Rifa de artículos (estacional).
- Material promocional.

### Consideraciones

- Los mecanismos de comunicación más eficientes para atraer y mantener la clientela de Calpiá son la propaganda "Boca a Boca", la promoción directa y el buen servicio en las agencias.
- La publicidad en medios masivos incrementa de manera significativa la afluencia de personas demandantes que no corresponden al perfil del público meta.
- Las actividades de investigación se realizan periódicamente con el apoyo de personal interno.
- Las actividades de Promoción se realizan atendiendo a criterios de costo-beneficio, con el apoyo de agencias de publicidad y publicistas.

### CREDITOS

- Oferta permanente de Servicios Financieros

- Agilidad en el otorgamiento de los créditos:  
Microempresa - Por primera vez: hasta 4 días  
Clientes recurrentes - 1 día
- Exigencia mínima de requisitos
- Atención personalizada que reduce los costos de transacción de los clientes
- Garantías de fácil consecución y alto valor de reposición
- Ubicación de las agencias con cercanía a los negocios de los clientes
- Sistema de incentivos para los clientes con excelente comportamiento de pago que les permite ampliar su capacidad de financiamiento a plazos más largos y menores tasas de interés

### DEPOSITOS

- Seguridad y agilidad en los trámites de las operaciones de los clientes
- Atractivas tasas de interés con un servicio personalizado de alto valor agregado
- Discreción y manejo confidencial
- Gestión de negocios prudente que garantiza la inversión de los depositantes
- Calpiá no posee créditos relacionados o vinculados
- Excelentes indicadores de gestión y desempeño financiero

### BENEFICIOS

- Diversificación de los productos crediticios
- Crecimiento de la cartera de créditos con productos demandados por la clientela, que permite mantener relaciones de largo plazo.
- Diversificación del riesgo.
- Mejoramiento de la eficiencia administrativa.
- Retención de clientes recurrentes.
- Ampliación de nuevos segmentos de mercado a los cuales se dirigen los nuevos productos.

### COSTOS

- Estudio de Factibilidad o sondeo de mercado.
- Costos de Diseño, Implementación, Prueba Piloto y ajuste de diseño de productos.
- Capacitación del personal en el nuevo producto.
- Reacción al cambio.
- Readecuación del Sistema Informático o inversiones adicionales en Sistemas.
- Falta de aceptación inicial de los clientes al nuevo producto.
- Promoción y publicidad del nuevo producto
- Las aprobaciones de créditos hasta 45 mil colones son completamente descentralizadas, existiendo dos niveles de autorización en las agencias.
- El 98.5% de las operaciones de crédito se aprueban en las agencias.
- Se posee un excelente soporte informático que permite procesar y controlar todo el circuito de créditos desde la solicitud hasta el desembolso y seguimiento de los créditos.

- Las agencias se manejan como Centros de Resultados y en base a un Presupuesto de Operaciones que contiene metas y objetivos de todas las áreas de gestión.
- El sistema de remuneración de los analistas de crédito se conforma por una parte fija y otra variable, la cual considera parámetros referenciales que estimulan el crecimiento con calidad de la cartera.
- El mejoramiento de la eficiencia administrativa se ha logrado a través de estrategias como la automatización de créditos a clientes preferenciales, la zonificación de áreas geográficas de los analistas de crédito y el aumento de los plazos y frecuencia de pagos.
- El seguimiento a los créditos con atrasos desde 1 día de mora, la consideración de la mora ponderada en el sistema de incentivos, y la agilidad en el otorgamiento de los créditos, son las estrategias más efectivas para mantener bajos índices de mora e incobrabilidad.
- La estrategia de fidelización con la clientela activa ha posibilitado el desarrollo de los depósitos de ahorro.
- La consecución de depositantes de mediano volumen ha posibilitado el crecimiento de los depósitos a plazo fijo de la cartera pasiva.

El primer paso en el desarrollo de un programa de masificación del microfinanciamiento es la identificación de las necesidades y el diagnóstico de la situación actual. Esto implica analizar el contexto socioeconómico, el nivel de desarrollo financiero de la población y las barreras existentes para el acceso a servicios financieros básicos.

Una vez identificadas las necesidades, se debe diseñar un programa que sea sostenible y que promueva la inclusión financiera. Esto puede lograrse a través de la capacitación de agentes financieros locales, la creación de productos financieros adaptados a las necesidades de la población y la implementación de estrategias de marketing que permitan llegar a las zonas más vulnerables.

Además, es fundamental contar con el apoyo de las autoridades locales y nacionales, así como de la comunidad privada. Esto puede lograrse a través de alianzas estratégicas y la implementación de políticas que fomenten el desarrollo del sector financiero inclusivo.

El segundo paso es la implementación del programa. Esto implica la creación de una estructura organizativa que permita gestionar el programa de manera eficiente y efectiva. Esto puede lograrse a través de la contratación de personal capacitado y la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto del programa y hacer ajustes necesarios.

Además, es fundamental contar con recursos suficientes para la implementación del programa. Esto puede lograrse a través de la búsqueda de financiamiento externo y la implementación de estrategias de gestión que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles.

Finalmente, es importante evaluar el impacto del programa y hacer ajustes necesarios. Esto puede lograrse a través de la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto del programa y hacer ajustes necesarios.

## TALLER 3

---

El taller 3 se centra en la implementación del programa de masificación del microfinanciamiento. En este taller se abordarán los aspectos prácticos de la implementación, desde la creación de la estructura organizativa hasta la implementación de las estrategias de marketing y la evaluación del impacto.

El taller está dividido en tres secciones principales: la primera sección se centra en la creación de la estructura organizativa, la segunda sección se centra en la implementación de las estrategias de marketing y la tercera sección se centra en la evaluación del impacto.

En la primera sección se abordará la creación de una estructura organizativa que permita gestionar el programa de manera eficiente y efectiva. Esto implicará la contratación de personal capacitado y la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto del programa y hacer ajustes necesarios.

En la segunda sección se abordará la implementación de las estrategias de marketing que permitan llegar a las zonas más vulnerables. Esto implicará la creación de productos financieros adaptados a las necesidades de la población y la implementación de estrategias de marketing que permitan llegar a las zonas más vulnerables.

En la tercera sección se abordará la evaluación del impacto del programa y la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto del programa y hacer ajustes necesarios.



## PONENTES

Luis Bautista

Ricardo Muñoz

PRODESSA,  
El Salvador  
FONDESURCO  
Perú

## RESUMEN DE LA INVESTIGACION DE OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS FINANCIEROS - PRODESSA

Luis Bautista  
PRODESSA  
Guatemala

### ANTECEDENTES

**P**RODESSA, surge en 1989 como respuesta a los requerimientos de los egresados del Instituto Indígena Santiago y de las comunidades.

En 1996 la organización realiza una reorientación del trabajo mediante una Planeación Estratégica, definiendo nuestra misión, principios, valores y las nuevas áreas de trabajo.

Actualmente PRODESSA trabaja en 9 microregiones:

- Cabrican, Quetzaltenango
- Concepción Tutuapa San Marco
- Aguacatan, Huehuetenango
- San Rafael Petzal, Huehuetenango
- San Cristóbal Verapaz, Alta Verapaz
- Tactic, Alta Verapaz
- Purulha, Bja Verapaz
- San Pedro Jocopilas, El quiche
- Ixcán, El quiche.

### MISION

Inspirados en nuestra cultura maya, trabajamos solidariamente con las comunidades rurales por un desarrollo comunitario y contribuimos en la construcción de una sociedad guatemalteca intercultural, equitativa y justa.

PRODESSA debido a esta reestructuración crea el Departamento de Servicios Financieros, este en su proceso de formación realizó varias investigaciones una de ellas fue el estudio de la Producción y Mercado, Oferta y Demanda del Crédito, esta investigación fue efectuada en las microregiones de trabajo de PRODESSA, tuvo como perfil de investigación a las familias, e hizo énfasis en aplicar la encuesta a personas que ejecutaran alguna actividad de tipo micro empresarial.

### PRODUCCION Y MERCADO

Como parte de la investigación se ha establecido que la agricultura es la actividad productiva familiar más importante, específicamente la agricultura tradicional (Maiz y Frijol), a la cual se dedican el 100% de las familias.

Producción	Porcentaje
Agricultura Tradicional	100
Hortalizas	58.1

- Del total de encuestados el 67.4% ha tenido acceso a servicios financieros, siendo las principales fuentes de financiamiento el préstamo de amigos (10.3%), préstamos de ONG (9.5), Bancos y préstamos particulares (7.9%) respectivamente.
- Cabe mencionar que se destaca como principal fuente de financiamiento el ahorro propio en un 52.6%.
- Los resultados de la investigación muestran que existe una alta dispersión con respecto a las tasa de interés que se pagan en las comunidades. Más del 20% paga tasas de interés superiores al 40% mensual.
- Los plazos promedio de los créditos se ubican entre los 6 y los 18 meses.
- El 48.9% de las personas que han recibido crédito, han recibido montos entre los US\$ 500.00 y el 31.1% han recibido montos que se ubican entre US \$ 500.00 y 1,000.00: El monto promedio es de US \$ 400.00
- La forma de pago más frecuente es la anual, a pesar de que el 53% manifiesta haber tenido dificultades con el pago, las cuales se han resuelto principalmente mediante ampliación de plazo y pagando con ahorros.
- Con relación a la demanda de crédito se observa la existencia de una demanda insatisfecha. A la pregunta de si aceptaría un crédito para sembrar sus productos, el 79.9% manifestó que sí. El 89.9% opina que el crédito es una necesidad.
- Con relación a las condiciones del crédito, el 63.7% está dispuesto a aceptar una tasa de interés del 25%, sólo el 34.6% aceptaría un plazo menor de un año y el plazo que considera más apropiado es entre 12 y 18 meses (29.6%) y el 30.2% si aceptaría el plazo de 12 meses.
- El 69.8% de las personas encuestadas están de acuerdo en ahorrar antes de pedir el crédito, lo que indica que aun siendo pobres pueden generar estrategias de ahorro.

Pequeños comercios	33.0
Ganadería	24.0
Asalariado	16.8
Café y/o Cardamomo	13.4
Artesanías	13.4
Frutales	13.4
Avicultura	13.4

Carpintería	3.9
Albañilería	3.8
Cultivo de Flores	06

En este tema se evaluó como los clientes han tenido oportunidad de acceder a servicios financieros, formales, semiformales y no formales.

Se planteó la interrogante de donde obtienen los recursos económicos para el desarrollo de las actividades productivas, donde pudimos constatar que el 74.3% proviene de fondos propios, y un 14.5% de pequeños préstamos, además también aparecen las ONG como agentes que proporcionan financiamiento con un 13.4, también aparecen las figuras de los bancos y cooperativas.

Si agrupáramos los resultados nos podemos dar cuenta que únicamente un 29% ha tenido acceso a servicios financieros formales y semiformales; la fuente financiera más importante parece ser la informal ya que representa un 34.01%

También pudimos comprobar que la mayoría de clientes que accedieron a una fuente de financiamiento pagaron intereses y solo al 7.8% les fue brindado sin ningún costo.

Los intereses que estos pagan se encuentran entre un 10% hasta un 61%, con esto pudimos concluir que solo un 25% de los clientes están pagando las tasas de interés de mercado, que actualmente se ubica en un 18 y 30%.

Los plazos de los financiamientos van desde menos de un mes hasta 36 meses, siendo los créditos entre 7 y 12 meses (51.1%), los más utilizados dentro de las comunidades, aunado a esto el plazo de pago más frecuente es la de un año, aunque también es muy frecuente la forma de pago mensual la cual coincide con la actividad productiva más frecuente en las comunidades, que es la agrícola.

Debido a que dentro de todo financiamiento siempre hay ciertos riesgos, se preguntó a los encuestados si durante el proceso tuvieron problemas, dando como resultado que un 46.7% tuvo mínima o ninguna dificultad en la cancelación de sus créditos, pero un 53.3% si presentaron dificultades con respecto a la cancelación.

De este grupo de personas que tuvieron algún problema para la cancelación de su crédito, se preguntó que de que forma hablan resuelto el problema.

Ampliación de Plazo	31%
Pagando con ahorro	31%
Otros ingresos	19%
Otros préstamos	11.9%
No se resolvió	7.1%

Como podemos observar la forma más común de resolver los problemas de pago es mediante la ampliación de plazo o en algunos casos pagando mediante ahorro.

## DEMANDA DE SERVICIOS FINANCIEROS

En el marco de esta investigación se hizo el estudio de la demanda de servicios financieros dentro de las microregiones de trabajo, para determinar si las personas estarían de acuerdo en aceptar un financiamiento para sus actividades productivas, un 80% si estaría en la disponibilidad de aceptarlo mientras el otro 20% no lo quisiera.

De la población que estaría anuente con recibir un crédito, el 63.7% estaría de acuerdo en pagar una tasa de interés del 25% y el 31.3% de la población no estaría de acuerdo.

De la población que estaría de acuerdo en recibir un crédito y pagar una tasa de interés, que ofrecerían como garantía y cual creían que fuera la mejor forma, un 32.4% creían que la garantía hipotecaria sería la idónea, aunque un 26.5% preferiría no aportar ninguna garantía, más que la buena fe, pero también se presentó otro tipos de garantías tales como la Prendaria (24.5%), por fiador (4.9%) y otras (11.8%) y la forma por la cual se debería formalizar el crédito sería mediante una escritura o un contrato privado.

Dentro de este tema se abordó también la forma más idónea de ir fortaleciendo el hábito del ahorro a los clientes y se les planteó, que si estarían en la disposición de ahorrar antes de solicitar un crédito, a lo que el 69.8% si estaría de acuerdo y un 30.2 de la población no lo estaría o no sabe.

## ALTERNATIVA DE ACCESO AL CREDITO PARA EL SECTOR RURAL

Ricardo Muñoz

FONDESURCO - FONDO DE DESARROLLO REGIONAL

Perú

**E**n la década de los años noventa en el Perú se ha desarrollado un proceso de cambios, tanto en la economía, como en la sociedad. Por un lado se inicia la aplicación de una política neoliberal y un proceso de globalización de la economía mundial, que modifican las relaciones y formas de producción del país. Por otro lado, hay una crisis de las tradicionales formas de organización, de los partidos políticos, y la aparición y/o emergencia de nuevos actores sociales y políticos en el escenario nacional.

Es obvio que este proceso ha afectado a la sociedad rural en su conjunto. Hoy en día el poblador rural además de dedicarse a la agricultura y a la ganadería, ha incursionado en otras actividades en busca de mejorar sus ingresos, tal como el comercio, la venta de servicios, y en menor medida actividades de agro-transformación. Se puede decir que en el medio rural se vienen produciendo procesos económicos muy complejos e interrelacionados, los cuales tienen que ser orientados a buscar, mantener y/o incrementar los ingresos de la familia rural y crear empleo de forma sostenible.

La actividad agrícola (en especial la andina) es el eslabón más débil de la economía del país, por su poca participación en el valor agregado total y por el escaso poder que los agricultores y productores rurales tienen en el mercado.

Sin embargo la población rural ya no debe ser vista como un problema más a resolver, sino que debe ser parte de la solución integral de sus problemas, cuando las entidades privadas de desarrollo cumplan sus responsabilidades, con una calidad técnica y profesional que asegure la ejecución eficiente de programas de desarrollo.

Es en este marco, en que un conjunto de ONG's han explorado y ejecutado proyectos de crédito rural. Aunque originalmente empezaron como medidas coyunturales ante la quiebra y liquidación de la banca de fomento peruana (y del Banco Agrario del Perú en particular), se han convertido en un instrumento de desarrollo y tienen el reto de demostrar su viabilidad en el mediano y largo plazo y llenar el vacío existente ante la escasa posibilidad de acceso al servicio de crédito por parte de los productores rurales.

Como cualquier tipo de crédito, el crédito rural asegura el monto requerido de capital para la realización de actividades económicas. Cualquier actividad debe contar con un capital propio, en cuantía mínima, suficiente para lograr el apalancamiento de los recursos mínimos necesarios para llevarla a cabo. El crédito sólo se justifica por la necesidad de complementar dicho capital, debido a su escasez y al hecho de que el costo marginal de incrementarlo es superior al costo marginal de la financiación externa.

El crédito es una relación de confianza mutua entre el acreedor y el deudor y viceversa. Si no hay confianza no puede funcionar ningún sistema de crédito. Sabiendo que existe un conjunto de acepciones sobre el particular, podemos definir que "la operación de crédito es el préstamo para obtener financiamiento de terceros, bajo compromiso de reembolso futuro".

El proceso ahorro-inversión consiste en la canalización del ahorro generado en la economía hacia los sectores con planes de inversión (formación de capital), con el fin de elevar la capacidad productiva y los niveles de consumo. El Sistema Financiero cumple un papel de intermediario entre ahorristas (excedentarios) e inversionistas (deficitarios), debiendo ofrecer condiciones ventajosas para ambos grupos.

El principal mecanismo de articulación de los sistemas productivo y financiero, se da a través de los flujos de crédito. Sin embargo, las características del sistema (normatividad, tipos de operaciones, costos operativos, costos del crédito, etc.), pueden llevar a que el acceso al crédito no esté al alcance de todos los agentes productivos (caso de los productores rurales). Las causas pueden ser diversas: actividades que son consideradas riesgosas, desconocimiento de los mecanismos del mercado financiero, ausencia de operadores, etc.

Se puede afirmar que el crédito para el sector agropecuario por parte del Sistema Financiero tiene las siguientes características: inaccesibilidad, por ubicación tanto de prestatarios como de depositantes, deben viajar grandes distancias para realizar sus operaciones por ausencia de oficinas; costoso, por los trámites complicados y burocráticos, inoportunidad del crédito; altas tasas de interés y/o comisiones; y rigidez, programas de crédito inflexibles, garantías inalcanzables, se condiciona el crédito a movimientos compensatorios en cuentas bancarias.

Ante esta situación de demanda insatisfecha de crédito por la ausencia de entidades que presten este servicio, las ONG's empiezan a utilizar el enfoque de los mercados financieros para la administración y desarrollo de los sistemas de crédito.

El propósito de esta modalidad de crédito es crear, generar, ampliar y consolidar mercados financieros, buscando incorporar a los clientes en mejores condiciones al mercado. Este enfoque considera que los clientes del sector rural no son unos desvalidos, que requieren permanentemente ser apoyados mediante programas de asistencia y de emergencia. Por el contrario, lo que necesitan es dotarse de instrumentos válidos para desenvolverse en el mercado, apropiarse y asimilar conocimientos tecnológicos y/o financieros. Así estarán en mejores condiciones para

competir con los sectores tradicionales de productores, que usualmente han tenido acceso al crédito y otros conocimientos.

Se constata que tener información y conocimiento es tener poder. Al final de cuentas, la propuesta del Sistema de Crédito busca que sus clientes mejoren su situación y posición en la sociedad, a fin de acceder también a otros niveles de decisión y desde luego, llegar a establecer relaciones con entidades económicas y financieras mucho mayores, pero debidamente entrenados y capacitados.

El trabajo de FONDESURCO<sup>12</sup> se orienta a promover el desarrollo rural a través del financiamiento de actividades que tienden a mejorar la capacidad productiva y/o de servicios y por tanto elevar el nivel de ingresos, de los pequeños productores rurales, teniendo en cuenta que el crédito es un instrumento financiero, complementario a otros de igual o mayor importancia que comprenden aspectos de asesoría técnica, desarrollo de canales de comercialización e infraestructura productiva y de servicios, que conjuntamente propicien el desarrollo integral de la economía rural. Además el crédito debe asumir costos reales para que el proyecto sea autosostenible, administrándose con criterios de rentabilidad, pero a la vez estableciendo equilibrio con el desarrollo social.

Actualmente FONDESURCO opera con fondos retornables por un total de US\$ 1'391,716, aportados en calidad de recursos retornables, por diversas financieras.<sup>13</sup> FONDESURCO paga por estos fondos tasas de interés establecidas por las entidades aportantes que van del 7% al 9% anual.

Actualmente opera en 28 distritos que se ubican en 4 provincias del departamento de Arequipa (Caylloma, Condesuyos, Islay y Arequipa); y en 2 provincias del departamento de Moquegua (General Sánchez Cerro y Mariscal Nieto). En conjunto el ámbito de intervención tiene una población censada de 270,143 habitantes.<sup>14</sup>

Desde el inicio de sus operaciones en junio de 1994 hasta setiembre de 1999 (64 meses), FONDESURCO ha otorgado un total de US\$ 6'526,092 en 9,317 créditos. La cartera vigente a la misma fecha asciende a US\$ 1'247,254 en 1,597 créditos, lo cual nos indica que se llega directamente al 0.59% de la población, e indirectamente al 2.36%.<sup>15</sup> En las provincias de Caylloma, Condesuyos y Sánchez Cerro,

12. FONDESURCO - Fondo de Desarrollo Regional es un Organismo No Gubernamental de Desarrollo constituido el 21 de enero de 1994 como una persona jurídica, en forma de Asociación Civil. Se encuentra inscrita en la Ficha N° 4266 del Registro de Personas Jurídicas de Arequipa.

13. Fondo General de Contravalor Perú Canadá (US\$ 930,592), Fondo General de Contravalor Perú Japón (US\$ 200,000), SOS FAIM (US\$ 20,000) y ALTERFIN (US\$ 100,000). ONG's socias de FONDESURCO (US\$ 141,124).

14. IX Censo de Población, INEI, 1993.

15. Entorno familiar de los participantes del Sistema, 4 personas en promedio.

FONDESURCO es la principal fuente de acceso a financiamiento para los productores del lugar. - Ver Cuadros de Desembolsos Anuales -

Actualmente FONDESURCO se encuentra operando en su punto de equilibrio, es decir cubre la totalidad de sus costos con los ingresos que genera, buscando su autosostenibilidad en el corto plazo.<sup>16</sup>

En FONDESURCO se unificaron los pequeños programas de micro crédito de las ONG's socias y se buscó la especialización, la eficiencia y el autosostenimiento del Sistema de Crédito.<sup>17</sup>

Es importante vincular a FONDESURCO con la dinámica organizativa, formativa y de acompañamiento técnico de sus ONG's socias. Sin embargo, desde el inicio de las operaciones se estableció una separación clara entre ambas funciones.

Esta separación implicó definir bien los roles y las funciones de cada tipo de institución. La ONG cumple la labor de técnico-promotor, tiene a su cargo la promoción de las capacidades de los productores, el acompañamiento, el apoyo tecnológico, la capacitación y organización, que le permiten orientar hacia la entidad financiera a grupos de productores con posibilidades de manejar adecuadamente el instrumento crediticio y ayudarlos, así, a elevar sus condiciones de vida.<sup>18</sup>

De otra parte, FONDESURCO cumple la labor de facilitar los recursos económicos necesarios para llevar adelante las actividades productivas. Para ello desarrolla tecnologías y estrategias de financiamiento que aseguran la conservación y el incremento de los recursos destinados al crédito para los pequeños productores y micro empresarios rurales en la Región, fomentando al mismo tiempo la disciplina en los prestatarios, no sólo en el cumplimiento de los compromisos asumidos, sino también en la evaluación de las condiciones de las propuestas económicas.

16. Desde el inicio de las operaciones, la institución sólo ha tenido subsidios directos por US\$ 31,408, de los cuales US\$ 10,000 fueron aportados por el FGCP (en 1994, implementación inicial de la institución) y US\$ 21,408 por el Convenio ADEX-AID/MSP (en 1996, para aperturar oficinas propias en la provincia de Caylloma).

17. Los socios actuales de FONDESURCO son: CEDER - Centro de Estudios y Desarrollo Regional, CECI - Centro Canadiense de Cooperación Internacional, DESCO - Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo, y SURCO - Consorcio de Instituciones Privadas de Desarrollo. La primera es ONG que opera en Arequipa y Moquegua; la segunda es una ENIEX promovida por la ACDI y opera en Arequipa, Moquegua y Puno; la tercera es una ONG que opera en Lima, Arequipa, Ica, Huancavelica y Junín.

18. Adicionalmente a sus ONG's socias se tiene convenios para brindar servicios no financieros a los clientes, con las ONG's: GENCOP, LABOR y ASERVIR, en los ámbitos de Caylloma, Moquegua y Arequipa respectivamente.

## METODOLOGIA DE FONDESURCO

FONDESURCO desarrolla una tecnología de préstamo progresivo, de menos a más, es decir el denominado crédito escalonado, cuyos beneficiarios reciben sus primeros créditos por montos pequeños y progresivamente, de acuerdo a su cumplimiento, van incrementando los montos y plazos. Esta metodología acumulativa en el manejo financiero, se realiza de acuerdo con las posibilidades reales de inversión y retorno de la actividad a la cual se destina el préstamo, buscando la capitalización creciente de los beneficiarios.

FONDESURCO ha logrado combinar la tecnología financiera bancaria, las experiencias exitosas que vienen ejecutando desde los años ochenta varias instituciones de vanguardia en el microcrédito; y, el control social que ejercen las organizaciones rurales, a las cuales pertenecen los sujetos de crédito o clientes usuarios, para el funcionamiento del Sistema de Crédito. Adicionalmente, se tomó en cuenta la experiencia de microcrédito rural que desarrollaron previamente DESCO y CEDER, entre 1992 y 1994 en nuestros ámbitos de intervención.

Las etapas de nuestra metodología son:

1. Identificar organizaciones de base representativas en el ámbito de intervención; estas pueden ser comisiones de regantes (juntas de usuarios), asociaciones de productores y/o comerciantes, clubes de madres, entre otras, organizaciones que tienen trabajos y/o funciones establecidas y con una antigüedad mayor a un año. No se acepta a organizaciones constituidas únicamente para gestionar créditos de FONDESURCO.
2. Preclasificar a los posibles beneficiarios del Sistema, cabe agregar que las organizaciones tienen la potestad de presentar familias al sistema de crédito. Esto se hace entre otros motivos, por que la propia comunidad conoce quiénes son aquellas personas serias en su palabra, buenos productores, residentes habituales en la localidad, etc. De esta manera se discrimina a aquellos que tienen fama de incumplir sus obligaciones (morosos con otras personas y/o instituciones), o que son conflictivos y/o tienen vicios (por ejemplo alcoholismo).
3. Agrupar, de manera voluntaria, en grupos solidarios de 3 a 5 personas, una vez preclasificados los posibles clientes del Sistema; estos presentan una solicitud acompañada de una ficha socioeconómica familiar y un acta en la que la organización los presenta.
4. Evaluar las solicitudes, por parte de los agentes y sectorialistas de crédito con que cuenta FONDESURCO en cada provincia en la que opera, tomando en cuenta parámetros financieros (por ejemplo: patrimonio familiar, historial crediticio -central de riesgo del ex-Banco Agrario-, flujo de caja de la actividad) e indicadores técnicos y sociales (participación de la familia dentro de la comunidad, actividades complementarias, capacidad técnico productiva, etc.).

5. Aprobar o rechazar el préstamo según las solicitudes calificadas que pasan al Comité de Crédito; los préstamos aprobados son desembolsados por la Agencia de FONDESURCO más cercana a la comunidad; se firman los contratos respectivos (titular y cónyuge) y se les entrega su respectivo Plan de Pagos.

6. De acuerdo a este Plan de Pagos, los clientes realizan, en las fechas indicadas, las respectivas amortizaciones. Una vez culminado el pago del crédito, el cliente queda facultado para solicitar un nuevo financiamiento.

7. En caso de que una familia incumpla con la cancelación del préstamo, los miembros de todo el grupo no pueden acceder a un nuevo crédito (aunque hubieren cancelado el propio), hasta que el moroso cancele la deuda respectiva. En caso de que más del 5% de las familias de una comunidad que accede al Sistema no cancelara, la totalidad de los miembros de esta comunidad no podrá acceder a un nuevo crédito hasta que regularicen su situación.

Esto se hace, en la medida que estas organizaciones son las que tienen el derecho de presentar a los clientes del sistema, pero a la vez, tienen también la obligación de intervenir en la recuperación de aquellos créditos que presenten atrasos. Las organizaciones representativas del ámbito de intervención tienen mecanismos de coacción social ineludibles, tales como el corte de agua, el ostracismo comunal, el corte del acceso a servicios básicos, decomiso de bienes, etc., los cuales han probado su efectividad en anteriores ocasiones.

Adicionalmente, el Sistema de Crédito, también plantea el financiamiento de solicitudes individuales, cuando el monto a financiar es significativo (superior a US\$ 1,500) y los solicitantes demuestran mayor capacidad de gestión y que tienen potencial de crecimiento. Sin embargo se les exige igualmente, como requisitos, la pertenencia y el aval de una organización de base y adicionalmente la presentación de garantías reales a FONDESURCO (por ejemplo hipoteca de propiedades).<sup>19</sup>

FONDESURCO desarrolla su Sistema de Crédito en ámbitos eminentemente rurales y en un distrito urbano marginal, en los cuales se localizan poblaciones cuyos indicadores socioeconómicos son los más deprimidos según la estadística nacional. En particular, los ámbitos de intervención presentan altos índices de analfabetismo (femenino principalmente), deserción escolar, mortalidad infantil, entre otros. A estos se le suma una baja esperanza de vida, un arraigado problema de minifundismo y bajos niveles de producción y productividad.

En tres de las provincias en las que opera no existen oficinas de ninguna institución bancaria que brinde el servicio de crédito a los productores. En las restantes,

19. En coincidencia con la evolución de los clientes de FONDESURCO, se vienen incrementando las solicitudes de créditos individuales, los cuales han pasado del 2% de los créditos vigentes al 12%.

la banca privada financia únicamente a los grandes productores, pues el resto de productores no cuenta con las garantías exigidas por esta; en otras palabras, FONDESURCO atiende a un ámbito y a sectores poblacionales considerados marginales por el Sistema Financiero Nacional.

Ante la ausencia de financiamiento, los productores se verían obligados a recurrir a prestamistas informales y/o a comerciantes habilitadores cuyas tasas de interés reales llegan a sobrepasar el 10% mensual en dólares americanos.

FONDESURCO atiende parte de esta demanda socioeconómica de los productores del ámbito de intervención, a través de financiamiento de la producción de las iniciativas microeconómicas más viables y rentables, de tal manera que se produzca un crecimiento del ingreso económico de las familias participantes del proyecto. Se espera que el incremento del ingreso económico a su vez elevara los niveles de vida de estas familias, mejorando sus indicadores socioeconómicos de manera estable en el tiempo.

La población acepta la concepción del proyecto por las siguientes consideraciones: el costo de oportunidad de capital es menor que si se recurre a un prestamista informal, no son sujetos de crédito de la banca formal por no contar con garantías constituidas; y, por la facilidad y rapidez con que se puede acceder a los créditos de FONDESURCO (30 días en promedio), lo que les permite acceder a oportunidades de inversión que se perderían de no existir el Sistema de Crédito.

En la medida que el 100% de los créditos son dados a la pareja, es decir al hombre y a la mujer (sociedad conyugal), la decisión de solicitar y aceptar un crédito es de ambos cónyuges, con lo que la opinión de la mujer pasa a ser preponderante en el Sistema de Crédito, generándose una corriente de revalorización de la mujer al interior de sus comunidades, promoviendo en la práctica un trabajo en el tema de Género.

Los plazos de los créditos varían entre 4 y 24 meses; el grueso de la cartera se sitúa entre 8 y 12 meses. La tasa de interés actual depende de la evaluación del riesgo del cliente, fijándose entre 2.3 y 2.7% mensual, al expresarse en dólares. Adicionalmente se cobra como único costo extra una comisión flat del 0.5% trimestral. En caso de refinanciamiento del crédito, la tasa se incrementa al 2.75% mensual.<sup>20</sup> El principal del crédito puede ser pagado en una o varias partes; el interés se cobra a su vencimiento, de manera mensual.

20. Las tasas de interés de FONDESURCO han sido, de 2% mensual entre 1994 y 1995; 2.1% mensual entre 1996 y 1998; 2.5% mensual en el primer semestre del presente año; las tasas actuales están vigentes desde agosto del presente año. En el mes de noviembre se habilitarán créditos en moneda nacional (nuevo sol) a una tasa de 3.5% mensual.

## RESULTADOS FINANCIEROS

Los resultados financieros obtenidos desde esa fecha han demostrado la capacidad de FONDESURCO para operar un Sistema de Crédito donde otras experiencias privadas y estatales fracasaron; sin embargo también muestran que, a pesar de alcanzar su punto de equilibrio, no ha podido generar una acumulación sostenida. Estos resultados están registrados en los Balances (todos auditados externamente) de la institución entre los años 1994 y 1998; ellos muestran que FONDESURCO alcanzó su punto de equilibrio (sus costos se cubren con los ingresos que genera), en 1995, y que en 1996 pagó los costos de instalación del proyecto y obtuvo una utilidad acumulada de S/. 98,745.

En 1997 tuvo una pérdida en el ejercicio de (S/. 34,744) debido a que asumió los costos de la instalación e implementación de 4 Agencias (una por cada provincia donde opera); y parte de los costos del proceso de conversión de FONDESURCO en una Edpyme. En 1998 retornaron los resultados positivos logrando una utilidad en el ejercicio de S/. 86,981.

En el balance al 30 de septiembre de 1999, se ha registrado un resultado de S/. 1,682 (los resultados acumulados ascienden a S/. 121,834), debido principalmente al aumento de las provisiones por efecto de la recesión que enfrentó el país.<sup>21</sup>

La mora de FONDESURCO se mide al día siguiente; así, si un cliente no cumple con pagar una cuota mensual, se declara en mora la totalidad del préstamo.<sup>22</sup> Al 15 octubre la mora ascendía al 16% del total de la cartera.<sup>23</sup>

Los créditos declarados en pérdida total desde el inicio de las operaciones ascienden a US\$ 131,500 (en 5 años), lo que nos da una pérdida de 2.48% anual sobre el promedio de la cartera.<sup>24</sup>

FONDESURCO tiene actualmente un patrimonio de S/. 212,987 (US\$ 61,592), que apenas representa aproximadamente el 4% de los activos totales; teniendo un ratio de (Disponibilidad + Colocaciones Netas) / Adeudados, ligeramente superior al

21. Durante el primer semestre, FONDESURCO restringió sus colocaciones, llegando a tener fondos disponibles por US\$ 250,000, debido a la incertidumbre de la cadena de pagos. Esta situación se ha venido normalizando desde el mes de agosto.

22. Si un cliente que tiene un crédito de US\$ 100 con vencimiento a 6 meses, debe pagar durante 5 meses US\$ 2.50 de interés y al sexto mes pagaría US\$ 102.50. Si durante uno de los meses no pagara, se declara en mora la suma de US\$ 102.50.

23. Al 30 de agosto se tiene el 84.96% de la cartera en Situación Normal (atrasos de 0 a 8 días), 5.02% con Problemas Potenciales (atrasos de 9 a 60 días), 3.51% Deficiente (atrasos de 60 a 120 días), y 6.51% Dudoso o Perdida (más de 120 días de atraso).

24. Es importante notar que este monto aumentará en este año por la situación económica del país, estimándose que se ubicará entre el 4 y 5%.

100%. El patrimonio de FONDESURCO se ha formado principalmente por las utilidades acumuladas, y aun es sumamente bajo en relación al pasivo total.

## RESULTADOS ECONOMICO SOCIALES

La consultora Metric, a solicitud del FGCPG, efectuó una Evaluación del Impacto Económico Social de los Créditos de FONDESURCO, llegando a los siguientes resultados:

- Los créditos se están distribuyendo mayoritariamente entre la población de menores recursos económicos. Así, en el caso de los que poseen tierras, el 81.7% de los créditos están concentrados entre quienes tienen menos de 4 has. de cultivo; mientras en el caso de los que poseen ganado vacuno el 56.3% están entre los que tienen menos de 5 cabezas de ganado, y los que tienen ovinos, el 70% tienen menos de 10 cabezas.
- En opinión de los usuarios, las posibilidades de acceder a un crédito son equivalentes para hombres o mujeres, así lo indica el 90.3 % de los hombres y el 92.9% de las mujeres. Por otro lado, debe destacarse la opinión mayoritaria de que no existe un favoritismo especial para que las mujeres accedan a los créditos. Así, ambos sexos, en una proporción de respuestas del 57% en cada caso, opina que los créditos favorecen simplemente a las mujeres que demuestren tener capacidad de asumirlos y gestionarlos.
- El acceso al crédito, en opinión de la mayoría, es un trámite que no ofrece mayores dificultades; un 57.3% opinó que conseguir el crédito había sido fácil, y sólo el 16.8% dijo lo contrario. Al preguntarse a los usuarios si el crédito les llegó oportunamente, el 79.2% respondió afirmativamente.
- Cuando se preguntó a los usuarios sobre quien decide en última instancia sobre el otorgamiento de crédito a los diferentes grupos o personas, un 36.6% respondió que depende del grupo solidario; el 36.9% del técnico de la institución crediticia y el 17.4% de la dirigencia de la organización.
- Destaca la preferencia por los créditos de libre disponibilidad, mencionada por un 87.9% de las respuestas; esto guarda relación con las ventajas que ofrece dicha forma de crédito, para que los usuarios puedan invertir libremente el dinero según las oportunidades de negocio que vean en el mercado, sin estar condicionados a determinada actividad, como ocurre con los créditos dirigidos.
- Hay que señalar también que los usuarios obtienen tasas de ganancias interesantes que les permiten elevar su nivel de ingresos, el 73.7% tiene tasas de ganancias por encima del 10% y un 50.2% por encima del 20%; menos del 1% dijo no tener aún ganancias. Las personas que opinan que "recibir un crédito y perder es un riesgo muy alto" representan sólo un 19.4%, mientras que las que opinan "que es un riesgo manejable" son el 51.7%.
- Asimismo en cuanto al destino de las ganancias, la mayoría (59.8%) lo dedican a la reinversión en las actividades económicas que desarrollan; pero hay también un 29.5% que mejora las condiciones de vida de la familia, invirtiendo en la salud y educación de sus hijos; en mejorar la vivienda 4% y en ahorros un 2%.

- Existe preocupación entre los usuarios por recibir otros servicios complementarios al del crédito; un 28% desea asistencia técnica y un 28% capacitación. A estas demandas les sigue la preocupación por saber más sobre evolución de los precios.
- No solo hay efectos socioeconómicos relacionados con los mejores ingresos y con las posibilidades de nuevos empleos, la modalidad de entrega de los créditos hace que la decisión del uso de los mismos sea en la mayoría de casos decisión de los cónyuges. Esto consolida la relación familiar y evidencia el respeto entre las partes; así ocurre en el 52% de las respuestas obtenidas. Los principales riesgos que se han identificado para el Sistema de Crédito son:
- La posibilidad que dentro nuestros ámbitos de trabajo exista una competencia desleal por parte de otras ONG's que cuentan con programas subvencionados y de donaciones, que no miden la importancia de tener un mercado financiero con clientes responsables y con una nueva cultura de crédito (confunden crédito con donación).
- Un sector de la población, componente y parte de los futuros clientes potenciales, aún mantiene una concepción del crédito dirigido y subvencionado; esta concepción frena las iniciativas para realizar actividades de carácter empresarial y de generación de valor agregado, así como de crecimiento de sus ingresos.
- Los recursos de crédito provenientes de fondos públicos y del Estado, que son vistos por los productores rurales como una donación y que no deben devolver, malogrando con esta actitud el mercado financiero trabajosamente logrado.
- La posibilidad de efectos climáticos adversos y no predecibles, que afecten gravemente a la producción agropecuaria.

#### PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA METODOLOGÍA DE CRÉDITO:

##### - Colocación de Créditos

Consiste en: la Promoción del Sistema de Crédito, Pre-clasificación de las familias solicitantes, Recepción de documentos y evaluación de solicitudes, calificación por el Comité de Créditos, y el desembolso de créditos.

Se efectúa una labor de difusión, al interior de las organizaciones más representativas del ámbito de intervención, de las características y la metodología del Sistema de Crédito. Los Sectorialistas y/o Agentes de Crédito visitan a las comunidades y brindan una información detallada del Sistema.

Los dirigentes de las organizaciones presentan un acta con los miembros de su comunidad considerados aptos para ingresar al Sistema de Crédito; se busca que la propia comunidad depure o elimine a aquellos miembros que son un riesgo para el Sistema (fama de morosos).

El Agente y/o Sectorialista de Crédito de cada provincia recibe y revisa la documentación de cada expediente de crédito, verificando la conformidad del mismo; se efectúa la respectiva visita de verificación y en conjunto emiten una propuesta

indicando el monto de crédito a otorgar, las condiciones que se estimen convenientes (plazos, garantías, etc.) o, en caso contrario, la negación del mismo.

El Comité de Créditos de la institución califica la propuesta presentada por el Sectorialista; es la instancia de aprobación o negación del crédito y la que determina las condiciones del mismo.

El desembolso de los créditos se efectúa en las agencias de FONDESURCO, previa la firma del contrato respectivo del titular del crédito y su cónyuge. Con la firma del contrato los titulares del mismo se benefician con un seguro de desgravamen en caso de fallecimiento de alguno de ellos.

En las localidades donde se encuentran las agencias existen destacamentos policiales y para el traslado de las remesas para realizar los desembolsos, que en conjunto superen los US\$ 10,000 se tiene contratado los servicios de una Agencia de Resguardo Particular.

##### - Recuperación de Créditos

Consiste en: Registro de Información de clientes, Emisión de Reportes de control de cartera, y Seguimiento y Recuperación de Créditos.

Al efectuar el desembolso de los créditos cada cliente recibe un Plan de Pagos que detalla la fecha y el monto de las cuotas a pagar. Si bien el Sistema de Crédito considera periodos de gracia, estos se entienden sólo para el pago de capital, por lo que mensualmente se cobran los intereses. Esto asegura de manera mensual una comunicación con los clientes, para estar al tanto del desarrollo de sus actividades económicas; estos pagos se efectúan en las agencias de FONDESURCO.

Se da prioridad al seguimiento de aquellos créditos que muestran atrasos en el pago de las cuotas, efectuando visitas a sus locales o avíos, para el cobro respectivo y entrega de notificaciones al titular, al responsable del grupo y a la dirigencia de la localidad. De la misma manera se recoge información de la situación de la cartera en conjunto.

##### - Evaluación de Cartera

Consiste en: la calificación por parte del Comité de Recuperaciones, la emisión de reportes de control de cartera morosa, recuperación judicial y/o extrajudicial de los créditos morosos, y el castigo de los créditos incobrables.

Al registrarse una cuota impaga por más de 8 días, se envía una notificación al deudor, dándole un plazo de 8 días para resolver su situación, antes de iniciar la acción legal. En caso de no tener respuesta satisfactoria, se comunica al responsable del grupo la suspensión de los créditos, hasta la cancelación por parte del miembro moroso. En caso de que la mora supere el 10% en una comunidad, se comunica a la dirigencia la suspensión de los créditos a la localidad.



El Asesor Legal de FONDESURCO inicia las gestiones para la recuperación de la deuda, en coordinación con el Responsable del Grupo, los dirigentes locales, el Juez de paz y/o el Gobernador. En caso de que las gestiones extra judiciales no den resultado, se inicia la respectiva acción judicial interponiendo demanda para realizar las garantías del crédito, procediendo al embargo y remate respectivos.

Los morosos ingresan a la Central de Riesgo de la institución y quedan inhabilitados, por periodos parciales o definitivamente, de acuerdo al tiempo de retraso en el pago de la deuda. Toda crédito calificado como moroso es provisionado de acuerdo a los patrones de la SBS.

#### - Evaluación Financiera

Consiste en: la Administración y Control Financiero de la Cartera, el Planeamiento y Presupuesto Financiero de la institución, el Registro de la información Contable en tiempo real, y la Evaluación Financiera de los Resultados.

#### - Evaluación de Impacto

A partir del seguimiento a los clientes del Sistema de Crédito, se selecciona una muestra aleatoria para medir el impacto de los créditos en la unidad económica familiar y en la economía del ámbito en general. Esto nos permitirá hacer los correctivos necesarios para asegurar el máximo impacto favorable a la zona y a los participantes del sistema.

## TEMA COMPLEMENTARIO

Edgar Carvajal

BID

Ecuador

**E**l tema de las micro finanzas se considera actualmente como el reto del futuro. La exposición se desarrollará en torno a temas fundamentales respecto de los servicios a la micro empresa: los servicios empresariales y los servicios financieros con enfoque desde la demanda.

### 1. Servicios empresariales

De acuerdo con un estudio realizado por el BID sobre el tema en Latinoamérica, se ha establecido que, según el criterio de los demandantes, la prioridad número uno es atender con capacitación y asistencia técnica orientada al incremento del ingreso; de acuerdo con el interés de los microempresarios, es necesario priorizar los temas relacionados con la productividad, la comercialización el mercadeo; así como las opciones que les permitan aumentar el valor agregado a sus productos, reducir costos, disminuir desperdicios, mejorar la calidad de sus productos y el diseño, deben ser el enfoque principal de la capacitación y de la asistencia técnica.

Una vez cubierta la parte productiva, todavía queda el tema de mercadeo, que también es una prioridad, desde la perspectiva de la demanda. Es muy importante la capacitación y la asistencia técnica, por su incidencia en la productividad y en la mejora de ingresos de las microempresas.

Hasta el presente, la provisión de estos servicios ha sido promovida por un excedente de recursos de los Servicios Financieros, más no como respuesta a la demanda de los microempresarios; de ahí la importancia de preguntarse ¿qué es lo que realmente quiere el cliente?

Actualmente la microempresa no tiene la posibilidad de escoger los proveedores de servicios empresariales; generalmente llega a los talleres alguna información promovida por los ofertantes, pero el micro empresario no puede escoger. Por ello resulta interesante establecer mecanismos que se pongan al servicio del micro empresario, dándole la opción de seleccionar libremente el servicio y el oferente, separar la prestación de servicios empresariales de la prestación de crédito como enganche, que propicia además costos cruzados y falta de eficiencia.

Algunos servicios no tienen métodos adecuados, horarios, ni facilidades de acceso para los clientes. Los métodos no siempre han sido suficientemente probados y

adaptados. Al micro empresario le interesan periodos cortos y resultados inmediatos porque eso le favorece, lo contrario significa costos para su empresa, y por lo tanto, una reduccion de ingresos.

## 2. Servicios Financieros con enfoque desde la demanda

Existen limitados productos financieros para el sector de la micro empresa; además, son pocas las instituciones que atienden al sector, debido al escepticismo de las entidades financieras respecto de la capacidad de pago de los microempresarios.

Por lo tanto, resulta importante e indispensable pensar en otro tipo de intermediarios financieros que son los que están trabajando con la microempresa y que ya son conocidos por los microempresarios.

En consecuencia, hay que buscar formas alternativas que ayuden de manera objetiva a incrementar la oferta de micro crédito a las microempresas; el reto de los financiadores consiste en ampliar la gama de Cooperativas de Ahorro y Crédito, ONGs, y establecer alianzas estratégicas entre éstas.

El panorama es mucho más sombrío en el caso del micro financiamiento rural, este aspecto constituye un tema pendiente en la agenda de los oferentes de crédito y es una demanda constante por parte de los micro empresarios rurales.

Los productos financieros existentes no siempre están adaptados a la demanda; la elegibilidad crediticia sigue siendo un problema, así como también la necesidad de demostrar una alta voluntad de pago; el hecho de no tener antecedente crediticio, entre otros, sigue siendo un obstáculo presente en las metodologías bancarias, ya que continúan solicitando garantías reales y no garantías, ambas se consideran de igual calidad por parte del microempresario.

Adicionalmente, los mecanismos y plazos no son los más adecuados; aunque hay oferta de servicios estos no llegan suficientemente por estos factores.

La oportunidad y agilidad en el financiamiento son temas críticos porque en su ausencia, el microempresario incurre en costos mayores. La oportunidad del acceso tiene una relación directa con las tasas de interés, mientras más oportuno es el crédito, hay menos riesgo de no pago, la tasa de interés pierde relevancia frente a la oportunidad del crédito. Al microempresario le preocupan también las disposiciones legales que afectan su desarrollo.

Es necesario revisar algunos paradigmas, como aquel de que "El principal objetivo del micro crédito es reducir la pobreza"; esto no es verdad porque no todos los servicios persiguen este objetivo, ni sirven a los pobres.

Es preciso revisar otros paradigmas tales como algunas afirmaciones respecto de que la sostenibilidad de los programas depende de su mayor llegada a los pobres; de que el micro crédito mejora la subsistencia de los pobres; la discusión en torno a si las tasas de interés son decisivas en el micro crédito o no; que la opción de crédito es el atractivo principal del micro empresario; entre otros. Todos estos paradigmas tienen una respuesta negativa.

Finalmente, el futuro de la micro empresa depende del acercamiento entre las visiones tanto de la oferta como de la demanda de servicios.

## PLENARIA

**MODERADOR**

**Mario Cadena**

**FEPP**

**Ecuador**

**L**a masificación del micro financiamiento presenta dos tipos de problemas: los primeros se relacionan con las metodologías utilizadas para la prestación del servicio; y, los segundos, con las limitaciones en la disponibilidad de los recursos financieros necesarios. Estos problemas son manifestaciones de la falta de adecuación entre la oferta y la demanda del servicio.

Esta clara la necesidad de los servicios empresariales; sin embargo, lo que no está claro es quien debe pagar por dichos servicios.

### COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES

Un participante que representa a los microempresarios considera que se ha cambiado el tema del seminario entre la mañana y tarde, porque se han presentado las ofertas de servicios que existen en varios países pero no se ha analizado la perspectiva de la demanda de los microempresarios. Destaca la necesidad de escuchar la experiencia de los microempresarios y de conocer su visión, pues los créditos muchas veces han matado a las microempresas que no pueden pagar, fundamentalmente por las dificultades de acceso a los recursos, debido a los exigentes requisitos que no pueden cumplir.

Existen asociaciones entre empresas pequeñas y micro; uno de los problemas más importantes que tienen dichas asociaciones es el fondeo adecuado de los servicios de crédito, sobre todo considerando los ciclos específicos de la producción.

En ciudad Bolívar, en Bogotá Colombia, se hizo un censo el año pasado, que determinó la existencia de un millón 900 mil microempresas; en este año existirían sólo 900 mil; un grave problema que determina dicha evolución ha sido la falta de financiamiento; el análisis de la capacidad de pago del cliente sigue basándose en la consideración de si el microempresario tiene una conyuge cuyo salario le permita pagar el crédito.

Existen dos realidades diferenciadas en el Ecuador, las de la ciudad y del campo; su desconocimiento lleva a que se presenten muchos errores por la aplicación de metodologías similares tanto en el área urbana, como rural. En la segunda, muchos no son agricultores sino campesinos. En el área rural es imprudente dar un crédito con una tasa de interés superior al 53%; esa tasa puede

ser pagada por un panadero de la ciudad, pero no por el campesino, puesto que sus realidades son diferentes.

- Se consulta sobre el porcentaje de mujeres que participan en las experiencias contadas. No queda muy claro en que medida la atención con crédito masificado reduce la pobreza; los productores de materia prima son pobres, el crédito va dirigido mayoritariamente a los productores que tienen capacidad de pago. Por lo tanto el crédito no llega a los productores de materias primas que son pobres.
- Muchas ONG obligan al microempresario a pasar un curso como requisito previo a la concesión del crédito, pero si el microempresario no está consciente de la importancia de los contenidos que va a recibir y su utilidad, el curso es una pérdida de tiempo. Es diferente si la ONG presta un monto aunque sea pequeño pero en forma oportuna; ello motiva al microempresario y permite ofrecer luego la asistencia técnica y capacitación; se considera que estos microempresarios van a tener éxito.
- Una preocupación de las organizaciones de micro financiamiento es la disyuntiva entre optar por el negocio bancario y la preocupación social; se comparte el criterio de Carvajal, en el sentido de que el crédito no tiene como objetivo la superación de la pobreza, sino que tiene que ver con el desarrollo o fracaso de la microempresa. Los programas deben ser sostenibles pero esto plantea también un problema ético: ¿hasta donde puede cobrarse para auto sostenerse? ¿Cuáles son los factores que se presentan específicamente en este tema en el caso del Ecuador?
- Consideran que ha sido bueno discutir en el seminario sobre la demanda de crédito y los paradigmas que se han analizado; sin embargo estiman que no se incluyó uno: "el microempresario aguanta todo". No es concebible que se sangre a los pobres con tasas de interés muy altas que ahorcan al microempresario; no es posible que los más pobres paguen las tasas más elevadas. Más aun, muchas ONGs están viendo que esta actividad rinde ganancias; ¿dónde queda el desarrollo de la microempresa entonces?
- Se anota la preocupación por cuanto no se ha topado el tema del seguimiento del crédito; no basta sólo con la capacitación y la concesión del crédito, sino que es necesario evaluar el impacto del mismo en las microempresas.
- Sería deseable que el crédito esté más asociado con la capacitación y con apoyos a la comercialización, porque si no existe esta vinculación los créditos van a seguir fallando como mecanismo para dinamizar a las microempresas.
- El problema del crédito no debe ser analizado sólo desde criterios de la oferta y de la demanda, sino que debe incluirse el análisis de otros protagonistas del proceso, como son: el gobierno, la sociedad y los clientes. Es necesario hacer un análisis más integral del problema.

- Se considera adecuada la intervención de los microempresarios en este debate, porque son ellos los que conocen la realidad de su actividad; igualmente sería interesante establecer si el crédito les sirve realmente para mejorar su producción y sus ingresos, así como también si la capacitación ligada al crédito constituye una ayuda efectiva o no.
- Destacan el anuncio realizado en la mañana por un funcionario del Gobierno Ecuatoriano, respecto del establecimiento de una nueva ley de apoyo a la microempresa; se sugiere que FOLADE formule una propuesta para todos los países en que interviene, conteniendo los elementos generales de apoyo a este sector.
- Un representante de los microempresarios señala que la capacitación y la asistencia técnica recibidos son importantes, porque les ayudan a competir; destaca sin embargo, que faltan por incluirse muchos temas en la asistencia técnica considerada indispensable; sin ella no es posible mantener el capital en buenas condiciones, pagar los salarios y cubrir los costos. Las organizaciones que financian a este sector deben analizar todos los factores que rodean la actividad de la micro empresa, considerando que desarrollan sus iniciativas en un mercado, cuyas características exigen que el crédito vaya de la mano con la capacitación.

**SINTESIS:** Subsiste el problema de la disponibilidad de fondos, que se vincula a su vez con los costos del servicio. Plantea la necesidad de analizar el tema y determinar si se trata sólo de un asunto técnico o si también tiene implicaciones de carácter ético. Menciona la exigencia de que las ONG sean sostenibles.

Es evidente que los servicios de crédito no resuelven todo el problema; hay necesidad de agregarle otros servicios; sin embargo, es necesario determinar quién cubre los costos de dichos servicios como la capacitación. Igualmente, es imprescindible destacar la perspectiva de género y establecer si las mujeres tienen o no acceso al crédito y en que condiciones.

## PANEL 3

---

### La Banca

Especialización del  
Microfinanciamiento

# PANEL 3

## PONENTE

Santiago Rivadeneira Troya      Presidente Ejecutivo  
BANCO SOLIDARIO,  
Ecuador

## COMENTARISTAS

Walter Blake      CRS, El Salvador  
Carlos Domenech      CEPESIU, Ecuador

## DIRECTOR DE MESA

Jorge Porras      FOLADE, Costa Rica

## LA BANCA DE MICROEMPRESA COMO ENFRENTARLA

Santiago Rivadeneira Troya  
Presidente Ejecutivo del Banco Solidario  
Ecuador

### NUESTRAS RAICES

- Nuestro grupo se originó en la decisión de ser una solución práctica y de largo plazo para el país, a través de la atención financiera al sector informal.

### LA OPORTUNIDAD

- Dar acceso a productos financieros (créditos, ahorros, inversiones, vivienda, etc.) Al 70% de la P.E.A.
- Convertirnos en un vehículo confiable para organizaciones internacionales que buscan canalizar recursos a los sectores pobres del país.

*Nuestro sueño nació buscando respuestas a los siguientes cuestionamientos:*

- ...si 1'500.000 ecuatorianos que viven de la microempresa, dejan de depender del crédito de usura, y tienen la posibilidad de acceder a productos financieros integrales en condiciones justas?
- ...si estos microempresarios mejoran sus destrezas en el manejo financiero de su negocio?
- ...si entendemos que el potencial de crecimiento del país no está en concentrar los esfuerzos en las élites, sino en movilizar hacia la producción al 70% de la población que tiene voluntad pero no oportunidades.
- ...si se integra en el aparato productivo del país a este segmento, tomando en cuenta que es ahí donde se encuentran los bienes y servicios más baratos?
- Cuáles serían los beneficios económicos que obtendría el resto de la población al ampliar la oferta de productos de calidad competitiva y costo más bajo?

Para resolver estas preguntas decidimos:

### ROMPER EL PARADIGMA

- Le dijimos sí al reto de servir a quienes otros han desatendido y creamos Grupo Enlace y Banco Solidario

### ¿QUE ES GRUPO ENLACE?

- Es la primera iniciativa financiera en el Ecuador y en Latinoamérica, y la segunda en el mundo, que nació con capital 100% privado, que busca rentabilidad y tiene una misión social.

### LA LOCURA FUE...

- Crear un grupo financiero nuevo dentro de un sector financiero aparentemente con exceso de instituciones (más de 100), pero que paradójicamente atendían al 30% de la PEA.

### A DONDE NOS DIRIGIMOS...

- El banco y las empresas del grupo están dirigidos a los sectores de menores recursos y oportunidades, aunque también ofrecemos productos financieros tradicionales.
- Cada una de las empresas tienen una autonomía gerencial en su gestión

### VISION DE ENLACE

Ser líderes en el negocio financiero con misión social

### PRODUCTOS DEL GRUPO:

#### Colocaciones

- Crédito individual
- Crédito solidario
- Olla de oro
- Crédito para transporte público
- Vivienda herrera
- Enlace - mercados
- Cuenta solidaria
- La chauchera

### Captaciones

- Cuenta solidaria CUENTASA
- Enlace amigos
- Fondos de inversión

### BANCA DE SEGUNDO PISO

- Trabajamos para enlazar a la microempresa con la gran industria
- Crédito a ONG's y cooperativas que trabajan con el segmento y administración de sus excedentes
- Desciframos las incógnitas y enfrentamos con seriedad y compromiso las barreras

### LAS BARRERAS

- El negocio no es rentable en el corto plazo por costos operativos altos.
- Alta inversión en infraestructura: tecnología, procesos, recurso humano capacitado, puntos de venta.
- Uso lento de la capacidad instalada.
- Resistencia del cliente a la estructura bancaria tradicional (mármol, banquero de escritorio)
- Renunciar al estilo tradicional.
- Costos para entender y adaptarse a la demanda.
- Decisión cerca del cliente
- Renunciamento a garantías
- Costo de provisiones por falta del marco legal respecto al segmento que no tiene garantías tradicionales
- Riesgo de desvíos metodológicos-cartera vencida
- Riesgo de manejo no ético, por parte de la fuerza de ventas.
- Ausencia de central de riesgos confiable para el segmento
- Negocio nuevo

### EXPOSICION

En el Ecuador, un país que casi ha dejado de creer en sí mismo, en el cual la crisis ha llegado a límites alarmantes, donde el sistema financiero ha perdido la credibilidad debido a banqueros corruptos, nos preguntamos si un banco es idóneo o no para las microfinanzas.

Banco Solidario nace de un grupo creado con la firme decisión de atender al sector informal con el que se había acumulado una experiencia práctica. La primera visión de los banqueros privados que constituyen esta entidad es la de dar atención al 70% de la población económicamente activa (PEA) y convertirse en un vehículo confiable para los organismos internacionales que buscan invertir recursos en este sector.

El proyecto financiero de Banco Solidario quiere romper con el paradigma de la banca tradicional que piensa que este sector es de alto riesgo. Banco Solidario es la primera institución financiera con capital 100% privado, que busca rentabilidad y tiene misión social. Las perspectivas del banco están definidas por sus productos, dirigidos a los sectores de menores recursos, pero también ofrecen productos financieros tradicionales.

El Banco Solidario tiene un grupo de empresas especializadas, cuyas actividades se relacionan con el quehacer del banco y que construyen tecnología adaptándola permanentemente a la experiencia que vive el banco. Cada empresa tiene autonomía gerencial y financiera.

El banco se ha propuesto ser líder en el negocio financiero con misión social.

Los principales productos que oferta actualmente son: crédito individual, que a diferencia de otros bancos pone el énfasis en calificar lo que es la persona y no lo que tiene (concepto central de las micro finanzas); Grupos solidarios; la "Olla de oro" (sistema de crédito utilizando como garantía la prenda de joyas), que ha tenido excelente comportamiento en época de crisis; crédito para transporte público (taxistas), por medio del cual algunos clientes entregan sus sueros y esperan la mejor oportunidad para comprar dólares y pagar su deuda; crédito para vivienda: que canaliza el subsidio de vivienda del Estado a través de los bonos de vivienda que equivalen al 35% del valor de la misma, a esto se suma el ahorro forzoso del cliente y el crédito, con lo que se logra completar el valor; "Enlace mercados" que organiza operaciones de compras conjuntas de productos para un buen número de tiendas de barrio, utilizando crédito del banco las tiendas pagan al contado y abaratan sus costos.

El Banco tiene otros productos más tradicionales tales como: Cuenta solidaria, Cuenta corriente con interés "Cuentasa", Enlace amigos: sistema de recomendación de clientes, Fondo de inversiones: sistema de salud y jubilación para personas que no tienen acceso al IESS.

En su funcionamiento el Banco ha colocado 30,8 millones de dólares, de los cuales un 77% corresponde a crédito para la microempresa y un 21,5% se destinó a crédito de consumo. El banco quiere seguir concentrando su acción en el desarrollo de estos mercados.

## COMENTARIO

Walter Blake  
CRS  
Ecuador

El primer comentario se relaciona con su idea de crear una institución rentable con una misión social. Considero que es un reto combinar los dos elementos, frente al cual debe tenerse presente, como veíamos el día de ayer, la demanda de los clientes y el tipo de productos que necesitan. En el caso del Banco Solidario se ha concretado una respuesta frente a este reto, al mantener un porcentaje muy alto de la cartera concentrado en el sector de la microempresa, con promedio por operación de 800 dólares.

Llama la atención sobre la diversidad de los productos que ofrece el Banco Solidario, puesto que lo más común es tener un producto y especializarse en el mismo: en el caso analizado, el banco, tiene una vasta gama de productos que está desarrollando, bajo una modalidad de un supermercado de productos. Estos modelos permiten ver desde el otro lado, algo muy importante para los que somos chicos: cómo se desarrollan y cuales son los modelos de los bancos que tienen éxito.

Las barreras de crecimiento que se mencionan en la ponencia muestran que en todos los procesos se presentan dificultades; es importante recordarlas porque de lo contrario uno puede pensar que se hacen muy fácilmente. Estas barreras se refieren a que el negocio no es rentable en el corto plazo, debido a los costos. Para llegar hasta donde han llegado han debido invertir en alta tecnología, en recursos humanos y en la infraestructura instalada; la tecnología es sumamente cara pero cuando se quiere crecer es inevitable hacer ese tipo de inversiones.

La infraestructura es cara cuando se tienen pocos clientes, como es el caso de "Enlace" de CRS - El Salvador con 6.000 clientes; ello abre otra perspectiva respecto de la pregunta de: ¿quién paga todos estos costos? ¿Tenemos que cobrarlos al cliente?, de lo contrario, ¿buscamos inversionistas?. Considera que es necesario compartir los costos, puesto que se trata de mantener los servicios para los que no tienen y por lo tanto no pueden pagar más. Es imprescindible establecer la más adecuada combinación de lo rentable con lo social.

Otra barrera también presente en este tipo de intermediarios financieros se relaciona con la mejor forma de conocer realmente los deseos del cliente; no hay que tener las respuestas pre establecidas, sino saber plantear las preguntas. Los



bancos comunales son una forma de entender lo que la gente quiere: son entidades que dan una respuesta a la demanda, en términos de montos, plazos y tasas. Otra pregunta relevante es también la relativa a la satisfacción total del cliente; podemos engañarnos diciendo que nuestros clientes están satisfechos, pero la afirmación resulta vacía, si no tenemos un sistema de medición de esa satisfacción, cuál debe ser la rotación de los clientes, ¿en qué porcentaje se sitúa la fuga de clientes?, por ejemplo.

## COMENTARIO

*Carlos Domenech*  
**CEPESIU**  
 Ecuador

**H**a quedado establecido que desde que se introdujo la exigencia del autofinanciamiento en las micro finanzas, la tasa de interés se elevó sustancialmente y actualmente estas tasas son mucho más altas que las vigentes para otros sectores. En un estudio realizado en Centroamérica, se pudo establecer que la tasa es 1.4 veces más alta que la del crédito bancario. Mientras más pequeño es el crédito la tasa aplicada es mayor; esta es una correlación muy difícil de revertir.

Esta tendencia es razonable, puesto que el precio del crédito se ha establecido como un porcentaje del crédito; un crédito más bajo renta menos. Para bajar dicho precio debería rebajarse el costo del crédito.

De esta lógica de funcionamiento resulta un sesgo perverso: mientras más pequeño es el cliente, más caro es el crédito, lo que conspira contra el objetivo de que aumenten su productividad y sus ingresos. No se trata de un problema de mala voluntad sino de la realidad; las entidades tienen que buscar los mecanismos más eficientes para dar el crédito, a fin de que cueste menos. Otra alternativa es la de conseguir subsidios; aunque esta no tiene problemas éticos, si presenta problemas técnicos: que hacen inviable su sostenimiento en largo plazo.

Algunas metodologías existentes buscan transferir parte de las responsabilidades para reducir los costos, a los propios clientes, como sucede con los grupos solidarios. En otras modalidades, como la de los bancos comunales, el cliente interviene en la intermediación financiera. Estas modalidades no son formas determinadas caprichosamente, sino que son otras tantas tecnologías que hacen factible la llegada del crédito con mejores costos al cliente final.

Existen tres posibles vías para la especialización:

1. Especialización por servicios: las entidades no especializadas en micro finanzas cuando manejan varios servicios simultáneos logran menor eficiencia por problemas de tamaño, de economías de escala, etc. La especialización en un servicio permite lograr eficiencia, sin querer decir que la microempresa necesite sólo crédito.

2. Especialización en segmentos, con tecnologías específicas para esos segmentos: la franja entre un estrato y otro es muy amplia y el crédito no sirve por igual a todos los tamaños de clientes, por lo tanto es necesario segmentar los clientes y el tipo de crédito que cada uno necesita. El tratar de atender a todos puede determinar también ineficiencia.
3. Lograr especialización tanto por servicios complementarios como por articulación de servicios: esto permite ganar eficiencia, por ejemplo contratando los servicios de una central de riesgo por fuera, o desarrollar sistemas de "free lance" para el crédito.

Si no logramos especialización en las micro finanzas la situación se vuelve mucho más compleja y perversa para los micro empresarios.

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

**P:** Para muchos, se considera que el sector de la micro empresa soporta cualquier tasa de interés; eso tal vez puede ser posible en el área urbana, pero no es así en el área rural. Quisiera oír su reflexión sobre el tema.

**R:** Totalmente de acuerdo; en el sector rural se da un tratamiento muy diferente que el de las zonas urbanas; lo que se pretende en el sector urbano es sustituir al crédito usurero que aplica tasas mucho más elevadas; es palpable que en algunos negocios de la micro empresa, la tasa interna de retorno es mucho más alta que la tasa de interés. En el sector urbano, la tasa es un factor siempre crítico pero aquí hay que priorizar el tema de la oportunidad. El cliente en el sector urbano, tiene como única fuente de financiamiento al "chulquero". La alternativa de un mecanismo formal, es tal vez un banco, que como ya se ha explicado, tiene que recuperar su inversión; de todas maneras, el costo de ese crédito es menor, al menos la mitad de lo que cobra el "chulquero". Con relación a la capacidad de rendimiento del microempresario, no quiero generalizar pero una anécdota nos puede ilustrar para ver que es un microempresario: una señora que su negocio era levantarse temprano, comprar cuyes a las 2 de la mañana, y venderlos a las 6 de la mañana, los compra a cien sucres a las 2 y los vende a 1.000 a las 6 de la mañana. La tasa interna de ese negocio está por sobre cualquier tasa de interés; entonces el problema de esa señora, es que no tiene dinero, y si logra acceso a los recursos puede multiplicar su negocio.

Ese es el concepto del negocio de microempresa. Ahora lamentablemente nosotros tenemos una sola experiencia en sector rural, definitivamente el tratamiento de tasas es otro. El campesino no puede ser viable a una tasa similar a la de un microempresario urbano, y en consecuencia el tratamiento al sector rural debe ser diferente; no somos especialistas en sector rural y no tengo la respuesta de cual es la forma de hacerlo.

**P:**Cuál es el plazo mínimo de entrega del crédito que tiene el Banco Solidario.Cuál es el punto de equilibrio que consideran ustedes eficiente, porque hay ejemplos de hasta 20 oficiales por oficina con 10.000 clientes

**R:** Nuestro reto es hacerlo tan rápido como lo hace el usurero, pero esto tiene que ver con la buena calificación de los clientes; el momento en que el cliente entra al banco y es calificado, tenemos el instrumento para desarrollar la confianza. El reto es ganar eficiencia y bajar costos, ello implica un mayor número de clientes por asesor; pero en un momento de inestabilidad como el vigente en el Ecuador, se han tenido que cambiar las operaciones hacia créditos bajos y de corto plazo, lo cual influye en la eficiencia.

**P:** El 60% de la cartera esta concentrada en la pequeña y mediana empresa, ¿cuál será la tendencia en el futuro?

**R:** Estamos en un proceso de reestructuración de la cartera; ahora empieza a ser rentable la cartera de crédito individual de consumo o para micro empresas.

**P:** Entre la aparente contradicción entre lo económico y lo social, ¿cómo incide la especialización?

**R:** Planteo que existen dos formas de bajar los costos, la primera mediante la especialización y la otra utilizando el subsidio. Los que trabajamos en micro finanzas debemos considerar la posibilidad de contratar fuera de la entidad algunas actividades, que nos permitan ganar más eficiencia (outsourcing); esta es una idea que seguramente enfrenta problemas pero que se puede trabajar. También es necesario lograr entidades que se especialicen en "formadores de cartera", porque ya lo saben hacer bien y pueden prestar servicios a los que dan crédito.

**P:** Me gustaría conocer si otras ONG estaban ya en esta idea de conformarse como consorcio o si fue iniciativa de CRS.

**R:** Nueve ONGs tenían sus respectivos programas, cada uno con una cartera de alrededor de 5 mil clientes; consideramos que en el largo plazo ese nivel de cartera no nos permitiría subsistir. CRS, como parte del grupo, analizó y discutió el tema y planteó la necesidad de unirse en un consorcio que permitiría contar con una escala significativamente mayor (estimada en 50.000 clientes).

## PANEL 4

### Inserción del Mercado

Especialización del  
Microfinanciamiento

#### PANEL A

#### PONENTE

José Alberto Tejada Echeverry CECAN - INAFI  
Colombia

#### COMENTARISTAS

Manuel Chiriboga ALOP, Ecuador  
Anibal Montoya COVELO, Honduras

#### DIRECTOR DE MESA

Edgar Zurita FADES, Bolivia

## INSERCIÓN EN EL MERCADO ONG: ¿ESTA CLARO SU PAPEL EN LAS MICROFINANZAS?

José Alberto Tejada Echeverry\*  
CECAN - INAFI  
Colombia

Con el interés de atender la expectativa de los organizadores del evento, para compartir algunas reflexiones o experiencias sobre el proceso de institucionalización de las ONG microfinancieras y entidades asimilables en el tema del microfinanciamiento, desde el punto de vista de su actuación en condiciones de mercado, buscando su sostenibilidad sin dejar de ser una fuente de servicios para los micros y pequeños empresarios, trataremos de enfocar la exposición desde cuatro énfasis:

- Breves antecedentes históricos que intentan una explicación sobre el surgimiento del tema economía informal, microempresas y ONG microfinancieras en Latinoamérica.
- Perfil de las ONG microfinancieras.
- Nuestro punto de vista sobre la realidad actual y la tendencia del tema.
- Aproximando algunas propuestas

#### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL TEMA

El tema del microcrédito o crédito para la economía informal y microempresarial, no puede abordarse sin repasar algunas explicaciones históricas recientes sobre el origen, mantenimiento y explosión de la pobreza (léase pobres) en el continente.

#### Urbanización y marginalidad

El primer antecedente lo encontramos en las décadas del 60 y 70, cuando América Latina vio volcada su población campesina y rural a las ciudades que comenzaban a desarrollarse y a ser miradas como posibilidad de progreso para grandes masas de la población, históricamente aisladas y pobres.

\* Este expositor entregó también el documento titulado: 'Presentación de la Red INAFI', que se incluye como anexo al final del libro. También se recibió el trabajo, sobre: 'La futura Agenda de las Microfinanzas: Una perspectiva por parte del donante', presentada por Herman W.M. Abels, de NOVIB, Los Países Bajos. Las personas interesadas podrían solicitarlo a NOVIB.

El intento de inserción en los recientes núcleos urbanos, se vio afectado por una parte, por las condiciones educativas y laborales de los inmigrantes urbanos y por otra, por las condiciones exigidas por el nuevo mercado laboral de industrias recién instaladas, las cuales en todo caso, aunque disponían de ofertas de trabajo, no alcanzaban a incluir a una mayoría razonable de la población en busca de empleo.

Adicionalmente hay que anotar que el proceso de urbanización acelerada, desordenada y artificial de América Latina, trasladó los esquemas de exclusión social, antes manifiestos en la servidumbre y marginación a que el campesino estaba sometido, a una nueva situación, en la que predominó desde el principio una cierta lógica de diques de contención, de ciudades amuralladas ante los flujos constantes de aspirantes a ser recibidos como nuevos ciudadanos.

Además no podemos perder de vista que el proceso de urbanización en el continente, coincidió por un lado con la explosión de las luchas populares, motivadas en muchos casos por el paradigma de la revolución cubana y por el otro, con el período de guerra fría en el cual las soluciones sociales fueron relegadas, privilegiando el control policial, militar y político de la población por parte de gobiernos, fundamentalmente manejados por un establecimiento social y económico, sin mucho interés o comprensión por los problemas estructurales y de fondo, de la realidad latinoamericana.

La exclusión socioeconómica que comenzaron a enfrentar los nuevos pobladores urbanos, generó poco a poco sistemas de sobrevivencia que fueron perfilando una nueva dinámica informal y paralela a la economía institucional (moderna), básicamente residual, recicladora y en todo caso marginal, con relación al impacto en la generación de estándares de calidad de vida para la población más pobre.

Es desde el marco de estos esfuerzos de sobrevivencia pura y simple, como comienza a prefigurarse una nueva realidad, la de la microempresa. Desafortunadamente ésta siempre fue asimilada a los simples esfuerzos de sobrevivencia de los más pobres, sin que se le hayan procurado diferenciaciones fundamentales con el autoempleo, desde el punto de vista del desarrollo empresarial en la economía popular.

Es claro que aunque el fenómeno de marginación social explotó en las ciudades, igualmente en el campo los pobladores campesinos que aún quedaban, no solo mantenían las condiciones históricas ya dichas, sino que ahora se les hacían más graves, por la presión del nuevo fenómeno urbano y por la ilusión del desarrollo industrial y comercial, factores éstos que promovían un mayor desinterés del Estado y sectores dominantes, por el campo y los campesinos. La evidencia empírica que tenemos de su situación hoy, es cada día más confrontadora.

En todo caso la presencia de masas enormes de la población, en situaciones de marginación social y las señales de una economía informal de sobrevivencia, alertaron a algunos sectores como la iglesia, los grupos dirigentes del movimiento popular, agentes sociales y académicos diversos, a políticos y gobernantes, así como

a grupos de comerciantes y empresarios que vieron en este mosaico su gran oportunidad de negocios, para diseñar y emprender programas, todos tendientes por lo menos teóricamente, a insertar a estas masas de población al circuito económico y social, generando entonces planes gubernamentales y propuestas desde el sector privado y eclesial, que dieron origen a todo tipo de actividades de organización comunitaria, de capacitación, de autogeneración de ingresos, etc, que constituyen aún hoy, con el crédito y en algunos casos, con la asistencia técnica, el portafolio básico ofrecido a los individuos y familias que conforman el sector que llamamos de economía informal y microempresarial en América Latina y en general en los países del tercer y cuarto mundo.

### Cooperativismo y economía informal y microempresarial

Como un segundo antecedente podemos señalar que la actividad de crédito de las ONG, tanto las hoy especializadas como las que lo ofrecen dentro de su portafolio, comenzó como un intento de ofrecer a estos sectores un servicio que ni el gobierno, ni otros agentes estaban ofreciendo. En particular el sector cooperativo, si bien trabajaba en el universo de lo que podríamos llamar economía social o tercer sector, restringía sus servicios a grupos de asociados con condiciones de vinculación que los informales no alcanzaban a cumplir. Se configuraban así nuevos elementos de exclusión, pues los actores institucionales, incluidas las cooperativas, no tenían condiciones o interés para diseñar servicios o programas al alcance o a la medida de estas masas de población.

Además es importante reconocer que el cooperativismo financiero, solo adquirió carta de ciudadanía en la década del 80, pues si bien antes ya existían algunas experiencias crediticias, éstas no eran representativas ni en cobertura ni en volumen de operaciones. Sin embargo cuando el cooperativismo financiero adquiere importancia, enfoca su servicio hacia el llamado crédito de consumo y en menor proporción al crédito productivo o empresarial.

Habría que reconocer que el cooperativismo y los sindicatos miraron cuando no con incompreensión y desconfianza al sector informal y microempresarial, si con un cierto desinterés y una cierta arrogancia de clase, que a la postre terminó incidiendo en su pérdida de influencia y en su escasa capacidad de reacción ante los nuevos fenómenos sociológicos de cambios en la escena laboral y en el entorno macroeconómico.

Es en este contexto en el que se entiende el papel inicial de un universo de organizaciones sin más identidad que su vinculación con los sectores más empobrecidos. Hablamos de un conjunto de organizaciones hoy llamadas ONG, las cuales durante tres décadas han recorrido un camino inédito en la oferta de servicios a los más pobres. Organizaciones que a diferencia de las cooperativas y los sindicatos, optaron por un universo nuevo en relación con la clase obrera: los sectores marginales y populares.

### Cooperación internacional

La dinámica del movimiento popular latinoamericano, poco a poco fue configurando movimientos sociales dirigidos a grupos, sectores o temas determinados, en un intento por concretar búsquedas ideológicas y políticas, frente a la azarosa situación de las mayorías.

Surgen así las primeras organizaciones con características autonómicas de la influencia política o sindical, las cuales se proponen a voluntad de sus constituyentes, ofrecer servicios de atención y de apoyo a las personas más vulnerables. Muchas cuentan en su génesis con el apoyo de entidades de cooperación internacional al desarrollo. Si bien su intención autonómica se sigue declarando, cada vez más se configuran elementos de alineamiento a ciertas modas, intereses y orientaciones de las propias agencias de cooperación, de los grupos que las soportan e incluso de los gobiernos de sus países de origen.

Pero es a mitad de los años 80 cuando ese universo de grupos, asociaciones, fundaciones y corporaciones de interés social, resultan fundidos en una identificación genérica (ONG,) que sin duda ha permitido su institucionalización, con la misma efectividad que ha promovido la confusión de orígenes, concepciones e intereses y programas.

La cooperación internacional, los grupos políticos, los gobiernos y los grupos económicos y empresariales, han utilizado y/o patrocinado a las ONG para ensayar toda suerte de fórmulas de solución o paliativo social, sin que todavía pueda explicarse por qué la marginalidad, la exclusión social y la pobreza siguen creciendo en la misma proporción que crece el tejido de ONG al servicio del desarrollo. A fin de cuentas no podemos evitar la pregunta: ¿Será que lo relevante solo es apuntar a la masificación de los servicios de crédito, sin necesidad de evaluar el por qué de la masificación de la pobreza?

### Gobiernos y ONG

En esta breve revisión de antecedentes, nos encontramos a las ONG conformadas por grupos y personas con voluntad de servicio, técnicamente preparadas en muchos casos y socialmente bien intencionadas. Estas características les permiten a los gobiernos encargárseles muchas tareas de intervención social; entre ellas la atención a grupos vulnerables, dentro de los que están las personas y familias de la economía informal y microempresarial. A no dudar muchas ONG han logrado importantes y significativos resultados, pero en conjunto el impacto en cobertura, volúmenes de operación y potenciación de estos sectores, sigue siendo marginal o por lo menos mínimo.

El problema no está a mi juicio en la dimensión de lo alcanzado. Está más bien en una cierta inercia funcional al sistema económico que poco a poco nos fue trayendo a discutir qué tenemos que hacer para mantenernos como actores válidos en el

mundo de las microfinanzas, sin haber resuelto el dilema fundamental: ¿Hacemos del crédito un fin en sí mismo y por lo tanto un legítimo pero simple negocio, aprovechando la pobreza de los pobres o, seguimos intentando considerarlo como un instrumento para promover el desarrollo sostenido y la inclusión social de los grupos más vulnerables de la población?

### Nuevos actores en las ONG

A medida que el universo ONG ha consolidado su perfil y ha ganado reconocimiento institucional, neutralizando la discusión y diferenciación sobre sus orígenes y propósitos, en una especie de asepsia legitimante, quienes podrían denominarse líderes históricos, utopistas o ideológicos de este conjunto orgánico, han comenzado a ser reemplazados o acompañados por grupos de académicos, profesionales y expertos con visiones más pragmáticas de la realidad. Ellos, los nuevos líderes, dándose cuenta que las ONG se han convertido en una interesante alternativa de autoempleo y de negocios, además con muchas posibilidades de apoyo y/o contratación, por parte de gobiernos, agencias de cooperación, entidades multilaterales, financieras y empresariales, han creado nuevas ONG o redireccionando las ya existentes. Así en el caso de las que trabajan con programas de microfinanzas, se han propuesto vincularlas a una carrera por la competencia de recursos y la masificación de operaciones, que no siempre guarda consistencia con sus proclamas y a pesar de la experticia que pueden probar en la oferta técnica de sus servicios, siguen restringiendo el análisis sobre la pertinencia e impacto de su papel, al efecto de las cifras estadísticas y financieras en el marco de un negocio, desconociendo el contexto social en el que se evalúa el costo beneficio del mismo.

### Las instituciones multilaterales y las microfinanzas

A medida que los fenómenos de empobrecimiento general de la población, permiten identificar las regiones, los grupos y los sectores más vulnerables, los gobiernos y las agencias multilaterales, impulsan programas de desarrollo, en los cuales las ONG siguen jugando un papel principal.

Inicialmente los programas multilaterales aplican recursos de cooperación tradicional (donaciones), para el tema microfinanzas. Aunque este tipo de organismos tenían algunos proyectos puntuales en la década del 70, solo es hasta los años 80, cuando deciden apostarle al tema, combinando recursos donados con las primeras partidas de crédito a ONG microfinancieras, inicialmente con altas tasas de subsidio en términos de costo del dinero, forma y plazo de pago y partidas colaterales de apoyo.

Todo indica que los 20 años precedentes de experimentación por parte de las ONG precursoras, probaban que las microfinanzas podían convertirse en el tema de los 90. Es así como hoy estamos aquí hablando de una industria y me temo que todavía no está claro nuestro papel en el nuevo modelo. Es decir, si se podrá seguir insistiendo en hacer algo más que movilizar el recurso financiero entre los pobres para que sobrevivan en su marginalidad.

### La Banca, las ONG y las microfinanzas

Inicialmente fueron las agencias de cooperación internacional las que incursionaron en el tema, apoyando experiencias muchas de ellas fracasadas, pero en todo caso identificadoras de caminos. Después los gobiernos y las entidades multilaterales acogieron el tema y han invertido recursos, importantes pero insuficientes frente a la magnitud del desafío.

Las ONG por su parte, además de apalancar sus programas microfinancieros con los recursos ya señalados, comenzaron a acercarse a la banca formal, buscando recursos adicionales para diversificar y aumentar su oferta de servicios. Algunas entidades financieras entregaron recursos y han experimentado diversos mecanismos de apalancamiento en los últimos años.

Aunque reiteradamente el sector financiero se ha mostrado esquivo con el sector informal y microempresarial; ante la gravedad de la crisis que en los últimos años se han vivido en varios países del continente, con fenómenos de quiebras y dificultades provocadas entre otras razones, por prestatarios con acreditada solvencia económica y entendiéndolo que una estrategia que puede resultar efectiva para cubrirse de riesgos futuros es la de atomizar el crédito, hoy está comenzando a mirar a este sector, como un mercado potencial para sus operaciones financieras.

Es claro que los sectores más empobrecidos necesitan movilización de recursos financieros y que en la medida que tengan más opciones, quizás el costo de oportunidad de sus transacciones mejoren. Sin embargo queda por precisar el papel de las ONG en un escenario como éste. Por otra parte, también es claro que si para el tipo de institución como una ONG, la pregunta sobre el significado del crédito en su portafolio de intervención, tiene sentido; para el caso de la banca, esta pregunta no es pertinente.

Por último, la situación nos obliga a precisar con claridad si nuestro interés está circunscrito al problema de la eficiencia técnica - financiera y de la masificación del servicio, o si además nos interesa comprender con claridad para qué y en qué condiciones pretendemos crecer nuestro servicio y nuestro negocio financiero. Siempre es necesario el beneficio de la duda: ¿Creciendo y consolidando nuestras instituciones y servicios microfinancieros, estarán creciendo y potenciándose los sectores pobres y marginales que intervenimos?

### CARACTERIZACIÓN DE ONG CON ACTIVIDADES MICROFINANCIERAS

En este apartado pueden considerarse tres grupos de ONG, según el énfasis de su programa de crédito.

El primer grupo está relacionado con instituciones que desarrollan una plataforma de servicios integrales o integrados, en los cuales el crédito es parte de uno de sus programas de intervención. Generalmente son ONG antiguas, medianas y grandes,

con relativa capacidad de incidencia regional y nacional, dado su interés en diversos temas, relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población más pobre.

El segundo grupo de ONG está referido a las instituciones especializadas en microcrédito. En el tema que nos ocupa, son el grupo más fuerte por su nivel de desarrollo en las microfinanzas. En su inmensa mayoría nacieron especializadas y están conformadas por personal técnico y profesional, procedente de instituciones gubernamentales, financieras y empresas formales.

Un tercer grupo está conformado por ONG dispersas e inexpertas, las cuales actúan guiadas por un ánimo voluntarista, frente a la problemática del desarrollo social y de las necesidades de la población con la cual intervienen. Debe precisarse que en este grupo, además de fundaciones y corporaciones, encontramos todo tipo de instituciones sin ánimo de lucro, como clubes, grupos de apoyo y asociaciones. Para estas organizaciones el crédito es experimental en la mayoría de casos y no está diseñado con propósitos duraderos.

Según su postura ideológica o conceptual, podemos distinguir dos grupos de ONG.

El primer grupo definitivamente predominante, asume el microcrédito como una industria de servicios financieros, con las implicaciones operativas y técnicas que tal orientación supone. Para este grupo el examen político y social de los fenómenos en los que actúa, se resuelve por propiedad transitiva y como consecuencia de los resultados de sus operaciones de crédito.

El segundo grupo, manteniendo claridad sobre la importancia de lograr un desempeño eficiente, sostenible y transparente en los programas de microcrédito, no renuncia a la reflexión sobre el por qué y para qué del servicio ofrecido, enfatizando en el análisis de las condiciones en las que se desarrollan los programas de microfinanciamiento. Se preguntan a quien le sirve finalmente la industria del microfinanciamiento. Cuestionan el impacto social y económico de la industria, en relación con la calidad de vida de los sectores informales y microempresariales que atienden.

### NUESTRO PUNTO DE VISTA SOBRE LA REALIDAD ACTUAL Y TENDENCIAS DEL TEMA

El interés sobre la sostenibilidad, transparencia e impacto de los programas de microcrédito, dirigidos a sectores de economía informal y microempresarial, amerita insistir en algunas cuestiones que juzgamos inquietantes, para nuestras instituciones, nuestro trabajo y nuestros propósitos.

#### Crédito de sobrevivencia y crédito microempresarial

Las microfinanzas mezclan los créditos de sobrevivencia con los de desarrollo microempresarial, confundiéndolos en un solo paquete, sin que parezca existir mucho interés por su diferenciación.

En nuestra opinión no es lo mismo prestar dinero a personas y grupos que están en el límite de la sobrevivencia, que prestarlo a personas con proyectos o realidades microempresariales.

No puede afirmarse con seguridad que los créditos de sobrevivencia, pueden asimilarse a créditos microempresariales, ya que los primeros escasamente permiten al usuario mantener el día a día, casi siempre en precarias condiciones y sin que muestre evidencias de mejoramiento creciente. El propio monto del crédito y el alcance de su uso, no da para más, aunque a la postre el repago aparente algún empoderamiento. Inmensas mayorías de personas apenas sobreviven en condiciones de autoempleo. Quizás podríamos afirmar que el efecto de este crédito es sostener a la gente en situaciones de frontera frente a la exclusión social y en este punto, esto puede aceptarse como un logro, mas no como un impacto transformador de su situación marginal. En todo caso, el proceso de movilidad social resulta extremadamente lento y doloroso por las condiciones objetivas en las que intentan su propia inclusión social.

Los créditos microempresariales suponen una realidad económica y actitudinal diferente. El microempresario ciertamente vive de su negocio, no se limita a sobrevivir y aunque a nivel micro, siempre tiene un plan a la vista.

Es claro entonces que obligue a los agentes financiadores, en las ONG, a considerar marcos de referencia y metodológicos diferentes. Tal vez para el crédito de sobrevivencia, baste una postura de apoyo financiero, comercial o filantrópico. Pero al abordar el crédito microempresarial, incursionamos en un auténtico circuito de desarrollo económico, el cual desafía nuestros enfoques y propósitos.

Mientras actuemos como ONG, soportadas en la premisa de un interés social y económico superior, es difícil que podamos evitar el dilema. Si somos un simple actor comercial y financiero, bastará con circular el capital dinero.

Ubicarnos en el crédito microempresarial, nos enfoca en un nivel por encima de la sobrevivencia, aunque sigamos trabajando en la misma zona y con los mismos conjuntos de pobladores. Aquí vale la pena reconocer que en la medida en que los recursos crediticios se dirijan en mayor proporción a negocios de esta categoría y no solo al autoempleo, la posibilidad de mejoramiento dinámico y creciente es latente. Micros y en un nivel adicional, pequeñas empresas, involucran más gente, dinamizan mejor las cadenas productivas y promueven el consumo en forma más real.

Lo anterior no quiere decir que esté proponiendo abandonar a su suerte a los grupos mas vulnerables. Lo que si estoy diciendo es que no es sano insistir en meter en el mismo saco, sujetos y destinos del microcrédito, que son diferentes en sus expectativas iniciales y en sus posibilidades reales de inserción empresarial. El argumento, según el cual no hay mucho que hacer con la microempresa y por lo mismo, es más efectivo acompañar a la gente en su afán de sobrevivir, no parece consistente. Quizás tendríamos que averiguar si de fondo lo que buscamos es simplificar

nuestra intervención renunciando a los planteamientos básicos con los que se diseñó el sistema hoy perfilado como industria.

Por otro lado, no es consistente el afán de institucionalizarnos y calificarnos para lograr nuestra integración competitiva en el mercado de oferentes de microcrédito, sin ponerle mucha atención al hecho evidente de que a mayor desarrollo nuestro, mayor masificación de las condiciones terriblemente discriminatorias en las que siguen viviendo las mayorías a las que nos dirigimos en nuestro trabajo.

Adicionalmente habría que examinar el tema del costo del dinero en el microcrédito; pues si bien es cierto que por las razones que todos conocemos hay que aceptar que su implementación es más costosa que el crédito normal, no puede seguirse argumentando la comparación con los costos del agotista, para demostrar que aún se está por debajo de ese margen extremo en el costo de acceder al dinero. No es sano que este techo tan amplio, nos permita holguras que mimeticen ineficiencias internas, convirtiéndolo en una franquicia para trasladar costos ocultos o hundidos a nuestros usuarios, contradiciendo en su esencia, una de las premisas de la competitividad en el mercado: los costos.

#### **El microcrédito: un fin o un instrumento**

Volver a la pregunta sobre si el crédito es para nuestras ONG un fin o simple negocio, o más bien un instrumento de inclusión social para los sectores en los que actuamos, nos permite clarificar el papel que cumplimos.

En la primera opción está bien que nos definamos como banqueros de los pobres, caso en el cual tendremos que admitir que expresamente renunciamos a luchar contra la pobreza y más bien nos disponemos a aprovechar el mercado siempre creciente de los pobres. Lo que resulta provocador es que asumiendo esta actitud, la encubramos con discursos de intencionalidad social que no resisten un análisis serio. Además tampoco resulta claro que si así decidimos actuar, no nos atrevamos a dar el paso de transformar nuestras instituciones hacia el universo de entidades comerciales y financieras formales. Mientras sigamos edificando un marco conceptual economicista y financiero únicamente, las señales que enviamos a los sectores en los que intervenimos, cada vez serán mas contradictorias y en todo caso podremos terminar atrapados en escenarios institucionales, en los que a toda costa busquemos matizar nuestro discurso y nuestra acción, pretendiendo, para algunos propósitos la mayoría de edad en el negocio y para otros, la simple adolescencia.

La segunda opción, además de mantenernos el desafío de la eficiencia, la sostenibilidad y la rigurosidad en el servicio, nos anima a mantener actitudes críticas y problematizadoras, frente a las causas y actores que condicionan la agudización de los fenómenos de exclusión social e informalidad económica, de las mayorías pobres de nuestros países.

La pretensión de la sostenibilidad y la masificación, no puede soslayar nuestra renuncia a la búsqueda de una sociedad más equitativa e incluyente. Por el contrario



debe impulsarnos a interlocutar con muchos otros actores de la sociedad para generar presión política (no solo lobby), sensibilización social y mejoramiento de las condiciones abiertamente discriminatorias, que están detrás de nuestro universo de trabajo.

### Tasas del mercado y subsidios

Desde el punto de vista de la misión de las ONG, partiendo de la premisa que los programas de microcrédito, son instrumentos de inclusión social y por tanto parte de plataformas de servicios de apoyo y encadenamiento para las poblaciones objetivo de nuestro trabajo, es importante reconocer que aceptando que la tasa de interés del microcrédito, puede ser la del mercado, se hace necesario transferir algún tipo de subsidio a nuestros clientes, a través de servicios colaterales, cofinanciados por gobiernos, empresas formales, agencias de cooperación y entidades multilaterales; si en realidad, además de su sobrevivencia y despegue, nos interesa su empoderamiento a mediano y largo plazo.

Lo que está ocurriendo en muchas ONG es que no solamente estamos entrando en la lógica del mercado puro y simple, con nuestros programas de crédito, sino que no nos percatamos que mientras más defendemos el nuevo paradigma de los costos de mercado en todos los servicios, los gobiernos empujados por los grupos de presión locales y externos, se descuelgan aceleradamente de su responsabilidad social en la redistribución de los factores de riqueza y calidad de vida para los ciudadanos, especialmente los más pobres.

Nos estamos olvidando que no puede haber competencia perfecta, donde no hay partidores iguales (nutrición, salud y educación básicas). Es decir, un mínimo de condiciones que le permitan a cualquiera iniciar su escala de movilidad social según sus méritos y energías. Desvirtuar la intencionalidad original del crédito como mecanismo de encadenamiento y dinamización social, para restringirlo al estrecho marco de la racionalidad del intercambio del dinero, puede resultar además de inocuo, peligroso como un detonante más de la reacción de las mayorías angustiadas de nuestros pueblos. Es necesario hacer un alto en el camino y repensar los modelos que nos siguen proponiendo desde el norte, desde países donde ni sus gobiernos ni sus ciudadanos, han tenido que soportar las dosis de miseria que hoy tenemos nosotros.

Además, no podemos seguir obviando la discusión y el cuestionamiento, frente a los enormes subsidios disfrazados que a diario reciben los grupos económicos y financieros de nuestros países, por el solo hecho de su capacidad de intriga y de influencia, ante el poder político. Subsidios que además aprovechan los ambientes de corrupción que reinan en los grandes negocios nacionales. Nuestra debilidad para presionar por la transparencia ante estos hechos, contrasta con la energía que ponemos en la exigencia que le hacemos a los sectores más empobrecidos, no solo como utilizadores de dinero, sino además como surtidores plenos de su autoinclusión social.

### Subsidios institucionales

El debate sobre la transparencia de nuestros programas, también incluye el origen, la justificación y el destino de los recursos de donación o subsidio que reciben o han recibido las ONG.

Es necesario que cualquier donación o subsidio recibido por las ONG, se separe nitidamente del costo del dinero en las operaciones crediticias. Este punto es muy importante porque si logramos transparencia en la estructura financiera de los programas, estamos desestimulando ineficiencias de operación y evitando asimetrías de fondeo en las instituciones ejecutoras.

Además, de esta forma se promueve una mayor coherencia entre la realidad interna de nuestros programas y la promoción económica y empresarial que buscamos en nuestros clientes usuarios.

Por otra parte deberá tenerse en cuenta, que no se pueden comparar instituciones que han montado todo su edificio crediticio sobre recursos de donación o altamente subsidiados, con aquellas que operan con todos o casi todos sus recursos crediticios, conseguidos en condiciones comerciales. Se hace necesario encontrar elementos de diferenciación y ajuste en el papel de unas y otras, evitando que surjan condiciones de competencia irregular frente al mercado común en el que actúan.

Es interesante observar que las instituciones que históricamente han tenido un mayor soporte de donación y subsidio, generalmente son las más insistentes hoy en operar en condiciones de mercado. También aquí puede darse el fenómeno de posición privilegiada para dirigir la industria en una determinada dirección, empujando a las demás ONG actoras hacia el paradigma predominante, si es que siguen interesadas en conservar su presencia en el mundo de las microfinanzas.

Se desprende de esta consideración la importancia que tiene, el que los recursos de cooperación se otorguen para fortalecimiento institucional en otras áreas, actividades o niveles de operación complementarios de las ONG y nunca para afectar el costo pasivo de la operación crediticia.

### Marcos regulatorios y transparencia del mercado

Las ONG que actuamos hoy en el sector de las microfinanzas, reconocemos que sin un marco regulatorio que permita nuestra inserción plena en el mercado de oferta y demanda, es muy difícil consolidar planes de cobertura, crecimiento financiero de las operaciones y acceso oportuno a fondos.

Ahora bien, los marcos regulatorios deben ser producto de nuestra propia dinámica autorreguladora y por lo mismo, concertados con las autoridades legislativas y ejecutivas de nuestros países. En estos nuevos escenarios, las ONG tendremos que precisar cual es nuestro interés, respecto al papel que jugamos en el sector. No debe

descartarse la posibilidad de repensar nuestro papel como operadores de microcrédito. Quiero decir, definir con toda claridad nuestras expectativas como entidades de desarrollo o como entidades microfinancieras, caso en el cual, la justificación de nuestro papel debe ganar por lo menos en coherencia frente a los clientes usuarios y demás actores del sistema, aunque el problema del fondo de la pobreza, lo tengamos que relevar de nuestras agendas.

Por otra parte, aquí también surgen preguntas obvias. ¿Si las autoridades financieras de nuestros países insisten tanto en la importancia de la regulación para cuidar la fe pública y la salud del sistema, cómo se explican los colapsos del sistema financiero en muchos de nuestros países, los que no en pocos casos, fueron producto de acumulados, que dejan al descubierto por lo menos la inoperancia de los entes reguladores?

Aunque la inquietud parezca extemporánea, por lo menos en mi país, es bueno preguntarse qué explica que hoy estemos ante el surgimiento y consolidación de una industria microfinanciera, principalmente liderada por lo menos en sus inicios por ONG, mientras asistimos impotentes a la caída o minimización de opciones institucionales tan importantes como las cooperativas.

Quizás podríamos haber reorientado y fortalecido a tiempo el sector cooperativo, aprovechando la validación de experiencias que a no dudar señalan caminos. Construir un nuevo sistema, el que hoy llamamos microfinanzas, a la postre puede resultar más costoso como inversión social y no está todavía muy claro, si su sostenibilidad será real en el largo plazo, así como su verdadero impacto.

¿Por qué las agencias de cooperación, las entidades multilaterales, los gobiernos han desestimado tanto un sector, que con adecuaciones orgánicas y legales, bien pudo haber ahorrado mucho camino, posibilitando incluso alternativas más participativas y redistributivas, así como posibilidades de democratizar tanto las orientaciones, como las prioridades de su intervención?

### **El capital financiero y la industria microfinanciera**

No involucrarnos en estos desafíos e interrogantes, puede reducir nuestros esfuerzos a tecnicismos financieros y crediticios, efectivamente funcionales para la dinámica en la que hoy estamos, pero con el peligro de terminar convertidos en utilizadores eficientes del capital dinero, sin mucha preocupación por los efectos sociales, económicos y políticos que su movilidad genera, en búsqueda de su rentabilidad y seguridad.

Es hora de averiguar si los fondos que tradicionalmente han destinado las organizaciones internacionales, para apoyar éstas y otras experiencias, continuarán ofertándose; o si por el contrario, su tendencia es la de disminuir o en todo caso, la de migrar en la próxima década a otra industria u otro tema.

Nace entonces la preocupación por la volatilidad del capital dinero, en manos de inversionistas privados (internacionales muchos de ellos), con menos intereses de establecer sus inversiones por periodos suficientes de maduración en nuestros mercados y en nuestros países, pero en cambio con participaciones importantes en nuestros programas y/o en las nuevas instituciones en las que la dinámica de la industria termine convirtiéndonos.

### **APROXIMANDO ALGUNAS PROPUESTAS**

- Las ONG vinculadas a esta nueva industria, debiéramos evaluar la posibilidad de transformar nuestras instituciones, total o parcialmente, en operadores financieros comerciales, en alianza con inversionistas institucionales, el sector cooperativo y entidades bancarias y empresariales que se interesen en el tema.

La idea es que además, allí donde exista interés y posibilidad, la ONG se convierta en una organización vinculada a la entidad comercial operadora, ofreciendo servicios y productos propios de su naturaleza de entidad de soporte al desarrollo social en las comunidades o grupos empresariales en los que interviene.

- Las ONG y las cooperativas, deben empeñarse en una fuerte y sostenida campaña, para convertirse en socias de sistemas de ahorro e inversión éticos, buscando canalizar recursos con las entidades de cooperación y agencias multilaterales, que permitan una participación más calificada en estas nuevas organizaciones del norte. De esta forma puede ganarse poder de negociación en el destino de las inversiones y sus prioridades.

Esta misma intención debe concretarse, para encontrar mecanismos financieros que les permitan participar como socias inversionistas y no solo, como usuarias de fondos de garantía internacionales.

- Las ONG y las cooperativas, deben vincularse a plataformas de presión política y negociación, en las que se lidere la urgente necesidad de controlar la volatilidad del capital financiero internacional, dedicado a especular agresiva e irresponsablemente con las economías de nuestros países. En mi sentir, renunciar a esta actuación política, no solo desdibuja la intención social superior, que decimos nos anima, sino que además abona el camino que nos dejará a merced de sus intereses, mucho más rápido que el tiempo que llevamos ensayando a construir los modelos de intervención financiera que hoy estamos debatiendo.

- Comienzan a prefigurarse dos claros grupos de actuación en el mundo de las microfinanzas: las ONG microfinancieras y las nuevas instituciones privadas de microfinanciamiento. Creemos que al escenario deben entrar las cooperativas, entendiéndose que para esto, quizás sea necesario que a su interior adecuen sus estructuras y sus propias visiones del desarrollo y la vinculación con los sectores más pobres de la población.

A menos que existieran intereses políticos muy fuertes y definidos que quisieran evitar la entrada de este nuevo actor al sistema, situación que debiera examinarse, no hay razón que justifique por qué intentar fortalecer únicamente actores con no más de 30 años de historia, como las ONG, teniendo al frente un sector institucional que hoy incide con fuerza en la llamada economía social en los países más desarrollados y además con más de un siglo de historia.

- Sea cual sea la forma institucional que termine liderando el sistema de las microfinanzas, es indispensable privilegiar recursos para la micro y pequeña empresa, en el entendido que su dinámica y consolidación, proporcionalmente empujará hacia arriba, sectores de población que hoy tan solo sobreviven, aún con nuestro apoyo crediticio.

Además debemos entender que los costos desperdiciados de la inversión social (empleos, capital fijo, mercado, proveedores, experiencia, etc), cuando permitimos que las pequeñas empresas desaparezcan, entre otras razones por falta de recursos financieros, son enormes. Y además cada nuevo esfuerzo de apoyo, arrancará de situaciones más precarias, primero en la microempresa y luego en la frontera de la sobrevivencia humana.

## COMENTARIO

**Manuel Chiriboga**  
ALOP  
Ecuador

**E**n primer lugar, es necesario preguntarnos si las ONG deben guiar su trabajo a los sectores con mayor capacidad económica o a los sectores de supervivencia ¿Cómo compatibilizar lo económico y lo social?. Estos cuestionamientos traen consigo una serie de implicaciones prácticas.

El rol de las ONG no puede definirse de acuerdo como ellas se autocalifican esto es: organizaciones motivadas por el bien común y trabajando en el desarrollo. Deben definirse más bien, en el marco de la reforma estructural del concepto de lo público, en este sentido, son instituciones capaces de suplir algunos roles que el Estado ya no puede cumplir.

Muchas de las ONG que portan propuestas de cambio en las políticas y en el desarrollo, no tienen un carácter de desarrollo benévolo de los pobres.

El rol de las ONG debe analizarse en tres sentidos: las ONG que están en la promoción de un sector específico como eje para el cambio económico; otras que actúan impulsando movimientos de presión social y política para el cambio, priorizando el tema de la exclusión; y, otras ONG que piensan que sus intervenciones con grupos específicos deben acompañarse con sistemas de presión política.

En qué condiciones las ONG pueden cumplir eficientemente el rol que se asignan en el desarrollo incluyente: este problema tiene que ser discutido en el marco de lo macro económico y político.

## COMENTARIO

Anibal Montoya  
COVELO  
Honduras

No comparto la idea de que las ONG que hacen crédito estén aprovechándose de los pobres para el lucro; es conocido que este sector no es atendido por la banca tradicional, por tanto no tiene oportunidad de competir en sus mercados.

En nuestros países es difícil masificar los servicios de crédito por falta de un adecuado marco regulatorio. Además, es preciso privilegiar los recursos para la pequeña y la micro empresa.

## TEMA COMPLEMENTARIO

### POLITICA DE CALIDAD EFICACIA Y SOLIDEZ PARA EL DESARROLLO

Roberto Garcés  
CFN Corporación Financiera Nacional  
Ecuador

## LA MICROEMPRESA EN EL ECUADOR

### Importancia del sector microempresarial

- Existen 700.000 microempresas en el país.
- La microempresa en el Ecuador ocupa al 41,6% de la PEA urbana, por lo que es un gran generador de fuentes de empleo.
- El sector de la microempresa se adapta rápidamente a cambios constantes del entorno.
- Ofrece al mercado una diversidad de productos y es parte fundamental de la cadena de comercialización de bienes y servicios para la pequeña y mediana empresa.
- Se constituye en sector vital para viabilizar los programas de reinserción laboral de los servidores públicos.

### Situación actual del sector

- Uno de cada veinte microempresarios tiene acceso a fuentes formales de crédito. Los demás recurren a créditos altamente onerosos.
- Existe alta dispersión geográfica que ha dificultado la organización de servicios financieros y no financieros.
- Las instituciones financieras reguladas no tienen cultura crediticia para brindar servicios al sector de la microempresa y carecen de tecnología para hacerlo. Perciben al sector como de alto riesgo.
- Un alto porcentaje de los negocios microempresariales son informales y carecen de las garantías exigibles por la banca tradicional.

## PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

### Objetivos del programa 2000-2001

- Diseñar mecanismos institucionales que se adapten a la organización del sector y faciliten la colocación de recursos financieros y no financieros a nivel nacional. En este sentido se crea el fondo nacional de la microempresa.

- Impulsar el sector productivo y de servicios de la microempresa a través de la colocación de crédito por US\$38 millones en los próximos dos años, de los cuales un 34% se canalizará a través de entidades no reguladas.
- Beneficiar a 36.000 microempresas a nivel nacional.
- Incorporar al sistema de crédito de la microempresa un mínimo de 8 entidades financieras reguladas y no menos de 20 organizaciones no reguladas (ONG, cooperativas)
- Propiciar la descentralización de los créditos de manera equitativa con particular atención al sector rural.
- Generar 54.000 nuevas plazas de trabajo.
- Capacitar a 50.000 empresarios a través de los servicios de la CFN y SECAP.

#### PROPUESTA DE ESQUEMA OPERATIVO A TRAVÉS DE LA CONSTITUCIÓN DE UN FONDO FIDUCIARIO

##### Ventajas del esquema propuesto para el sector microempresarial

- Permite captar recursos nacionales e internacionales orientados a la microempresa.
- El esquema de un fondo fiduciario asegura la transparencia en la administración de los recursos.
- Facilita una mayor cobertura del mercado de microcrédito, en particular hacia el sector rural.
- Promueve la descentralización financiera a través de la participación de entidades no reguladas.
- Permite la creación de mecanismos novedosos que amplíen con eficiencia la cobertura del crédito.
- Utilización de un instrumento que se adapta a las múltiples necesidades de los microempresarios.
- Mejora la gestión empresarial mediante la capacitación.

El sector de la microempresa es importante pero muy complejo; en el Ecuador no hay un acuerdo sobre que es una microempresa. La CFN es una entidad que actúa como banca de segundo piso, ha captado recursos externos y cuenta con recursos internos para canalizar crédito a la microempresa y ha colocado 12 millones de dólares a través de la banca privada.

Ha creado el programa de apoyo a la micro empresa para beneficiar a 36.000 microempresas. Ha creado además un fondo en fiducia para canalizar crédito a través de cooperativas, ONG calificadas y entidades financieras que conocen la población meta.

## TALLER I

Especialización e  
Inserción en el Mercado

## PONENTES

Pedro Córdova del Campo	CEDAL, Perú
Patricia Camacho	Cooperativa MCCH Ecuador

**FONDO ROTATORIO PARA MUJERES  
DEL SECTOR MINERO - CEDAL**

*Pedro Córdova del Campo*  
CEDAL  
Perú

**1. INICIO DE NUESTRA EXPERIENCIA**

El proyecto "Fondo Rotatorio para Mujeres del Sector Minero", promovido por CEDAL, inicia su accionar el año 1998, como respuesta a las necesidades de generación de ingresos y empleo de las mujeres, cuyos esposos fueron despedidos de las Empresas de Centromin Perú en un contexto de privatización de las empresas mineras.

Parte de reconocer las potencialidades de las mujeres organizadas en los Comités de Amas de Casa - CAC (instancia de representación de los intereses de la mujer minera) para asumir nuevos roles, esta vez orientadas al desarrollo de actividades económicas, convirtiéndolas en agentes dinámicos de la economía familiar y regional en el marco de complementariedad de responsabilidades con los varones. Es en este entorno que se inicia el proyecto, con el fin de impulsar el desarrollo de microempresas familiares conducidas por mujeres, con un componente de crédito que ayude este desarrollo.

**2. NUESTROS OBJETIVOS**
**a) Objetivo General**

Con el proyecto nos planteamos contribuir con la generación de mecanismos que permitan dotar de ingresos al núcleo familiar de los trabajadores despedidos de Centromin - Perú, apoyando el esfuerzo que vienen realizando las mujeres mineras organizadas.

**b) Objetivos Específicos**

- Dotar de un marco de sostenibilidad a las iniciativas de carácter productivo, comercial y/o servicios emprendido por las mujeres.
- Desarrollar las capacidades y habilidades de las mujeres mineras para poder restituir los ingresos familiares.
- Implementación de un programa de créditos rotatorios para las micro y pequeñas empresas administradas y dirigidas por mujeres mineras.
- Fortalecer el proceso organizativo de las mujeres mineras con un perfil renovado sustentado en el desarrollo productivo y económico.

La estrategia planteada para el logro de los objetivos está orientado a articular de manera sistemática tres componentes centrales:

- El desarrollo de capacidades laborales y de gestión microempresarial de las mujeres involucradas en el proyecto.
- La implementación de un programa de crédito, como un insumo importante para el desarrollo de las microempresas.
- El fortalecimiento de la organización, como la base que posibilite el desarrollo de los otros componentes.

### 3. AREA DE INFLUENCIA

El área de influencia está comprendido por las provincias de Oroya, y Huancayo en el departamento de Junín y la provincia de Cerro de Pasco en el Departamento de Pasco. Este ámbito ha sido determinado por ser las principales zonas de refugio de las familias desplazadas del sector minero.

### 4. TECNOLOGIA DE CREDITO EMPLEADO

#### a) Difusión

Se inicia las acciones con la promoción y difusión del crédito en el área de influencia del proyecto a través de reuniones con las principales organizaciones de mujeres. En estas reuniones se detallan y especifican las condiciones y los requisitos para acceder al crédito, detallando montos, plazos, tasas de interés, garantías y otros.

Un elemento importante en esta etapa es la conformación de los grupos solidarios como estrategia de control social y fomento al trabajo organizado. Este grupo es conformado de 3 a 5 personas que voluntariamente deciden avalarse unas a otras. Este es el elemento clave y decisivo para la recuperación de los créditos.

Las características y condiciones del crédito consideran:

- Montos de crédito:
  - Desde 200 dólares hasta 1.000 dólares para actividades comerciales y de servicios.
  - Desde 300 dólares hasta 1.800 dólares para actividades productivas.
- Tasas de Interés: 2% mensual, al rebatir.
- Interés moratorio: 2% mensual al saldo.
- Comisión de autoseguro: 2% del monto total del crédito
- Plazos:
  - De 5 a 6 meses, para actividades comerciales y de servicios.
  - De 6 a 8 meses para actividades productivas.
- Período de gracia: 01 mes para créditos dirigidos a la compra de activos fijos
- Tipo de cuotas: Decrecientes.
- Destino de los créditos: Actividades productivas, comerciales y de servicios
- Tipo de garantías: Hipotecarias, prendarias y solidarias.

#### b) Elaboración de Perfiles de Negocios

Una vez conformado los grupos solidarios, se procede a la elaboración de los perfiles de negocio, conjuntamente con las interesadas en el crédito. Este proceso ayuda a definir la rentabilidad del negocio y la capacidad de pago de la solicitante. En formato utilizado es bastante sencillo y útil, adaptado al nivel de conocimiento de la población involucrada. El criterio de la analista de crédito para obtener la información necesaria es importante. Los niveles de evaluación son del nivel económico y financiero. Las solicitantes cuyos perfiles de negocio resultan rentables, pasan a la siguiente etapa.

#### c) Verificación de la información presentada en el Perfil del Negocio de evaluación de la solicitud

Con el expediente técnico en mano, la analista de crédito procede a verificar la información presentada en el perfil elaborado, el domicilio de la solicitante o del negocio, la verificación de las garantías y otros que se considere importante para la aprobación del crédito. Esta información es organizada en una ficha de evaluación del crédito. En esta etapa es importante identificar la solvencia moral de la solicitante, siendo la organización la fuente informante. Con la información organizada, la analista de crédito, organiza el expediente y lo presenta al Comité de Créditos para su aprobación.

#### d) Aprobación y desembolso de los créditos

La aprobación de créditos, está bajo la responsabilidad de un Comité, conformado por dos representantes de las organizaciones de mujeres y un representante de CEDAL. En este comité se realiza dos tipos de evaluación: a) Una evaluación social, que prioriza el conocimiento de las solicitantes en cuanto a su participación en la organización y sus antecedentes crediticios, evaluación que está bajo la responsabilidad de las representantes de las organizaciones de mujeres y b) una evaluación técnica que garantice la recuperación del crédito, bajo la responsabilidad de la representante de CEDAL. Luego de los dos tipos de evaluación se procede a la aprobación o desaprobación del expediente, concluyendo esta etapa con un acta que permite la solicitud de desembolsos para los créditos aprobados y posteriormente la firma de un convenio de créditos donde se explicita el cronograma de pagos.

#### e) Seguimiento y Recuperación

Luego de otorgado el crédito, se procede con la verificación del uso de los recursos para el negocio planteado en la solicitud del crédito. En esta etapa también se recoge las necesidades de capacitación y asistencia técnica que tiene la usuaria del crédito para garantizar el éxito de su negocio. Las necesidades identificadas en este período son atendidas por profesionales especializados durante el período de seguimiento, donde se prioriza el curso de gestión de PYMES. El seguimiento también ayuda a garantizar la recuperación de los créditos y controlar la morosidad.

Durante la etapa de recuperación es sumamente importante el rol que juega la organización, quienes presionan a las beneficiarias del crédito para el cumplimiento de su cronograma de pagos. El control de la recuperación se realiza manualmente y se sistematiza en una base de datos. Siendo que el número de créditos otorgados no es muy alto (350) este tipo de control es posible de manejarlo.

#### f) Control de la Morosidad

El control de la morosidad se realiza manualmente, mediante archivos de los comprobantes de pago alcanzados por las mismas prestatarias, luego del cual se saca un reporte de la morosidad por zonas de atención. Se realiza un control mensual de la morosidad. g) Liquidación del Crédito.

Una vez que la prestataria ha concluido con todos sus pagos, se procede con la liquidación del crédito otorgado y de ser una prestataria tipo A (puntual en sus pagos), está calificada para solicitar un siguiente crédito que puede ser mayor al primero de calificar el nuevo perfil de negocio.

### V. PRINCIPALES RESULTADOS

#### a) Monto total desembolsado

Hasta el mes de octubre del presente año, el monto total desembolsado como parte del proyecto Fondo Rotatorio para la Mujer Minera es de \$176,500 dólares americanos, que corresponden a 356 créditos, siendo el promedio de los créditos otorgados de 500 dólares. Estos tamaños de créditos tienen relación estrecha con el tipo de población a quienes está dirigido los créditos, siendo que el proyecto ha priorizado como población objetivo a las mujeres de los desplazados mineros que han iniciado o están por iniciar una actividad económica de carácter microempresarial y que muestran niveles de insatisfacción de necesidades.

#### b) Utilización del crédito

Como puede observarse en el cuadro siguiente, el crédito ha sido orientado principalmente a las actividades de comercio, a pesar que el énfasis del proyecto consideraba la creación de actividades productivas. Esta proporción significativa (74%) tiene relación estrecha con la ocupación principal de las mujeres en las zonas de influencia del proyecto, se ha constatado que las mujeres de esta zona tienen una alta vocación comercial, lo que está relacionado con la ubicación geográfica que estas zonas tienen, como eje de articulación comercial de la región central con la capital del Perú, siendo esta una potencialidad que el proyecto en su etapa de intervención buscó aprovechar. Otro elemento influyente en este resultado es la orientación de priorización de actividades en curso que tuvo el proyecto en su primera etapa, sin embargo el esfuerzo por apoyar la constitución de nuevas unidades económicas con apoyo del proyecto fue una constante.

Destino del Crédito	N° de Créditos	%
Comercio	266	74.7
Servicios	44	12.4
Activ. productivas	46	12.9
<b>Total</b>	<b>356</b>	<b>100</b>

#### c) Comportamiento de la mora en los últimos 6 meses

El porcentaje de mora tiene una tendencia ascendente, encontrando que en un período de 6 meses esta mora se ha duplicado. Este resultado tiene relación con el contexto económico que vive el país, siendo la recesión económica y productiva un elemento que no posibilita dinamizar las economías locales. Sin embargo encontramos que estas tasas frente al promedio de morosidad nacional (6 a 7%) es aún menor, lo que se sustenta en la honorabilidad crediticia que han mostrado las mujeres en éste y otros proyectos. Otro elemento a mencionar es el rol que juega la organización y el grupo solidario en este proceso, quienes además de apoyar el desarrollo económico de las microempresas, ejercen una presión social sobre las prestatarias para que cumplan con sus obligaciones y no se perjudique el proceso de rotación de créditos.

MESES	PORCENTAJE DE MORA
Mayo	2.50
Junio	3.10
Julio	4.20
Agosto	5.60
Septiembre	5.20
Octubre	4.97

#### d) Porcentaje de mora por zonas de intervención

El porcentaje de mora, presenta cierto nivel de diferenciación por zonas de intervención, así se encuentra que en la ciudad de la Oroya la mora es mayor que en Huancayo, este resultado tiene relación con las posibilidades de desarrollo microempresarial que muestra cada zona, siendo que la ciudad de Huancayo muestra mayores ventajas tanto de disponibilidad de recursos como de acceso a servicios de desarrollo empresarial y mercados, lo que ha generado condiciones de competitividad.



ZONAS	PORCENTAJE DE MORA
La Oroya	5.36
Cerro de Pasco	5.35
Huancayo	4.20
<b>TOTAL</b>	<b>4.97</b>

#### e) Conclusiones

- El programa de crédito ha promovido el desarrollo de las microempresas locales, el mismo se que manifiesta por el incremento de sus niveles de ingreso y ventas.
- La participación de los grupos solidarios y la organización de mujeres ha permitido una mejor recuperación de los créditos, ocasionado por la presión social que estos agentes tienen sobre las prestatarias.
- El proyecto ha apoyado la reconversión de las organizaciones de mujeres mineras: de comités de amas de casa a organizaciones de mujeres empresarias. Este proceso les permite influenciar en los procesos de desarrollo económico local y tener mayor representatividad de las mujeres mineras de la región.
- El desarrollo de capacidades de generación de ingresos ha posibilitado afirmar la autoestima de las mujeres, relacionado con su mayor participación en la toma de decisiones.
- Mayor complementariedad de roles entre varones y mujeres, en el espacio familiar y productivo.
- A pesar de la crisis familiar ocasionado por el despido de los esposos mineros se objetiviza con mayor claridad el aporte de las mujeres en los espacios familiares, barriales y locales.

## EXPERIENCIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA.

Patricia Camacho  
MCCH  
Ecuador

### 1. CONTEXTO

En un país de grandes contrastes como Ecuador donde la polarización de la riqueza y la pobreza son extremas, la globalización y la vigencia de un modelo neo-liberal que pone como eje central al mercado, deja al margen a los más pobres, pues tienen una **posición de desventaja para participar o acceder a ese mercado** en igualdad de condiciones.

**La vinculación del poder político con el poder económico no permite los cambios deseados**, pues poco se afectan los intereses de los más pudientes. Y los intereses de los más pobres básicamente no están representados. Solo así se explica la crisis fiscal que vivimos, en donde la contribución de los que más tienen no se concreta y por tanto no puede proporcionarse a la población urbano-marginal y rural las condiciones mínimas necesarias para su desarrollo.

**La incidencia de la pobreza en el Ecuador llega al 40% de la población urbana y 67% de la población rural**, conforme el estudio sobre la pobreza realizado por el Banco Mundial para Ecuador. Y es este mismo organismo internacional uno de los primeros en percibir y señalar las distorsiones de una economía centrada solamente en el mercado y proponen cambios o nuevos roles del Estado respecto a la población más pobre.<sup>25</sup> Existe por tanto un desafío enorme para el Estado en el dotar de las condiciones mínimas para garantizar el desarrollo de este sector de la población.

**Pero quién debe aportar en la solución de los problemas sino es el mismo que se siente afectado? El inicio de solución se da** cuando pensamos que podemos hacer algo, que somos muchos, que podemos ser fuertes, que podemos contratar los técnicos, que creemos en nosotros mismos.

25. Ecuador Poverty Report, Banco Mundial, 1996 propone varias estrategias de reducción de la pobreza: Financiamiento de programas sociales e intervenciones dirigidas. (focalización de subsidios)  
Programas básicos de nutrición y salud, incremento de los activos de los Pobres (calificación de mano de obra, tierra y vivienda), Demanda firme y estable de mano de obra (dentro de una economía estable).

La presente ponencia pretende compartir con Ustedes nuestra experiencia en el desarrollo de una cooperativa de ahorro y crédito, como medio para disponer de un servicio financiero construido en base a nuestras necesidades y posibilidades.

## 2. ¿POR QUÉ NACE LA COOPERATIVA MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA??

Frente a una realidad financiera concentradora y especulativa, donde **los pobres no cuentan como mercado de crédito para los Bancos tradicionales**, La Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda. **nace como respuesta de la misma población para enfrentar la dificultad de acceso al crédito.**

Los habitantes de los barrios del Sur de Quito, **son gente creativa, con capacidades para trabajar** en pequeños negocios productivos o de comercio. Existen por ejemplo: comedores comunitarios, tiendas de viveres, talleres artesanales, pequeñas empresas de transformación como zapaterías, carpinterías, panaderías, etc. La iniciativa empresarial ha sido la respuesta frente a la necesidad de sobrevivencia de la familia.

La mayoría de estos negocios son llevados adelante por mujeres que contribuyen de esta manera a mejorar el ingreso familiar.

Algunos de los limitantes para la evolución de estos negocios han sido la falta de acceso al crédito y la falta de capacitación en gestión administrativa. A pesar de sus capacidades y gran iniciativa, **este sector poblacional no ha sido tomado en cuenta por la Banca tradicional como mercado para la colocación de crédito, por considerarlo riesgoso y sin garantías reales, pero sí como fuente de captación de ahorros.**

La **Oferta** de servicios financieros a las familias de escasos recursos del Sur de Quito es limitada, pues la Banca tradicional tiene como grupo meta de sus servicios al segmento de mercado de mediana y grande empresa, y a familias de ingreso medio a alto. Por tanto los productos financieros que ofrece y desarrolla la Banca son para atender las necesidades de este sector.

Las familias y sus micro-empresas **no son considerados como un mercado atractivo** para la colocación de crédito por parte de la Banca Tradicional, debido al alto costo que significa operar con pequeños créditos y al temor de colocar recursos en un sector desconocido, considerado como volátil y de alto riesgo y para el cual no cuentan con una tecnología crediticia desarrollada. Pues la que disponen por estar diseñada para otro segmento sería muy costosa.

Del lado de la **demand**a se dan también barreras de acceso, pues las familias de bajo ingreso y los pequeños negocios **tienen temor de presentarse al Banco**, por el **trato discriminatorio** que reciben y por la cantidad de trámites y requisitos que hay que cumplir, también por las **elevadas tasas** de interés vigentes actualmente en los bancos, que por obvias razones no favorecen el desarrollo productivo del sector.

## 3. ¿COMO SE CONFORMA LA COOPERATIVA?

Frente a la constatación de dificultad de acceso al crédito, surge la iniciativa de contar con una instancia financiera construida desde la gente de los barrios del sur de Quito. Una entidad financiera sencilla y orientada a dar respuesta a sus necesidades.

Como preparación a esta experiencia se desarrolló por una parte una visita a la Federación de Cooperativas de Trento- Italia, observándose el importante rol cumplido por las cooperativas de ahorro y crédito en la dinamización del desarrollo de la región. Se pudo aprender de ellos varios aspectos claves de manejo cooperativo.

En el marco de un diagnóstico institucional, la Fundación MCCH, aplicó en diciembre de 1996, encuestas a las organizaciones vinculadas con la Red de 22 Tiendas Comunitarias y 36 grupos de Mujeres de la provincia de Pichincha, para conocer la demanda de servicios financieros y las capacidades de ahorro de la población obteniendo los siguientes resultados:

- 72% de los encuestados indicaron que tienen una capacidad de ahorro.
- 91% de las tiendas y 83% de los grupos requieren de un servicio de crédito y tienen un interés en participar en una Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- 41% de las tiendas y 39% de los grupos de mujeres indican que sus socios tienen ya libretas de ahorro en los bancos.
- Es principalmente la mujer quien decide la ubicación del ahorro (reserva) de la familia.
- Los pequeños ahorristas no son sujetos de crédito en los bancos
- Existe en la zona un marcado interés de crear un Sistema Alternativo de Ahorro y Crédito.

El resultado de estas encuestas permitió constatar la existencia del ahorro y la motivación e interés por participar en una alternativa financiera solidaria.

La figura de la **Cooperativa de Ahorro y Crédito se presentaba como la única opción posible** bajo el marco legal existente, pues las otras opciones analizadas eran inalcanzables para la población por los altos montos de capital requeridos para su conformación.

**Una vez definida la factibilidad** de crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito, el 02 de mayo de 1997 se organizó una primera reunión con las organizaciones de Tiendas Comunitarias y de Mujeres del Sur de Quito, donde se reafirmó el interés de los participantes en contar con un servicio financiero propio.

En la Asamblea ampliada con otras organizaciones del Sur, el 06 de junio de 1997 se eligió una directiva provisional encargada de elaborar los estatutos y tramitar la personería jurídica. Con fecha 04 de Agosto de 1997, los estatutos de la Cooperativa fueron discutidos y aprobados definitivamente por la Asamblea General.

El apoyo de la Federación de Cooperativas de Trento ITALIA, con un fondo de USD 10.000 para el equipamiento fue clave para que la cooperativa arranque con las computadoras y el software indispensable para el buen manejo de la información, así como para cubrir el pago de los tres primeros meses de las remuneraciones del personal. Y un crédito de USD 13.000 para fondo de reserva fue también importante.

Con el personal y el equipo necesario, en Febrero de 1998 se iniciaron las operaciones como Precooperativa, primeramente en captación y luego en colocación.

Finalmente el 21 de Abril de 1998, la Cooperativa Maquita Cushunchic Ltda. fue aprobada legalmente por el Ministerio de Bienestar Social mediante Acuerdo Ministerial No. 00325 e inscrita con el número 000615, como una **entidad jurídica independiente**.

#### 4. POLITICAS Y DIRECTRICES GENERALES DE LA COOPERATIVA

A continuación compartimos con ustedes la VISION, MISION, politicas y estrategias que la cooperativa ha seguido fielmente durante estos veinte y un meses de gestión:

##### 4.1 VISION

Constituirse en un tiempo de tres años (Feb1998-Feb 2001) como una real alternativa de servicios financieros para la población del Sur de Quito.

##### 4.2 MISION

Ofrecer servicios financieros oportunos y adecuados a las necesidades de sus socios.

##### 4.3 ENFOQUES

Si bien se trata de un negocio financiero y básicamente tendrá que responder por la eficiente marcha como tal para garantizar su sostenibilidad económica, se considera además la construcción de una filosofía que enmarque la acción y demuestre la opción preferencial por los pobres. Esta filosofía de acción tomaría en cuenta los siguientes enfoques:

- **Enfoque social:** basado en el principio de solidaridad y trabajo común legítimo del cooperativismo.
- **Enfoque de género:** búsqueda de participación directa de las mujeres en los organismos de dirección y manejo de la cooperativa, acceso de las mujeres al crédito y capacitación, impulso a la auto-estima mediante la valoración de su aporte en la familia y comunidad.

- **Enfoque de medio ambiente:** búsqueda de hacer sistemática la evaluación de que las actividades apoyadas con el crédito no dañen el medio ambiente.

#### 4.4 MERCADO AL QUE SE DIRIGE

- Organizaciones populares de los barrios del Sur de Quito con iniciativas económicas viables.
- Familias del Sur de Quito, con iniciativas económicas viables.
- Pobladores del Sur de Quito, principalmente mujeres.

#### 4.5 SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFRECE

Durante el primer año:

- Ahorro a la vista y a plazo
- Crédito de libre disponibilidad<sup>26</sup>

#### 4.6 ESTRATEGIAS

##### *Ofertar un valor agregado al cliente*

- Trato amable y ágil que provoque la satisfacción de los clientes
- Crecimiento de socios en base a propaganda boca a boca.

##### *Fondo basado en ahorro de los socios y capitalización*

- Promoción del ahorro "Nuestro ahorro, nuestro futuro". Oferta de tasas competitivas en el mercado para el ahorro a la vista y a plazo.
- Capitalización de excedentes
- Acceso a fuentes nacionales e internacionales de financiamiento.

##### *Infraestructura y administración de bajo costo*

- Instalaciones sencillas.
- Aseo y orden permanentes.

##### *Uso de tecnología para favorecer la información y toma de decisiones*

- Software adecuado para disponer de la información al día y favorecer la oportuna toma de decisiones y la información adecuada a los socios.

26. Con montos de hasta 10 millones de sucres (aprox. USD 555), generalmente crecientes en su monto, y plazos hasta 12 meses y pagos mensuales, con tasa del 53% nominal.

### Equipo humano capaz, comprometido, remunerado en base a las posibilidades de la cooperativa y en función de resultados

- Personal del sector donde opera la Cooperativa.
- Que reúna los requisitos técnicos para la función.
- Que se identifique con la VISION y MISION de la Cooperativa.
- Que se identifique con su filosofía y pueda traducirla en la acción.
- Con alto compromiso que le provoca la satisfacción personal.
- Dispuesto a trabajar ejerciendo una multifuncionalidad.

### Transparencia en la información a los socios

- Uso de estadísticas en forma visual en las oficinas.
- Publicación semestral de boletín con información completa a los socios sobre balances, problemas, logros y perspectivas.

### Alianzas estratégicas

- Con organizaciones financieras que puedan apoyar la gestión de liquidez (Captación de excesos y canalización de créditos).
- Con organizaciones de desarrollo que puedan ofrecer asesoría empresarial a los pequeños negocios de los socios.

### Tecnología financiera diseñada en base a las necesidades de los clientes

#### Política de Ahorros:

- Facilidad en operaciones.
- Claridad en cuentas para el socio.
- TASAS PASIVAS competitivas en el mercado.

#### Política Crediticia:

- **Cartera** diversificada, mediante el **crédito de libre disponibilidad** que permite la transparencia del socio y deja conocer la real demanda de la población. (producción, comercio, servicios, educación, construcción, bienestar familiar-salud).
- **Modalidades de crédito:** Individual e institucional.
- **Montos:** de libre disponibilidad en función de capacidad de pago con tope en el primer crédito y gradualidad. (fluctúan entre USD 100 y USD 500)
- **Plazos:** En función de recuperación de la inversión y capacidad de pago, máximo un año para guardar equilibrio con captaciones a la vista.
- **Forma de pago:** Cuotas mensuales fijas de capital más interés, con flexibilidad para abonos anticipados.
- **Modalidad de garantías:** Sobre firmas, institucional.

- **Tasas activas:** variables conformadas en base a una estructura de costo y competitivas en el mercado: (tasa pasiva + costo gestión + riesgo + margen capitalización).
- **Tramitación** rápida de los créditos.

### 4.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La cooperativa se enmarca en la estructura prevista por la Ley para las Cooperativas de ahorro y crédito, esto es:

- Asamblea General,
- Consejo de Administración, Presidencia,
- Gerencia,
- Areas operativas.

En total cuenta con 7 personas: Investigación y Desarrollo, Gerente, Oficial de crédito, Contadora, Cajera, Auxiliar de oficina y guardia. (ver organigrama en anexo)

### 8. VENTAJAS DE UNA COOPERATIVA CERRADA CON RELACION AL SISTEMA FINANCIERO TRADICIONAL

Primeramente cabe resaltar que es la única figura jurídica legalmente aceptada para ahorro y crédito que permite la participación de la población en calidad de socios.

Las ventajas que ofrece la Cooperativa a los socios con respecto al sistema financiero tradicional son las siguientes:

- Ubicación cercana al usuario que abarata el costo de transacción (movilización y tiempo del cliente).
- Conocimiento de la realidad local en que se desenvuelve el socio y por tanto mayor facilidad para la comprensión de sus necesidades y propuestas.
- El socio hace parte de la Cooperativa, tiene un certificado de aportación.
- El socio es el grupo meta y es para quien trabaja la Cooperativa, por tanto los productos que se diseñan son pensando en él y su situación.
- El socio tiene fácil acceso al servicio de ahorro y crédito, los requisitos son fáciles de cumplir.

#### COMPARACION DE TASAS DE LA COOPERATIVA CON EL MERCADO

Tasa de Interés	Bancos	Otras Cooperativas	Coop. Maquita Cushunchic
Ahorros	18%	16%	24%
Créditos	70%	55%	53%

Adicionalmente existe también una ventaja de tipo económico, pues las cooperativas cerradas no detienen el 1% al socio, lo cual se vuelve en un atractivo más. También la aplicación de tasas de interés pasivas y activas competitivas en el mercado, ofrecen una ventaja al socio como se puede observar en el siguiente cuadro:

## 6. SITUACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA

A continuación se presenta información actualizada que permite apreciar la evolución que ha tenido la Cooperativa:

### 6.1 CRECIMIENTO DEL NUMERO DE SOCIOS, PRINCIPALMENTE MUJERES

En 21 meses de operación la cooperativa ha alcanzado un total de 2.942 socios, con un crecimiento promedio de 140 socios por mes. De este total 1814, es decir el 62% son mujeres. La cooperativa no ha invertido nada en publicidad y el crecimiento se ha dado porque un socio ha contado a otro de la existencia de la cooperativa y de sus servicios.

El crecimiento en el número de socios lógicamente ha determinado un crecimiento del valor correspondiente a certificados de aportación que conforman el capital social. Este llega actualmente a 119 millones de sucres.

### 6.2 CRECIMIENTO DE LAS CAPTACIONES

El crecimiento de las captaciones tanto a la vista como a plazo ha sido fuerte como se puede observar en el siguiente cuadro:

CRECIMIENTO DE LAS CAPTACIONES EN 1999

	Octubre/ 98	Octubre/ 99	% Crecimiento
Ahorro a la vista	411'143.984	1.084'520.858	263%
Ahorro a plazo	44'629.332	399'671.777	895%
Subtotal	455'773.316	1.484'192.635	325%
Cert. Aportación	34'275.000	119'420.689	348%
Total dinero socios	490'048.316	1.603'613.324	327%

Este crecimiento es la expresión de la confianza de la gente en la Cooperativa.

Si sumamos los depósitos a la vista, más depósitos a plazo y los certificados de aportación tenemos el total de dinero ingresado por los socios, que da la suma de 1.604 millones de sucres, frente a una cartera de 1.654 millones de sucres. Esto

indica que el 97% del fondeo de la cartera ha provenído de los mismos socios. Es decir: el ahorro de los socios ha permitido el crecimiento de la cartera

### 6.3 CRECIMIENTO DE LA CARTERA

La cartera de crédito ha tenido también una evolución importante, pues se ha cuadruplicado en los últimos cuatro meses. En el cuadro a continuación podemos observar el desarrollo de la misma en los últimos doce meses:

EVOLUCION DE LA CARTERA

	Octubre/ 98	Octubre/ 99	% Crecimiento
# total de socios	1.285	2942	
# de créditos entregados	307	1033	336%
Monto entregado	836'332.096	3.420'203'753	409%
Monto recuperado	236'402.606	1.766'347.677	
Saldos vigentes	599'929.490	1.653'856.076	275%
No. de créditos vigentes		631	
Promedio por créditos		2'621.008	

En los 21 meses de vida de la Cooperativa se ha atendido con crédito a 1.033 familias, es **UN TERCIO DE LOS SOCIOS ACTUALES ya han sido atendidos con créditos y gracias a la solidaridad cooperativa** han podido concretar sus inversiones. Esto es una muestra también de la democratización del crédito, tendencia contraria a la que practica la Banca en nuestro país.

Un 39 % de los créditos otorgados han sido ya recuperados en su totalidad. En sucres corrientes, es mayor el valor recuperado que el saldo de cartera vigente. Los socios pueden cumplir con facilidad su pago porque la cuota es mensual y esto les da un espacio para reunir el dinero por una parte, además como el plazo es amplio (hasta 12 meses) las cuotas son más bajas.

En esto contradecemos de cierta forma a otras experiencias que consideran oportuno un cobro semanal y un plazo de 3 ó 4 meses. Esto ahoga a la gente y causa altos costos de gestión.

### ALGUNOS DATOS CARACTERISTICOS DEL CREDITO CONCEDIDO SON:

**El 60.2% de los créditos se han otorgado a mujeres.**

Del número total de créditos concedidos, el 48.5% se ha destinado a actividades **micro-empresariales** o de negocios y el 51.5% a lo que llamamos **bienestar familiar** como: mejoramiento de la vivienda, pago de deudas, estudios, enfermedad y otros.

**DISTRIBUCION PORCENTUAL DEL NUMERO DE CREDITOS POR DESTINO**  
(análisis realizado a junio de 1999)

Destinos	Cartera Total
Producción	14.6%
Comercio	26.4%
Servicios	7.5%
<b>Subtotal negocios</b>	<b>48.5%</b>
Mejora de vivienda	23.4%
Pago deudas	9.6%
Estudios/enfermedad	6.9%
Otros	11.6%
<b>Subtotal Bienestar familiar</b>	<b>51.5%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

Por ser el crédito orientado a la familia y no a la micro-empresa, este refleja un variado destino, siendo el principal destino: **el comercio que representa 26.4%** y es que por ser familias de escasos recursos encuentran en el comercio una fuente para la generación de empleo e ingresos. Le sigue en importancia el mejoramiento de **la vivienda con un 23.4%**, luego **la producción 14.6%**.

La cooperativa sí ayuda a una familia que por desgracia ha caído en el endeudamiento con prestamistas informales (chulqueros) a salir de esto. Mucha gente aprecia esta posibilidad de salida. A ello ha ido un 9.6% de los créditos (5.5% corresponde a institucionales, y sólo 4.1% a individuales).

Se ha financiado también el pago semestral a la Universidad, pues las familias no logran hacer un desembolso alto pero sí pueden hacerlo en 6 meses. Igualmente el servicio de atención médica por maternidad o enfermedad. El número de créditos en estos rubros significa solamente el 6.9%.

*La libre disponibilidad de los créditos nos permite ver más allá el libre destino que dan los usuarios. Y a partir de esto diseñar productos más adecuados a la necesidad de los clientes.*

### MOROSIDAD EN LA CARTERA

La cartera se la puede considerar bastante sana, pues el monto vencido mayor a 30 días es de apenas 36 millones sobre un total de 1.654 millones de cartera vigente, lo que da un porcentaje del **2.2% de mora**. Durante el primer año la mora fue del 0%, a partir del segundo año se dio un crecimiento paulatino, que hizo que el equipo diseñe una política acertada de recuperación, que va desde la llamada telefónica inicial o visita el primer día después de vencido el crédito, hasta el trámite legal. En sólo 4 casos se ha llegado a embargo, cuando se ha visto que no hay voluntad de pago. El socio asume el costo legal en caso de producirse para no afectar al resto de socios.

*Trabajamos bajo el concepto de que el éxito en la recuperación está en un buen estudio de la real capacidad de pago del socio, por eso nuestra mora es del 2.2%*

### 6.4 CRECIMIENTO EN ACTIVOS PASIVOS Y PATRIMONIO

	Octubre/ 98	Octubre/ 99	% Crecimiento
Activos	863'285.897	2.149'823.376	249%
Pasivos	615'446.884	1.715'100.165	278%
Patrimonio	247'839.013	434'723.211	175%

Durante el primer año de gestión se obtuvieron pérdidas, pero a Octubre/99 existe ya una utilidad acumulada de 43 millones de sucres correspondiente a la gestión de 1999. Esta utilidad pasará a incrementar el patrimonio.

La rentabilidad acumulada, sobre el patrimonio promedio de 1999 se estima que será del orden del 23%, lo que no permitirá cubrir la inflación de 1999 que ha sido bastante alta. Pero se observa que la rentabilidad promedio sobre el patrimonio en los últimos tres meses es de alrededor del 4% mensual que daría un 60% efectivo anual. Es decir que si sigue una tendencia de rentabilidad creciente se esperaría para el 2.000 una capitalización no solo en términos absolutos sino en términos reales.

## 7. ¿CUALES HAN SIDO LOS ELEMENTOS CLAVES EN EL DESARROLLO DE NUESTRA COOPERATIVA?

Los elementos claves tienen mucha relación con la estrategia de intervención indicada en el capítulo 4. Se resalta a continuación algunos aspectos relevantes:

### 7.1 CONFIANZA DE LA POBLACION

La Cooperativa ha logrado la confianza de la población del Sur de Quito, especialmente de los barrios Solanda y Quito Sur. Solo así se explica el gran crecimiento alcanzado en número de socios sin inversión en publicidad. Los socios encuentran un servicio "a la mano" y se sienten acogidos y atendidos con amabilidad. La asamblea semestral es un momento de fiesta y de compartir de los pasos dados y de los que queremos dar en adelante.

### 7.2 SERVICIO A LOS SOCIOS

Los pocos productos desarrollados: ahorro a la vista, ahorro a plazo y crédito de libre disponibilidad, han tenido gran aceptación y demanda. Y es el crecimiento del ahorro voluntario lo que ha permitido el crecimiento de la cartera.

Se ha convertido en un puente solidario en donde 3.000 pequeños ahorristas han hecho posible que 1.033 familias accedan al crédito. Este crecimiento es sostenible pues no tiene una dependencia de fondos externos.

Los socios que han recibido crédito cumplen bastante bien con sus compromisos financieros porque quieren conservar la relación.

El hecho de apoyarlos en todas sus necesidades financieras crea gratitud y fidelidad.

### 7.3 CONSOLIDACION INSTITUCIONAL Y POSICIONAMIENTO

Algunos elementos que vale la pena destacar en la consolidación institucional de la Cooperativa son:

- El trabajo de equipo que ha sido la base fundamental para el logro de las metas.
- La multifuncionalidad y apertura de los miembros del equipo hacia cubriciones vacías.
- La constancia en el análisis de los resultados mensuales y de indicadores como: liquidez, sanidad de cartera, margen financiero y control de costos y una toma inmediata de decisiones por parte del Consejo de Administración.
- El inicio de un proceso de capitalización con apenas año y nueve meses de funcionamiento.

## 8. IMPACTO ECONOMICO Y SOCIAL EN LA COMUNIDAD

- El poder acceder al crédito se ha vuelto una realidad para muchas familias no consideradas como sujetos de crédito de la banca tradicional.
- El 48.5% del número de créditos, es decir aproximadamente 500 créditos han sido destinados a actividades micro-empresariales de producción, comercio y servicios, que han permitido crear empleo e ingreso en las familias.
- El 51.5% de los créditos ha tenido una incidencia directa en el bienestar de la familia apoyada, pues el mejoramiento de la vivienda, la adquisición de una cocina o refrigeradora, el salir de un crédito usurero que le angustiaba, el facilitar el pago de ingreso a la universidad de una hija, la posibilidad de que esposa sea atendida con cuidado médico durante el parto, etc., son sin duda respuestas a necesidades. Y por qué no permitirselas si las pueden pagar en pequeñas cuotas?
- El 60% de los créditos han sido otorgados a mujeres, esto de alguna manera refuerza su auto-estima y motiva su capacidad de gestión y de decisión. El que ellas puedan generar trabajo e ingresos a la familia les da un estatus y una posición mejor dentro del hogar.

## 9. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO Y REPLICABILIDAD DE LA EXPERIENCIA

Después de este análisis, tenemos algunas reflexiones para el desarrollo y replicabilidad de esta experiencia. Entre ellas las siguientes:

- Crear mecanismos para **incentivar el ahorro en los socios y seguir manteniendo este como la principal fuente de fondeo**. Pues es la estrategia básica de crecimiento.
- Profundizar en el análisis de la información que ya tenemos sobre la demanda por destino de crédito para **crear productos innovativos que permitan responder en mejor forma a futuro las diferentes necesidades ya manifestadas de la población**, como puede ser vivienda que requerirá mayor plazo de pago y por tanto fuentes de mayor duración que el ahorro a la vista, inversión productiva igualmente.
- Profundizar la relación con la UNISUR (Universidad Salesiana) para desarrollar a través de ellos la **capacitación técnica de los socios** para que puedan administrar eficientemente sus pequeños negocios.
- Acompañar la **capacitación con el seguimiento** a desarrollar como parte de la práctica de los estudiantes de Gerencia del último año.
- En cuanto a expectativas de cobertura y posicionamiento en el mercado, es necesario optar por un **crecimiento zonificado y planificado** para que el trabajo sea más provechoso. Hay que profundizar el trabajo en la zona central Solanda y Quito Sur en primera instancia y ver posibilidades de desarrollo en barrios colindantes.
- Finalmente, facilitar la replicabilidad de la experiencia, mediante la sistematización y documentación y la apertura a pasantías de otras entidades, pues esto permitirá la multiplicación de servicios y el desarrollo **de un sistema financiero alternativo al servicio del pueblo**.

## TALLER 2



## PONENTES

Juan Carlos Urgilés	Cooperativa de Ahorro y Crédito "JARDIN AZUAYO", Ecuador
Carlos Chavarria Lazo	ARARIWA, Perú

## UNA EXPERIENCIA DE MICROFINANCIAMIENTO

Juan Carlos Urgilés

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JARDIN AZUAYO"

Ecuador

### INTRODUCCION

En la experiencia de especialización de Microfinanciamiento que aquí presentamos, es importante resaltar los impactos humanos que un proceso exitoso tiene en una comunidad. El haber "cambiado la vida" a un grupo de personas a través de una intervención económico - social, es el más grande logro de la experiencia que a continuación se detalla.

### PRESENTACION DE LOS SOCIOS PARTICIPANTES EN LA EXPERIENCIA

Los actores que intervienen en la experiencia de microfinanciamiento son:

- Asociación Santísima Trinidad de Turi
- Proyecto ECU/91/011/F para el Fortalecimiento de la Autogestión Comunitaria en el Desarrollo y Operación de los Asentamientos Humanos (Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos Habitat).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

#### a) Asociación Agro Artesanal Santísima Trinidad de Turi

Es una organización jurídica con 35 miembros, que a más de buscar mejorar las condiciones de producción y comercialización de productos agrícolas, trabaja para el mejoramiento de las condiciones de vida de su comunidad. Se encuentra localizada en la comunidad de Santísima Trinidad de la parroquia Turi del Cantón Cuenca, con aproximadamente 300 habitantes (51,5% mujeres y 48,5% hombres), 100 familias.

Al igual que toda la parroquia de Turi (parroquia suburbana del Cantón), la comunidad de Santísima Trinidad, se caracteriza por ser dormitorio de la fuerza laboral de la ciudad, siendo un asentamiento de población de trabajadores informales, así el 30% se dedica a la construcción en labores de albañilería, el 19% son empleados en la industria en calidad de obreros, el 18% se dedica al comercio informal, y el resto trabaja en el sector servicios y otros.

El cultivo del maíz, frejol, hortalizas y en menor medida el pastoreo son actividades complementarias en la economía de la comunidad de Santísima Trinidad de

Turi. Sus terrenos son pobres poco aptos para la agricultura pues presentan un marcado proceso erosivo y escasez en la provisión de agua, ofreciendo bajos niveles de productividad y rentabilidad a su población.

La Asociación Agro artesanal Santísima Trinidad de Turi cuenta con una Caja de Ahorro y Crédito, que constituye el brazo económico de la organización, la misma que junto con las cajas de tres organizaciones de la zona y el apoyo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, buscan conformar una red financiera para la parroquia que garantice el desarrollo de las diferentes comunidades.

**b) Proyecto ECU/91/011/F para el fortalecimiento de la autogestión comunitaria en el desarrollo y operación de los asentamientos humanos área Cuenca: Valle de Turi (Centro de las Naciones Unidas para los asentamientos humanos - hábitat)**

**Objetivos del proyecto:**

Fortalecer la organización comunitaria a fin de facilitar su participación en un desarrollo autogestionado y democrático.

Contribuir a ampliar la prestación de servicios sociales y conexos a fin de disminuir las disparidades existentes en estas presentaciones y facilitar en parte la redistribución de la renta nacional, mediante la participación de la comunidad, la alianza con los organismos públicos y la facilitación de organismos privados interesados en el desarrollo de los sectores de pobreza, en especial de salud, nutrición, educación, cultura y deportes y otros como: alcantarillado, vialidad y comunicaciones, agua, luz y recolección de basura.

Mejorar la infraestructura física y del medio ambiente; así como la regularización de la tenencia de la tierra, a fin de hacerle más grato el espacio habitable familiar y facilitar el acceso a los servicios y a la tierra, mediante la participación de la comunidad en la ejecución de los proyectos y de las instituciones públicas responsables de estos servicios.

Incremento de los ingresos a lo menos a niveles suficientes para satisfacer necesidades básicas a fin de que puedan progresar y desarrollarse, mediante la ejecución de proyectos productivos, la capacitación laboral la facilitación de la inserción en el mercado de trabajo.

**c) Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jardín Azuayo"**

Institución sin fines de lucro constituida el 6 de febrero de 1996 y reconocida por el Ministerio de Bienestar Social el 27 de mayo del mismo año, mediante acuerdo 0836.

Cuenta con más de 4000 socios, atiende en los cantones de Paute, Gualaceo, Pucará, Sigsig, Cuenca, Nabón y Cañar. Le apoya la Iglesia Católica, los Municipios, Ong's y, sobre todo sus socios, que han decidido "Invertir en la Esperanza" y tomar el futuro en sus manos en forma solidaria.

**La Misión de la Cooperativa:**

"La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, es una organización solidaria al servicio del pueblo. Trabajamos buscando mejorar las condiciones de vida, creemos en la justicia, libertad, responsabilidad, confianza, capacidad y potencialidades de nuestra gente. Sentimos la necesidad y tenemos el convencimiento de que si no trabajamos de manera organizada y solidaria para el desarrollo de los pueblos, nadie lo hará por nosotros".

La Cooperativa tiene entre sus estrategias, realizar convenios con instituciones de desarrollo y con organizaciones de la población tratando de complementar el crédito con el apoyo técnico.

**ESTRATEGIA Y POLITICA GENERAL APLICADA**

El buscar optimizar los recursos, tener un alto grado de incidencia y conseguir la permanencia de los servicios a lo largo del tiempo para lograr la satisfacción de las necesidades básicas de la población, a través de la intervención especializada y coordinada de los actores, es la estrategia general aplicada.

Así la organización comunitaria potenciada por el asesoramiento técnico que proporciona el proyecto Hábitat y el apoyo financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo han logrado conjugar esfuerzos y obtener como resultado un amplio espectro de transformación productiva, organizativa, social y económica que redundan en un sostenido proceso de desarrollo de la comunidad.

**LA HISTORIA DEL PROCESO**

El proyecto Hábitat se encontraba concluyendo su primera fase de desarrollo en el área de Turi, y preocupado por la sostenibilidad organizativa y económica de las Cajas de Ahorro y Crédito que habían contribuido a formar en el lugar, coordina con la Cooperativa Jardín Azuayo el apoyo financiero para que las mencionadas organizaciones logren sostenibilidad en el tiempo.

Así pues, previa una etapa de acercamientos, se firma un convenio entre los tres actores: Asociaciones, Hábitat y la Cooperativa, convenio en el cual se delega funciones y se incorporan las organizaciones comunitarias a la Cooperativa, sin que estas pierda autonomía organizativa y poder de decisión.

Se consigue así una alianza estratégica, en la que por una parte la Cooperativa entrega créditos a los miembros de las Asociaciones, delegando funciones a las mismas, pues estas se constituyen en Comisiones de Crédito (deciden sobre sus propios créditos) y por otra el proyecto Hábitat entrega y transfiere tecnología.

**LOS RESULTADOS**

Actualmente se entregan créditos, especialmente para la construcción de invernaderos.

## CREDITOS ENTREGADOS HASTA JULIO DE 1999

Fecha	Número de Créditos entregados	Monto en sucres
Marzo/98	72	1'000.000
Agosto/98	13	44'000.000
Julio/99	11	36'000.000
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>101'000.000</b>

**Destino:**

- 28 Para la construcción de invernaderos.
- 4 Para la construcción o mejoramiento de vivienda.

Los miembros de la organización se han capacitado logrando administrar ellos mismos sus plantaciones sobre la base de actualización tecnológica permanente. Existe un proceso de maduración efectiva de la organización, pues ya se han constituido legalmente, tienen reglamentos internos, asisten con regularidad y puntualidad a las reuniones, ha tenido un crecimiento sostenido pasando de 13 miembros hace un año a 35 miembros en la actualidad. Hábitat por su parte ha emprendido en su segunda fase de apoyo, dando seguimiento a las diferentes organizaciones y trabajando con los líderes de la comunidad para orientar el proceso de desarrollo.

**CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

La especialización de las funciones en los procesos de desarrollo local, junto con una adecuada coordinación de los actores, son aspectos decisivos para un resultado óptimo en cualquier intervención, permitiendo optimizar recursos, haciéndolos más eficientes y efectivos.

Es de vital importancia lograr resultados buenos y a corto plazo, para conseguir credibilidad en la comunidad y tener incidencia efectiva en sus procesos de desarrollo interno. En una comunidad en donde las necesidades básicas apenas se satisfacen o no son satisfechas, no es posible ni lógico ofrecer proyectos de largo plazo como única alternativa. El satisfacer los requerimientos de incremento y diversificación de ingresos a corto plazo permitirán dar sustento y credibilidad a la alianza estratégica constituida para con este piso emprender en proyectos de más largo aliento indispensables para lograr la sostenibilidad del proceso.

El compartir el riesgo de manera efectiva constituye un fuerte resorte que mantiene a todos los actores atentos al cumplimiento de lo convenido.

**Carlos Chavarria Lazo**  
**ARARIWA**  
Perú

La Asociación ARARIWA es un sistema de cuatro ONGs, de cuatro unidades con autonomía total y con personería jurídica. Esta conformación institucional ha sido fruto de un proceso de reestructuración que buscaba un desempeño más eficaz de la intervención institucional en el departamento del Cuzco. Tenemos 15 años de trabajo y como sistema ARARIWA llevamos en funcionamiento un año. Las cuatro unidades especializadas están articuladas por un Centro de Coordinación Estratégica que hace planteamientos de proyectos y control presupuestal. Las unidades del sistema son: ARARIWA Promoción, que trabaja por el desarrollo micro-regional y la promoción en el desarrollo de capacidades, la mejora de la calidad de vida, la asistencia tecnológica, etc.; El Centro de Formación y Producción ARARIWA especializado en el tema educativo; La Unidad Productiva Empresarial con una dimensión doble de generación de recursos institucionales y de dinamización económica del ámbito de trabajo; y la Unidad de Crédito que es la que hace el financiamiento rural, esta unidad a su vez tiene dos componentes: el componente de crédito alternativo donde está la tecnología de crédito individual y de crédito solidario; y el programa de bancos comunales.

El programa de bancos comunales es un programa a nivel nacional con una tecnología de crédito antipobreza. Queremos compartir la adecuación a nuestra zona, una zona caracterizada por una dinámica rural y urbano marginal propia de las zonas altoandinas del departamento del Cuzco. Esta experiencia ha sido desarrollada por nuestra institución desde el mes de octubre de 1994. El Consorcio PROMUC, Promoción de la Mujer y la Comunidad, es un consorcio nacional de ONGs "La Chanchita" con la tecnología de bancos comunales en 4 ó 5 departamentos del país. Lo central de esto es la definición de los bancos comunales, es decir, son microempresas financieras comunitarias de crédito y de ahorro, integradas cada uno de 25 personas como mínimo.

Las características principales de la tecnología las podemos apreciar en la dimensión de crédito, es un programa escalonado de nueve ciclos de cuatro meses cada uno donde los usuarios del crédito van accediendo cada vez más de forma escalonada a créditos mayores, comienzan con créditos individuales de 75 dólares cada uno y pueden llegar a 400 dólares en el último ciclo, es decir a los 3 años, adicionalmente a esto a partir del tercer ciclo, si es que los usuarios han demostrado un buen comportamiento crediticio pueden optar, sobre la base de los montos que han logrado ahorrar, por créditos adicionales. Además, se tiene un ahorro programado individual equivalente al 20% del préstamo obtenido en cada ciclo, cuyo objetivo es que junto con la posibilidad de prestar algún capital de trabajo muy pequeño,

también se incentiva una cultura de ahorro; el ahorro voluntario es por decisión de cada banco comunal o por decisión individual de los socios del banco. La tasa de interés que la institución presta a los bancos comunales es del 3% mensual fijo, pero el 2% de estos intereses son fondos de capitalización del banco comunal y el 1% es para el sostenimiento del programa. Los plazos son de acuerdo a cada ciclo, los ciclos son de 4 meses, entonces el plazo es a lo largo de la duración del ciclo. La modalidad de pago es mensual, es decir se amortizan capital e intereses mensualmente, aunque en el caso de las comunidades campesinas se plantea un pago mensual de intereses y una amortización bimensual.

### LOS FONDOS DE CREDITO Y CAPITALIZACION QUE TIENE EL PROGRAMA

Los bancos logran capitalizarse por varias fuentes, una de las principales es el ahorro programado, este 20% que las socias ahorran, esto son los intereses generados por los ahorros de las socias y los intereses también generados por los préstamos de estos fondos. Lo que el banco ahorra, capta de ahorros de sus socias, lo coloca también como préstamos adicionales a las mismas socias a un promedio del 4% mensual, adicionalmente a esto la organización de los bancos comunales, que son grupos de mujeres y hombres de 25 o más personas, realiza actividades económicas pequeñas en función de capitalización.

El tipo de garantía es solidaria, se brindan mutuamente entre las socias y socios de un banco, no hay ningún otro tipo de garantías reales ni avales externos a la garantía solidaria. La organización de cada banco implica la existencia de una asamblea de socios que se reúne mensualmente, es la asamblea la que elige a un Comité de Administración que está compuesto de 3 personas, Presidente, Tesorera y Vocal y también eligen a un comité de crédito, este comité de crédito cuenta con el acompañamiento de la oficial de crédito del programa.

### LA CAPACITACION

La capacitación que brinda el programa a las socias está directa y exclusivamente relacionada con la gestión de administración del banco comunal. También se brinda, para lograr una gestión eficiente de los bancos comunales, capacitación en herramientas básicas, matemáticas financiera, contabilidad, mercadeo, liderazgo.

La primera ventaja del programa es el acceso a créditos con una garantía solidaria. La segunda es la oportunidad de ahorro que tienen, un ahorro programado del 20% del total del crédito recibido en cada ciclo, si nosotros hacemos una suma de estos 20% en los nueve ciclos podemos contar con que al final, a la graduación de un banco, después de haber cumplido los nueve ciclos, las socias que se retiran tienen un capital de trabajo importante. Tienen además la oportunidad de ganar intereses por concepto de ahorros colocados al 4% mensual que en la práctica es la tasa pasiva que pagan las entidades bancarias formales en nuestro país. La tercera es que comparte un espacio de socialización, de intercambio de experiencias,

de contacto personal que dada la procedencia de zonas rurales y urbano marginales del grupo de socias que tenemos se constituyen también en un espacio importante para el desarrollo de la autoestima personal de las mujeres y finalmente es la oportunidad de capacitación que tienen.

### LAS COLOCACIONES

Podemos ver un incremento interesante de ampliación de cobertura de las colocaciones, tanto en términos anuales, en términos de números de créditos individuales colocados como en términos de montos, actualmente tenemos una cartera histórica de 2.819.038 dólares y como cartera activa 351.427 dólares.

### LOS IMPACTOS

Estamos haciendo un estudio de impacto de los bancos comunales en el nivel de vida de los usuarios de este programa, hemos hecho el trabajo de campo y tenemos algunos resultados preliminares. A nivel de dinamización económica podemos constatar que los créditos están destinados a actividades de alta convertibilidad, comercio agropecuario, comercio de abarrotes, de alimentos, es en el sector comercio y servicios donde se concentra el destino de los créditos. Existe también una relación directa entre el nivel económico y número de actividades a las que se destina el crédito, trabajamos con sectores de pobreza y de extrema pobreza, el 45% de las actividades están dedicadas a un 45% de los socios y socias, realmente pobres.

A nivel de cambios logrados en la familia, podemos decir que el 42% de las entrevistadas manifiesta haber incrementado sus ingresos para gastos familiares, es decir no solamente dedican el crédito a inversión en negocios, sino también a mejorar sus condiciones de vida, por otro lado un 39% en mujeres, manifiesta haber logrado mayor apoyo del cónyuge y de la realización de trabajos conjuntos en la función de generación de ingresos familiares. A nivel del negocio porque son actividades comerciales, el 86% de las entrevistadas manifiesta haber incrementado su capital de trabajo. A nivel de cambios en el trabajo, el 35% manifiesta haber adquirido experiencia en el manejo de cuentas, es decir que el componente capacitación del programa también está dando sus resultados y un 32% manifiesta que desarrolla nuevas actividades económicas. El programa entonces también está contribuyendo a la diversificación de actividades económicas de esta población.

### LOS RETOS DE LA DEMANDA

Una de las cosas que quisiera señalar en este momento, es que este programa no tiene como objetivo el desarrollo empresarial, el desarrollo de microempresa y más, sino, sentar las bases como un instrumento de alivio a la pobreza, como un instrumento antipobreza para que la gente pueda pensar en un desarrollo microempresarial como siguiente paso. Entonces cuales son los retos que nosotros sentimos se nos plantan hacia adelante: el primer reto tiene que ver con la permanente recuperación y funcionamiento del programa a la dinámica económico productiva de

diversas zonas rurales, las actividades en el ámbito rural no tienen la convertibilidad que pueden tener en ámbitos urbanos, entonces eso plantea un reto de adecuación de los plazos y de la tecnología a estas realidades particulares, fundamentalmente en las comunidades campesinas de cabeceras de cuenca, estamos hablando entre 3.800, 4.200 metros de altura. El segundo, es garantizar que hayan niveles de capitalización de las socias hasta un nivel que les permita acceder a créditos individuales sobre la base del capital ahorrado, es decir que puedan convertirse en garantes de sí mismas en base a su capital ahorrado y tengan en alguna medida posibilidades y capacidad de apalancamiento de recursos para sus actividades económicas. El tercer reto que se está logrando, pero que de todas maneras pensamos que es un desafío es la capitalización y autosuficiencia operativa de los bancos comunales, para que estos puedan funcionar sin el apoyo, o con otro nivel de relación respecto al programa que maneja la unidad de crédito. Y el cuarto reto que también viene desde las propias socias es la definición mayor de un sistema de distribución de utilidades a las socias que decidan retirarse del programa. Por el momento no se cuenta con reglamentos claros sobre que hacer con las utilidades, está claro sobre lo que se hace con los ahorros, que se hace con lo que ha ganado cada una de ellas, pero el banco como tal está generando utilidades y estas tendrían que ser redistribuidas entre los socios.

Y finalmente, nos planteamos un reto mayor que es iniciar una experiencia de ecuación de esta tecnología a un nuevo marco regulador, la Unidad de Crédito de ARARIWA está haciendo alianzas estratégicas con otras instituciones del macro subperuano, FONDESURCO es una de ellas, para constituir una EPIME. Las EPIME son instituciones que pueden colocar créditos para el público, son supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, pueden colocar pero no pueden captar ahorros y entonces un programa que tiene la captación de ahorros aunque sea de manera indirecta, está planteándonos un reto mayor y creo que estamos pensando seriamente en cómo incorporar esta tecnología al marco regulatorio formal de la banca en el país.

## TALLER 3

Especialización e  
Inserción en el Mercado

## PONENTES

Hans Nusselder

Centro de Estudios para  
el Desarrollo Rural (CDR-ULA),  
Costa Rica

Fredy Urbina

PROSESUR, Nicaragua

## FINANZAS RURALES EN CENTROAMERICA: LA VIA DIFICIL A LA INSTITUCIONALIDAD

Hans Nusselder

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural (CDR-ULA)  
Costa Rica

### INTRODUCCION

La evidencia actualmente disponible sugiere que, durante la década de los noventa, las instituciones financieras no han logrado el arraigo esperado en el sector rural de Centroamérica. Este ensayo pretende ser un aporte a la reflexión sobre las causas de esta situación. El planteamiento básico de esta ponencia es que las numerosas instituciones intermediarias operan en un entorno que no les permite desenvolverse como agentes económicos en una combinación saludable de estabilidad y competitividad. Las estrategias de los gobiernos y organismos de cooperación técnica han evolucionado significativamente durante los años noventa, han reducido su intervención directa y han promovido la libre competencia dentro del sector financiero. Sin embargo, el desarrollo de un mercado financiero rural requiere una combinación apropiada de institucionalidad e intervención externa que hasta la fecha no se ha logrado. Las conclusiones de este documento apuntan a contribuir con el mejoramiento del marco de referencia en donde las intermediarias rurales puedan desarrollarse gradualmente hacia un nivel mayor de desempeño.

La estructura de la ponencia presenta cinco categorías de argumentaciones en el siguiente orden: 1. Un resumen de las tendencias principales del financiamiento rural en Centroamérica, con atención particular a la posición del sector agropecuario. 2. Un breve panorama del desempeño de las principales modalidades de intermediación que se han venido implementando en la región. 3. Una síntesis de los conceptos del financiamiento rural que han sustentado las prácticas en cuanto a recuperación y riesgos. 4. Algunas nociones teóricas relacionadas con los actores económicos y con los criterios de entes con responsabilidad central, elaboradas en la economía neo-institucional. 5. Los argumentos centrales como criterio para analizar los lineamientos estratégicos de tres organismos de cooperación. El trabajo concluye con el énfasis en un desarrollo acompañado, más que en el régimen limitante impuesto a las intermediarias rurales hasta la fecha.

### 1. EL FINANCIAMIENTO RURAL EN BALANCE

La situación macro-económica de los países centroamericanos, antes del fenómeno natural que se produjo a finales de 1998, se ha estabilizado en el transcurso de

la década de los noventa. Con excepción de Nicaragua, el crecimiento anual del Producto Interno Bruto, registrado durante el periodo 1987-1997, fue positivo y mayor que el de la población. La tendencia del crecimiento para el sector agrícola también ha sido positiva, pero con tasas generalmente inferiores (cuadro 1).

**Cuadro 1. Crecimiento económico y del sector agrícola en Centroamérica (1987-1997)**

	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá
Crecimiento anual PIB 1987-97 (%)	4.1	5.0	4.0	3.4	0.7	4.3
Crecimiento anual sector agrícola 1987-97 (%)	3.5	1.7	3.0	3.5	3.2	1.8
Peso agricultura PIB total 1997 (%)	15.1	13.2	23.6	22.6	33.8	7.1

Fuente: World Bank, Country reports (información 30/9/98) extraído del World Wide Web el 20/5/99 (Clemens 1999).

La tendencia del crecimiento es ambigua: en los países con menor peso del sector agrícola en la economía nacional (Panamá, El Salvador y en menor grado Costa Rica) el crecimiento del sector es menor en términos relativos. Honduras y sobre todo Nicaragua, con una producción del sector agrícola relativamente mayor, demuestran para este sector una tasa de crecimiento igual o superior al del PIB. La disminución relativa del sector agrícola se registra como inversa a su peso en la economía nacional (con base en 1987).

Segundo, las políticas anti-inflacionarias de la región siguen siendo predominantes. En las economías no dolarizadas de la región, las tasas de interés de los créditos a corto plazo no han disminuido, con excepción de El Salvador. Las tasas de interés activas reales del sector bancario oscilaron en 1998 entre el 10.6 % (Guatemala) y 14.9 % (Honduras).<sup>27</sup> Estas tasas obviamente no incluyen todos los costos del crédito al sector privado. Las políticas de ajuste y estabilización de la década anterior no han conducido – todavía – a una sensible baja en los costos del crédito en el sector formal.

Tercero, en la medida en que la eficacia del sector financiero se expresa por la diferencia entre las tasas activas y pasivas, este margen de intermediación en Cen-

troamérica no ha disminuido durante los últimos cinco años (Camacho 1999). La diferencia entre las tasas activas de corto plazo y la tasa pasiva (6 meses) sólo bajó claramente en Costa Rica. En cambio, el margen creció en Nicaragua y se registró como volátil en Guatemala y Honduras. No surge una tendencia de mayor eficacia en la intermediación financiera formal.

La inestabilidad se refleja en que el sector bancario privado sufre quiebras y reestructuraciones con regularidad. Aunque se trata mayormente de crisis de instituciones financieras urbanas, las crisis más recientes en Nicaragua (quiebra Banco Sur, ex-Banco del Campo), Panamá (Banco FEDPA) y Costa Rica (Banco Federado y BANCOOP) tienen una incidencia directa, sobre clientes, e indirecta, sobre las instituciones afiliadas, particularmente cooperativas de ahorro y crédito con una afiliación extraurbana. Probablemente seguirán presentándose crisis individuales con regularidad, mientras que – como es el caso en Guatemala (Sosa López 1995) – los sistemas de supervisión y control se basan en una supervisión posterior en vez de una supervisión prudencial previa.

Cuarto, la década de los noventa fue marcada, sin la menor duda, por el retroceso de la banca estatal agrícola en los países del istmo. En Panamá (BDA), Costa Rica (INCR) y El Salvador (BFA) el número de clientes ha disminuido significativamente. En Guatemala la institución estatal BANRURAL fue transformada y privatizada en parte. En Nicaragua (BANADES) y Honduras (BANADESA) la banca estatal fue liquidada o se quedó paralizada tras la decisión de cerrarla.

Quinto, el crédito interno (la sumatoria de la deuda del sector público y privado) como porcentaje del Producto Bruto Interno se encuentra a un nivel estable, al menos no crece en forma sostenida.

Durante la década de los noventa, los países con mayores índices de crédito otorgado son Costa Rica y El Salvador (datos confiables no están disponibles para Nicaragua y Panamá). A partir de la mitad de esta década el crédito interno empezó a crecer en Costa Rica y El Salvador, mientras que Honduras y Guatemala mantienen un nivel estable. Ello implica que el sector privado está asumiendo gradualmente el papel de fuente de financiamiento que anteriormente correspondía a la banca estatal.

Quinto, los volúmenes prestados al sector agropecuario han caído drásticamente en los años ochenta y noventa. Los países con mayor contracción de las carteras de crédito en el sector agrícola fueron Costa Rica, Nicaragua y El Salvador. Panamá ha estabilizado un nivel mínimo en el financiamiento al sector. Los subsectores más afectados fueron los de granos básicos (maíz, frijoles, arroz), mientras que los créditos para cultivos de exportación se incrementaron en la mayoría de los países (Wattel y Sanders 1998).

Sexto, el acceso de la población centroamericana a servicios financieros formales sigue siendo un fenómeno relativamente desconocido, a pesar del interés en nuevas modalidades de intermediación financiera durante los últimos diez años. Considerando el número de sucursales bancarias, se puede hacer una aproximación

27. Cifras del Consejo Monetario Centroamericano y Bancos Centrales de Reserva (Actualidad Económica 13 197-6), Mayo, 1998.

resumida sobre la atención del sector formal en términos absolutos y relativos (Cuadro 2).

La atención de la población centroamericana por el sector financiero formal es heterogénea. Los habitantes costarricenses reciben mayor atención al contar con una agencia por cada 10,520 habitantes. Al otro extremo se encuentra Nicaragua con una agencia por cada 33,380 habitantes. Al suponer una relación inversa entre el peso del sector agropecuario y la densidad bancaria, Costa Rica y Nicaragua serían los casos regulares. En cambio, El Salvador cuenta con un sector agropecuario modesto y una baja densidad de servicios bancarios (población mayor por sucursal). El otro caso particular es Honduras que tiene un sector agropecuario predominante, al contar con una atención bancaria más densa.

Séptimo, a pesar de la atención por modalidades de financiamiento no bancario, se carece de informaciones sistemáticas en cuanto a la cobertura cuantitativa - en población y volumen de servicios - y su desempeño financiero e institucional. Solo en Nicaragua operaban 285 instituciones intermediarias no bancarias a finales de 1998, con servicios dirigidos a los estratos más pobres de la población (Von Stauffenberg et al. 1998). Este número comprende las cooperativas de ahorro y crédito, de las cuales se tienen registradas 1,260 para los seis países del istmo (Comunicación cortesía CCC-CA). El total de entidades de financiamiento no bancario podría llegar, al final de la década, a más de 2,000 intermediarias. Una tercera parte podría considerarse con actividades en el sector rural.

La denominación difiere por país<sup>28</sup> y a su vez entidades con el mismo nombre pueden tener un funcionamiento distinto. Por ello, tipologías existentes (Wattel y San-

Cuadro 2. Densidad de servicios bancarios en Centroamérica (1997-98)

País	Población ('000)	Nº bancos (sucursales)	Población por sucursal
Costa Rica	3,840	26 (365)	10,520
Guatemala	10,802	37 (539)	20,040
El Salvador	6,031	10 (193)	31,250
Honduras	6,148	20 (400)	15,370
Nicaragua	4,807	9 (144)	33,380
<b>Total</b>	<b>31,628</b>	<b>102 (1,641)</b>	<b>Prom.: 19,274</b>

Fuente: Proyecto Estado de la Región (1999), Camacho (1999).

28. Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD) en Honduras, Instituciones Financieras no Convencionales (IFNC) en distintos países, Organizaciones de Financiación Local (OFL) en Panamá y otros.

ders 1999) se basan en dimensiones de propiedad estatal, privado, sin y con fines de lucro, y por otro lado el nivel de intervención: primer o segundo piso, y con servicios solo de financiamiento o también complementarios (prefinanciamiento o comercialización). Pese a las distintas características por país y sector, las intermediarias tienen en común el hecho de que no se encuentran reguladas por las autoridades de superintendencia y supervisión nacionales. Por tanto, y con excepción de las cooperativas de ahorro y crédito, no están facultadas para extender sus servicios financieros a la movilización de recursos de ahorro en forma regular y regulada (FOLADE 1998).

## 2. DESEMPEÑO SUBÓPTIMO DE INTERMEDIARIAS RURALES

Generalmente los esfuerzos para ampliar el acceso a servicios financieros han empleado cuatro vías de implementación. Primeramente se trata de la creación y el desarrollo de intermediarias no formales, a través de un proceso evolutivo para llegar a instituciones formales. Una segunda vía, menos probada, ha sido el acercamiento de instituciones bancarias a la clientela previamente considerada como "no bancable", mediante reducción de la escala de operaciones y un ajuste de productos a las necesidades de los grupos meta. Una tercera modalidad, de fecha más reciente, ha sido el acoplamiento de entidades no bancarias a bancos, estatales o privados, mediante contratos de administración de fondos (fideicomisos). La cuarta modalidad consiste en la formación de entidades de segundo piso que atienden a las de primer piso. Esta sección considera las cuatro modalidades.

El número de entidades intermediarias rurales se ha multiplicado en el transcurso de la década de los noventa. No obstante, es difícil afirmar que su desempeño se haya mantenido a la altura del número de entidades. Von Stauffenberg et al. (1998) plantearon una observación vigorosa al respecto, centrada en la "falta de eficiencia" de 19 instituciones examinadas en Nicaragua. Tanto las entidades de tamaño mayor como los "actores pequeños" sufren agudamente de una falta de sostenibilidad financiera.

La constatación en referencia corresponde a resultados de investigaciones anteriores, entre las cuales se encuentra la de Clemens y Wattel (1996), quienes investigaron 19 entidades, diferentes a las previamente mencionadas y que constituyen una mezcla de organizaciones no gubernamentales, programas de cooperación técnica y cooperativas en cinco países de la región (excluyendo Panamá). Sólo tres de las 19 fueron consideradas como sostenibles, mientras que cinco tenían perspectivas de llegar a ser sostenibles en el futuro. Consultorias realizadas por el CDR durante el periodo 1997-1999, indican que 20 de las 26 entidades investigadas eran deficitarias. En estos casos se trata de un conjunto de instituciones apoyadas por organismos de cooperación multilateral, bilateral y otros co-financiadores de origen europeo. No existe evidencia contundente acerca de las causas de las pérdidas: sin embargo se destacan factores tales como costos operativos elevados, pérdidas masivas por incobrables o una combinación de factores. Sin embargo, las señales disponibles apuntan en dirección a que las pérdidas por incobrables son determinantes.



El número de instituciones de microfinanzas en Centroamérica, que están en vía de transformación a instituciones formales es limitado, y no llega a ser más de cinco. Una de las más conocidas es la Financiera Calpiá, creada como organización no gubernamental en 1986 y desde 1995 con operaciones de micro-crédito. A finales de 1998 la financiera manejaba una cartera de US\$ 22 millones en crédito y US\$ 2.8 millones en ahorros (Campion y White 1999). El segmento de la cartera pendiente en agricultura, cerca del 25 % en 1994, se ha ido disminuyendo desde entonces. Otras instituciones de microfinanzas en Centroamérica (Génesis en Guatemala, ACODEP en Nicaragua y ACORDE en Costa Rica) se destacan de igual manera por su perfil de intermediación en el sector urbano.

La segunda vía para mejorar el acceso de productores rurales a servicios financieros ha sido la de reducir la escala de operaciones de los bancos formales y ajustar sus servicios en función de la clientela rural. En Centroamérica existen pocas experiencias con esta modalidad. Bancos multilaterales de la región (BCIE, BID) canalizan fondos a bancos privados, generalmente bajo condiciones blandas, con el fin de atender al sector micro-empresarial de manera indirecta. Experiencias recientes reflejan que los bancos no usan estos fondos para ampliar su clientela a estratos previamente no atendidos. Más bien los clientes existentes, generalmente corporativos de mayor tamaño, pueden acceder a los recursos como capital de trabajo para pequeñas empresas, abastecedoras o compradoras (Von Stauffenberg et al. 1998). Otra modalidad es la de contratación de agentes corredores para la contratación y supervisión de préstamos a pequeños empresarios, con el riesgo crediticio asumido por el banco. Hasta la fecha no se dispone de evaluaciones sistemáticas sobre este mecanismo.

La tercera modalidad que se ha ido probando en medida creciente en los años noventa es la del acoplamiento de instituciones financieras formales y no formales, en distintas formas (Pomareda 1999, Nusselder 1999). La forma más frecuentemente aplicada es la de administración de fondos, en la mayoría de los países conocida como "fideicomisos". Bajo esta modalidad el banco administrador canaliza los fondos de crédito a usuarios finales, involucrando generalmente a otras intermediarias (ONG's, cooperativas y asociaciones). El riesgo crediticio corre por cuenta del fideicomitente o sea el donante. La experiencia no ha sido analizada en forma sistemática, sin embargo la evaluación de carteras en fideicomiso no parece significativamente más positiva que la de fondos de crédito directo. La evidencia disponible sugiere que los bancos no siempre ofrecen servicios esperados de seguimiento y recuperación, mientras que las intermediarias no necesariamente cuentan con la capacidad de manejar carteras de mayor volumen.

La cuarta modalidad, el desarrollo de redes financieras con diferentes pisos de intermediación, ha tomado dos formas en la región. Por un lado se han establecido organizaciones ápice en los países que ofrecen recursos a entidades de primer piso. Ellos asumen el papel de "prestamista por mayor" a intermediarias locales. Por otro lado surgieron organizaciones ápice que, además de prestar a entidades de primer piso, realizan actividades de desarrollo del sector de microfinanzas. En es-

te respecto se trata, por ejemplo, de la de calificación, transferencia de tecnología y capacitación. Organizaciones de este tipo se constituyeron en Honduras (Fundación Coveloy) y en Costa Rica (ACORDE, FINCA) en los años ochenta, para luego transformarse en prestamista cum asesor al nivel de segundo piso. El tamaño del mercado en los distintos países se observa como un factor limitante para el crecimiento de las instituciones (González-Vega 1998).

La alternativa al papel de "prestamista-asesor" sigue siendo presentada por las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito, en su calidad de intermediaria completa, con la facultad de otorgar y recibir recursos en ambas direcciones. La coyuntura de las federaciones ha sido heterogénea: algunas federaciones en Guatemala, Honduras y El Salvador entraron en una crisis en los años ochenta, la que superaron en la siguiente década mediante políticas de reestructuración, reelección de afiliadas e implementación de sistemas rigurosos de monitoreo y calificación constante. En Panamá la evolución ha sido contraria: un movimiento de cooperativas de ahorro y crédito sólido al inicio de la década, pero asumiendo riesgos excesivos en la creación de un banco cooperativo, lo cual resultó en quiebra y pérdidas multimillonarias en 1997.

Esta breve caracterización no incluye las múltiples iniciativas que surgieron y que luego perdieron fuerza en el transcurso de la década. La constitución de bancos con enfoque especializado en el financiamiento rural no resultó viable. La formación de entidades cúpula, con propósito casi exclusivo de canalizar fondos de cooperación para estratos populares de manera directa o indirecta (Reuben 1996, con ejemplo en Costa Rica) tampoco tuvo una vida larga. Modalidades de financiamiento con participación de capital de riesgo en empresas de comercialización (Nicaragua, El Salvador) tampoco llegaron a buen término. El movimiento de iniciativas sobre financiamiento rural ha sido acelerado en el transcurso de la década, pero el record de éxito y durabilidad en la región ha probado ser inconsistente.

### 3. MICROFINANZAS A NIVEL MICRO: RIESGO, REEMBOLSO Y AHORROS

El desarrollo conceptual sobre el microfinanciamiento ha evolucionado con mayor intensidad desde los años setenta. Básicamente se trata de dos niveles de análisis: el de la relación entre prestamista y prestatario y por otro lado el de desarrollo de instituciones. El enfoque sobre el mercado financiero y el intercambio de efectos con tecnologías y su influencia en el mercado laboral (Hulme y Mosley 1996) ha significado aportes importantes, aunque estos no se aplican directamente en el contexto actual.

Instituciones del sector formal difícilmente prestan a productores rurales de bajos recursos, por tres razones. En primer lugar, su capacidad de pago es considerada como insuficiente, con pequeños márgenes para enfrentar choques económicos. En segundo lugar, las garantías que estos productores pueden ofrecer generalmente no cubren el valor del préstamo y son difíciles de ejecutar en el ámbito rural. Los préstamos no garantizados aumentan la probabilidad de incumplimiento por parte del prestatario, por la tendencia del deudor a transferir el riesgo de su proyecto

a la entidad financiera (Jaffer 1999). El requisito de garantía puede tener otros efectos negativos, sea por el tamaño menor de la inversión y por ende una rentabilidad mínima,<sup>29</sup> o bien por una creciente aversión a los riesgos entre prestatarios prospectivos. El tercer obstáculo para otorgar crédito a productores rurales pobres lo constituyen los costos de transacción, representados por tiempo y recursos invertidos en el proceso de formalización y el desembolso del préstamo.

La barrera principal de la relación entre prestamista formal y prestatario es la asimetría de información que existe entre ambas partes. En ausencia de garantías, el prestatario puede fallar en el reembolso del préstamo, lo cual significa que el prestamista otorgó los recursos erróneamente. Por el temor de cometer este error, el prestamista puede cometer otro, que es de negarle el préstamo al productor que si pudo haber cumplido normalmente con el reembolso. Se trata en aquel caso de racionamiento del crédito, el proceso mediante el cual se niega financiamiento a los productores con proyectos rentables, quienes no se distinguen de los productores que con éxito solicitaron el crédito. Distinguir correctamente entre los productores sería una actividad costosa para el prestamista formal, por lo que se procede en muchos casos a elevar la tasa de interés. Esta sirve entonces como mecanismo de selección de buenos prestatarios con proyectos rentables. No obstante, al aumentar la tasa de interés podrán quedarse también los malos prestatarios, quienes suponen que nunca vayan a tener que repagar.

Este fenómeno, de la selección adversa de clientes (Stiglitz y Weiss 1981; Cosci 1993) explica porqué los bancos no aumentan la tasa de interés infinitamente y se limitan a racionar el crédito a una tasa por debajo del equilibrio en el mercado. Como consecuencia, una parte de los productores interesados en el crédito no lo reciben y deben acceder a prestamistas fuera del sector formal. El sector informal consiste de dos categorías: los prestamistas "usureros" y las entidades de microfinanciamiento. Los prestamistas suelen cobrar tasas de interés muy elevadas, por cuatro motivos. Primero, su escala de operaciones es inferior a la del banco y por unidad monetaria prestada tiene mayores costos. Segundo, aunque el prestamista conoce generalmente al cliente, los costos de recuperación, y eventualmente cobro coercitivo, son excesivos. Tercero, la relación con el prestatario representa costos incurridos en el pasado (costos para entrar en el mercado y establecer las condiciones del eventual monopolio). Cuarto, para el prestamista los riesgos del crédito covarian, es decir se mueven en la misma dirección independiente de un prestatario individual. Los préstamos incobrables pueden de pronto presentarse en el mismo sector económico o geográfico.

Las entidades de microfinanciamiento llegaron a masificarse con base en el modelo aplicado por el Banco Grameen en Bangladesh. El modelo descansa en la formación de grupos de cinco individuos, seleccionados con criterio de NO tener más de

29. Stiglitz y Weiss (1981) desarrollaron el argumento, según el cual pequeños proyectos del sector rural tienen mayores costos fijos y los actores económicos disponen de un patrimonio inferior. La exigencia de una garantía mayor conduce a la selección de proyectos menos rentables.

0.5 acres (algo más de 0.25 manzana). Cada miembro se obliga a ahorrar un taka (cinco centavos de dólar) por semana durante toda su asociación con el banco. Además, debe adquirir una acción en el banco por el valor de 100 takas. Los miembros del grupo se califican para recibir préstamos en orden consecutivo, en función del patrón de reembolso por parte de los primeros prestatarios. Las garantías se basan en una solidaridad grupal: al fallar un miembro deben compensar los demás por la pérdida inminente. La garantía solidaria, en el modelo Grameen, sustituye el mecanismo de selección usado por los bancos formales, ya que la autoselección de futuros prestatarios y la presión interna en los grupos constituyen un mecanismo eficiente y económico (Jaffer 1999).<sup>30</sup>

La combinación de crédito solidario y movilización de ahorros, atados a préstamos, se ha extendido a muchos otros países, no solo en Asia (CARD en las Filipinas) y África (K-REP en Kenya, PRIDE en Tanzania) sino también a países latinoamericanos, donde las instituciones más conocidas operan en los países andinos (Banco Sol y Caja de los Andes en Bolivia). El componente de ahorros obligatorios juega un papel preponderante en dos fases: en la consolidación de los centros financieros locales y luego en la transformación de la institución a nivel nacional. En un estudio reciente de este proceso (Campion y White 1999), uno los objetivos detrás de la transformación de una intermediaria se identifica con la movilización de ahorros al extender los servicios a pequeños productores. La movilización de ahorros, en forma obligatoria o voluntaria, contribuye significativamente al desempeño de la intermediaria, por tres razones:

- i. El patrón de reembolso generalmente mejora, ya que los prestatarios pueden servirse de los ahorros para cumplir con pagos en época de menor nivel de ingresos.
- ii. Los ahorros permiten a la intermediaria mayor estabilidad en el manejo de la liquidez, al ofrecer también a los usuarios una rentabilidad mayor que en el caso de ahorros individuales.
- iii. La gestión de intermediarias locales puede mejorar, ya que requiere un mayor nivel de orientación y seguimiento a nivel local, generalmente por los mismos prestatarios.

En resumen, la movilización de ahorros como complemento del crédito contribuye al monitoreo individual y seguimiento recíproco de usuarios, lo cual obviamente facilita a la intermediaria la labor de recuperación y le reduce los costos por concepto de incobrables. Se trata entonces de una combinación de instrumentos, en la cual la movilización de recursos de más de una fuente (in casu el donante) juega un papel clave para reducir el riesgo crediticio y por tanto en la protección de recursos.

30. La solidaridad grupal en el Banco Grameen es controvertida (Rahman 1989). Cuadros bancarios proceden a prácticas de desembolso y recuperación con alta intensidad. Esto resulta en incremento en el endeudamiento de hogares, aumento de tensiones dentro de hogares, fuertes presiones a mujeres prestatarias, con tendencia de dominación y violencia doméstica.

#### 4. RIESGO EN PERSPECTIVA DE INSTITUCIONALIDAD Y ORIENTACION DEL ESTADO

Los procesos de institucionalización han sido analizados y conceptualizados en las últimas décadas con efectos de una mejor comprensión del desarrollo del sector financiero. La corriente más influyente, la de la economía neo-institucional, ha sido representada por North (1981) y Williamson (1975, 1985) entre otros. En este marco no es factible entrar en las principales dimensiones de la escuela neo-institucional, algunas nociones pueden servir de orientación en el análisis del desarrollo de las instituciones en referencia. La distinción principal hecha por los neo-institucionalistas se relaciona con el enfoque macroanalítico, vinculado con la reglamentación política y legal de sistemas económicos, y por otro lado la (micro) perspectiva del desarrollo empresarial, enfocada en las modalidades contractuales y organizativas (Williamson 1994). La perspectiva microanalítica predomina en el razonamiento, con énfasis en el funcionamiento de los mecanismos de dirección.

Una posición central en la teoría neo-institucional es la distribución de transacciones en un marco contractual estable y de larga duración. Transacciones de un solo momento necesitan poca regulación y apoyo legal mínimo, contrario a transacciones de mediano y largo plazo que requieren un marco contractual con un grado pertinente de información y objetividad, procurando seguridad a los actores económicos y aplicable a diferentes eventualidades que puedan surgir. Un entorno regulatorio en donde los riesgos contractuales son sustanciales soporta un nivel inferior de transacciones que uno en donde se provee un nivel mayor de seguridad legal.

En estrecha vinculación con lo anterior está el concepto del ordenamiento privado. La economía neo-clásica parte del supuesto del centralismo legal, según el cual conflictos y litigios civiles se prestan para arreglos a nivel de instancias formales. Se supone que las instancias jurídicas resuelven diferencias con información completa, a bajo costo y con rapidez (Williamson 1985). El ordenamiento privado, bajo el cual los actores encuentran vías propias y apropiadas, para resolver diferencias y llegar a acuerdos. El desafío a la organización económica se presta a tener que identificar y aplicar los principios para evaluar contratos de diferente índole y en diferentes sectores, mercados laborales y de productos, incluyendo mercados financieros.

En el ordenamiento privado, los arreglos contractuales están basados en el entendimiento del "compromiso creíble" que determina la solidez de los arreglos entre actores. Los contratos se determinan por un tripode de variables, representadas por el precio ( $p$ ) de la transacción, los riesgos del contrato ( $k$ ) y el respaldo de garantías ( $s$ ). En cuanto al riesgo contractual se presenta el problema del oportunismo o, en una forma más benigna, de la fragilidad de motivos de los actores. Supuestamente ellos se han comprometido en el cumplimiento del contrato, pero no tienen la intención de respetarlo. Los riesgos contractuales conducen a los actores económicos a formalizar previamente un compromiso mutuo, para evitar una situación de incumplimiento al final. De esta manera el contrato contribuye a asegurar la productividad de nuevas inversiones y de la organización (Williamson 1994).

El esquema contractual básico (Fig. 2) sirve para categorizar situaciones distintas. Una transacción se produce mediante una de varias metodologías de transacción, en este caso entre prestamistas y prestatarios. En este contexto se supone que los prestamistas están organizados de manera competitiva. Se les atribuye además una neutralidad frente a riesgos. Los precios de productos, por tanto, se encuentran a un nivel de equilibrio. Este precio de equilibrio  $p_1$ , en el caso del nudo A, donde no hay riesgos ( $k = 0$ ). En esta situación tampoco se necesitan garantías, entonces  $s = 0$ .

El nudo B representa la situación donde si existe un riesgo contractual ( $k > 0$ ), pero el prestatario no puede o no quiere ofrecer garantías para la transacción. En este caso  $s = 0$ . El precio de equilibrio que corresponde a estas condiciones es  $p$ . Fuente: Williamson (1994: 184)

En la tercera situación, con el nudo C, se presenta igualmente un riesgo contractual:  $k$ . Sin embargo, se ofrece una garantía por parte del prestatario, lo cual conduce a un precio de equilibrio  $p$ . Se entiende que la garantía por parte del comprador hace reducir el precio del producto,  $p < p_1$ . Para evitar el comportamiento oportunista de parte del comprador en situaciones de riesgo, la transacción solo puede ser eficiente si está sustentada en una garantía sólida. Los prestatarios consiguen un precio atractivo, siempre y cuando los riesgos contractuales se atenúen por garantías efectivas.

De acuerdo a la hipótesis de la escuela neo-institucional, un cambio en la situación de un nudo a otro se realizaría en el caso que una alternativa se presenta como más eficiente. En el caso de que A fuera comparativamente menos eficiente que B, pero predominara A en la realidad, un cambio de A en B no se produciría si tal conllevara costos para poner B en marcha. Este elemento se concibe como el factor de "remediabilidad": el resultado que no tiene alternativa superior, porque estas tendrían un costo neto más alto en el diseño y en la implementación. Esta prueba institucional se aplica en el análisis institucional comparativo, donde se contrastan dos o más modelos organizativos.

En relación con la transición de una forma de organización a otra, el debate sobre el papel del estado ha sido largo e intenso en la escuela neo-institucional. Con frecuencia se hace referencia al concepto del estado englobante ("encompassing state") de Olson (1982), o la organización interna (Williamson 1975), con la que se refiere a la economía de un país, liderado por el estado. Con estos conceptos generalmente no se argumenta la necesidad de un papel interesado por parte del estado, sino que el estado asume responsabilidad por la provisión de información y asignación de recursos. En este contexto se hace énfasis en la implementación de sistemas efectivos de seguimiento, control e incentivos a los diversos actores de la economía nacional. La estructura organizativa a nivel macro-económico se determina con base en los parámetros de una estrategia de desarrollo. El papel del estado se concentra en el monitoreo y orientación de los sectores económicos.

Para un desempeño adecuado de este papel protagonista del estado, cuatro condiciones han sido explícitas por Hermes (1995), en un estudio comparativo de la reforma del sector financiero en Chile y Corea del Sur. Las condiciones para un desempeño efectivo del estado en las relaciones económicas serían, en forma explícita y resumida las siguientes:

- La pertinencia de orientar el contexto institucional es mayor durante las fases incipientes del desarrollo económico y sectorial, cuando las instituciones se encuentran aún en vías de perfeccionarse. En esta fase se trata de reducir los costos de transacción y de obtener informaciones. La economía carece de estructuras institucionales para generar conocimiento relevante para el proceso de aprendizaje y evolución. Al desarrollarse la economía, se incrementa el número de actores económicos y la complejidad de las relaciones. Disminuye la necesidad de orientar a los actores en forma homogénea, quienes desarrollan mayor conocimiento, tanto para auto-evaluación como también para generar innovaciones.
- El estado debe contar con la capacidad de asumir el papel de "gerente central" de la economía, independiente de los sectores y actores individuales. Representando un interés público, el estado tendría la capacidad para neutralizar las ventajas de grupos de interés y, si fuera necesario, imponer una acción colectiva al priorizar el bienestar colectivo a intereses particulares. Esto supone que tampoco existan grupos de interés con el poder de tergiversar las acciones del estado a favor de intereses propios.
- Una tercera premisa se relaciona con la capacidad para implementar sistemas efectivos con el objeto de ejercer control y aplicar incentivos, de acuerdo con las prioridades estratégicas a nivel macroeconómico. Ello requiere un aparato administrativo calificado con recursos humanos correspondientes. Sin este aparato resultarían más costosas la recopilación y distribución de informaciones, aumentándose los costos de transacción y reduciendo el nivel de desempeño de la economía.
- Por último, se supone que el estado actúe según una función de bienestar ("welfare function"), de acuerdo con el objetivo de maximizar el bienestar social a largo plazo. Ello descartaría que los políticos o los hacendados de política determinaran sus opciones por consideraciones idiosincrásicas, tales como el deseo de ser reelegidos, consideraciones ideológicas o la aspiración de hacer prevalecer los beneficios de grupos de interés especiales.

En el marco dado no se trata de evaluar las políticas de los gobiernos centroamericanos durante la década que está por acabarse. Más bien los elementos aportados por un segmento de la economía neo-institucional conlleva el desafío de hacer preguntas con respecto a las políticas que se han formulado en el área de microfinanzas.

## 5. VISIONES OFICIALES SOBRE MICROFINANZAS RURALES DESDE LOS '80

De las consideraciones hechas en las secciones anteriores se infieren unas siete observaciones que se prestan para confrontar con una selección de lineamientos, en este caso no de los estados centroamericanos, sino de fuentes externas de financiamiento y de cooperación. Hasta ahora se ha tratado de argumentar que:

- a. A pesar de las condiciones macroeconómicas prevaletentes en Centroamérica en los años noventa, el sector financiero privado y estatal no demuestra señales de mayor eficiencia, en vista de los márgenes en las tasas de interés y la recurrencia de crisis en las instituciones financieras. La banca estatal ha perdido terreno en forma irreversible.
- b. Los países centroamericanos demuestran actualmente un patrón heterogéneo en cuanto a la atención del sector financiero formal, tanto en financiamiento al sector agropecuario como en la cobertura de atención (medida en densidad agencial).
- c. El desempeño de intermediarias financieras no bancarias ha sido generalmente subóptimo, al menos deficitario en términos financieros, causado por falta de eficiencia y una incobrabilidad de gran alcance. Los modelos de financiamiento no se han podido masificar en el sector rural.
- d. Problemas de incobrables están relacionados con el riesgo moral en las relaciones crediticias, que a su vez carecen de un marco de seguridad en cuanto a garantías no formales.
- e. El deficiente compromiso por parte de prestatarios se agrava por el ambiente en que se desenvuelvan las intermediarias, sin perspectivas reales de movilizar ahorros como respaldo de préstamos, y tampoco para extender la oferta de servicios e incrementar su cobertura.
- f. El entorno microeconómico se presta para análisis desde la perspectiva de la economía neo-institucional, cuyos representantes principales hacen énfasis en la protección contra riesgos morales mediante garantías y arreglos previamente establecidos en un entorno de seguridad.
- g. El actor principal para desarrollar este marco de seguridad se designa por los neo-institucionalistas a nivel del estado, como actor idóneo para orientar los sectores de la economía en forma planificada, dirigida, calificada e independiente de grupos de interés particulares.

En este contexto cabe consultar a diferentes fuentes que han desarrollado actividades en la región centroamericana, con interés particular en el tratamiento de los problemas arriba señalados. Documentos relevantes sobre el tema, publicados en el transcurso de la década, tienen origen en la cooperación de Alemania Occidental (Schmidt y Kropp, 1987), el documento "Servicios Financieros" de la cooperación holandesa (1994) y nuevos lineamientos estratégicos del Banco Interamericano de Desarrollo (1998).

#### • La visión alemana

Una de las preguntas principales que se plantean en el documento 'Rural Finance, guiding principles' (1987) concierne al grado en el que las medidas del Gobierno de la República Federal de Alemania puedan contribuir efectivamente a mejorar las finanzas rurales de los países en desarrollo. Temas de interés son elaborados en torno al nivel de las entidades que deberían recibir apoyo, el paquete de instrumentos disponible y la integración de proyectos y programas individuales en una estrategia de desarrollo más amplia. En el orden arriba indicado, la "reacción" a los temas abordados se resume en la siguiente forma:

- Tradicionalmente la misión de la cooperación alemana en los años setenta y ochenta era la de concentrarse en el sector financiero formal, en particular el apoyo a los bancos de desarrollo. Por motivo del desempeño deficiente de estos bancos estatales se ha ido extendiendo el apoyo a bancos privados. La banca estatal sólo se considera parcialmente responsable por el deficiente acceso de hogares rurales a servicios financieros. La inestabilidad del sector financiero formal no se menciona como problema.
- Se admite que para ampliar este acceso, las entidades intermediarias deberían estar "lo más cerca posible de los grupos meta", al menos aquellas con apoyo de la cooperación técnica.
- Se considera que las instituciones financieras informales en el medio rural "generalmente" carecen de la estabilidad y capacidad para ofrecer servicios financieros oportunamente. La falta de sostenibilidad financiera, tanto en los síntomas como en las causas del problema, no se analiza de manera detallada, aunque está presente implícitamente. No se contempla como opción un crecimiento sostenido de intermediarias no bancarias que lleguen a mayor escala en forma autónoma.
- "Hoy en día, la promoción de finanzas rurales clama más que antes por una política de desarrollo más imaginativa y un conocimiento mayor de las estructuras sociales". El riesgo moral se menciona en forma explícita (p. 64), y se sugieren varias alternativas (entre otras, involucrar a autoridades informales a nivel comunal) para enfrentar este problema.
- La movilización de recursos de ahorro se considera como instrumento importante para reducir la dependencia de la intermediaria, forjar una relación de larga duración con el prestatario, mejorar el desempeño financiero y extender la cobertura.
- El entorno institucional, como garante de seguridad y estabilidad para el desenvolvimiento de la intermediaria, no se presenta como elemento de mayor importancia. Los planteamientos quedan estrictamente dentro de la arena financiera en el ambiente inmediato de la intermediaria.
- Con respecto al papel del estado el documento observa una gran cautela, poniendo - como respuesta "concebible" - que las agencias estatales podrían asesorar a grupos informales sobre estrategias de acoplamiento con el sector financiero formal. No se enfatiza un papel protagónico del estado, facilitando, supervisando y orientando a intermediarias financieras rurales.

En resumen, el documento en referencia trata, de los siete puntos anteriormente señalados, tres en forma explícita y positiva (b., d., e.). Tres áreas no son tratadas en forma abierta (a., c. y f.), mientras que un aspecto (g.) se presta para una interpretación ambigua.

#### • La visión holandesa

El documento "Servicios financieros" fue elaborado a mediados de la década con el propósito de indicar un marco que permitiera la toma de decisiones con respecto a las intervenciones de manera sistemática dirigido a personas involucradas en la preparación y ejecución de proyectos de desarrollo en el sector financiero. La necesidad se considera más urgente, en vista de "las experiencias generalmente menos positivas con los proyectos crediticios".

- La descripción del sector financiero formal, en cuanto a la posibilidad de ineficiencia y riesgos de quiebra, se limita sólo a la categoría de bancos locales y de bancos centrales y de desarrollo. Los últimos, con sus políticas dirigidas, pueden poner en peligro la sostenibilidad de otras instituciones financieras. La estabilidad de bancos privados mayores se da por un hecho.
- La cobertura de la clientela y la densidad de redes de sucursales, o sea el acceso físico al sector financiero formal, no se menciona como factor importante para promover opciones alternativas de servicios financieros no bancarios.
- La cuestión de la insostenibilidad financiera de muchas intermediarias locales no se oculta en el documento, ya que esto motivó propiamente su redacción. No obstante, no se plantean estrategias para superar una situación deficitaria y gradualmente masificar servicios financieros.
- Problemas del riesgo moral de prestatarios son analizados ampliamente, mediante la descripción de casos distintos de (falta de) capacidad y/o disposición de pago. La fragilidad de motivos, por parte de usuarios de fondos, se plasma por ejemplo en lo siguiente: "La influencia y presión política tienen como resultado préstamos no deseados e injerencias en la política de cobro. Naturalmente esta situación lleva a instituciones deficitarias. Sin embargo, mientras que el Gobierno cubra las pérdidas o entren nuevos fondos (de donantes), la institución puede seguir existiendo" (p. 45).
- La captación de ahorros se considera como función clave, aunque a lo mejor más por motivos culturales propios (ya que se alinea la política a la de Alemania y Suecia) que por motivos estratégicos de la intermediaria, el interés de atar al prestatario, rentabilizar y ampliar los servicios.
- La importancia de contar con un contexto de seguridad legal, eficacia judicial y estabilidad socio-económica no se elabora en detalle, aunque se concede que las condiciones "deben ofrecer un margen suficiente para que se presten servicios financieros al grupo meta" (p. 64). Esta formulación refleja que la perspectiva de desarrollo e institucionalización a largo plazo de intermediarias, comprendiendo más que la mera prestación de servicios, no se presenta en el primer plano.

- g. Respecto a la responsabilidad al nivel macroeconómico, en el sentido de informar, supervisar, asesorar e intervenir por parte del estado, el documento no contiene argumentos o pautas específicas.

El puntaje de la cooperación oficial holandesa es mixto, y su partido no lo ganó. Solo en dos aspectos (c. y d.) el planteamiento parece ajustarse a los problemas señalados en los párrafos anteriores. En otros dos aspectos (e. y f.) los argumentos no cubren enteramente las recomendaciones, por tanto dejan espacio a la ambigüedad. En tres aspectos los planteamientos del documento no ofrecen elementos mayores para tratar los problemas de las finanzas rurales.

#### • La visión interamericana

El documento disponible, "Rural Finance Strategy" del Banco Interamericano de Desarrollo (Julio 1999) es un producto provisional y con propósito abierto de contribuir a la discusión sobre los aportes de entidades participantes en el desarrollo financiero latinoamericano. El objetivo de la estrategia planteada es de reforzar la capacidad, mejorar el desempeño y aumentar el número de intermediarias en el medio rural. Un objetivo subyacente es el de elevar la rentabilidad de las empresas rurales, reducir su perfil de riesgo y mejorar su "bancabilidad". Los planteamientos con respecto a los criterios mencionados son:

- El sector financiero formal se describe en términos de bajo desempeño en cuanto a la prestación de servicios financieros rurales. Se admite que "la liberalización financiera no ha sido traducida necesariamente en servicios financieros mejorados y competitividad en áreas rurales" (p.2). No se elabora el factor de la inestabilidad de las instituciones financieras privadas.
- Se observa una brecha en la provisión de servicios financieros rurales, a la cual se atribuye una "pérdida social así como económica a nivel privado" (p. 3). No obstante, se observan "diferencias marcadas" entre países, debido a factores históricos, agrarios y demográficos.
- El documento hace referencia a una "mayoría" de intermediarias débiles, dependientes de subsidios. Sólo unas cuantas ("a handful") han tenido éxito en servicios a áreas localizadas y comprometidas con principios financieros sanos.
- El tratamiento del riesgo moral en las actuales prácticas no se hace explícito. El documento enfatiza que las tecnologías crediticias orientadas a la "graduación" de clientes permiten un mayor conocimiento de los clientes y una reducción de los costos de transacción. El factor riesgo se considera, antes que un fenómeno institucional, como una variable más bien técnica.
- La ausencia de adecuados sistemas de captación de ahorros es analizada ampliamente, y directamente en relación con mejores servicios a los clientes, manejo de liquidez y mantener "una imagen" de solvencia de la institución. Las deficiencias en muchos países se atribuyen a un manejo macroeconómico inconveniente, una supervisión ineficaz, un marco regulatorio inadecuado y falta de seguros para depósitos.

- El entorno para un sano desarrollo de mercados financieros rurales se considera como esencial. El no poder aplicar mecanismos efectivos coactivos para implementar contratos se traduce en nuevas barreras para instituciones financieras en el medio rural.
- Respecto a la responsabilidad de (re-)diseñar un marco global para facilitar la realización de transacciones y estabilizar las relaciones económicas, el documento es poco explícito. No obstante, se enfatiza que las metas de reducción de la pobreza no pueden llevarse a cabo sin reformas racionales y equitativas en el funcionamiento de mercados complementarios (tierra, empleo, insumos). La responsabilidad del estado en ello parece más bien implícita.

En resumen, el contenido del documento estratégico del BID es alentador en cuatro aspectos (b., c., e., f.), mientras que en dos aspectos (a. y d.) el mismo podría verse como sujeto a discusión o ampliación. En el aspecto g. está el margen de ambigüedad. En términos globales el documento representa no sólo un avance significativo, sino también el aprendizaje del proceso de ensayo y error en el transcurso de la década.

#### 6. OBSERVACIONES FINALES

Hasta la fecha no se desarrollaron intermediarias financieras rurales en América Central con operaciones a gran escala. Con material empírico se tendrá que determinar las causas que obstaculizaron el crecimiento de las intermediarias. Ciertamente que las intermediarias rurales sufren fracasos con regularidad, por falta de sostenibilidad financiera. No es tan cierto si las operaciones crónicamente deficitarias se deben a la falta de eficiencia administrativa o que se trata de un fenómeno más generalizado: la imposibilidad de poner en vigencia un marco para establecer y cumplir con contratos de intermediación financiera. Este sería un tema para futura investigación.

Si bien el riesgo moral en los contratos de préstamo está insuficientemente cubierto en la mayoría de los servicios financieros rurales, esta deficiencia se debe sólo en una parte al diseño aplicado por las intermediarias. Las garantías puestas en el crédito rural son generalmente de pobre calidad, nominalmente dependiendo de una solidaridad grupal que en realidad raramente existe. Se podrían presentar sustitutos, pero estos dependen obviamente del marco legal que hasta ahora prohíbe a las intermediarias no bancarias captar ahorros vinculados al crédito.

Este vacío es serio, ya que impide a las instituciones rurales crear lazos mutuos de larga duración con una clientela de baja capacidad económica. En otras circunstancias una institución podría ampliar el volumen de recursos manejado, el número absoluto de clientes y la rentabilidad de sus servicios financieros.

De las visiones examinadas por el lado de las fuentes de financiamiento externo, dos de las tres (la alemana y la interamericana) ponen el problema en términos estratégicos. De acuerdo con algunas nociones básicas de la escuela neo-institucional, el planteamiento del BID no se queda atrás con la recomendación de políticas

a implementar a nivel central de la economía. Por otro lado, los conceptos de la economía neo-institucional, si bien no pueden traducirse en recomendaciones concretas al estado, subrayan su importancia como actor "competente y desinteresado" para acomodar las relaciones económicas y reducir los costos de transacción.

Tres áreas requieren la atención de donantes y políticos en el istmo centroamericano con prioridad. En primer lugar una liberalización del marco legal de intermediarias no bancarias, orientada a mayores facultades de intermediación completa bajo un régimen de monitoreo y corrección donde sea requerida. Este marco legal, en segundo lugar, debería ampliar la designación y facilitar la ejecución de garantías acordes con la naturaleza y la estacionalidad de las transacciones en el ámbito rural. Por tanto no puede escapar en una nueva ronda a reformas en el sector financiero. Tercero, no debe perderse de vista el acompañamiento calificado de las instituciones intermediarias, las que - más que meramente supervisión y limitaciones - necesitan desarrollar una capacidad de intermediación en el interés del sector que han servido hasta hoy.

## PROYECTO PILOTO DE ESTABLECIMIENTO DE 25 EMPRESAS DE CREDITO COMUNAL EN EL AREA DE INFLUENCIA DE PROSESUR

Fredy Urbina  
PROSESUR  
Nicaragua

### 1. TITULO

Proyecto Piloto de Establecimiento de 25 Empresas de Crédito Comunal en área de influencia de PROSESUR Nicaragua.

### 2. ORIGEN DE LA INICIATIVA

La experiencia del componente de servicios financieros de PROSESUR, adquirida a través de dos años de ofrecer servicios de crédito mediante entidades de Intermediación financiera que operan en el área de influencia del mismo, nos ha demostrado que éstas continúan con el esquema tradicional de ofrecer servicios de crédito a la población que le ofrezcan garantías reales y los montos solicitados por estos sean rentables para la intermediaria financiera. El financiamiento para la pequeña unidad agropecuaria ha estado tradicionalmente ausente de los mecanismos formales de financiamiento de la agricultura. Más aún, los subsidios a la tasa de interés que por muchos años se ofrecieron como parte de la política crediticia para el sector fueron percibidos principalmente por los grandes agricultores, ya que ellos recibieron la mayor parte del financiamiento. Por otro lado las intermediarias que atendían a los agricultores fueron retirando su atención a los pequeños productores como una forma de bajar sus costos, por lo que la pequeña unidad agropecuaria recibe muy poco crédito de las mismas. Por esta problemática el componente de servicios financieros de PROSESUR emprendió una búsqueda de alternativas que permitan llegarle a este sector de la población a un bajo costo y poco riesgo con financiamiento para sus actividades y que este a su vez sea de calidad. Como resultado de esta búsqueda se encontró que desde hace más de 13 años se viene implementando con gran éxito en Costa Rica una experiencia de apoyo al desarrollo de la pequeña economía rural, basada en la **autogestión de sistemas y servicios financieros: LAS EMPRESAS DE CREDITO COMUNAL**.

Son empresas de carácter local y popular constituidas jurídicamente cuyo capital se forma mediante la venta de acciones, a hombres y mujeres generalmente sin acceso al crédito en Instituciones Financieras Tradicionales.

El fin primordial es brindar créditos, para lo cual utilizan capital propio y recursos externos.

Las Empresas de Crédito Comunal **son organizaciones de pequeños productores rurales** que se agrupan para administrar recursos -propios y de terceros- y con ellos prestarse servicios financieros a través de la autogestión. Genéricamente se los puede describir como **mecanismos de capitalización y crédito**.

**Tienen la forma legal de sociedades anónimas**, cuentan con personería jurídica, administran recursos financieros de distinto tipo, y disponen de servicios profesionales de contabilidad y asesoría legal. **Su naturaleza actual se asemeja a una sociedad de inversiones y capitalización, de tipo popular.**

### 3. JUSTIFICACION

Los Servicios Financieros Formales ( Banca Tradicional y Entidades de Intermediación Financiera) dejan sin atender al sector rural compuesto por pequeñas y medianas unidades económicas, sujeto económico importante en el área de influencia de PROSESUR.

En este marco, cualquier acción orientada a mejorar el acceso de la población rural a los factores productivos, constituye una necesidad urgente que permita incorporar el potencial de producción e iniciativa económica de la gran mayoría de esa población, (que desempeña diversas actividades agrícolas, pecuarias, artesanales, de comercio o servicios en pequeña escala), a los esfuerzos de desarrollo competitivo de la economía nacional.

Particularmente sensibles a esta orientación se muestran las formas, mecanismos y sistemas que faciliten y dinamicen el acceso a recursos financieros y de asistencia técnica para el desarrollo productivo rural. También tienen especial importancia las acciones orientadas a favorecer el desarrollo local participativo.

### 4. FINES QUE SE PERSIGUEN

#### 4.1 Objetivo Global

El acceso de la población de las zonas más deprimidas del área de influencia de PROSESUR al financiamiento para la producción rural en igualdad de condiciones, tanto de hombres como de mujeres y en especial de las mujeres jefas de familia incorporando mecanismos de capitalización que permitan ofrecer servicios de crédito en forma eficiente y sostenible.

#### 4.2 Objetivos Específicos

**4.2.1** Lograr la formación y consolidación de **25 Empresas de Crédito Comunales rurales en el área de influencia de PROSESUR**, con el modelo de capitalización,

con personería jurídica, con las normas y organización interna necesarias para su adecuado funcionamiento, y con el apoyo de un servicio contable profesional e informatizado.

**4.2.2** Prestar asistencia técnico-productiva a los proyectos y actividades agropecuarias de **625 pequeños productores rurales** a través de la colaboración de los componentes de Desarrollo Productivo y Recursos Naturales de PROSESUR.

**4.2.3** Consolidar organizativa, administrativa y gerencialmente a **25 Empresa de Crédito Comunales** durante los 12 meses de desarrollo del proyecto piloto.

**4.2.4** Impulsar y contribuir al desarrollo de las capacidades y elevar el autoestima en 625 productores miembros de las Empresas de Crédito Comunal.

### 5. LOCALIZACION DETALLADA

#### 5.1 Zonas y sectores de intervención:

El proyecto estará localizado en

##### 5.1.1 Departamento de Managua:

- Municipio de San Rafael del Sur: Comunidades de San Cayetano y Los Gutiérrez Sur.
- Municipio de Villa el Carmen: Comunidad de La Ceiba.

##### 5.1.2 Departamento de Carazo:

- Municipio de Diriamba: Comunidades de San Gregorio, San Juan de La Sierra, La Trinidad, Apompua y Buena Vista del Norte.
- Municipio de Santa Teresa: Comunidad de Santa Cruz.
- Municipio de San Marcos: Comunidades de Fátima, Alvaro Mercado, Oscar Baltodano y Marvin Corrales.

##### 5.1.3 Departamento de Rivas:

- Municipio de Tola: Comunidades de Limón 1 y 2 y Virgen Morena.
- Municipio de Belén: Comunidad de Escalante, Mata de Caña, San Juan Viejo y La Cruz.
- Municipio de Rivas: Comunidad el Rosario.
- Municipio de San Jorge: Comunidad de Apataco.

### 6. CRITERIOS DE SELECCION DE LAS COMUNIDADES

La selección de la población meta de PROSESUR considera las necesidades y capacidades de éstas para involucrarse activamente en su propio desarrollo. En todos los casos, la intervención de PROSESUR implica la participación activa y protagónica de la población beneficiaria.



### Criterios de selección de las comunidades elegidas para formar Empresas de Crédito Comunal

- Están ubicadas en zonas rurales y dentro del área de influencia de PROSESUR.
- Los miembros están dispuestos a recibir capacitación.
- Los miembros están dispuestos a montar un sistema de capitalización.
- Comunidad solidaria con intereses comunes de superación.
- Sus miembros son personas de bajos y medianos ingresos, con potencial productivo sin acceso al sistema financiero tradicional.
- Existe suficiente población para que la empresa de Crédito Comunal pueda crecer y ser autosuficiente.
- Permite la participación de la mujer en igualdad con la del hombre.

### 7. BENEFICIARIOS DE LA ACCION

El proyecto tendrá como **beneficiarios directos a 625 personas** de los estratos de bajos ingresos de las zonas rurales dedicadas a actividades económicas de pequeña escala - principalmente agrícolas y pecuarias- pero también artesanales y de comercio y servicios. De este total, **al menos el 30% serán mujeres.**

**De manera indirecta** se beneficiarán del proyecto **3750 personas**, miembros de los hogares de los 625 beneficiarios directos.

También es beneficiario del proyecto PROSESUR en la medida en que la formación de Empresa de Crédito Comunal permite que sus políticas dirigidas al desarrollo rural logren implementarse, expandirse y respaldarse con base en la capacidad organizativa y financiera de las empresas de Crédito Comunal.

#### 7.1 Fases en las que participan

Los beneficiarios participan activa y decisivamente en todas las actividades del proyecto, en la medida en que este se orienta a prestar asistencia técnica, financiera y productiva a sus iniciativas organizativas y económicas.

La participación del beneficiario en el proyecto es un proceso continuo que se inicia en el momento en que el grupo toma la decisión de conformar su organización. A partir de este momento se convierte en el principal protagonista de las acciones que se realizan, como la elaboración de sus reglamentos y el plan de trabajo instrumentos que guiarán su organización, el aporte de capital que los convierte en dueños de la misma.

Como se detalla más adelante, los pequeños productores rurales participan y determinan la factibilidad, las características, las condiciones y los términos de su constitución en Empresa de Crédito Comunal; luego tendrán pleno poder de decisión respecto a su gestión interna, así como a los proyectos y socios que apoyarán.

### 7.2 Papel de la mujer

Desde el ingreso a la comunidad, el proyecto pone especial énfasis en la participación de la mujer brindándoles la información necesaria y los horarios convenientes para que puedan asistir a las diferentes actividades del proceso de formación de la empresa de Crédito Comunal.

Para el desarrollo del proyecto se plantea trabajar con mujeres y hombres por igual, pero considerando el abrir mayores oportunidades a mujeres que, por situaciones de exclusión o disminución, no son atendidas en la mayoría de proyectos y programas de desarrollo.

Para la ejecución del programa se formó y capacitó a un equipo técnico, integrado por 5 técnicos, todos residentes en el área del proyecto. La meta final era facilitar la organización de **25 empresas de Crédito Comunales en un periodo de 12 meses** y brindar fortalecimiento básico durante este periodo.

### 8. ETAPAS DEL PROYECTO

El desarrollo del proyecto piloto se desarrolla en etapas, las cuales se describen a continuación:

#### 8.1 Primera Etapa:

Abarca todas las actividades de preparación para la ejecución del proyecto, incluyendo al equipo de asesores.

#### 8.2 Segunda Etapa:

Incluye todas las actividades en donde se involucra directamente a la comunidad, así como las actividades de motivación, información y organización de la Empresa de Crédito Comunal, con personería jurídica, estructura definida con funciones bien claras, reglamentos organizativo, accionario y de crédito, plan de trabajo. Todos estos productos son elaborados por los propios socios de acuerdo a sus capacidades y necesidades. En el anexo 1 se envía un ejemplo del producto de esta etapa.

#### 8.3 Tercera Etapa:

Incorpora todas las actividades de Fortalecimiento y consolidación a la Empresa de Crédito Comunal y la capacitación a miembros de Juntas Directivas, Fiscal y comités auxiliares. Todo esto con el objetivo de buscar la sostenibilidad de las Empresas a través de la capacitación administrativa y contable.

### 9. RESULTADOS HASTA LA FECHA

El proyecto ha empezado ya la tercera etapa y hasta la fecha se han logrado los siguientes resultados:

- 21 empresas de Crédito Comunal constituidas.
- 510 socios miembros de Empresa de Crédito Comunal (301 hombres y 209 mujeres). El 41% de los miembros de las empresas de crédito son mujeres y de este porcentaje el 18% ocupan cargos directivos.
- 93 Miembros de Juntas Directivas y comités auxiliares capacitados en organización y administración de su Empresa de Crédito Comunal.
- 3,060 beneficiarios indirectos.
- US \$ 4,500 (Cuatro mil quinientos dólares) capitalizados por las empresas de Crédito Comunal con recursos propios.
- Las Empresas de Crédito Comunal han otorgado 204 créditos a sus socios con fondos propios para distintas actividades (agrícolas, pecuarias, comercio, artesanos, pequeña industria etc.).
- No existe morosidad.
- Las empresas se han proyectado dentro de sus planes de trabajo cerrar el año de 1999 con US\$ 7,500 (siete mil quinientos dólares) capitalizados.
- Adaptación de la Metodología de Formación de empresas de Crédito Comunal de Costa Rica a la cultura Nicaragüense.
- Equipo de asesores capacitados y entrenados en la formación de las empresas de Crédito Comunal.

## 10. RELACIONES CON LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

El trabajo que el proyecto desarrolla es asumido como un conjunto de acciones tendientes a generar condiciones que viabilicen el fortalecimiento de las capacidades de los campesinos y de sus organizaciones en la construcción de su propio desarrollo. En este sentido el rol que juega el equipo de técnicos del proyecto es facilitar el proceso de constitución de la empresa de Crédito Comunal brindando servicios de capacitación, asesoría y crédito. Con intervenciones terminales de tiempos y espacios definidos para su inicio y fin.

### 10.1 A nivel de PROSESUR

- Llegar a la población meta **no atendida** por las intermediarias financieras que en la actualidad trabajan en el área de influencia del proyecto y que PROSESUR le brinda apoyo.
- **Usar la capacidad** local para el establecimiento y fortalecimiento de estructuras de base con autonomía y sentido de pertenencia.
- **Busca la adaptación** en Nicaragua de la metodología de establecimiento y fortalecimiento de empresas de Crédito Comunal.
- Implementación de un programa piloto de establecimiento de empresas de Crédito Comunal que proporciona una **herramienta para los otros componentes** del proyecto para que en una acción conjunta se complementen los esfuerzos de tal manera que estos sean canalizados a un grupo organizado (grupo meta), con interés por recibir capacitación.

- **Incubación de microempresas**, potenciales clientes para las entidades de Intermediación Financiera localizadas en el área de influencia de PROSESUR.

### 10.2 A nivel de empresas de Crédito Comunal

- Esta metodología permite que los recursos patrimoniales de las empresas de Crédito Comunal (fondos propios) se incrementen al **generar utilidades**, dan derecho de propiedad a los socios y sirven de garantía para créditos obtenidos en el sector formal.
- Por ser fondos propios, las empresas de Crédito Comunal realizan operaciones de activo y de pasivo y se capacitan en el uso adecuado de los recursos, con ello logran experiencia y se sensibilizan en la administración de fondos externos.

### 10.3 A nivel de los socios

- Se han hecho **más conscientes** del valor del dinero y de la organización y se capacitaron en el buen uso de recursos de crédito para la implementación de sus proyectos.
- Se ha elevado **el autoestima** de los socios y miembros de la junta directiva, al comprobar que no sólo son responsables de sus problemas, sino que también los pueden resolver y con sus propios recursos.
- Se ha desarrollado una **cultura de carácter financiero** a nivel local que les permite invertir en sus propias empresas, (fondos de empresa de Crédito Comunal) asociados con otras personas, lo que les permite **el acceso oportuno y a menor costo a servicios financieros**, así como incrementar su patrimonio a través de la generación de utilidades en sus empresas.
- Al **ser dueños** de la empresa de Crédito Comunal los socios tienen control del nivel de rentabilidad deseado y sobre las decisiones y el manejo del riesgo.
- En la empresa de Crédito Comunal los socios **se capacitan** en el análisis de las inversiones lo que les permite definir su nivel de endeudamiento y su capacidad de pago.

## 11. VIABILIDAD DE LA ACCION

### 11.1 Responsable de la acción después de su realización

Como se explica a lo largo del proyecto, este considera el dejar la capacidad instalada en las 25 empresas de Crédito Comunal de las 25 comunidades de los cuatro departamentos en intervención, para que sean estos quienes den continuidad a las acciones una vez concluido el proyecto.

### 11.2 Viabilidad técnica

El proyecto es viable desde el punto de vista técnico dadas las siguientes razones:

- Porque existen 25 comunidades organizadas en tres departamentos del país, cada una de ellas posee una organización local, denominada empresa de Crédito Comunal con personería jurídica propia y cédula jurídica, en donde participan 625 personas quienes están capacitadas en destrezas empresariales y participan activamente en los procesos de capitalización y fortalecimiento de sus propias empresas.
- Los socios están capacitados en administración básica (control de entradas y salidas, control de cuentas de banco, libro auxiliar de accionistas, control de capital suscrito, manejo de actas de asamblea y juntas directivas, etc.)
- Los bancos poseen un plan propio y actúan mediante un plan de capitalización y un plan de trabajo que los socios de estos están en capacidad de construir y ejecutar.
- En total se habrá capacitado a 25 secretarios (as), 25 tesoreros (as), 25 presidentes y 25 fiscales los cuales conocen sus funciones y las desempeñan eficientemente.
- Cada Empresa de Crédito Comunal posee su propia reglamentación (reglamentos internos, de capital accionario, de crédito) construidos por ellos y están en capacidad de reformar y actualizar porque han recibido la capacitación, en el anexo 2 se adjunta la reglamentación de un empresa de Crédito Comunal.
- Hay organización con carácter empresarial.
- Las Empresas de Crédito Comunal están en capacidad de colocar crédito en forma ordenada y con un análisis previo y adecuado, principalmente en cuanto a viabilidad de la inversión, recuperación y garantías entre otros aspectos.

**Por lo antes expuesto el proyecto desarrollará la capacidad a nivel de las empresas de Crédito Comunal de tal manera que asegure la sostenibilidad de estos.**

### 11.3 Viabilidad socio-cultural

El proyecto es viable socio-culturalmente por las siguientes razones:

- Variará positivamente los patrones socio-culturales, fortaleciendo la capacidad de organización comunal a nivel empresarial, permitiendo que los campesinos y campesinas fomenten el desarrollo de una nueva empresa a nivel comunal capaz de contribuir en la generación de empleo y el combate a la pobreza.
- Se posibilitará el crédito rural a los campesinos y campesinas que no tienen oportunidades para participar en el sistema formal de crédito, se logra con ello crear oportunidades reales y concretas para financiar sus actividades productivas.
- Se fortalecerá y aumentará la capacidad del trabajo en equipo.
- Se rescata y fortalece la capacidad de inversión a nivel local.

- Se fortalece la integración comunal con el objetivo de incrementar la capacidad empresarial dirigida a la búsqueda de alternativas de desarrollo con participación real y efectiva de hombre y mujeres a nivel de su propia comunidad.
- Se estimula la creación de empresas individuales y familiares, mediante la aplicación de recursos financiados por la empresa de Crédito Comunal.
- Se estimula el desarrollo personal elevando la autoestima.

### 11.4 Viabilidad financiera

El proyecto será viable financieramente debido a los siguientes factores:

- Las empresas de Crédito Comunal.
- La metodología de las empresas de Crédito Comunal está enfocada a la capitalización y la búsqueda de la sostenibilidad y eficiencia financiera en cada comunidad.
- El proyecto promueve conjuntamente con las comunidades, que se logren niveles de capitalización por socio de al menos US\$ 11.7 por año, por lo que se espera una capitalización en los 25 empresas de Crédito Comunales de al menos US\$ 7,313 producto de la participación de 625 socios capitalizando.
- A nivel de productos financieros se espera un ingreso de US\$ 2,413 por año bajo el supuesto que se preste el capital por un periodo de 12 meses a una tasa de interés del 33% anual en córdobas convertidos a dólares al tipo de cambio US\$ 1 = 12 córdobas.

## 12. INFORMACIONES RELATIVAS A UNA POSIBLE EVALUACION

El proyecto recibirá dos evaluaciones en los doce meses una de medio periodo y otra al final del proyecto, ambas serán externas. La evaluación de medio periodo tendrá como objetivo evaluar el impacto del proyecto su avance a nivel comunal y asesorará en aspectos correctivos si fuese necesario. La segunda evaluación tendrá como objetivo recopilar toda la experiencia adquirida, sus logros y resultados (positivos y negativos) y evaluará prioritariamente el impacto a nivel comunal y el logro de los objetivos propuestos.

Como parámetro se proponen los siguientes:

- Cantidad de socios en las empresas de Crédito Comunal.
- Nivel de capitalización por empresa de Crédito Comunal.
- Número de empresa de Crédito Comunales constituidos.
- Número de presidentes, tesoreros (as), secretarios (as), fiscales y miembros de comités auxiliares capacitados.
- Nivel de capitalización por socio
- Nuevos socios incorporados diferentes a los socios fundadores.

- Cantidad de recursos colocados con fondos propios de las empresas de Crédito Comunal y fondos externos.
- Nivel de morosidad
- Rentabilidad financiera en las empresas de Crédito Comunal
- Porcentaje de participación femenina en la empresa de Crédito Comunal y en los órganos de dirección y administración.
- Porcentaje de la cartera de crédito destinada a las mujeres.
- Acciones que realiza la Empresa de Crédito Comunal y contribuyen a la conservación del ambiente.

## PLENARIA SEGUNDO DIA

**MODERADOR**

**Javier Alvarado**

**CEPES**

**Perú**

**E**sta plenaria trata de ampliar la discusión del primer tema que se presentó en la mañana, por parte de Santiago Rivadencira, del Banco Solidario. La experiencia del Banco Solidario, de llegar a los sectores de microempresarios ofreciendo una gama diversa de productos, a partir de un banco más tradicional; es una experiencia distinta a la de las ONGs; casi todas parten de instituciones pequeñas que se especializan en microfinanzas y que posteriormente acceden a la formalización, no generalmente a través del banco, sino a través de instituciones financieras no bancarias, como los fondos financieros en Bolivia, como el caso de PIMES en Perú y difícilmente llegan a convertirse en bancos. Existen experiencias más aisladas y particulares como las del fue Banco Sodio en Bolivia y Mi Banco en Perú, experiencias que sería interesante discutir, porque tienen un camino distinto.

Volviendo a la experiencia que nos presentaron en la mañana, es una experiencia de inserción, de especialización, a partir de un banco múltiple. Por otro lado, la ponencia que presentó en la mañana José Alberto Tejada, es bastante polémica y provocadora en lo que respecta al rol de las ONGs en las microfinanzas. Si es que realmente deben optar por actuar en este campo, deben definirse entre ver al crédito como un negocio, como un negocio eficiente, en el cual se deben recuperar los recursos; o verlo como un medio, y cuestionar, por lo tanto, una serie de elementos y reglas de juego que se aplican en esta actividad; y reivindicar el desarrollo. Creo que es una posición interesante y polémica, porque en torno a las microfinanzas, hay corrientes que sostienen que el papel de las ONGs o microfinancieras, estaría más dirigido a la especialización, considerando a esa actividad más como un medio, que como un fin en sí mismo. Es un medio, pero no un medio que lleva al desarrollo a través del desarrollo de los mercados; y, no es un medio de desarrollo directo, si no pasa por el desarrollo de los mercados.

En fin, creo que es un punto de vista importante sobre el cual vale reflexionar.

### COMENTARIO DE LOS REPRESENTANTES

#### Un representante de ONGs

La intervención de las ONGs en las microfinanzas surge de una visión que busca romper los flujos unidireccionales de riqueza que operan en torno a la actividad de

las entidades financieras formales. En contraposición con esa tendencia, se quiere impulsar procesos que absorban mano de obra y productos primarios, a los cuales se les haya agregado todo el valor posible; que comprenda igualmente la retención local del dinero en efectivo, rompiendo esos flujos unidireccionales, orientados hacia los centros urbanos más grandes, para crear flujos circulares, que reinseren los recursos a nivel local. Esta es una de las tareas que podría determinar una propuesta de desarrollo, un modelo de desarrollo. Para hacerlo se requiere de un instrumento, las finanzas locales que normalmente son inducidas, proyectadas o motivadas por las ONGs, responden en parte a esta necesidad.

En un país como el Ecuador y gran parte de América Latina tiene características semejantes aún con todos los problemas que José Alberto nos estaba señalando, se justifica que haya una incursión de las ONGs en el mundo de las finanzas. Si el día de mañana nos reemplazan instituciones financieras que hayan nacido para ser verdaderamente tales, creo que de parte nuestra no habrá obstáculos para salir de la actividad, tendremos siempre que dedicarnos al capital social antes que al capital financiero.

Mi segundo punto se refiere a estimar cuantos ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos pueden acceder a los servicios financieros formales. Antes, hay una respuesta clara a lo que planteé anteriormente, los que viven lejos, en los sectores rurales, han sido personas que van hacia las instituciones financieras, llevando sus recursos a ellas, en vez de sacar recursos y crear riqueza en otros sitios. Esta manera de funcionar de nuestro sistema financiero, ha sido un aporte más a la concentración de riqueza, en lugar de un aporte a la redistribución. Calculo sobre la base de la población urbana y rural del país y de algunas categorías que se pueden establecer dentro de esta población, que en este momento el 25% de la población ecuatoriana tiene relación con instituciones financieras formales, un 25% de la población tiene relación con instituciones financieras no tradicionales, no clásicas, no bancarias (las cajas que ha impulsado la iglesia y las ONGs; los servicios financieros que dan las ONGs, entre otros); por lo tanto, estimo también que hay otro 50% de la población que no tiene relación alguna con ningún tipo de servicio financiero; cuando personas de este sector enfrentan desgracias, no cuando quiere producir, acuden donde el "chulquero" o el usurero. En consecuencia, cuando hablamos de masificación de los servicios financieros, que es el tema de hoy, si son ciertos los números de mi estimación, desde luego que debemos preocuparnos. Como incorporamos al servicio financiero no especulativo a la mayor parte de la población ecuatoriana, no sé como sea la situación en otros países de América Latina, cual sea el porcentaje de población que todavía no accede a estos servicios; por lo tanto habría que ver cuan cierta es la cara de buena gente que normalmente presentamos; en la tasa de interés la cara no engaña.

Sin embargo, considero que muchas ONGs tienen una vocación de servicio; sin hacer discriminaciones, pienso que las históricas, o las que han nacido con las mismas motivaciones con las que han nacido las históricas, siguen teniendo una vocación de servicio, que permite que estos sectores de la sociedad puedan ser incor-

porados cada vez más al uso positivo de un instrumento como es el manejo de las finanzas, en las formas más modernas de las que hasta ahora se ha hecho.

Me parece muy pertinente que las ONGs incursionen en el mundo de las finanzas, sin pensar que este sea su destino; agregando otra vez, que debe ser un instrumento para servir a los sectores populares.

#### **Flavio Mora, Asociación Cristiana de Jóvenes de Ecuador**

Somos una institución que tiene unos 40 años en el Ecuador y desde 1984, hemos realizado una opción fundamental de vida, para trabajar desde los sectores populares en 5 ciudades, trabajando efectivamente junto a, como muchos han dicho, a los excluidos de este sistema. Me parece que el aporte que había planteado el Sr. Tejada, esta mañana es un aporte muy valioso, en cuanto a dejar latente la necesidad de permanentemente preguntarnos si adentro, la razón de ser de las ONGs la misión y el porqué estamos trabajando colectivamente en un proyecto común de vida. Tengo anotadas aquí algunas reflexiones que me gustaría compartir y que creo que van en la misma línea de compañeros del FEPP que me antecedió en la palabra. En cualquier esquema se plantea que para una atención de microcrédito y otro tipo de servicios señalados en esta serie de intervenciones muy valiosas, los sectores populares y los más pobres son vistos como clientes, sujetos a realizar un negocio probablemente y no como seres humanos, lo cual significa la necesidad de contribuir y diversificar nuestra acción como ONGs, para atender justamente la integralidad de su problemática, con miras a empoderar comunitariamente su desarrollo. La búsqueda constante de una intervención alternativa debería estar presente, con miras a transformar la realidad del conjunto social en el que existe una injusta distribución de la riqueza y ese es un problema fundamental. Por lo tanto, con todos estos planteamientos en cuanto a la intervención que realizamos en el microcrédito, estamos contribuyendo a la profundización, al fortalecimiento del sistema actual injusto, no estamos contribuyendo a su transformación.

Nosotros juzgamos que la intervención debe diferenciar profundamente lo que significa lo esencial de lo instrumental y debe apuntar a que se transforme la realidad. Para que en la práctica realmente, el crecimiento de la pobreza la profundización de la crisis estructural no constituya una oportunidad de fortalecimiento y desarrollo de nuestras ONGs, si no más bien la posibilidad de que la necesidad de nuestra intervención vaya disminuyendo, porque la vida y la realidad se está transformando hacia una situación de mayor justicia y repartición de la riqueza. Eso nada más. Muchas gracias.

#### **Manuel Chiriboga, ALOP**

Muchas gracias, creo que corremos el riesgo de evadir la discusión si contrarrestamos exclusivamente la idea de ONGs, organizaciones y microfinanciamiento y su capacidad de atender segmentos extremadamente importantes de la población, aún más, de actuar en situación de emergencia, de extrema marginalidad social o

espacial, cuestión en sí mismo legítima y que creo nadie podría cuestionar la importancia de la actividad que hacen muchas ONGs en el campo del microfinanciamiento. Pero creo que sería evadir la discusión, no discutir en que condiciones ese tipo de intervenciones generan procesos de desarrollo, al menos situaciones de erradicación de la pobreza para grupos relativamente significativos de la población.

En que condiciones, segmentos importantes de nuestras sociedades son capaces de mejorar sus ingresos, mejorar la calidad de vida en la cual se desenvuelven, aumentar el nivel de poder en la sociedad respecto a otros grupos y en que condiciones son ellos capaces de transmitir de una generación a otra esa situación, generando así una situación efectiva, de erradicación de la pobreza; esta es la pregunta. Cabría preguntarse en que contexto o en que situaciones el microfinanciamiento o las ONGs de microfinanciamiento pueden contribuir significativamente a esto. Segundo, a generar condiciones sostenibles o procesos sustentables de erradicación de la pobreza. Aquí existen dos temas que debíamos discutir, es que las empresas de microfinanciamiento pueden entrar en alianza o coaliciones con otras organizaciones, con otros campos, que en conjunto puedan contribuir a generar contextos locales, o sectoriales específicos que permitan generar esas condiciones y en donde? Para acceder a recursos, tecnología, capacitación, salud y otros ámbitos vitales del desarrollo que entran a actuar, seguramente requieren el concurso de otras organizaciones especializadas en esos campos; pero también debemos pensar que la erradicación de la pobreza no puede solucionarse exclusivamente por intervenciones a nivel micro, sino que requiere de contextos favorables para que esto ocurra, como una política macroeconómica, relativamente estable, mercados más o menos influyentes, procesos de democratización importantes, estabilidad en los mercados financieros. Tomen el caso del Ecuador en estos días, la tasa de interés pasó de 80% a 160%, de que erradicación de la pobreza estamos hablando, de que efectividad, en ese contexto. Esto creo que obliga a las organizaciones de microfinanciamiento a ver este contexto más amplio y eventualmente también, al menos a ver las posibilidades de intervenir, de hacer incidencia en esos campos, que tienen que ver con procesos de transformación mayores.

Para terminar diría que el tema es como la ONG de microfinanciamiento se hace parte de un proceso de desarrollo, que genera condiciones de alianza y trabajo conjunto con otras organizaciones, al mismo tiempo que trata de impactar en las condiciones más generales de desarrollo, en un país dado.

#### Walter Blake, CRS

Quiero acotar algunos elementos más a este debate que comenzó con la primera ponencia de la mañana, del Banco Solidario, cuando anunció que su misión era rentabilidad con misión social y después José Alberto lo planteó en una forma en que nosotros ONGs, no pedimos justo nuestra misión social. Siento que hay que definir con mucho tino los términos; muchas veces peleamos por términos cuando lo realmente importante es el contenido en cuanto a la misión social. Creo que hay muchos aquí que dijeron lo mismo, que lo importante es que debemos tratar de

servir a los sectores excluidos de lo que son los servicios financieros formales. Más o menos hay un consenso sobre eso y dentro del mundo de las ONGs hay muchos de dichos servicios, que no son nada rentables, que no son nada eficientes, que no están sirviendo a los sectores más excluidos y más pobres, porque están tratando de ser autosostenibles o sostenibles en su negocio. Para mí lo importante (y justo dentro de la institución que estamos formando con gran debate, hemos insistido en ello), es el porcentaje de clientes que vamos a tener en este sector de subsistencia y de acumulación simple. Justamente respecto a ello, en la discusión sobre la cartera del banco, en la mañana, se mencionó que en cuanto a clientes, el 77% pertenecían a los sectores más bajos, pero representaban solamente el 3% de su cartera. Por lo tanto, creo que nosotros vamos a tener que preocuparnos por mantener un alto número de clientes, pero también debemos crecer más aún para asegurar que una parte significativa de nuestra cartera se dirija al sector más excluido. Esto es guardar nuestra misión social.

Por otro lado, hay una gran confusión a mi entender, tengo 36 años trabajando proyectos sociales y económicos en América Latina, en los cuales he visto, y he trabajado en muchos proyectos sociales, en muchos proyectos económicos que han fracasado, que han sido un engaño para la gente. También trabajé en el Perú, para una ONG histórica, los históricos no siempre somos los mejores; nosotros tuvimos esquemas que no siempre se fijaban en criterios de eficiencia y más en esta palabra con la que estoy de acuerdo, de rentabilidad.

A la gente le interesa la rentabilidad, a la gente le gusta la rentabilidad en el desarrollo; la gente quiere crecer. En 1979 dimos un cursillo en una comunidad de Pano, en el Perú, se trataba de una serie de talleres con una organización campesina de una provincia de las más pobres. En el proceso de evaluación, un campesino se levantó y dijo: "Doctor..." y cuando a uno comienzan a decirle "doctor" es porque viene un cuestionamiento, dijo: "Mire, nosotros acá somos casi doctores, porque entendemos la relación entre la provincia y la capital, entre el Perú y el primer mundo, entre todo lo que es el problema de la dependencia, pero sabe? Después de 3 años nuestra papita no ha mejorado NADA, nuestros carneros, menos. ¿Cuándo ustedes se van a preocupar realmente de cambiar nuestra situación? Era un choque bastante fuerte para nosotros. Regresamos y hubo un gran debate de semanas, para ver realmente como cambiar nuestra orientación. Siento que también la crítica de José Alberto, por ejemplo de la Caja Social, si entendí bien la crítica, se refiere a que si es crédito, es crédito, lo cual quiere decir que la gente tiene capacidad de pago. Si la gente no tiene capacidad de pago, no es crédito; eso es otra cosa, verdad? Y debemos buscar efectivamente otro tipo de solución u otro tipo de programa. Hay que usar con bastante criterio las palabras; yo quiero que mi programa de crédito sea rentable. Primero que sea sostenible para cubrir costos, pero si es rentable yo puedo crecer, y crecer justo sirviendo más clientes en este sector que yo he escogido, que hemos seleccionado, mucho tiene que ver con la rentabilidad y como voy a utilizar esa renta.

### Diego Unda

Respecto al rol de las ONGs creo que se dan las dos cosas, una ONG puede ser facilitadora, promotora del desarrollo, o una ONG puede ser que ayude a superar las imperfecciones del mercado. Creo que eso depende por una parte de cual es el elemento dinámico; si el elemento dinámico, son los actores de la economía popular, los microempresarios por ejemplo, entonces la ONG es una promotora del desarrollo; pero si se concibe que el elemento dinámico son las fundaciones, dotadas de los recursos de las transnacionales, entonces es para superar algunas imperfecciones que existen en el mercado. Creo que en este caso es importante el debate; mas que para diferenciar a las ONGs que creen en los actores de la economía popular y las ONGs que creen en recursos de las transnacionales.

### Carlos Chaverria de la Asociación Arariwua del Perú

Quería plantear dos puntos muy pequeños: uno se relaciona con el tema de la autosostenibilidad y de la rentabilidad; cuando hablamos de ello nos referimos a la eficiencia. Creo que debemos juntar en nuestro discurso la eficiencia y la eficacia. La eficiencia que se basa en el desarrollo de las capacidades de los recursos de la población, con la que estamos trabajando, de microempresarios y de sectores excluidos. Por lo tanto, para medir el sentido social de nuestro trabajo, tenemos que verlo desde la eficiencia de nuestra especialización, pero también de la eficacia de lo que estamos logrando, con nuestros productos, con lo que venimos haciendo.

El segundo punto tiene que ver también con el tema de a quienes llamamos microempresarios. Siento, desde el principio, desde la experiencia que tenemos, que es posible que no sea un concepto irrestricto, académico y exento de duda; microempresario, creo que es una palabra que vale la pena seguir usándola porque tiene que ver con nuestra visión del pobre, porque si vemos al pobre como un sujeto carente, necesitado de asistencia, es evidente que le estamos negando cantidad de connotaciones por esa visión. Pero si le digo microempresario, puedo estar-me autoengañando, pero considero al pobre con un poco de iniciativa, como un sujeto con capacidades, con potencialidades para su propio desarrollo y para contribuir al desarrollo de su localidad. Creo que esa es una base, para la autocapacidad y la autoestima de nuestra población, que también es un componente que influye mucho en el desarrollo.

### José Tejada - Caja Social, Colombia

En el marco de la reflexión que estamos haciendo sería interesante que no dejáramos suelta la pregunta de porque las Cooperativas no son un actor principal en la industria del microfinanciamiento hoy por hoy; y, porque las agencias multilaterales, como las agencias de cooperación y los propios gobiernos privilegian más a las Organizaciones No Gubernamentales que al propio sistema cooperativo. En el documento que preparé para esta presentación, cuestiono a las cooperativas y a los sindicatos que hace 30 años, cuando comenzaba a surgir la informalidad, sobre to-

do la informalidad urbana en América, en general le hicieron un poco el quite, con cierta arrogancia de clase, puesto que como no pertenecían a la clase obrera, no tenían nada que ver con estos sectores. Pero el hecho de que existan equivocaciones históricas en la dirección, en la dirigencia mejor, de este tipo de organizaciones, no debiera hacernos perder de vista que son organizaciones que de lejos tienen muchas más potencialidades, si es que de verdad adecuamos los marcos legales y los marcos institucionales, para democratizar, tanto la participación de los excluidos como para potenciarla, sobre todo del punto de vista de su toma de decisiones.

No es casual colegas, que en los países desarrollados, la economía social esté sustentada fundamentalmente en el sector cooperativo, por algo tiene que ser; claro, hay mucha más capacidad de participación, hay niveles de educación y de información muy superiores en las poblaciones europeas y americanas que en nuestros propios pueblos. Quisiera que quedara muy claro, no estoy criticando a las ONGs desde afuera. Vengo del mundo de las ONGs, de hecho represento un grupo de 5 ONGs, una Cooperativa y una empresa comercial que es el grupo CECAM en Colombia y hablo desde la experiencia y de la reflexión que venimos haciendo luego de tantos años sobre estos temas.

Sobre el papel que estamos cumpliendo y respecto de hacia donde va este coche. Cabe recordar lo que acaba de pasar en Colombia, seguramente ya ha pasado en Ecuador y en otros países de América Latina. El sistema cooperativo en Colombia quedó absolutamente desmantelado en los últimos 2 años, un sistema cooperativo con todos sus errores y sobre todo con las fallas de la dirigencia, ¿Qué fue lo que dejaron de hacer las autoridades financieras? En lugar de sancionar y podar la dirigencia y los vicios del modelo, acabaron el sistema; inmediatamente se plantea una la pregunta: y que se hacen esos 5 millones de ahorradores que tiene el sistema? ¿En manos de quién quedan? ¿En manos de la banca? ¿En manos de las ONGs? ¿En manos de quién? ¿Y que se hacen los 3 millones de socios de la Cooperativa que habían? ¿En manos de quien quedan?

Pregunto ahora, las ONGs somos un tipo de organismo social de intervención que no tenemos, las más antiguas y por favor que no se entienda que estoy haciendo una dicotomía entre las históricas y las nuevas, eso no me importa. Lo que estoy haciendo es una recuperación histórica de la génesis de las organizaciones, que finalmente en la década pasada fueron llamadas ONGs, porque si esto no se comprende caemos en lo que nuestro colega del Salvador nos estaba planteando, nos confundimos en los términos, empezamos discutiendo por términos y no por contenidos. Retomando entonces, las ONGs, las que llevamos más recorrido, tenemos aproximadamente 30 años, pero el cooperativismo mundial que tiene más de cien años, más de un siglo de historia, es un movimiento que ha demostrado su efectividad real en los países del norte. Pregunto a los interventores de las agencias multilaterales y a las agencias de cooperación, porque ellos que tienen la posibilidad de mirar, comparar y ayudar en los procesos adaptativos, no nos han colaborado, no nos han asistido, no nos han ayudado. Los recursos y las metodologías de intercambio en este plano incluyen experiencias tan importantes como la Mondragón de España, para citar solo una, que es mundialmente conocida.

Cómo puede ser mejor, o pensar que hay mayores posibilidades de democracia económica y democracia social empoderando organismos no gubernamentales que generalmente tenemos consejos directivos y nada más, que empoderando cooperativas y organizaciones que en todo caso tienen una mayor cantidad de usuarios y clientes que los que tenemos hoy en las ONGs, para volverlos partícipes del direccionamiento de nuestros programas y del direccionamiento de la toma de decisiones.

Esto no es populismo, esto es realismo. Lo que pasa es que, como me preguntaba esta mañana: qué va a pasar cuando para las agencias de cooperación y las agencias multilaterales el microfinanciamiento termine con un INRI, señalado que esto fue un fracaso, que no sirvió para nada, que la pobreza aumentó, que no se resolvió nada en nuestros países; con toda seguridad los recursos se irán para otra parte.

Los fondos van a migrar y mañana estaremos hablando de minorías étnicas, de biotecnología o de medio ambiente; estaremos en otras condiciones y las microfinanzas van a quedar en manos de quién? De nosotros? Tenemos los capitales para manejarlas? O será que de pronto, puede ocurrir también, entren capitales a la microfinanza, muchos de ellos golondrina, capitales internacionales. Nosotros mientras tanto, seguiremos como usuarios; planteaba esta mañana por qué no negociamos con las agencias de cooperación y las agencias multilaterales, recursos de capital que nos permitan ser socios, no usuarios de los bancos éticos, de la sociedad de inversión ética que se está creando en todo el mundo desarrollado. Como así se crean en el mundo desarrollado y de nuevo nosotros empezamos a presentarles proyectos, proyectos de financiamiento, proyectos de apalancamiento? Donde queda nuestro poder?

Señores aunque el tema sea muy técnico y aunque corra el riesgo de ser mal interpretado, en el fondo este es un aspecto político, en el que se juega la suerte histórica de nuestros pueblos, la suerte histórica de los excluidos de nuestros países. Nosotros querámoslo o no, querámoslo entender o no, tarde o temprano deberemos enfrentarnos a ese dilema.

Porque es absolutamente cierto que si no existieran ONGs, las emergencias serían más graves, y las discriminaciones todavía peores; la gente sencillamente no comería y se moriría más temprano. Pero quizás, si no minimizamos la capacidad de la gente, quizás la gente estaría menos neutralizada por paliativos sociales y estaría, a lo mejor, en condiciones de organizarse de mejor manera, para enfrentar esta debacle que se nos vino encima, porque no es casual que en América Latina tengamos un círculo de pobreza superior al 45% de la población total.

Hace 30 años los pobres eran el 30% y se ha incrementado en el 15% adicional; nosotros seguimos mientras tanto haciendo trabajos que son buenos; pero el asunto es no solamente hacer buenas cosas, el asunto es hacerlas bien. Finalmente, lo que es bueno para el desarrollo social y económico de nuestros países (e insisto a las ONGs de las que hago parte, puesto que represento a un tipo de red en la que

estamos organizados), es que diferenciamos, la microfinanzas para la supervivencia y la microfinanza para el desarrollo económico a través de un circuito empresarial, desde la perspectiva microeconómica. Ambas son válidas pero tienen que ser diferenciadas, lo que nos permitirá diferenciar nuestra intencionalidad social; si finalmente decidimos que mejor es montarnos en el carro de los negocios financieros, hagámoslo, eso no será un pecado ni un delito; al contrario, ganaremos en transparencia en la intervención. Pero si vamos a seguir trabajando en este campo, no queramos ser adultos para unas cosas y adolescentes para otras.

#### Javier Alvarado - CEPES, Perú

Aprovechando mi condición de moderador, considero muy importante analizar el punto que ha traído el señor Tejada sobre las cooperativas; nuevamente me permito discrepar con sus puntos de vista. En primer lugar, creo que el movimiento cooperativo está presente y creo que es muy importante en lo que es microfinanzas; una cosa diferente es que no participe en los foros y otra es que no esté presente. Hace poco hice visitas en Bolivia y Chile, en la zona de Santa Cruz de la Sierra encontré movimientos cooperativos muy importantes. Creo y respeto el principio de las cooperativas "un hombre un voto". Quizá por allí encontramos las dificultades del movimiento cooperativo: un problema de crecimiento y de los derechos de propiedad que nunca se pudieron resolver. Actualmente los sistemas que tratan de reflotar a los sistemas cooperativos, se ocupan de esos problemas y creo que están logrando avances en algunos países.

En Perú existían en 1988, alrededor de 600 cooperativas; luego de la quiebra del sistema cooperativo, actualmente existen 200 cooperativas, todas de carácter cerrado. La ley las trata de convertir en sociedades cooperativas, sociedades de capital cooperativo, que parece una salida interesante; sin embargo es todavía muy prematuro para evaluar; no hay ninguna cooperativa que se haya adaptado. Conozco que hay un dinamismo de un movimiento cooperativo que es importante en las microfinanzas, en Guatemala; con aportes de la cooperación internacional se reflotó al movimiento cooperativo. Ese es un ejemplo y creo que en ese sentido el movimiento cooperativo es un invitado que debería estar en próximas reuniones como estas, en las que discutimos temas de microfinanzas y especialmente de las ONGs.

#### Karen Zaquer - Taller de Comunicación Mujeres, Ecuador

Esperé el final de la presentación porque tengo una visión externa. No trabajo aún en microcrédito y mi inquietud consiste en que veo que las ONGs que se especializan en microcrédito están prestando créditos a individuos o a grupos de interés que tienen un interés común, considerando que cada vez que prestan un crédito están beneficiando a más gente y favoreciendo al desarrollo. Considero que la sociedad no es una suma de individuos, la sociedad se conforma de grupos de intereses; con flujos entre esos grupos y al interior de los grupos. Cuando se da un crédito puede provocar consecuencias, sobre el mismo beneficiario, pero que sean negativas. Me explico con un ejemplo, en una comunidad campesina que recibe



crédito de una ONG, esta va a considerar que toda la comunidad es pobre; pero puede haber 10% de dicha comunidad que gracias a una coyuntura particular se ha desarrollado y tenga un mejor sistema que el 90% restante; la ONG va a dar el crédito a ese 10% para que desarrolle su sistema y de esta forma este segmento va a eliminar al 90%, que va a tener que migrar y aún vender sus tierras. Me preocupa saber si las ONGs tienen un sistema de evaluar sus efectos indirectos o si solo están evaluando sus efectos proporcionalmente al número de clientes, entre comillas, que tienen no? No sé si hay un diagnóstico económico o sólo se hace un diagnóstico financiero. Esa es mi preocupación; no sé si las ONGs que se especializan en el crédito consideran que el factor limitante al desarrollo es el acceso al capital y que no hay otras limitantes. Presento esta preocupación a la mesa y al resto de ONGs que trabajan en este sector.

R.- La señorita hizo una pregunta muy difícil de contestar. En mi experiencia, los factores de diferenciación campesina, que son excluyentes, originan procesos migratorios y procesos de poder, van más allá de los que es el crédito; inciden con o sin crédito. Son procesos de diferenciación que existen en toda sociedad. Provengo de una ONG, soy miembro de dos ONGs: soy miembro de una ONG histórica, como investigador; y soy presidente de una ONG especialista en crédito, de la nueva ola que nació en los años 90. En tal sentido, creo que nadie en las ONGs cree que el crédito es el único factor de desarrollo.

Hay factores macro y factores micro que son muy importantes. Cuando damos crédito, consideramos que si el sujeto no tiene capacidad de pago, mal haríamos en darle un crédito, ya que estaríamos contribuyendo a que tenga una deuda, antes que una posibilidad de mejorar su sistema de vida.

Definitivamente creo que al dar crédito hay que considerar básicamente si el destinatario tiene capacidad de pago; puesto que si es un sistema sumamente pobre, en el cual definitivamente no hay posibilidades, creo que existen otro tipo de acciones, como mejorar la infraestructura, mejorar el riego, la salud y la educación, son mucho más rentables que dar crédito. Este es mi punto de vista a partir de mi experiencia.

## PANEL 5

### Tecnología financiera en busca de la eficiencia

#### PONENTE

José María Garaizabal FOMMI, El Salvador

#### COMENTARISTAS

Javier Vaca CODESARROLLO, Ecuador

Walter Blake CRS, El Salvador

#### DIRECTOR DE MESA

Claudin Jaramillo CORFAS, Colombia

## TECNOLOGIA FINANCIERA EN BUSCA DE LA EFICIENCIA

José María Garaizabal  
FOMMI  
El Salvador

### 1. DEFINICION DE MICROEMPRESA

Desde el punto de vista del financiamiento a las microempresas se las puede definir como unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento fundamentalmente son para capital de trabajo.

La definición de microempresa se centra en el hecho de realizar actividades económicas en menor escala, respecto de la pequeña empresa. Estos son pequeños negocios pertenecientes al sector informal de la economía, pueden ser vendedores ambulantes o pequeñas unidades que tienen su propio establecimiento, dedicadas a actividades comerciales, de servicios e industria, que operan en economías locales.

Con frecuencia la microempresa es clasificada según las actividades de comercio, industria y servicio, aunque el tamaño y naturaleza pueda variar de lugares urbanos a rurales; ellas constituyen una fuerza económica creciente e importante en cada nación en el mundo.

### 2. CARACTERISTICAS DE LA MICROEMPRESA

- Perfil del Microempresario:
  - Nivel de activos
  - Número de empleados
  - Sector económico
  - Ingresos: nivel y origen
  - Zonas geográficas
  - Sexo
  - Vulnerabilidad

### 3. DEMANDA Y OFERTA DE CREDITO A LA MICROEMPRESA

- Características de la Demanda:
  - Tratamiento individual
  - Financiamiento permanente
  - Atención adecuada

- Rapidez y oportunidad
- Simplicidad en el trámite
- Proximidad geográfica
- Garantías

Fuente: Encuesta microempresarial 1998 DIGESTYC -FOMMI

• Características de la Oferta:

- Tratamiento Individual
- Filosofía de permanencia en la concesión
- Costos reales y transparentes
- Rapidez
- Accesibilidad
- Sustitución de garantías por información (garantías flexibles de acuerdo al monto solicitado)

Se debe modificar el proceso del otorgamiento del crédito en lo que se refiere.

El papel que deben jugar los servicios financieros en el apoyo al sector, depende de ofrecer servicios financieros únicamente cuando éstos respondan a la demanda legítima por parte de los clientes. Solamente en estos casos tendrán los servicios financieros una auténtica capacidad de contribuir a dar respuesta a las necesidades de financiamiento que tiene la microempresa.

La información incompleta e imperfecta es una limitación poderosa para la existencia de transacciones financieras, ya que las instituciones financieras entregan a los prestatarios poder de compra (fondos) hoy, a cambio de una promesa de pago en el futuro. A veces esta promesa se cumple, a veces no. Cuando no se cumple dichas instituciones sufren una pérdida patrimonial.

La dificultad de las Instituciones financieras surge cuando los prestatarios no pueden pagar, ya sea por problemas que están enfrentando, o cuando no desean pagar porque no les resulta óptimo hacerlo en ese momento. A fin de evitar las pérdidas resultantes estas instituciones necesitan información acerca del deudor potencial y de sus actividades productivas.

En ausencia de información adecuada para predecir la probabilidad de falta de pago (información insuficiente), es posible que los préstamos simplemente no sean otorgados, ya que la incertidumbre acerca de la recuperación de los fondos sería demasiado elevada a:

- Análisis del crédito
- Requisito de Garantías
- Relación del oficial de crédito con el prestatario
- Control y seguimiento

#### 4. EXPERIENCIA EN AMÉRICA LATINA EN CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA

Dentro del marco de la promoción del desarrollo económico y social de los países latinoamericanos, ha adquirido especial importancia el reconocimiento de la necesidad de promover a la microempresa. Esto ha llevado a muchas instituciones financieras a mostrar interés por incursionar en el sector. Estos esfuerzos serán eficaces, sin embargo, sólo si parten de un diagnóstico correcto de las posibilidades y limitaciones del sector y solo si utilizan los instrumentos apropiados. Dichos instrumentos deben responder directamente a la naturaleza de las principales dificultades que deben ser superadas en este segmento de la población, cuyo nivel de vida depende de la productividad de sus microempresas.

En algunos países latinoamericanos, el sector microempresarial ocupa más de la mitad de la fuerza de trabajo urbana. Además, en varios países el empleo y el ingreso generados por las microempresas ha aumentado considerablemente, particularmente en los sectores informales urbanos.

Mientras que las tecnologías bancarias tradicionales enfatizan aspectos patrimoniales y garantías ofrecidas, las tecnologías de microfinanzas prestan mayor atención a la moral y capacidad de pago del prestatario.

Un elemento central de estas tecnologías es que el oficial de crédito asume la responsabilidad principal, tanto durante la evaluación y otorgamiento del préstamo, como del control y seguimiento del deudor y del eventual cobro.

De esta manera no sólo se crean incentivos para que el oficial de crédito sea diligente en sus esfuerzos, sino que también se desarrolla una relación personal con el deudor. Esta relación personal incrementa el nivel de información del Oficial de Crédito e incentiva al deudor a ser cuidadoso en sus pagos.

Otro elemento central de estas tecnologías de crédito es la celeridad con que las solicitudes de crédito son atendidas. El tiempo de aprobación de una solicitud nueva se reduce a unos pocos días y en caso de renovaciones, los desembolsos ocurren pocas horas después de solicitarlos. Para lograrlo, estas tecnologías necesitan sustentarse en un sistema automatizado de administración y cobranza de la cartera. El cumplimiento del plan de pagos es controlado diariamente para un seguimiento meticuloso de la recuperación.

#### CASOS EXITOSOS EN AMÉRICA LATINA:

- BANCOSOL (Bolivia) Caja de Ahorro y Préstamo de Los Andes S.A.
- Financiera CALPIA - El Salvador
- Banco de la Mujer en Colombia
- Cajas Municipales de Perú
- Programa de Fomento de la Microempresa FOMMI II - El Salvador

## FINANCIERA CALPIA, S.A

Perfil de la empresa en \$	1996	1997	1998
Cartera Vigente	11,514.22	18,363.71	22,074.86
N° de créditos otorgados	42,972	52,609	55,020
Capital otorgado en Créditos	26,405.57	36,266.78	38,603.19
Monto promedio	637.88	745.62	758.59
N° de Empleados	138	166	199
Utilidad Neta	875.54	1,065.53	752.90

Morosidad: 96% categoría "A", 3.9% en las categorías "B-E"  
FUENTE: Memoria de Labores 98

• EXPERIENCIA DEL PROGRAMA DE FOMENTO DE LA MICROEMPRESA- FOMMI II.

INTERMEDIARIA	No. Créditos	Colocación Acumulada \$	Promedio
ADECOA	3,293	1'664,012.40	505.35
C.C. DE SONSONATE	2,686	2'029,288.96	755.52
C.C. SAN MIGUEL	1,904	1'813,687.14	952.56
CC. USULUTAN	1,402	1'143,549.49	815.70
C.C. ZACATECOLUCA	1,242	875,921.50	705.23
C.C. DE TENANCINGO	1,027	628,959.04	612.40
C.C. SANTIAGO NONUALCO	948	724,544.94	764.28
CC. ACAJUTLA	1,228	1'149,891.92	936.41
C.C. SENSUNTEPEQUE	195	400,967.01	2,056.20
CC. COJUTEPEQUE	146	183,333.33	1,255.63
BANCO ATLATCAT	484	1'055,137.54	2,180.09
BANCO SALVADOREÑO	641	506,790.78	790.67
<b>TOTAL</b>	<b>15,196</b>	<b>12'176,084.07</b>	<b>801.25</b>

• COLOCACION ACUMULADA POR FUENTE DE 1997 AL 31 DE JULIO/99.

FONDO	N°	MONTO \$
FOMMI	1,2716	8'471,907.05
PROPIOS	1,427	2'460,929.92
OTROS	201	638,168.37
<b>TOTAL</b>	<b>14,344</b>	<b>11'571,005.35</b>

PLAZO PROMEDIO : 8 MESES  
Programa Fommi II

• SALDOS DE CARTERA Y MOROSIDAD MAYOR A 30 DIAS

Intermediaria	N°	Monto \$	N°	Monto \$
CC. SONSONATE	1,083	687,088.96	155	128,319.23
ADECOA	1,245	523,595.79	201	58,673.25
CC. ZACATECOLUCA	458	220,600.91	134	75,795.61
CC. SANMIGUEL	794	460,594.99	51	28,624.00
CC. USULUTAN	448	297,536.75	21	10,887.37
CC. STGO. NCO	423	233,785.55	42	16,677.73
CC. TENANCINGO	464	192,353.13	93	42,053.68
CC. ACAJUTLA	343	213,829.35	41	20,227.08
<b>TOTAL</b>	<b>5,258</b>	<b>3'251,257.33</b>	<b>738</b>	<b>369,881.38</b>

MOROSIDAD SOBRE SALDOS 13%

5. TECNOLOGIA APROPIADA PARA LA MICROEMPRESA

La función principal de esta tecnología crediticia es contribuir al conocimiento que sobre este segmento de mercado necesita el sector formal y semi formal para poder ofrecer sus servicios financieros.

### Filosofía en que se basa:

#### A. Análisis en que se debe sustentar la evaluación de créditos a la Microempresa

Para determinar si un microempresario es sujeto de crédito se debe verificar que reúne y cumple los requisitos para ser evaluado y posteriormente, favorecido con el otorgamiento de una línea de crédito. Estos requisitos deben estar comprendidos en la política y Reglamento de crédito de la Institución. Por consiguiente cada Institución considerará, de acuerdo a las características del negocio, los requisitos y condiciones necesarias para que el solicitante pueda ser sujeto de crédito.

Esta tecnología, enfatiza el análisis tanto del negocio a financiar así como del contexto en que se desenvuelve la unidad económica. La finalidad de realizar este análisis es:

- Apoyarse por un lado en la potencialidad económica de la empresa solicitante y por otro lado en los problemas potenciales de la moral de pago (denominada también voluntad de pago) en la devolución del crédito; y, por otro lado.
- Dejar claramente establecido que la aplicación del crédito se adecuará a las necesidades de liquidez de la unidad económica en su conjunto, más que al destino específico que el solicitante pueda declarar por conveniencia en la solicitud de crédito; lo más importante es que el oficial de crédito descubra y esté consciente de los vacíos y de los riesgos al momento de realizar la propuesta de financiamiento.

El rol del oficial de crédito para el cumplimiento de este principio es obtener la información necesaria, tanto en el domicilio como también en el lugar del negocio. A través de este análisis, el oficial identifica las corrientes de ingresos y gastos de la unidad económica del solicitante y formula los estados financieros del negocio. Se estima que la calidad de la información depende del oficial de crédito quien se hace responsable por la veracidad de la información que recolecte y que debe constituirse en base confiable para la toma de decisiones del comité de créditos. Bajo este requerimiento conceptual de la filosofía crediticia, el estudio de la unidad económica solamente es posible realizarlo si contamos con oficiales de crédito plenamente identificados con su trabajo y con su institución financiera.

#### B. Como crear en los clientes una cultura de pago puntual

Para que el prestatario cumpla las condiciones pactadas de mutuo acuerdo, especialmente el pago de las cuotas según el plan de pagos pactado, se hace necesario que durante la visita que le haga el Oficial de Crédito le brinde una amplia explicación de compromiso que contraerá si le otorga el crédito la Institución y las modalidades de crédito a las que puede tener acceso si tiene un buen record crediticio.

### Casos especiales:

La moratoria

El Refinanciamiento

#### C. Como construir una relación duradera en el largo plazo entre la empresa - cliente

La relación crediticia duradera en el largo plazo, se fundamenta en el hecho de que las instituciones financieras deben brindar permanente acceso al crédito a los pequeños empresarios y microempresarios. Las instituciones deben estar preparadas para ofrecer servicios financieros duraderos.

Esta relación crediticia permanente y duradera con el cliente, es una relación de confianza reciproca (prestatario - institución financiera) que se construye a través del tiempo. Si unilateralmente no se cumplen las obligaciones pactadas de mutuo acuerdo, automáticamente la relación crediticia se deteriora y se pierde así un importante instrumento para disminuir los costos de evaluación en la concesión crediticia.

El prestatario deberá brindar al oficial de crédito información veraz y fluida con la finalidad de que el oficial de crédito, determine las condiciones adecuadas de financiamiento. Al mismo tiempo esto es importante para que el oficial de crédito cuente con una base confiable de información para la presentación de la propuesta.

- Modalidades de crédito que se pueden ofrecer al microempresario para satisfacer sus necesidades crediticias en una misma Institución:

##### a) Crédito común:

Es el primer crédito que se otorga a microempresarios de la actividad comercial, industrial y de servicio cuyo destino principal puede ser: capital de trabajo o activo fijo.

##### b) Crédito Recurrente:

Es del segundo crédito en adelante que se otorga a microempresarios.

##### c) Crédito Estacional

Son créditos dirigidos a microempresarios de la actividad comercial, industrial y de servicios para financiar capital de trabajo en temporadas en que aumenta la actividad comercial, (época escolar, día de la amistad, semana santa, día de la Madre, día del Padre, fiestas patronales, fiestas agostinas, 15 de septiembre, fiestas navideñas).

#### Crédito Automático.

Está orientado a clientes que hayan tenido por lo menos los últimos cuatro créditos a la microempresa cancelados con nota uno, ó 18 meses de relación crediticia con la Institución, tiempo durante el cual ha sido clasificado como cliente preferencial.

#### D. El rol de la garantía, en la toma de decisiones en el otorgamiento de un Crédito

Esta tecnología crediticia crea mecanismos al prestatario para devolver puntualmente sus créditos (por ejemplo: posibilidad de obtener un préstamo rápidamente, escalonamiento gradual del monto prestado en función a la capacidad de pago.

En este contexto la exhaustiva evaluación del prestatario (estimación de la capacidad de pago y voluntad de pago) se convierte en una herramienta fundamental de la tecnología crediticia, para que cualquier tipo de garantía que presente el microempresario, se utilice como elemento de presión psicológica en caso de negación al pago de la deuda; en otras palabras, la garantía debe jugar un rol de presión psicológica, como sanción potencial sobre el prestatario para motivarlo a reembolsar el crédito puntualmente.

La premisa tradicional de juzgar la mayor o menor seguridad de una cartera de créditos, en función a las garantías que la protegen, puede aceptarse solamente como suposición lógica y simple que carece de sentido económico (al menos la práctica en diversos países de América Latina, así lo confirma). Sólo en la medida que sea posible cuestionar la recuperabilidad de un crédito adquirirá importancia complementaria la garantía.

La premisa fundamental que debe recordar siempre el oficial de crédito de la pequeña y microempresa, es que la garantía no debe constituir un elemento de juicio decisivo en el otorgamiento del crédito. Esto significa **no dejar influir en su decisión el volumen o la calidad de la garantía**, ya que ésta no altera el nivel de riesgo que lleva implícita una operación crediticia. Sólo tiene capacidad para incentivar al deudor o cumplir con las condiciones pactadas. Por esto, la institución pone mucho énfasis en la calificación profesional de los oficiales de crédito. En primera instancia, las garantías son utilizadas como sanción potencial ante el cliente para motivarlo a reembolsar el crédito puntualmente. Como garantías pueden tomarse: garantías hipotecarias, prenda sin desplazamiento: bienes del hogar, mercaderías, activo fijo, etc. (adicionalmente se tendrá un codeudor solidario)

#### - Tipos de Garantías que pueden ser utilizadas:

Las garantías pueden ser flexibles de acuerdo al monto solicitado.

**Fianza Personal:** Se podrá utilizar este tipo de garantía en los siguientes casos:

- Para respaldar créditos desde xxx hasta xxx colones, los cuales pueden de tener una garantía prendaria.

Queda a opción del Analista visitar al Fiador en el negocio de su propiedad, ó en su lugar trabajo si es empleado.

#### Garantías hipotecarias

**Otras Garantías:** Certificados de depósitos a plazo.

#### Combinación de varias garantías

**Cobertura:** La cobertura que deberá tener cada crédito otorgado, deberá estar contemplada en el Reglamento de créditos.

#### E. El rol del oficial de crédito

El oficial de crédito es el funcionario encargado de entablar el trato directo con el prestatario y tiene la responsabilidad de colocar y recuperar los créditos. El oficial de crédito asignado para atender a la microempresa y la pequeña empresa difiere de manera sustancial del que trabaja con los clientes habituales del sistema bancario, ya que pasa la mayor parte de su tiempo en el terreno, con los solicitantes.

El oficial de crédito es responsable de constatar que se satisfagan todas las necesidades de información de la institución y de ayudar a los solicitantes a llenar los formularios, permitiendo que el cliente establezca contacto con la institución solamente cuando se realizan los desembolsos y cuando se efectúe el pago de las cuotas. Así se disminuyen ostensiblemente los costos de tramitación al prestatario.

El oficial se apoya para el análisis y la fiscalización del crédito en un programa computarizado que ha sido diseñado específicamente para las operaciones crediticias para la pequeña empresa y microempresa. De esta manera el oficial se mantiene informado de la evolución diaria de su cartera. El programa computarizado permite un seguimiento diario a los atrasos individuales de los prestatarios. Esto es muy importante porque permite una reacción inmediata del oficial frente al atraso en los pagos y, sobre todo, porque los involucra en todas las acciones que se sigan para recuperar los pagos atrasados.

En realidad el oficial de crédito es en cierto modo un evaluador del futuro, que debe poseer un conocimiento generalista heterogéneo, con acento en el área económica, contable y jurídica, pero sin descuidar la consideración de los factores humanos tan decisivos en muchas oportunidades. No debe pensarse, sin embargo, en la necesidad de una información de tipo enciclopédico, sino basada especialmente en los conocimientos necesarios que le permitan requerir la información puntual y precisa sobre los temas básicos que fundamentan sus decisiones.

La atribución más importante de un oficial de crédito se refiere a la colocación, recuperación y control de la morosidad de su cartera de créditos; basado en el apoyo de la tecnología crediticia adoptada por la intermediaria. Sin embargo, la extensión de sus funciones dentro de su atribución principal se da en los siguientes términos:

- Buscar, promocionar el servicio crediticio y seleccionar a los clientes potenciales
- Evaluar exhaustivamente la unidad económica y la empresa a financiar del solicitante, con la finalidad de detectar oportunamente los riesgos y estimar adecuadamente la capacidad y voluntad de pago.
- Podrá participar con voz en los comités de crédito sustentando las propuestas de financiamiento correctamente documentadas (basado en la información cuantitativa y cualitativa del solicitante).
- Seleccionar, evaluar y apoyar el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a las políticas de la institución
- Velar por la permanente y oportuna actualización de la información del prestatario con la finalidad de disminuir el riesgo crediticio.
- Actuar con rapidez y eficiencia en las respuestas de las solicitudes de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
- Efectuar un permanente control de la morosidad y visitar a las empresas de los prestatarios, para incrementar la relación comercial y al mismo tiempo detectar futuros problemas potenciales.
- Sustentar las razones de la morosidad de su cartera ante el comité de créditos.
- Mantener estricta confidencialidad sobre la información de los prestatarios de la institución
- Preparar o reportar la información correspondiente que les sea solicitada por las áreas de control y auditoría del banco.
- Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefe inmediato.

Es muy importante resaltar la atribución del oficial de crédito tanto para colocar como para recuperar, extendiendo así su relación con el cliente a un circuito financiero completo. El no seguir este principio, que se propone con esta tecnología crediticia, trae como consecuencia diluir las responsabilidades entre muchos participantes en el seguimiento de la morosidad, lo que directamente impide conocer cabalmente el éxito o el fracaso de la persona que sustenta la propuesta de financiamiento.

#### CAUSAS POR LAS QUE FALLA UN CREDITO

- No profundizar en el análisis de la unidad socioeconómica
- Debilidad en la evaluación y análisis de la solicitud
- Ausencia de la independencia mental en la propuesta de financiamiento
- Deficiente documentación del expediente
- Preocuparse solamente por colocar
- Ineficiente control de la cartera.

#### ORGANIZACION INTERNA EN UNA INSTITUCION QUE OTORGA CREDITOS A LA MICROEMPRESA

Organizar implica tener una estructura formalizada de puestos, en donde las personas trabajen en equipo, de tal manera que la institución pueda brindar un buen servicio al cliente interno y externo.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare, quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de ciertos resultados, para evitar confusión y la incertidumbre en la asignación de funciones.

Si el administrador organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente, en el cual el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas de la institución.

Para implementar una nueva metodología crediticia que permita a una institución financiera atender a mayor número de microempresarios, y lograr un buen control y seguimiento de los créditos otorgados se hace necesario insertarlo en la organización ya existente, para ello se hace necesario iniciar con un diagnóstico que permita conocer el tipo de estructura que se tiene. El estudio debe comprender los pasos siguientes:

- Estructura organizativa
- Manual de funciones y procedimientos
- Organización del departamento de microempresa
- Reglamentos y políticas
- Sistema informático

El objetivo de este diagnóstico, es tener una visión global de la organización, conocer las actividades que se realizan y las relaciones que surgen entre las diferentes unidades, así como saber con cuanto personal se cuenta.

El estudio de la organización permite conocer como está formada la institución, la dimensión de sus actividades y el personal con que se cuenta, incluye las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como el tipo de relaciones que surgen de la interacción del personal.

Si la institución no tiene un organigrama definido, se debe proceder a la elaboración de uno para tener una mejor visión de la estructura que se tiene hasta el momento y que es lo que debe agregarse o mejorarse.

Luego de realizar el estudio de la estructura actual, se debe proceder a detectar los puntos claves donde se debe modificar e incluir los nuevos puestos de trabajo, teniendo en cuenta los aspectos legales que rigen y la lógica de las relaciones de jerarquía y dependencia.

Se deben elaborar nuevos manuales que incluyan los procedimientos diseñados, ya que la nueva metodología crediticia requiere que hayan procesos ágiles en la atención al cliente.

Áreas clave en un proceso de diseño:

- Recepción
- Caja

- Digitación
- Trámite de otros créditos
- Trámite de créditos a la microempresa

Al hacer el estudio de toda la organización, se determina quiénes conformarán el departamento de microempresa, la que dependerá del área geográfica que atienda la institución y de la disponibilidad del personal.

Para la selección del personal, se parte de la formación y habilidades, que requiere cada puesto. Es importante considerar que muchos de los casos no se posee el perfil ideal y que será necesario hacer nuevas contrataciones o capacitar y desarrollar al personal existente.

La carencia de instrumentos y normativas dificulta que las personas puedan realizar sus actividades con eficiencia.

La aplicación de una nueva metodología crediticia, requiere de un reglamento y políticas de crédito, específico en el cual se determinen los parámetros básicos para poder atender al sector de la microempresa, por lo que se deberá capacitar al personal operativo y administrativo.

El apoyo informático es un soporte importante para el control de las carteras de crédito, por lo que deberá ser analizado si el sistema actual cumple con los requerimientos necesarios, si se puede hacer adaptaciones y si es necesario adquirir un nuevo software.

## 6. EL COMITE DE CREDITOS

Es la instancia ejecutiva que evalúa, aprueba o desaprueba las propuestas de financiamiento presentadas por el oficial de crédito, y son la última instancia para detectar los riesgos. Esto equivale a decir que es el último filtro antes del desembolso del crédito.

El comité ejerce sus funciones de carácter resolutivo. Técnicamente, el funcionamiento que aprueba, equivale a un corresponsable y su posibilidad de éxito depende mucho de su capacidad analítica.

Las decisiones del Comité de Crédito serán adoptadas bajo criterios técnicos y sobre la propuesta de los Oficiales de crédito.

### INTEGRANTES DE UN COMITE DE CREDITOS

Los niveles de aprobación (Comité de Créditos) serán designados y autorizados por la Junta Directiva de la Institución.

### Ejemplo:

#### PRIMER NIVEL:

##### Integrantes:

- Jefe de créditos de microempresa y dos oficiales de crédito. (con voz y voto)
- El Oficial que presenta la propuesta tiene voz pero no voto

##### Facultades:

- Emitir resoluciones sobre solicitudes de crédito por importes hasta €15,000.00 (quince mil colones).
- La corresponsabilidad por las solicitudes de crédito presentadas ante este nivel será ejercida por el jefe de crédito de microempresa.
- Controlar las acciones ejecutadas por los oficiales de crédito sobre la cartera morosa a su cargo.
- Reconsideraciones de nota para créditos hasta por € 15,000.00 colones.

#### SEGUNDO NIVEL:

##### Integrantes:

- Jefe de créditos de microempresa y gerente de la intermediaria, con derecho a voz y voto.
- Los Oficiales de Crédito participarán solamente para la presentación de sus propuestas.

##### Facultades:

Emitir resoluciones sobre solicitudes de crédito por importes mayores a €15,000.00 (quince mil colones) hasta el máximo de € 30,000.00 (treinta mil colones).

La corresponsabilidad por cada solicitud de crédito presentada ante este nivel será ejercida por el jefe de créditos de microempresa y por el gerente de la intermediaria. Para que el crédito sea aprobado será necesario el acuerdo unánime de los participantes en el comité, que se responsabilizan subsidiariamente con el mismo.

Emitir resoluciones de acción para la recuperación de créditos en mora.

#### TERCER NIVEL:

##### Integrantes:

Los miembros de la junta directiva o al menos tres miembros de la junta directiva, (deberán estar presentes al menos dos Directores Propietarios y un suplente) el



jefe de créditos de microempresa y el gerente de la intermediaria, todos con derecho a voz y voto.

Los oficiales de crédito participarán sólo para la presentación de sus propuestas. Se reunirá por lo menos dos veces al mes.

#### **Facultades:**

Emitir resoluciones sobre solicitudes de crédito por importes mayores a €30,000.00 (treinta mil colones), hasta el máximo

Es el único nivel facultado para emitir resoluciones sobre solicitudes de refinanciamiento de créditos, cualquiera sea el monto. La propuesta deberá ser presentada por el oficial de crédito responsable.

La corresponsabilidad por cada solicitud de crédito presentada ante este nivel será ejercida por el jefe de crédito de Microempresa, el gerente de la intermediaria, y los miembros de la junta directiva que participen.

Recibir informes mensuales o cuando lo requiera, respecto a los índices de morosidad y las acciones para su control. Pueden emitir resoluciones de acción judicial para la recuperación de créditos en mora.

### **7. PRESENTACION DE LA PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO**

Algo importante es la discusión previa de las propuestas de financiamiento, con la finalidad de obtener diversos puntos de vista, ya sea criticando, o respaldando la propuesta del oficial de créditos. De esta manera, los riesgos se evalúan sistemáticamente y al mismo tiempo se intercambian experiencias. Hay que tomar en cuenta que, si el analista sabe o debería saber todo acerca del cliente y su unidad económica, los demás funcionarios (que deciden) lo conocen más superficialmente, y puede ser que a un cliente que merece apoyo no se le otorgue el financiamiento porque el comité de créditos no conocía los argumentos más importantes. He aquí la importancia del poder de convencimiento del oficial de crédito.

**La propuesta debe de ser clara, no ambigua y debidamente razonable, para tal efecto, debe guardar cierta estructura.**

- Estructura de presentación de la solicitud de crédito en el Comité de Crédito:
  - Comentario de la unidad familiar
  - Opinión sobre la voluntad de pago
  - Historial de pagos y referencias
  - Apreciación concreta sobre la evaluación y análisis de los estados financieros
  - Condiciones de la propuesta de financiamiento, y
  - La garantía propuesta

### **DATOS QUE DEBE CONTENER LA SOLICITUD DE CREDITOS**

#### • **Datos generales del deudor y codeudor**

#### • **Aspectos cuantitativos:**

- El Balance
- El Estado de Resultados
- El Flujo de Ingresos y Egresos
- El Plan de Inversión
- Las Garantías

#### • **Aspectos cualitativos:**

Es el segundo instrumento (la moral o voluntad de pago) no es cuantificable (especialmente en el primer crédito). Más bien es una cuestión de impresión personal que depende del sentido común del oficial de crédito.

#### • **Otros aspectos a considerar:**

Todos aquellos datos necesarios para que el software que cada institución tiene genere los reportes necesarios que permitan un buen control y administración de la Cartera de créditos.

### **8. EL COMITE DE MOROSIDAD - FUNCIONES**

El objetivo del comité de morosidad es examinar en forma particular los casos de morosidad crítica (los créditos que requieren provisión) y establecer las debilidades del análisis en la detección del riesgo.

Comentar en forma crítica la efectividad de las acciones de recuperación emprendidas por el analista.

Otros de los objetivos están relacionados a lo siguiente:

Determinar el impacto de la morosidad de la cartera de cada analista, departamento o agencia, en relación a la cartera total de la institución y definir las correspondientes acciones para la recuperación de los créditos.

Los participantes del Comité de Morosidad serán los oficiales de crédito, más funcionarios responsables de la aprobación de los créditos. En este comité cada oficial debe exponer brevemente las causas de la morosidad de sus clientes, después los clientes formularán las preguntas correspondientes del caso, las que deberán ser resueltas por el oficial de crédito. Es importante que el coordinador de créditos o el que designe la Gerencia tome nota de los acuerdos o sugerencias del comité de morosidad con la finalidad de verificar si las acciones se concentran en los plazos previstos.

Para un eficaz trabajo del comité de morosidad, debe contarse con la lista de mora actualizada al cierre del día y los expedientes de clientes morosos. Este comité no debe tener carácter burocrático que solamente se dedique a coleccionar actos a través de las reuniones, debe concebirse como una herramienta de gestión crediticia para anticiparse a los futuros problemas que implican tener una cartera con problemas de morosidad.

El comité de mora también sirve como una herramienta didáctica de capacidad o adiestramiento de nuevos oficiales de crédito.

## 9. SISTEMAS DE BONIFICACION PARA OFICIALES DE CREDITO

La bonificación es considerada como un incentivo para el oficial de crédito, ante los resultados que presenta cada mes. Es recomendable iniciar con bonificaciones pequeñas, las cuales podrán incrementarse dependiendo de los resultados.

Los dos sistemas de bonificación que se presentan a continuación son para el personal que se concentra en el trabajo operativo: (oficiales de crédito y jefe de crédito de la microempresa que tenga asignada una cartera de créditos).

Ambas bonificaciones se calculan sobre la base de los resultados de cada mes y deben de ser pagadas en los primeros 15 días del mes siguiente.

### 1. Primer sistema:

Utiliza una bonificación referencial de € 800.00 (ochocientos colones) está diseñada para instituciones que tienen carteras de crédito pequeñas, y que sus costos administrativos son relativamente altos.

#### PARAMETROS REFERENCIALES:

##### Número de créditos vigentes (CV)

Para acceder al Sistema de bonificaciones es necesario contar con una cartera de 100 créditos como mínimo (se deberá bonificar con un 20% sobre la bonificación referencial).

##### Saldo de Cartera Vigente (SCV)

El saldo mínimo en cartera deberá ser € 500,000 colones ( se deberá bonificar con un 10% sobre la bonificación referencial).

##### Colocación Mensual (CM)

Cumplimiento de Metas: Créditos Nuevos + Créditos recurrentes)

### Número de Créditos nuevos: se deberá bonificar así:

Con un 20% sobre la bonificación referencial al que logre el 75% de la meta, con un 25% al que alcance la meta y un 30% cuando supere.

### Número de Créditos - recurrentes

Se deberá bonificar con un 5% cuando sean más de 5.

### Monto colocado:

Se deberá bonificar con un 15% sobre la bonificación referencial

### Niveles de Morosidad:

Se deberá bonificar con un 10% sobre la bonificación referencial, en caso de que la morosidad supere el 3%, perderá solamente la bonificación por mora.

### Salario de los Oficiales de Crédito:

Se propone que el salario base mínimo sea de € 2500.00 colones.

## 10. CONTROL - SEGUIMIENTO Y ADMINISTRACION DE LA CARTERA DE CREDITOS

Para comprender el control de la morosidad y el seguimiento de los créditos, debe tenerse presente que más que juzgar el riesgo de la operación crediticia, debe juzgarse el riesgo de la unidad económica y el negocio. Por consiguiente, de la interrelación oficial de crédito y cliente dependerá la posibilidad real del potencial en la recuperación de los créditos. El seguimiento debe ser altamente dinámico y para ello debe contarse con medios eficientes de seguimiento no limitativos, sin restricciones y con la mayor libertad de funcionamiento posible. Es importante anotar que el seguimiento no tiene propósito de supervisar el negocio, tampoco el propósito de verificar el plan de inversión del crédito, ya que supondría mantener un numeroso equipo de peritos que administran créditos supervisados.

La finalidad del seguimiento es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de la institución. También debe cumplir con el objetivo de mantener una relación crediticia permanente con el cliente.

Los Métodos o formas de seguimiento, deben ser adoptados a las diferentes circunstancias. Desde el punto de vista tradicional bancario, el seguimiento mayormente se circunscribe al requerimiento de información contable y financiera. Sin embargo, cuando se trata de la microempresa y pequeña empresa.

El deber del oficial de crédito es salvaguardar los intereses del banco y de su propio prestigio. De continuar insistente y firmemente en sus gestiones de cobro, aún

cuando se haya iniciado un juicio, insistiendo en todo momento a las instancias correspondientes con su especial conocimiento del cliente moroso. Para aquellos casos en cobranza judicial, deberá archivar en el expediente fotocopias del estado de la cobranza judicial, con la finalidad de sustentar la razonabilidad de las acciones de recuperación.

#### **Fortalezas y debilidades que enfrentan algunas instituciones tradicionales que atienden o desean incursionar en el sector de la microempresa**

Las fortalezas y debilidades que a continuación se detallan, no describen una institución en particular, sino a una recopilación de información que se ha obtenido de análisis institucional y de carteras realizado a instituciones en el país, y que en la mayoría de los casos se ha brindado asesoría para establecer procedimientos que permitan atender en forma ágil y oportuna el sector de la micro y pequeña empresa.

##### **Fortalezas:**

- En la mayoría de los casos poseen local propio
- Están abiertos al cambio, esto puede permitir la penetración de innovaciones tecnológicas al interior de la institución.
- En algunos casos la dirección de la institución está a la vanguardia en la atención al cliente, creando nuevos productos que le generen fondeo o buscando nuevas líneas de financiamiento.
- Es una institución muy reconocida en la ciudad
- Se aplican normas que exige la Superintendencia del sistema financiero
- En algunos casos se poseen carteras diversificadas
- Existen niveles de aprobación de créditos, pero en algunos casos se generaliza a un comité con poder de decisión total.

##### **Debilidades:**

- Falta de una tecnología de crédito apropiada para atender el sector de la microempresa.
- Falta de un sistema informático que permita un eficiente manejo de la cartera de créditos.
- La fuente de financiamiento obtenida a través de la Banca con tasas muy altas, que les deja un margen muy pequeño
- Altos índices de morosidad, ya que en la mayoría de los casos es medida en base a cuotas.
- Falta de un Comité de Mora que permita forjarse metas de recuperación.
- Personal operativo no se encuentra capacitado para desarrollar labores técnicas en el área de crédito específicamente.
- En la mayoría de los casos no se cuenta con políticas y procedimientos establecidos para cada departamento.
- En algunos casos el control de la morosidad es manual, lo que imposibilita hacer un seguimiento permanente de la mora.

#### **COMENTARIO**

*Javier Vaca*  
**FEPP - CODESARROLLO Ltda.**  
 Ecuador

**D**espués de analizar la exposición, muy bien presentada en cuanto a los logros obtenidos y a una metodología válida, en base a algunas experiencias citadas, creo pertinente destacar algunos puntos que no quedan totalmente claros, en función de encontrar un modelo apropiado, desde el punto de vista del impacto obtenido en el microempresario, y no solamente visto desde el lado del beneficio financiero de la institución.

En cuanto a la definición de la microempresa, parece ser que las experiencias expuestas se orientan a aquellos negocios ya establecidos y que cuentan con algún tipo de contabilidad básica, lo que hace pensar que no se trata realmente de aquellos sectores marginados de la banca formal y cuyos negocios no representan familias de escasos recursos.

Cuando se habla de las características de la demanda se habla de negocios familiares con local propio en donde predomina la actividad del comercio, la misma que ha demostrado una considerable rentabilidad y que muchas veces promueve el beneficio a intermediarios y no realmente a los microproductores, quienes generalmente no son atendidos con este tipo de crédito. Además se aprecia una concentración en créditos urbanos, dejando de lado el sector rural, el mismo que constituye el de mayor necesidad de recursos financieros para fomentar la producción y el desarrollo.

En referencia a la oferta de crédito no se habla claramente de la tasa de interés de los préstamos y debido al tratamiento individual de los clientes, se deduce que involucra un alto costo y que al mismo tiempo deja de lado al sector rural por el tema de incremento de costos, ya que el costo de levantar la información del cliente y el posterior seguimiento en el sector rural es mucho más alto.

Con el uso de metodologías de crédito apropiadas, tales como el de trabajo grupal, organizacional o mediante estructuras financieras locales (cajas, bancomunales, cooperativas, etc.), e involucrando en los procesos de selección de beneficiarios, a instancias organizacionales locales, para facilitar el levantamiento de información de los clientes, se podrían acelerar los procesos y sobretodo disminuir costos. Esto daría la posibilidad de atender a sectores menos favorecidos y proyectarse al sector rural. Si se suma a esto la búsqueda de garantías alternativas (solidarias, fondos de garantía, etc.), y no solamente prendarias, como se menciona en la exposición, se obtendría una mayor apertura a los sectores mencionados.

Se menciona también el papel del oficial de crédito, el mismo que en la práctica se encarga de todo el proceso. Esto se logra en el caso analizado, debido a que estamos tratando con clientes del sector urbano y en su mayoría hablamos de crédito para comercio, el mismo que no requiere una análisis a profundidad, pero para el caso de créditos para la producción y en sectores rurales, el oficial de crédito lograría abarcar un menor número de clientes, que difícilmente lograría cubrir los costos su trabajo. La solución sería encontrar metodologías alternativas como las mencionadas anteriormente. Además, al hacer todo el oficial de crédito, prácticamente podría manipular la información, ya que no existen filtros de verificación de información antes de ser presentada para su aprobación final. Aquí puede ser interesante analizar el tema de crear comités de crédito a nivel local, como un primer filtro de información, en donde participaría el oficial de crédito pero con gente residente en la zona, que respalde, verifique y garantice de alguna forma a las solicitudes de crédito presentadas. Con esto se logra además una participación comunitaria y una presión local en caso de no pago del crédito.

Se presenta el problema adicional del levantamiento de datos para el análisis cuantitativo, debido a la informalidad de la economía a financiar. Se puede buscar alternativas de levantamiento de datos simples, que brinden los elementos indispensables para tomar una decisión oportuna.

En el caso analizado no se establece ningún tipo de control o seguimiento de la actividad, por el tema de costos. Aquí vale realizar la pregunta: ¿para qué el análisis previo, si al final se pudo haber invertido el dinero en otra actividad, debido a que no se hace seguimiento?, y bajo este esquema no se sabe el impacto del crédito en el cliente.

Al hablar del tema de costos del crédito se debe recordar que existen cuatro tipos de costos: información, administración, utilidad y fondeo. Se menciona el costo de fondeo al final, porque es de vital importancia este costo en las instituciones de microcrédito, ya que si me financio con fondos propios, pues lo que tengo que pagar en este caso es el costo inflacionario; si proviene el fondeo de un crédito, se debe asumir la tasa de interés que me cobren; pero si capto ahorro de terceros puedo bajar notablemente el costo de fondeo y por ende la tasa de interés final de mi crédito. Por mencionar un ejemplo de la institución en la que trabajo, que es una institución financiera formal, nuestro costo promedio de fondeo es del 30% (pagando por captar ahorros una tasa de interés más alta que el promedio del sistema financiero) y otorgamos crédito al 46%, cubriendo a nivel interno todos nuestros costos, e incluso la revalorización del patrimonio por efectos de la inflación; lo sorprendente es que el nivel inflacionario del país es de cerca del 60%, lo cual según la lógica tradicional de razonamiento diría que se está subsidiando el crédito, pero la institución obtiene una rentabilidad positiva después de haber revalorizado el patrimonio por efecto institucional. Esto comprueba que es posible romper mitos y que realmente se puede utilizar las finanzas con un sentido humanitario y no de explotación de los pobres a pretexto de dar tasas un poco menores que los agiotistas.

Para concluir me permito exponer algunos elementos que pueden conducir a las microfinanzas hacia regiones rurales y al financiamiento de la producción:

- Poseer un menor activo fijo costoso. No es necesaria una inversión en grandes edificios con instalaciones de lujo.
- Mantener un menor costo publicitario. Para la población a la que vamos dirigidos no es necesario publicidad en los principales medios de prensa y televisión.
- No es necesario contar con personal que gane sueldos excesivos en moneda extranjera, porque la mayor parte del trabajo se la debe realizar en la zona de residencia del cliente, y es preferible contratar personal local, de preferencia residente en la zona en donde está nuestra población objetivo.
- Se debe contar con un sistema de cómputo adaptado a las necesidades, para disminuir costos y optimizar el tiempo.
- Es recomendable establecer redes con pequeñas estructuras financieras locales, a fin de transferir costos y brindar más y mejores servicios a los clientes finales.
- El ahorro constituye la clave del fondeo.
- Es necesario encontrar el equilibrio entre utilidad y desarrollo del cliente. En la medición de la eficiencia y la calidad se deben incluir indicadores que midan el beneficio del microempresario vs. el beneficio de la institución financiera. Para introducir criterios de equidad y justicia.

Walter Blake  
CRS  
El Salvador

**C**on respecto a la tecnología, es evidente que la tecnología presentada responde a una tecnología crediticia pero no financiera; es una tecnología mas dentro de una variedad de tecnologías, pero es exitosa. Hay que entender que la tecnología es un instrumento y no un fin en sí misma; no se trata de una receta.

Hay necesidad de hacer un diagnóstico acertado sobre el sector al que se dirige el crédito; el mismo tiene que responder a la demanda y hay necesidad de contar con un sistema de control a través de dos elementos: información actual y confiable; y, el rol del oficial de crédito.

La práctica será la que nos permita establecer si la tecnología apropiada es la de crédito individual, o la de grupos o bancos comunales. Luego es preciso apropiarse de esa tecnología. Un error en una institución joven puede ser el de trabajar con varias tecnologías. Las experiencias exitosas nos muestran casos en los que existe la apropiación de una tecnología que ha resultado adecuada a su población meta. Desde luego que también la tecnología debe ser flexible, para que la institución pueda adaptar su producto a la demanda constantemente, la tecnología debe permitir eso.

Lo antes señalado no implica que si uno se apropia de una tecnología, debe dejar de buscar otras que resulten más apropiadas; lo que no se puede es comenzar con cierta tecnología y cambiar inmediatamente de producto considerando que no funciona.

Como hemos visto, un elemento clave en la tecnología es el oficial de crédito, porque tiene la relación directa con el cliente; por lo tanto es una pieza clave dentro de la maquinaria crediticia. Este oficial debe ser un agente de cambio.

Los incentivos para los oficiales de crédito ayudan a mantener la cartera y retenerlo en la institución. En el caso de CRS, hemos combinado dos incentivos, el individual por calidad de la cartera, con el correspondiente a las agencias por cobertura de metas. En nuestras instituciones hay valores y una cultura, que se muestra hacia fuera; debemos reflexionar hasta donde estamos dispuestos al cambio.

En cuanto a la estructura institucional, si somos ONG, cooperativa, o banco, debemos tener políticas y estructura adecuadas para este negocio. Hay que aceptar que existen estándares y que no podemos decir que somos eficientes si no nos comparamos con ellos.

**PREGUNTAS Y RESPUESTAS**

P.- El microempresario es vulnerable, si no paga por imprevisto o calamidad, ¿qué soluciones ha dado la experiencia de José Garaizabal?

R.- Si se ha reducido su capacidad de pago de manera temporal, se establece un período de gracia hasta que la causa termine (moratoria); si se trata de un problema permanente, la única posibilidad es el refinanciamiento, pero hay que tener cuidado porque a veces los refinanciamientos esconden morosidad.

No hay micro empresas o actividades rentables o no; lo que sí hay son microempresarios eficientes que tienen rentabilidad o no. Los instrumentos como la toma de información sencilla son necesarios y adecuados.

P.- Se afirma que es más importante la agilidad en la entrega del crédito, que la tasa de interés; ese criterio se relaciona con el paradigma que dice que el microempresario aguanta todo. También se ha dicho que sería conveniente revisar cuál es la tasa de fondeo de las entidades, para saber sus costos reales.

R.- La tasa de interés tiene relación con la tecnología que se utiliza y si esta es cara el microempresario tiene que pagarla, igualmente si el fondeo es caro; en la medida en que seamos más eficientes, el costo operativo disminuye y por tanto la tasa de interés también.

**PANEL 6****Mediciones de Gestión e Impacto**

**PREGUNTAS Y RESPUESTAS**

P.- El microempresario es vulnerable, si no paga por imprevisto o calamidad, ¿que soluciones ha dado la experiencia de José Garaizabal?

R.- Si se ha reducido su capacidad de pago de manera temporal, se establece un periodo de gracia hasta que la causa termine (moratoria); si se trata de un problema permanente, la única posibilidad es el refinanciamiento, pero hay que tener cuidado porque a veces los refinanciamientos esconden morosidad.

No hay micro empresas o actividades rentables o no; lo que si hay son microempresarios eficientes que tienen rentabilidad o no. Los instrumentos como la toma de información sencilla son necesarios y adecuados.

P.- Se afirma que es más importante la agilidad en la entrega del crédito, que la tasa de interés; ese criterio se relaciona con el paradigma que dice que el microempresario aguanta todo. También se ha dicho que sería conveniente revisar cuál es la tasa de fondeo de las entidades, para saber sus costos reales.

R.- La tasa de interés tiene relación con la tecnología que se utiliza y si esta es cara el microempresario tiene que pagarla, igualmente si el fondeo es caro; en la medida en que seamos más eficientes, el costo operativo disminuye y por tanto la tasa de interés también.

## PANEL 6

---

### Mediciones de Gestión e Impacto

#### PONENTES

Xiomara Ventura  
Susana Balarezo

Consultora Independiente  
IICA, Ecuador

#### COMENTARISTAS

Ives Moury  
Rodrigo López

FA CET, Perú  
COPROMICRO, Ecuador

#### DIRECTOR DE MESA

Jacob Marcos

HAMBURGER, Chile

## MEDICIONES DE GESTION E IMPACTO

Xiomara Ventura  
Consultora Independiente  
Ecuador

### INTRODUCCION

#### Antecedentes y temas principales

Los organizador@s de la IV Conferencia nos solicitaron desarrollar una ponencia sobre el tema de Sistemas de Gestión y Evaluación de Impacto en las organizaciones de microfinanzas.

La documentación proporcionada para esta IV conferencia, destaca dos elementos interrelacionados entre sí, en lo correspondiente al marco del tema central del Panel: "Mediaciones de la gestión":

- Las organizaciones no convencionales presentan entre sus principales problemas: poca cobertura y la falta de sostenibilidad de los intermediarios;
- El reto de lograr una oferta de servicios financieros que concilie los objetivos de calidad y eficiencia en la gestión, con los de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Estos dos elementos exigen a las organizaciones de apoyo a la MyPE, encontrar respuestas a tres problemas principales:

- a) Los elevados costos de transacción; la provisión de pequeños montos de crédito resulta cara en términos de gastos administrativos;
- b) Falta de información; la información requerida de parte de las organizaciones, para un análisis adecuado de los potenciales clientes, es insuficientemente disponible y a un costo demasiado elevado; de la misma manera pierden potenciales clientes porque ellos no tienen la información necesaria de parte de las organizaciones;
- c) La imposición de la condicionalidad financiera y/o técnica; tomar medidas de presión para hacer cumplir obligaciones contraídas es muchas veces difícil por falta de garantías, o no descable por los altos costos (financieros y sociales).

#### Tesis de la ponencia

En correspondencia con lo anterior, la tesis central de esta ponencia es que:

- La democratización de la gestión mejorará la coincidencia entre las necesidades de la demanda y los servicios ofertados;



- A partir del mejoramiento en coincidencia, es posible mejorar la calidad y la eficiencia en la gestión y disminuir la ociosidad y el desperdicio de capital.
- La apropiación de parte de los usuarios no solamente implica mayores derechos para ellos, sino también compromisos y obligaciones más específicas y mejor controlables.
- La apropiación de parte de los usuarios disminuirá la dependencia de los servicios financieros de las agencias externas y de las organizaciones de apoyo a la MyPE, asumiendo una mayor responsabilidad.
- La mayor coincidencia entre demanda y oferta, el salto de calidad y eficiencia, la apropiación y la redistribución de responsabilidades, son los elementos claves para superar los tres problemas identificados y lograr mayor cobertura (masificación de los servicios) y sostenibilidad en los intermediarios.

### Objetivo de la ponencia

Analizar los instrumentos utilizados para la gestión y la medición del impacto en las organizaciones dedicadas al microfinanciamiento y proponer consideraciones para una re-adequación desde la perspectiva de la demanda y desde su naturaleza de intermediarios no convencionales.

### Metodología

Instrumentos usados en la gestión pueden incluir o excluir la participación de los usuarios. La revisión de esos instrumentos fue el primer paso.

El análisis lo hicimos partiendo de una revisión de los criterios e instrumentos que usan las organizaciones de apoyo a la MyPE (oferta) y luego formulamos consideraciones sobre los requerimientos de la demanda. Contrastar criterios de la oferta en términos de eficiencia y sostenibilidad financiera y los criterios de la oferta de eficacia, sostenibilidad organizativa, relevancia e impacto.

### Estructura

En el primer capítulo se analiza la fase de preparación de la ejecución y los principales instrumentos correspondientes a ella; capítulo dos revisa la fase de control, mientras en el capítulo tres se aborda la fase de la finalización de la vigencia. Por la importancia de la medición de impacto y el interés específico de este panel, se analiza en el capítulo cuatro una propuesta metodológica de evaluación de impacto. Finalmente, en el capítulo cinco se abordan algunas consideraciones de género en la gestión. En la conclusión se plantean algunas de las consideraciones más sobresalientes.

## 1. GESTIÓN EN ORGANIZACIONES DE APOYO A LA MyPE

### Marco referencial

Cuando hablamos de la gestión en organizaciones de apoyo a la MyPE, nos referimos al conjunto de responsabilidades y acciones necesarias para materializar actividades, resultados y objetivos.

Gestión entonces refiere fundamentalmente al momento de la ejecución vinculada a la concreción de la misión, visión, planes estratégicos o multianuales, planes anuales y planes de acción.

En el ciclo de gestión los principales objetos de control son 4 y se les conoce como C-4: cantidad, calidad, costo y cronología (tiempo).

Así como las organizaciones tienen un ciclo de vida, la gestión en programas de microfinanciamiento tiene un ciclo de 3 momentos:

## 2. PREPARACION DE LA EJECUCION

### 2.1 Marco referencial

Generalmente preparar la ejecución es considerado como transitar por 4 fases sucesivas:

- Definir los objetivos que significa marcar el rumbo, fijar indicadores de desempeño, analizar y asegurar la viabilidad y crear capacidad de ejecución;
- Preparar los criterios de Cantidad, Calidad, Costo y Tiempo;
- Organización, responde a quién va a hacer qué? Con quiénes?;
- Programación, responde a qué se va a hacer? Cuánto? Cuando? Con qué?

En nuestra opinión, la primera fase debería ser orientada al conocimiento de la **demanda**, llámese línea de base, estudios o sondeos de mercado, análisis de necesidades y potencialidades (servicios financieros, asistencia técnica, capacitación, organización gremial, comercialización), estudios de contexto (político, sociocultural, socioeconómico, institucional y legal entre otros).

### 2.2 Instrumentos para la gestión

Los principales instrumentos utilizados en organizaciones de apoyo a la MyPE en el marco de la fase de preparación de la ejecución son:

- Marco Lógico
- Indicadores de Avance
- Programación de actividades
- Programación de Recursos y Costos: Presupuestos y Estados Financieros
- Documentación
- Herramientas informáticas

### 2.3 Marco Lógico (ML)

Hace aproximadamente 10 años atrás, programas y organizaciones usaron el marco lógico, básicamente para cumplir con una exigencia de las agencias, pocos estaban convencidos de su importancia. Actualmente el escenario es otro, el marco lógico ha demostrado ser un instrumento eficaz no solo para la formulación, sino también para el monitoreo y la evaluación.

Actualmente podemos hablar de un uso masificado del marco lógico como una herramienta para mejorar el diseño, la ejecución y la evaluación en organizaciones de microfinanciamiento.

Diversas organizaciones de apoyo a la MyPE están dando un salto de calidad al presentar un marco lógico consolidado para toda la organización, que refleja los aspectos esenciales de los diferentes proyectos y programas que están comenzando, en ejecución o finalizando.

Sin embargo, en nuestra opinión la mayor virtud del uso del marco lógico es que nos obliga a definir un objetivo y solamente proponer acciones que están directamente ligadas a este objetivo. Por ende, nos exige usar eficiente y eficazmente los recursos, de modo que nos prohíbe invertir en acciones aisladas que no apuntan a este objetivo.

*Aún cuando reconocemos que hay avances en el uso de este instrumento, la práctica sigue siendo, construir el marco lógico como un ejercicio de "laboratorio", generalmente los usuarios sirven como fuente de información; en ocasiones se les consulta, pero rara vez se les involucra en la construcción del marco lógico, ni se les retroalimenta, ni capacita para que ellas  mismas aprendan a hacerlo, aplicarlo a sus propios proyectos y apoyen a la organización a tener un mejor marco lógico. Algunas excepciones confirman la regla.*

### 2.4 Indicadores de avance

Una parte crítica en el marco lógico es la formulación, monitoreo y evaluación de indicadores. Reconocemos que un buen diseño y uso de indicadores es todavía para muchas organizaciones de microfinanzas, un reto.

Un insumo importante para la formulación de los indicadores con conocimiento de la demanda, lo constituye la ya mencionada 'línea de base', que son los datos e indicadores que sirven de referencia para el seguimiento y la evaluación.

Gerentes, director@s, asesor@s, consultor@s, trabajador@s del desarrollo han aprendido o están aprendiendo a 'convivir' con el marco lógico, en especial con los indicadores.

Algunas lecciones compartidas, son las siguientes:

- Si lo podemos medir, lo podemos administrar;
- Multiplicidad y amplitud de objetivos van en contra de lo factible, provoca dispersión de recursos y evita el desarrollo de pericia;
- Si no cabe dentro del marco lógico, no lo debemos hacer.
- Expresar los indicadores no solo en términos de cantidad, calidad, tiempo sino también con consideraciones de género (CCTG);
- Indicadores al nivel del propósito (efectos) miden el impacto al terminar la ejecución;
- Usar el marco lógico para identificar efectos e impacto en las empresas, l@s empresari@s, l@s trabajador@s y sus familias

Diseñar indicadores con consideraciones de cantidad, calidad, tiempo y género que capturen la integralidad de los resultados y cambios que deseamos alcanzar es un elemento que ubicará a las organizaciones de microfinanzas en un nivel superior de desarrollo institucional.

### 2.5 Programación de actividades

A partir del marco lógico, el punto de partida para la programación son los resultados y sus indicadores; no obstante, la programación como ejercicio se centra en las actividades, sus indicadores, medios de verificación y supuestos, es decir en la estructura inferior del marco lógico.

Una programación exhaustiva de actividades debería incluir los siguientes pasos:

- Esclarecer el mandato en términos de márgenes presupuestarios; ejes estratégicos y competencia central;
- Definir precedencias y secuencias;
- Elaborar la red de actividades;
- Determinar la duración de las actividades;
- Calcular los tiempos de la red: fechas tempranas y últimas
- Ruta crítica: actividades críticas y con holgura (diagrama Gantt)

Esta construcción es eminentemente desde la oferta. Generalmente está ausente el elemento de participación de los usuarios en la definición del proceso de programación. Concretamente nos referimos a:

- 1) Crear espacios de consulta y concertación con los usuarios para programar la oferta congruente con la demanda.
- 2) Insertar dentro de la programación, actividades que crean las condiciones para que la organización se acerque a la demanda, tales como: mejorar las actitudes del staf y colaboradores; revisar la imagen que la institución presenta ante los clientes; ubicarse geográficamente en forma accesible; el trato personalizado y la calidad de la atención.

Las 2 consideraciones anteriores, tienen consecuencias para el nivel de eficiencia y eficacia que busca la organización y permite ajustar la programación de acuerdo a la demanda.

En gran medida esta participación nos garantiza en el futuro mayor acceso y aceptación a los servicios que brinda la organización. En resumen, se trata de ajustar la estructura analítica de la organización en programas que respondan a la demanda.

## 2.6 Programación de Recursos y Costos

Generalmente la programación de recursos y costos incluye 4 aspectos:

- Definición del margen presupuestario;
- Cálculo de costos de los recursos;
- Asignación de los recursos;
- Presupuesto total 'nivelado'

De igual forma que en la programación de actividades, se observa una práctica centrada en la oferta y un vacío referente a la participación de *los usuarios*.

En la definición de los márgenes presupuestarios se debe considerar los recursos de *los usuarios*, tanto individuales como organizativos y comunitarios, que podrían aportar al presupuesto general del programa.

Algunos ejemplos de aportes desde la demanda son: la movilización de ahorro; trabajo voluntario; aporte de materiales; aporte de información; contactos, relaciones y otros.

En la estimación de costos de los recursos podemos pensar en propuestas de *los usuarios* que pueden abaratar costos y mejorar la calidad de los recursos.

Un aspecto relevante en la programación de recursos y costos, lo constituye la nivelación o distribución sobre la base de requerimientos, costo de oportunidad e inversión en recursos eficientes.

En el momento en que *los usuarios* aportan recursos al programa, adquieren el derecho de participar en la asignación de esos recursos. Pero esto al final de cuentas, pasa por una decisión política.

## 2.7 Definición de responsabilidades, obligaciones y compromisos

El siguiente paso después de haber programado tanto las actividades como los recursos y costos es la definición de responsabilidades, obligaciones y compromisos.

Otro aspecto donde no hemos avanzado satisfactoriamente, es la delegación de responsabilidades con recursos, persisten prácticas concentradoras de poder y centralizadoras de las estructuras de decisión.

También es cierto el hecho que las organizaciones no cuentan dentro de su política de personal con instrumentos de delegación diseñados con profesionalismo y calidad.

## 2.8 Estrategias

En países donde persisten condiciones macroeconómicas inestables de procesos inflacionarios y devaluatorios, inestabilidad monetaria, sistemas tributarios duros, las organizaciones de apoyo a la MyPE han desarrollado diferentes estrategias para reducir sus costos, las más comunes son:

- Evitar desperdicios y reprogramación de recursos ociosos;
- Aprovechar capacidad instalada subutilizada en las oficinas
- Revisar interdependencias y maximizar ejecuciones simultáneas;
- Reducir personal, modificar horario laboral y asignar más recursos
- Modificar tecnología y mejorar los procedimientos
- Vincular recursos comunitarios
- Subcontratar ejecuciones
- Utilizar recursos más eficientes, aquellos que logran mayor cantidad de actividad por unidad de costo
- Disminuir la duración cuando los costos generales son altos.

Las consideraciones anteriores ayudan a mejorar los niveles de eficacia, sostenibilidad y apropiación del programa, creando otros puntos donde oferta y demanda se encuentren.

*Formulación de presupuestos anuales y/o multianuales incorporando momentos de control, revisión y ajustes bajo esquemas de delegación de responsabilidad con asignación de recursos, debería ser la tendencia para los próximos años.*

*Desconcentración del poder y abrir las estructuras de decisión internas, son temas que están puestos en la agenda política de las organizaciones de apoyo a la MyPE. Permitir que otros miembros de la organización y representantes de los usuarios, compartan el poder de decisión, representa en nuestra opinión, un avance en el manejo de la democracia en el sector.*

## 2.9 Documentación fundamental

Contratos, convenios, normas, manuales de procedimientos, operaciones son parte importante de la memoria institucional y representan el marco legal de la organización.

El lenguaje en que muchas veces están redactados, son poco accesibles tanto para el personal como para *los usuarios* quienes tienen que leerlos 2 a 3 veces para comprender lo que está escrito. Invisibilizar la participación de las mujeres adoptando un lenguaje eminentemente masculino limita la posibilidad de integrar género en nuestro trabajo.

Revisar el lenguaje, tono y estilo de los documentos básicos es importante para la comprensión y cumplimiento de parte de *l@s usuari@s* con lo convenido.

### 2.10 Herramientas informáticas

Programas para la administración de carteras, administración, comercialización (rueda de negocios virtuales), MsProject y otros son cada vez más usados por las organizaciones de apoyo a la MyPE. Acceso, soporte y mantenimiento técnico determinan la eficiencia en el uso de estas herramientas.

Por un lado esto hace posible un manejo eficiente a lo interno de estas organizaciones. No obstante, estas herramientas informáticas son muchas veces excluyentes en su género para *l@s usuari@s* de los servicios; condenando a las organizaciones de apoyo a asumir toda responsabilidad en el marco de administración, control y seguimiento.

Para mejorar la eficiencia y eficacia se debe desarrollar herramientas informáticas que permitan un manejo de información diferenciado de acuerdo a necesidades y capacidades por nivel de intervención.

Estas herramientas permitirán un reajuste en la distribución de responsabilidades entre las organizaciones de apoyo y *l@s usuari@s*.

## 3. CONTROL DE LA EJECUCIÓN

### 3.1 Marco referencial

Cuando estamos hablando de control, nos referimos a 3 aspectos importantes en la vida cotidiana de las organizaciones:

- Necesidad de verificar sistemáticamente lo realizado versus lo programado;
- La necesidad de corregir oportunamente desvíos y recuperar el rumbo;
- La posibilidad de reprogramar metas.

*Much@s* de nuestros *administrador@s* en las organizaciones de microfinanzas sostienen que 'confianza es bueno, pero control es mejor'. Y tienen razón.

¿Por qué son necesarios los mecanismos de control? Fundamentalmente por 2 razones:

- asegurar el cumplimiento de la ejecución de conformidad con:
  - el tiempo,
  - el costo,
  - la cantidad y
  - la calidad previsto
- asegurar la capacidad de ejecución

### 3.2 Control de tiempo, cantidad y calidad

Los indicadores de control de tiempo nos informan sobre el avance de las actividades en los tiempos previstos.

Muchas veces suceden retrasos en la ejecución, organizaciones experimentadas ponen en marcha diversas estrategias para recuperar el tiempo, entre ellas las generalmente aplicadas son:

- Asignar más recursos para recuperar el retraso;
- Eliminar actividades previstas;
- Redefinir procesos para acelerar la actividad;
- Anticipar el comienzo de actividades futuras.

El control de cantidad adquieren su máxima expresión en los indicadores de actividades y resultados respondiendo a las siguientes preguntas:

- Cuánto se ha realizado de las actividades programadas?
- Qué cantidad de resultados se entrega?

Con las respuestas a estas preguntas tenemos una mejor idea sobre el tamaño y cobertura del proyecto, que en el esquema del marco lógico corresponde a los indicadores del propósito u objetivo.

Por su parte el control de calidad se manifiesta con indicadores que hacen referencia a:

- Parámetros y especificaciones técnicas claras y precisas;
- Aplicar el servicio de 'calidad al cliente';
- Buenos términos de referencia;
- Procedimientos de contratación claros;
- Auditorías de calidad;
- Aplicación de sistemas de control de calidad;
- Condicionar pagos a verificación de calidad

***El control de calidad debe hacerse en cada punto de responsabilidad y no solo al final de la cadena.***

### 3.3 Control Financiero

El control financiero dentro de las organizaciones de la MyPE es trascendental, en tanto que le permite a la gerencia asegurarse que el programa se ejecute dentro del presupuesto.

Para las organizaciones de Microfinanzas, el control financiero se relaciona directamente con controles en la recuperación del crédito y éste es sin lugar a dudas el

punto crítico en la relación entre la oferta y la demanda. Muchas veces estos controles provocan un distanciamiento y endurecimiento de la relación.

Para poder realizar el control financiero el propósito es asegurar la calidad y compatibilidad de la información para que se pueda realizar un análisis financiero valioso. Normalmente se busca contar con una base de datos que cubra información sobre:

- Cartera y cobertura
- Política de tasas de Interés
- Ingresos y gastos
- Balances y estados de resultados

A partir de estos datos se puede calcular una variedad de índices claves como por ejemplo utilidades netas, monto promedio de préstamos, autosuficiencia operacional y autosuficiencia financiera, etc.

Ejercer control financiero evita por un lado que las actividades consuman más recursos que los previstos y por el otro, garantiza que los desembolsos se encuentren oportunamente disponibles.

Eventualmente se presentan casos de actividades con recursos sobre asignados o actividades con recursos sub asignados, consecuentemente tienen la necesidad de nivelar recursos y costos en forma eficiente y efectiva.

¿Qué significa en esencia el método de control de costos para organizaciones de apoyo a la MyPE?

Desde la perspectiva de la demanda, organizaciones de apoyo a la MyPE, deben invertir en mecanismos que faciliten el control de calidad, cantidad, tiempo y costo de parte de los usuarios, tales como:

modelos de co-gestión con clara delimitación de las áreas de responsabilidad individual y las compartidas, que buscan una descentralización de responsabilidades y derechos; auditorías sociales; auditorías de género; conformación de grupos de referencia; socialización de informes narrativos y financieros.

### 3.4 Monitoreo

Invertir recursos en el diseño y montaje de sistemas de monitoreo pasa por el convencimiento de que tal inversión retribuirá beneficios tangibles para la organización.

Desde la perspectiva de las agencias de cooperación, un aspecto de calificación en el proceso de selección de contrapartes, es verificar si cuentan o no, con un sistema que integre el monitoreo con la planificación y la evaluación.

En general invertimos en monitoreo para verificar si la organización ejecuta sus actividades conforme lo programado, identificar fallas en los diseños y planes de ejecución y verificar si los resultados obtenidos hasta la fecha, alcanzarán el propósito.

Aspectos relevantes de eficiencia y eficacia son detectados en el monitoreo mediante la identificación de logros y debilidades. Y estos constituyen un punto de atención en el momento de la evaluación (intermedia, final o de impacto).

Para que los usuarios puedan participar en acciones de monitoreo requieren información oportuna, parámetros de cumplimiento, espacios de participación e interlocutores de ambos lados.

### 3.5 Informes

Los informes surgen de los medios de verificación del marco lógico.

Hasta hace pocos años un punto crítico en la vida cotidiana de la institucional de la MyPE, era la multiplicidad de informes que debían preparar para las diversas agencias de cooperación, donde cada agencia tenía su propio esquema que exigía se aplicara.

Esta irracionalidad ha ido poco a poco desapareciendo a tal punto que las agencias aceptan ahora 'el informe' que la organización prepara y envía para conocimiento de todos.

En el mundo contemporáneo donde la información es poder, que los usuarios tengan acceso o no a la información en el momento oportuno, define la diferencia entre participar activamente con conocimiento en la programación y ejecución o ser simplemente 'sujeto de crédito'.

Buscar mecanismos para compartir información con los usuarios disminuirá la distancia existente entre oferta y demanda actual.

Diferentes tipos de informes de seguimiento, desempeño y terminación son preparados en esquemas y plantillas automatizadas que favorecen un mejor uso de los recursos de la organización. Los más usados son: informes de desempeño; informe de auditorías; alertivos; informes de evaluación ex ante, intermedia y ex pos.

Facilitar información a los usuarios es un asunto crucial que elimina una de las principales barreras de acceso y participación de la demanda.

Homogenizar en lo posible, el sistema de reportaje e informes (parte del sistema de PM&E) dentro del sector de la MyPE es un asunto que hemos de resolver en los próximos años.

## 4. FINALIZACION DE LA VIGENCIA

### 4.1 Marco referencial

Cuando un proyecto o programa finaliza una 1era, 2da fase se requiere: una evaluación de cumplimiento de resultados, objetivos y/o de impacto; el cierre financiero del proyecto o programa (cerrar cuentas); elaborar informe de terminación del proyecto / programa.

En la evaluación final, cada vez más organizaciones articulan procesos de Auto-evaluación o Evaluación Interna con Misiones de Evaluación externa.

Este es además un momento de valoración y reflexión sobre la experiencia adquirida y las 'lecciones aprendidas'.

### 4.2 Tipos de evaluación

Las modalidades de evaluación más usadas son:

- Evaluación ex ante;
- Evaluación intermedia
- Evaluación ex post
- Evaluación de impacto

Evaluación ex ante se hace para tener una segunda opinión sobre la propuesta y evalúa la factibilidad técnica y socioeconómica, los aspectos institucionales, socio-culturales y ecológicos y la sensibilidad a género.

La evaluación intermedia sirve para conocer los avances obtenidos a nivel de las actividades y resultados en una fase media de la ejecución.

La evaluación ex post, mide: el desempeño de la organización, los efectos e impactos de mediano y largo plazo sobre hombres y mujeres; documenta éxitos y lecciones aprendidas y establece una base de información para nuevos programas / proyectos y formulación de políticas y estrategias institucionales

La evaluación de impacto mide los cambios producidos en las empresas, las empresari@s, trabajador@s y sus familias. Este tipo de evaluación se aborda en detalle en el próximo capítulo.

Según algunos autores (Henk A. J. Moll, PARDEC, Wageningen, 1999), una participación de carácter pasivo de parte de las usuari@s en los momentos de evaluación para la medición del impacto de programas y proyectos de microfinanciamiento se debe fijar en el comportamiento y resultados obtenidos con las usuari@s; el criterio de evaluación es que si ellos están ahorrando y repagan sus obligaciones contraídas, están apreciando y valorando positivamente los servicios ofrecidos.

Las diferentes modalidades de evaluación practicadas hoy día deberían por lo menos considerar un grupo de referencia de las usuari@s que participe en el diseño y realización de la evaluación.

Diversos instrumentos de autoevaluación permiten incluir las usuari@s conjuntamente con el personal en el ejercicio de revisión institucional. Las técnicas más adecuadas para lograr una participación activa de las usuari@s en los diferentes momentos de evaluación son entrevistas estructuradas, entrevistas focalizadas, entrevistas a grupos focales, consultas locales, regionales o nacionales, etc.

## 5. EVALUACION DE IMPACTO

### 5.1 Marco referencial

Concebimos la evaluación de impacto como un sistema que nos proporciona información sobre los cambios producidos a partir de la ejecución de un programa o proyecto que modifica las condiciones de vida de las empresas, empresari@s, trabajador@s y sus familias.

En términos prácticos, no es más que la comparación analítica entre datos de una situación inicial y otra al finalizar la intervención.

Punto de partida para abordar el tema de las evaluaciones de impacto, es el reconocimiento de 3 situaciones vinculadas:

- Las organizaciones de desarrollo del sector de la MyPE, dedican muchos recursos a evaluar su trabajo fundamentalmente desde la perspectiva del desempeño de los programas mismos y muy poco desde los efectos e impactos que sus acciones provocan en las empresas, las empresari@s, trabajador@s y sus familias;
- Cuando se hacen evaluaciones de efecto y/o impacto muchas veces hay improvisación en la propuesta metodológica a aplicar, la mayoría contiene elementos similares, no obstante los temas de atención varían y los indicadores son insuficientemente elaborados;
- La evaluación de impacto no está institucionalizada y difícilmente se las puede hacer con el mismo diseño metodológico y en frecuencias regulares.

La evaluación de impacto contempla a nuestro juicio, tres momentos importantes:

- a. Una evaluación y calificación de los programas y proyectos de acuerdo a los efectos e indicadores previstos y una identificación de los elementos claves para los resultados, desde el punto de vista de las empresas, las empresari@s, los trabajador@s y sus familias;

b. Un análisis del desempeño de la organización, los servicios ofrecidos y una identificación de los elementos claves para los resultados de la evaluación y calificación en el numeral a) desde el punto de vista de las organizaciones;

c. Una confrontación de los resultados de los numerales a) y b).

### 5.2 Propuesta metodológica analizada

Existen muchos documentos de evaluaciones de impacto realizados, pero muy pocos que formulen una propuesta metodológica completa, que sea coherente y consistente con la naturaleza no convencional de las organizaciones que conforman el sector.

En lo sucesivo nos referiremos a un documento de la OIT que a través de CINTERFOR y su proyecto CINTERNET se elaboró en Agosto, 1999 conocido con el título 'Propuesta Metodológica de Evaluación de Impacto de Programas de Asistencia Técnica para Micro y Pequeñas Empresas' cuyos autores son Jorge Cabrera y Jacob Marcos. Reconstruimos en forma breve la ruta metodológica propuesta y haremos comentarios que esperamos aporten a la discusión.

### 5.3 Pasos necesarios

La propuesta contempla 14 pasos, de los cuales analizaremos aquellos que son centrales y / o innovadores:

1. Definición de la población objetivo
2. Definición de los servicios a evaluar
3. Definición de las áreas temáticas de intervención de los servicios
4. Definición de los objetivos específicos de cada área temática
5. Definición de los resultados esperados en cada área temática
6. Definición de los instrumentos de medición de resultados (cuestionario, muestra, encuesta, guía de aplicación del cuestionario, software)
7. Definición y depuración de indicadores para medir los resultados esperados
8. Información inicial. Cuestionario
9. Medición y presentación de los cambios incrementales
10. Análisis de los resultados y presentación de los mismos
11. Análisis de los cambios incrementales a través de los indicadores.  
Conclusiones
12. Retroalimentación de los programas sobre la base de las conclusiones
13. Recomendaciones
14. Institucionalización de la evaluación de impacto.

### 5.4 Población objetivo

El tipo de población objetivo determina la oferta de servicios de los programas de apoyo a la microempresa, orientándose según sea el caso hacia: la empresa, empresari@s, trabajador@s y sus familias.

- Programas dirigidos a la empresa, ofrecen fundamentalmente crédito y asistencia técnica, con el propósito de mejorar la competitividad de la empresa.
- Programas dirigidos a *l@s* empresari@s, ofrecen capacitación y asesoramiento, para mejorar la capacidad de gestión del propietario@ o gerente.
- Programas dirigidos a *l@s* trabajadores, buscar mejorar el empleo en sus tres dimensiones: productividad, ingresos y calidad del trabajo. En consecuencia, el incremento de los ingresos supone un mejoramiento en las condiciones de vida de su familia.

### 5.5 Servicios a evaluar

Refiere a los 5 servicios que mayoritariamente ofrece la institucionalidad de la MyPE:

- a. Servicios Financieros
- b. Asistencia Técnica
- c. Capacitación
- d. Organización Gremial
- e. Comercialización

*En nuestra opinión un servicio de carácter estratégico poco desarrollado en el sector es el sistema de comunicación e información, a la disposición de las usuarias.*

### 5.6 Integración de pasos 3, 4 y 5

Tiene como producto un cuadro en el cual se relacionan los diferentes servicios, sus objetivos, las áreas temáticas con sus objetivos específicos y los resultados esperados.

Se asume que toda esta información deberá encontrarse en el Marco Lógico.

### 5.7 Instrumentos de medición de resultados

El sistema propone 8 instrumentos para medir resultados

- a. Base de datos inicial
- b. Indicadores de impacto
- c. Cuestionarios
- d. Guía para la aplicación de los cuestionarios

- e. Universo muestral y grupo de control
- f. Sistema informático para medir el impacto incremental
- g. Metodología de análisis de los cambios incrementales
- h. Esquema de resultado, conclusiones y recomendaciones

De los instrumentos propuestos, la base de datos inicial es casi siempre inexistente, lo que dificulta el ejercicio de comparación entre el 'antes y después'.

Esta falta de información de base repercute en el diseño de indicadores que requiere de datos para precisar los cambios en cantidad, calidad, género y tiempo.

El documento propone trabajar en lo posible, con 3 tipos de cuestionarios y levantar uno anualmente. Seguramente 3 cuestionarios permitirán completar los vacíos de información, pero también puede resultar en cansancio y aumentar la complejidad del momento de levantar, registrar, procesar y analizar los datos.

De igual forma, levantar anualmente un cuestionario puede encarecer los costos, alargar el tiempo necesario invertido y reportar pocos beneficios para la organización.

Incluir referencias a sistemas estadísticos para el diseño muestral, marco muestral, tamaño de la muestra ayudará a las organizaciones a tener mayor información técnica y tomar mejores decisiones.

Consideramos que la propuesta es bastante coherente e innovadora al incluir una guía para la aplicación de los cuestionarios; un software para medir el impacto; un método de análisis de los cambios; una matriz para retroalimentar la evaluación de impacto; un esquema para presentar resultados, conclusiones y recomendaciones; la institucionalización de la evaluación de impacto y la inclusión en el sistema operativo de la organización.

Un aspecto de atención desde nuestro punto de vista, es que el uso de muchos indicadores nos puede perder en el análisis. Por eso consideramos necesaria la identificación de los elementos claves que desde *los beneficiari@s* y los programas, han determinado el logro de ciertos efectos e impactos.

Explicar la lógica de la propuesta es necesario. En nuestra opinión es necesario confrontar las actividades y resultados desde las organizaciones de apoyo a la MyPE con los efectos e impactos alcanzados en el ámbito de las empresas, *los empresarios, los trabajadores* y sus familias.

*Desde la perspectiva de la demanda la propuesta no incluye la participación activa de los usuarios en la programación, diseño y ejecución de la evaluación. Si son considerados como 'informantes' pero no se los incluye en espacios de participación, consulta, decisión, devolución y retroalimentación de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Incluirlos debe ser posible.*

## 6. CONSIDERACIONES DE GENERO EN LA GESTION

### 6.1 Marco referencial

En la actualidad y en la medida en que la problemática de género se articula no solo con la reducción de la pobreza, sino que también con la consolidación de la democracia, es necesario incluir un análisis de los procedimientos, normas e instrumentos de gestión institucional para identificar y modificar las que reproducen y perpetúan las desigualdades de género.

El diseño de cualquier programa y/o sistema se sustenta en una determinada concepción explícita o implícita de carácter cognoscitivo, valórico y afectivo sobre las relaciones de género y la realidad en que actuamos. La concepción de *los diseñador@s* influye en la importancia que le atribuyen a las diferencias entre hombres y mujeres. Inclusión o exclusión es un asunto político.

### 6.2 Incorporación de género en los instrumentos

La incorporación de consideraciones de género en los instrumentos de gestión y evaluación de la MyPE responde a procesos y estrategias diferentes de acuerdo al momento, al nivel sobre el que se actúa, los servicios en que se integra y las áreas temáticas.

Las estrategias son diferentes. La estrategia es una, cuando se trata de crear sensibilidad dentro de la organización y vencer resistencias frente al reconocimiento de desigualdades sociales entre hombre y mujeres. La estrategia es otra, cuando se trata de incorporar género en el momento del diseño de los programas y será otra también cuando se trata de traducir esta nueva perspectiva en rutinas institucionales y programas de acción concretos. Y finalmente la estrategia es otra cuando se trata de los efectos e impactos sobre la calidad de vida de hombres y mujeres.

¿Dónde estamos buscando el impacto: en las necesidades prácticas o en los intereses estratégicos de las mujeres?. El quid del asunto es cómo a partir de nuestra oferta de servicios se satisfacen las necesidades inmediatas de las mujeres, pero también se provoque un cambio de la posición de las mujeres en relación a los hombres.

El interés por contar con instrumentos para planificar la gestión y evaluar el impacto de las inversiones orientadas a mujeres ha aumentado, especialmente en aquellas trabajando con población mayoritariamente femenina como es el caso de los bancos comunales, cajas rurales, bancos solidarios y otros.

### 6.3 Criterios e instrumentos de medición propuestos

Los indicadores de género son instrumentos destinados a medir los efectos e impactos de las intervenciones en la situación de la mujer y en las relaciones de



género. Se elaboran sobre la base de determinadas concepciones sobre las relaciones de género y del grado de conocimiento que se tiene sobre el tema.

Los indicadores de género identifican las situaciones más importantes en que se sintetiza y expresa la desigualdad de género.

Aspectos claves de género en la gestión y evaluación de impacto son:

- Igual participación de mujeres/hombres en los servicios de las organizaciones
- Cambios en la división del trabajo entre mujeres/hombres
- Igual acceso y control sobre los recursos y beneficios: servicios financieros, capacitación, asistencia técnica, comercialización y organización gremial
- Mujeres en estructuras de decisión

Resultados que obtenemos de incluir género en gestión y evaluación MyPE:

- Igual acceso y control de mujeres/hombres a los recursos y beneficios de programas y proyectos
- Igual participación de mujeres/hombres en toma de decisiones
- Reconocimiento de la mujer como actora en el desarrollo familiar, comunitario, regional, nacional
- Organizaciones locales han asumido e implementado políticas de igualdad de género

#### Diseño de indicadores:

- Pregunta básica: ¿Cómo se sabe si se logran los resultados y si tanto hombres como mujeres se benefician y participan?
- Paso/Acción: Desarrollar indicadores con enfoque de género que midan los procesos, resultados e impactos.

#### Criterios para Indicadores:

- Son relevantes: permiten medir los resultados deseados para mujeres y hombres; permiten medir los cambios que resultan del programa.
- Son verificables: por cantidad, calidad, tiempo y género
- Son prácticos: la información necesaria es accesible y a un costo razonable

#### Tipo de indicadores:

- Insumos: Miden los recursos y sistemas dedicados al programa
- Procesos: Miden si las actividades se llevan a cabo como se planearon
- Resultados: Miden el grado de acceso y participación de hombres y mujeres y/o resultados intermedios
- Impactos: Miden los efectos del proyecto para mujeres y hombres, y si los objetivos se han logrado.

#### 6.4 Lista de chequeo propuesta

- Todos los datos desglosados entre hombres y mujeres
- Número de mujeres/hombres que participan en todas las actividades
- Sopesar la importancia de las actividades propuestas para mujeres/hombres en función de sus diferentes intereses
- Especificar por mujeres/hombres los resultados y beneficios esperados
- Actividades emprendidas para:
  - Fomentar la igualdad en el acceso y control de los recursos y beneficios
  - Identificar y superar los obstáculos que impiden el acceso y control
- Cambios en la toma de decisiones en la familia, comunidad y sociedad
- Participación de mujeres/hombres en organizaciones existentes, creación de nuevas, representación de intereses de mujeres/hombres
- Elaboración de política institucional estrategias
- Eventos de capacitación, debate, investigaciones
- Mayor equilibrio de género en las organizaciones en todos los niveles

#### 7. A MANERA DE CONCLUSION

- i. La problemática de las organizaciones de apoyo al sector MyPE, referida a su limitada cobertura y sostenibilidad no surge a raíz de una inadecuada capacidad de medición de gestión, sino a raíz de un Marco Referencial que no incluye **consideraciones de la demanda**.
- ii. En consecuencia el uso de los instrumentos de gestión en las fases de preparación de la ejecución, control y finalización de la vigencia de los programas de apoyo a la MyPE, generalmente excluye en la práctica a los usuarios - la demanda - de los momentos decisivos en ciclo de los proyectos.
- iii. Un mayor involucramiento de los usuarios en las fases de preparación y evaluación, facilitará la fase intermedia de control de la ejecución y hará posible que las organizaciones no convencionales aumenten su cobertura y mejoren su sostenibilidad.
- iv. Incluir consideraciones desde la perspectiva de la demanda creará condiciones para lograr una oferta de servicios que concilie los objetivos de calidad y eficiencia en la gestión con los de satisfacción de las necesidades de **los usuarios**.
- v. Organizaciones representativas del sector requieren fortalecer su capacidad de gestión e interlocución con las otras organizaciones que conforman el sector de la MyPE.
- vi. Antes de definir un limitado paquete de instrumentos prácticos y de fácil uso para la medición de la gestión de organizaciones de apoyo a la MyPE, se requiere redefinir el Marco Referencial e incluir las consideraciones de la demanda y adecuar detenidamente el paquete de instrumentos de gestión generalmente usado por las organizaciones no convencionales.

- vi. Como demuestra el trabajo presentado referente a las consideraciones de género en gestión, la definición de los instrumentos de medición de la gestión, no debe constituir mayor problema.
- vii. La redefinición del Marco Referencial pasará por un proceso de decisiones políticas y tomará tiempo al igual que la adecuación de los instrumentos de gestión.
- ix. No obstante consideramos que en el área de evaluación de impacto se puede avanzar más rápido; por un lado por el trabajo metodológico adelantado y por otro lado por el hecho de que se están realizando acciones que generan impacto.
- x. De la misma manera se puede y debe avanzar en la introducción de un enfoque de género en la gestión de los programas de apoyo a la MyPE.

## "LA MEDICION DE LA GESTION Y EL IMPACTO"

*Una herramienta para el mejoramiento de la calidad de los servicios de crédito*

Susana Balarezo\*

IICA  
Ecuador

## INTRODUCCION

Los años noventa terminan con la preocupación de analizar y evaluar los resultados de más de tres décadas de ejecutar proyectos orientados a mejorar la vida de las poblaciones marginadas, mientras en paralelo ha incrementado la pobreza y la indigencia de miles de familias en toda la región latinoamericana. Las preguntas no siempre fueron planteadas correctamente y los métodos empleados, con frecuencia no permitieron identificar las causas de los escasos resultados de tales proyectos.

Recientemente surge también la preocupación por evaluar los resultados de numerosos programas y proyectos de microfinanciamiento, formulados y ejecutados bajo modalidades no tradicionales, con el propósito de llegar a los pequeños y medianos productores rurales y a las microempresas que operan en espacios con gran predominio de población pobre y excluida de los programas estatales.

El financiamiento de las iniciativas económicas de las micro y pequeñas empresas desde la vertiente estatal enfrentaron esquemas rígidos tanto en el diseño de las líneas de crédito, como en los mecanismos de operación, logrando escasos resultados. Los programas de microfinanciamiento privados, en ocasiones, también optaron por esquemas complejos, inflexibles, basados más en los criterios de las agencias donantes que en el conocimiento de la demanda de sus usuarios. Unos y otros, o carecieron de una evaluación periódica de los resultados, o la medición de la gestión de quienes operan esas líneas, no se preocupó por mejorar la calidad de los servicios, porque ya estaban predefinidos. Entonces cabe preguntarse, se analizó y evaluó un tema equivocado?

Es muy común que una medición tradicional del comportamiento de las instituciones, las ONG's financieras, considere un éxito si demuestra que se ha logrado el 100% de las colocaciones, con una mora menor al 1% y en un tiempo menor al

\* Master en Estudios del Desarrollo, Especialista en Seguimiento y Evaluación

previsto. Sin embargo, estos organismos no se preguntaron cuestiones como las siguientes: ¿qué servicios requieren los microempresarios? El crédito es suficiente o requieren otros servicios financieros? Necesitan cofinanciamiento para sus propuestas empresariales? ¿O acaso demandan adelantos a sus remesas del exterior? ¿O necesitan crédito de corto plazo para sus problemas de flujo de caja?

Un aspecto que no ven los sistemas tradicionales de medición de la gestión de las entidades que operan líneas de financiamiento microempresarial, es que los pequeños empresarios para pagar los créditos en los plazos previstos, tienen que vender algún activo familiar (como animales) y descapitalizarse. Entonces habría que preguntarse si tras los "grandes resultados" del programa lo que se consiguió realmente es descapitalizar al pequeño productor, invertir negativamente en los sistemas financieros locales y destruir la iniciativa privada que trata de desarrollar un mercado financiero real y extensible.<sup>31</sup>

Numerosos programas de crédito microempresarial se orientan a financiar proyectos productivos de organizaciones de pequeños y medianos empresarios. En este caso tampoco se han preguntado si la organización está ahora más consolidada que antes? ¿O el crédito introdujo mayores conflictos a la organización? Si los miembros de la organización están más ricos o más pobres que antes? Si los líderes de la organización adquirieron destrezas empresariales para un mejor manejo de sus emprendimientos productivos?

El marco de análisis para la medición de la gestión de las instituciones responsables de este tipo de proyectos, debe entonces procurar la incorporación de elementos teórico-conceptuales de la evaluación de proyectos de desarrollo, con la necesidad de analizar los impactos reales entre los usuarios de dichos proyectos. Se enfatiza que no es suficiente centrar la atención únicamente en indicadores de desempeño de la gestión, sino que es necesario incorporar en este análisis la "participación de la opinión de los usuarios" pues permite calibrar de mejor manera la pertinencia de los proyectos, frente a la demanda de los productores y productoras y sus empresas.

No obstante, los objetivos planteados para la medición de la gestión y/o el análisis de los impactos de los programas de microfinanciamiento no siempre son claros, como tampoco lo son los mandatos de los evaluadores y responsables de estos estudios, por lo que sus resultados, en términos de colaborar para el mejoramiento de la calidad de los servicios financieros ofrecidos, son bastante ambiguos. Hay quienes se dedican a comparar los resultados de la concesión del crédito con las propuestas iniciales del proyecto. Otras evaluaciones reducen el análisis a la simple constatación de los resultados financieros, sin importar la demanda de las áreas, en la que interactúan distintos agentes económicos y sin un análisis de los impactos del crédito entre los productores y productoras y sus empresas.

31 Haudry de Soucy, Roberto. 1996. "Encuentro de Evaluadores de Proyectos de Desarrollo Rural" Memoria del Encuentro. Lima, Perú.

Las respuestas a estas preguntas han sido analizadas con atención y franqueza por numerosas instituciones y ONG's financieras, que han incorporado instrumentos y herramientas más adecuadas para medir su gestión, en procura de ser más eficaces frente a la demanda de los usuarios y sus organizaciones. Por tal motivo en esta ponencia se pretende presentar algunos resultados y sugerencias de estas experiencias, que puedan servir para que en el futuro, contribuyan a mejorar la medición de la gestión, pero más que nada el análisis de los impactos (positivos y negativos) alcanzados, para mejorar la calidad de los servicios financieros demandados a estos programas. Los temas tratados no constituyen recetas acabadas, son parte de las discusiones mantenidas con los equipos de trabajo de las instituciones financieras que operan programas de microfinanciamiento, con los cuales se ha compartido la reflexión sobre sus resultados.

Para ordenar la presentación, en el primer capítulo, se incluyen los elementos conceptuales para abordar la medición de la gestión y de los impactos de los programas de microfinanciamiento. En el segundo capítulo, se hace referencia a distintas experiencias de seguimiento de la gestión de las entidades financieras y la evaluación de estos programas. En el tercer capítulo se documenta los métodos e instrumentos utilizados para la medición de la gestión y el impacto y se aborda el tratamiento de los indicadores como herramientas poderosas para estas tareas. En el capítulo final, se reflexiona sobre las lecciones obtenidas de estas experiencias.

## 1. EL MARCO DE ANALISIS

La medición de la gestión de las instituciones financieras y del impacto generado entre los usuarios de los programas de microfinanciamiento, se inserta en el marco conceptual y metodológico del Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo, como parte de la gerencia social de estos programas.

En este marco de análisis, la medición de la gestión de las instituciones financieras deberá ser realizada en forma permanente, como parte de un sistema de **Seguimiento**, en tanto que la medición de los impactos de los programas de crédito entre los beneficiarios, deberá ser motivo de los estudios y análisis periódicos mediante la Evaluación. Para una mejor comprensión de estos dos mecanismos de la gerencia social de proyectos de desarrollo se presenta a continuación los principales elementos conceptuales y metodológicos.

### 1.1 Por qué es necesario la medición de la Gestión y los Impactos en un Sistema de Seguimiento y Evaluación?

Los sistemas de Seguimiento y Evaluación, concebidos como instrumentos de la gerencia social y de la administración de programas y proyectos, son disciplinas relativamente nuevas en el campo del desarrollo. Surgen en las últimas tres décadas, con la implementación creciente de proyectos en el llamado tercer mundo y tanto su desarrollo teórico como su práctica han evolucionado de manera desigual.

La reiterada constatación de problemas en la ejecución de programas con escaso impacto, motivó a que tanto los gobiernos, como los organismos de cooperación y financiamiento, manifiesten interés por mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación, preocupados porque: i) el simple crecimiento de los indicadores macroeconómicos no es suficiente para beneficiar a la población pobre, se requieren propuestas más eficientes; ii) la mayor parte de los pobres viven en áreas rurales, con economías básicamente agropecuarias y con un rápido crecimiento de actividades no agrícolas, mantienen muchas carencias que requiere de un sistema de SyE más consecuente con sus problemas; iii) para mejorar la toma de decisiones el SyE debe apoyar la selección de inversiones y la ejecución eficiente; y, iv) existe la necesidad de crear capacidad local para planificar y evaluar los proyectos, de manera que se vuelvan más sostenibles.

Como respuesta a los aspectos mencionados los sistemas de seguimiento y evaluación persiguen apoyar la administración y gerencia de las instituciones de desarrollo, logrando que éstas ejecuten con mayor eficacia y eficiencia sus programas para conseguir la sostenibilidad futura de las acciones de desarrollo.

### 1.2 Las dificultades que enfrentan los sistemas de Seguimiento y Evaluación para la medición de la gestión y los impactos

A pesar de los beneficios que reportan los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE), experiencias recientes muestran que aun existe una débil comprensión de su utilidad y una deficiente implementación. Varios factores han incidido en el relativo poco éxito de los sistemas de seguimiento y evaluación, impidiendo que éstos se conviertan en herramientas útiles para la gerencia social.

Las dificultades más comunes se relacionan con: la deficiente planificación de los programas de crédito y la falta de definición de prioridades, metas y resultados esperados; las concepciones erróneas sobre la utilidad de los procesos de medición de la gestión y los impactos, tanto entre los que dirigen los programas, como entre los operadores del crédito y los propios usuarios; la falta de recursos para estas tareas, por lo que generalmente se añaden a las funciones del gerente o de los promotores del crédito; la falta de formación del personal de los programas para llevar adelante estas tareas, sin un apoyo de programas computarizados y herramientas adecuadas para procesar y analizar la información; y, finalmente porque se diseñan sistemas de medición muy complejos y poco adecuados a la realidad de los programas de microfinanciamiento.

A pesar de estas deficiencias, una gran parte de instituciones y ONG's financieras carecen de instrumentos de gestión modernos que vuelvan más eficiente su acción. Los sistemas de medición de la gestión y los impactos constituyen herramientas adecuadas para lograr mejoras en la calidad de los servicios demandados por los pequeños y medianos empresarios.

La complejidad de los sistemas de medición tiene mucho que ver con la calidad y cantidad de indicadores que se manejan. En el caso de los programas de microfi-

nciamiento se deben diseñar esquemas sencillos, que incluyan a todos los actores involucrados, con un manejo reducido de indicadores, tanto para la medición de la gestión de las instituciones financieras como para la medición de los impactos entre los beneficiarios.

### 1.3 El Sistema de Seguimiento y Evaluación como marco conceptual para la medición de la gestión y los impactos

Los sistemas de Seguimiento y Evaluación (SyE) son herramientas de la gerencia social que permite conocer la marcha de los programas, proporcionar la información suficiente para la toma de decisiones, identificar en forma oportuna los problemas que dificultan la ejecución para mejorar la marcha de los proyectos, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos y analizar los efectos e impactos de esas acciones en los beneficiarios. (FIDA, 1984; Eafit, 1982; Valencia, 1991; Quintero, 1995).

En este marco, el SyE es un instrumento técnico que favorece el análisis del desempeño de las instituciones financieras, basado en la disposición de información necesaria acerca de la población atendida y las condiciones de operación de los programas en ejecución.

Para ello, es necesario entender las relaciones de complementariedad y los ámbitos específicos de acción de cada una de estas dos funciones del manejo gerencial de los programas de microfinanciamiento.

Tales relaciones y ámbitos se definen al considerar a los programas de microfinanciamiento como "un sistema en el que unos **insumos** son transformados mediante un proceso, que consiste en la ejecución de un conjunto de actividades que se realizan para generar unos **productos** constituidos por servicios ofrecidos a los beneficiarios. No obstante, dichos productos no constituyen un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir determinados **efectos e impactos** entre los/las beneficiarios/as. Estos efectos e impactos se relacionan con los objetivos generales de cada programa en su conjunto".<sup>32</sup>

Esto quiere decir que el propósito de los programas es convertir un conjunto de recursos en resultados deseados, mediante varias actividades o procesos. En este marco, los "insumos" son entendidos como el conjunto de servicios, recursos, asesorías y en general todas las actividades que desarrolla el programa en función de los objetivos propuestos, mientras que los resultados se dividen en tres categorías: "productos", "efectos" e "impactos".

32. Ideas tomadas de: FIDA, 1981. "Pautas básicas para el diseño y uso de Sistemas de Seguimiento y Evaluación de proyectos y programas de desarrollo rural". Grupo de Trabajo de NN.UU. FIDA, Roma, 1981; además en: Barea, Francisco. s/f. "Manejo de Proyectos de Desarrollo Rural" IICA, s/f.

Para analizar de qué manera se desarrolla este proceso en los programas de microcrédito y en qué magnitud se han obtenido los resultados, se plantean dos preguntas clave:

#### a) Qué medir, seguir y evaluar?

Para responder a esta pregunta, es necesario contar con los objetivos institucionales del programa, claramente establecidos y jerarquizados. De esta manera se puede analizar: qué se quiere hacer? qué se ha hecho efectivamente? qué resultados se han obtenido? y si estos resultados han contribuido a conseguir los objetivos propuestos en el respectivo periodo de análisis?

Por tanto, los objetivos definidos en cada institución financiera constituyen los referentes para la medición, en la que, la cuantificación y el análisis de la gestión, definida como objetivos específicos y los resultados iniciales serán motivo de Seguimiento, en tanto que el análisis de los impactos en relación al cumplimiento de los objetivos generales, son objeto de los estudios de Evaluación.

#### b) Cómo medir, hacer seguimiento y evaluar?

Para responder esta pregunta, un aspecto clave, es la definición de la información necesaria y suficiente, que permita el análisis periódico del desempeño institucional y de los impactos en los usuarios. La información a recoger, procesar y analizar esta dada por el conjunto de indicadores definidos por cada institución financiera para su programa de crédito.

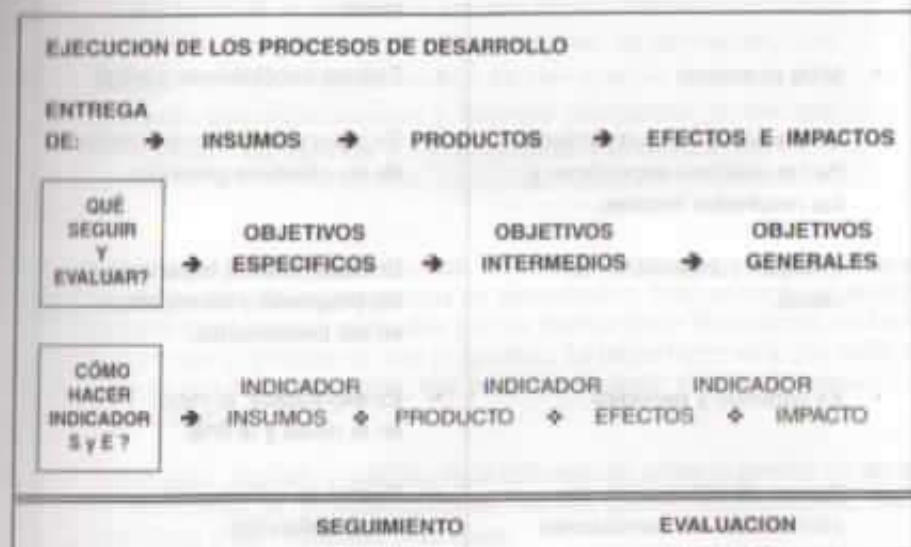
Los indicadores de insumos y productos de los programas son herramientas de *Seguimiento*, en tanto que los indicadores de efectos e impactos son herramientas de *Evaluación*.

Entonces el **AMBITO** de Seguimiento está circunscrito al análisis de la forma en que se realiza la gestión institucional para la ejecución de actividades, la pertinencia de las mismas, la temporalidad de las acciones ('adelanto' o 'retraso') y además, examina si las actividades en ejecución permiten el cumplimiento de los objetivos programados.

Queda el análisis de los efectos e impactos de la ejecución de esos programas en los beneficiarios al **AMBITO** de la Evaluación, tal como se presenta en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA No.1

### RELACIONES DE COMPLEMENTARIEDAD Y AMBITOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION



El diagrama muestra que no existe una separación rígida entre SyE, sino una relación complementaria que permite la medición y el análisis de la gestión de las instituciones financieras en relación a la pertinencia, eficiencia y efectividad de los programas de microfinanciamiento, así como de los efectos e impactos en los usuarios de dichos programas.

La diferencia en cuanto a la medición de la gestión y los impactos, radica en que la primera (Seguimiento) es un mecanismo de la gerencia social, encargada del análisis periódico del avance de las acciones programadas; se preocupa de brindar la información para las decisiones del 'día a día'; es un análisis interno del accionar institucional y de su eficiencia en la ejecución de los programas. Su principal fuente de información es la propia institución.

Por el contrario, la medición del impacto (Evaluación) es un análisis en profundidad de los resultados entre los beneficiarios; preferiblemente debe ser un análisis externo, que cuenta como fuente de información a los microempresarios y sus empresas; se debe realizar en momentos clave, cuando se considera que se puedan registrar los cambios objetivamente verificables en las condiciones de vida y en la eficiencia de los recursos asignados.

SEGUIMIENTO	EVALUACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta el diseño del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede cuestionar el diseño inicial.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mide el avance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora conclusiones y juzga.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa del cumplimiento de los objetivos específicos y los resultados iniciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa del cumplimiento de los objetivos generales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: cumplimiento de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: analiza la pertinencia del programa y los impactos en los beneficiarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es continuo y periódico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es esporádica: al inicio, en la mitad y al final.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de información: los informes de las instituciones participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de información: los beneficiarios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la toma de decisiones del día a día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la orientación de los actuales y futuros programas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza indicadores directos y sencillos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza indicadores indirectos y con mayor grado de complejidad.</li> </ul>

### 1.5 El Seguimiento para la medición de la Gestión Institucional

Una tendencia generalizada define el Seguimiento como "parte del sistema de información de la gestión",<sup>33</sup> olvidando que se deben realizar otras tareas importantes como las de analizar la información, identificar oportunamente los problemas y sugerir soluciones para mejorar la marcha de los programas. Así:

33. Haudry, Roberto. 1987. "Notas sobre Seguimiento y Evaluación", mimeog. presentado en el Seminario Latinoamericano sobre Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural". Maracay, Venezuela.

**SEGUIMIENTO:** Es una importante función del manejo gerencial de programas y proyectos, encargada del examen continuo o periódico por parte de la dirección o gerencia de una institución, en todos sus niveles jerárquicos, de la implementación de actividades, para asegurar que la entrega de insumos, los cronogramas de trabajo y los productos esperados conforme a las metas establecidas, se obtengan de acuerdo a las objetivas y a la programación preestablecida.<sup>34</sup>

El Seguimiento se preocupa de analizar tanto la información cuantitativa como cualitativa del avance de los programas de microcrédito. Más adelante se analizarán los indicadores comúnmente utilizados por las instituciones financieras, en base a la información que se procesa en sus programas. Lo importante será que cada institución cuente con objetivos claros, que permitan analizar el nivel de gestión frente a cada uno de ellos.

Para la recolección, traslado y análisis de la información sobre la gestión de las instituciones financieras, se recomienda contar con dos tipos de instrumentos: los informes periódicos y las reuniones periódicas.

Los informes tienen el propósito de sistematizar y trasladar la información (cuantitativa y cualitativa) sobre la gestión de los programas.

Las reuniones tienen la finalidad de profundizar el análisis de los mecanismos de gestión de los programas de crédito y sus problemas, con los técnicos de cada institución, actualizándolos en las políticas y decisiones institucionales.

### 1.6 La evaluación de los Impactos de los Programas de Crédito

La evaluación es una práctica incorporada a la vida cotidiana de todas las personas. Permanentemente estamos evaluando cada situación a la que nos enfrentamos para tomar cualquier decisión, de manera especial aquellas que repercuten en la vida posterior, en el patrimonio, en la crianza de los niños, etc. Quizá esta vulgarización de la práctica de evaluar ha provocado muchas distorsiones al momento de hablar de la evaluación de programas o proyectos de desarrollo.

34. Ver entre otros: "Pautas básicas para el diseño y uso de Sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos y programas de desarrollo rural", Grupo de Trabajo de NN.UU. FIDA, Roma, 1981; Casley, D.J. y Lury, D.A. "El Seguimiento y Evaluación de proyectos agrícolas y de desarrollo rural". Banco Mundial. Washington, 1982.

De lo que se trata es de capitalizar la práctica y capacidad de evaluar de las personas en un proceso sistemático y coherente que analice los resultados de los programas de microfinanciamiento.

Al igual que el Seguimiento, la Evaluación es un instrumento de la Gerencia Social que permite a la institución como un todo y a sus programas de crédito, evidenciar desde los resultados generados entre los beneficiarios, su desempeño, sus logros, sus impactos, sus posibilidades futuras, sus imperfecciones y sus mejores aciertos respecto de los objetivos del programa o de la misión institucional.

De esta manera la Evaluación cumple un doble rol: tiene una función como instrumento de la Gerencia Social y, tiene una utilidad en sí, al contribuir al análisis de los efectos e impactos en la población.

*En esta perspectiva, la evaluación, ha sido definida como un proceso encaminado a determinar y valorar en forma objetiva los efectos positivos y negativos (objetivos intermedios) e impactos (objetivos generales) sobre los beneficiarios, analizando la pertinencia de las acciones propuestas a la luz de los objetivos de desarrollo.<sup>35</sup>*

La Evaluación entonces, es ante todo un proceso de análisis crítico de los resultados de los programas de microfinanciamiento, con el objeto de determinar la validez de los objetivos, la pertinencia de los métodos utilizados en la ejecución, la eficacia en el uso de los recursos y los impactos (y efectos) reales entre los beneficiarios.<sup>36</sup>

La Evaluación, en última instancia sirve para justificar las decisiones tomadas en relación al programa que permitan mejorar su ejecución actual y la planificación futura. Esta finalidad tiene relación con las siguientes preguntas:

- Se justifica el actual diseño del Programa y no otro?
- Los usuarios de los créditos están más ricos que antes?
- Las organizaciones se han capitalizado? Han incrementado sus activos?
- El costo de oportunidad de los recursos asignados se justifica, frente a otras alternativas de superación de los problemas de los microempresarios/as?
- Es eficiente la actual ejecución del Programa?

35. Ver referencias bibliográficas de Evaluación en el pie No. 5.

36. Quintero, V.M. "Evaluación de Proyectos Sociales". 1995. Fundación FES. Bogotá.

Además, la evaluación se ocupa de analizar quién o qué grupo se ha beneficiado (o adversamente afectado), en qué cuantía, de qué manera (directa o indirectamente), cómo se han establecido las relaciones causales entre los servicios de crédito y las demandas de los microempresarios/as.

## 2. LAS EXPERIENCIAS

En casi todos los países de América Latina y de manera especial en Ecuador, en las últimas décadas ha crecido la población con bajos niveles de desarrollo humano, caracterizada entre otros aspectos, por la falta de oportunidades para la generación de empleo que mejore sus ingresos y la calidad de vida.

Generalmente esta población enfrenta también la falta de servicios financieros adecuados a la situación de sus negocios, por lo que se ven enfrentados a acudir a mecanismos informales de financiamiento, como los usureros, coyotes, chulqueros entre otros. Estudios recientes sobre el funcionamiento de estos sistemas, nos enseñan que los sistemas informales de crédito exigen menos garantías pero encarece significativamente el crédito. Es bien conocido que los usureros proveen de crédito inmediato a los pequeños empresarios, sin mayor papeleo, pero a cambio del anticipo de las cosechas o del producto terminado, que son fijados a precios absolutamente subvalorados y con el cobro de tasas de interés demasiado altas.

Casi ningún país cuenta con políticas nacionales que estimulen la inversión en forma descentralizada, para dinamizar las economías locales, de las regiones y municipios más pobres, basadas en la pequeña y mediana empresa. Los escasos programas estatales de crédito para la microempresa, se caracterizaron por ser aislados, de escasa cobertura y estructuras rígidas, lo que los volvió absolutamente ineficientes, pues se ejecutaron con altos costos de operación y limitados resultados. De esta manera, tampoco fueron eficaces en resolver los problemas de los microempresarios.

Estas razones motivaron para que en toda la región surgieran mecanismos financieros no tradicionales de financiamiento, ejecutados por numerosas ONG's, instituciones religiosas y una amplia gama de cooperativas de ahorro y crédito, que operan con recursos externos, de varias Agencias de Cooperación al Desarrollo.

En Ecuador, desde la segunda década de los años ochenta, se formaron numerosas instituciones privadas, ONG's, que orientaron sus actividades a la concesión de crédito para la microempresa.<sup>37</sup> También se identifican ONG's ya existentes, que ejecutaban otro tipo de proyectos en el marco de las acciones de desarrollo rural y que iniciaron la ejecución de crédito para agroempresas rurales y actividades rurales en general. Tal es el caso del FEPP, Fundación ESQUEL, ECLÓF a nivel nacional, el Centro de Promoción Rural (CPR) en Guayaquil, entre otras.

37. Un estudio realizado en 1990 identificó cerca de 400 ONG's en el país, que ya ejecutaban programas o aspiraban a conseguir financiamiento para la microempresa. CONAUE, 1990.

### 2.1 Los usuarios/as de los Programas de Microfinanciamiento

Los Programas de Microfinanciamiento han privilegiado a los pequeños y medianos empresarios/as como usuarios del crédito. Cerca del 70% de los programas de crédito se dirigen a microempresarios del sector informal urbano (SIU), en tanto que apenas una cifra cercana al 30% se orientan a microempresarios/as y productores/as rurales.

La mayor parte de los programas de microfinanciamiento urbano se otorgan a productores/as individuales, en tanto que las instituciones financieras que actúan en el ámbito rural, financian actividades productivas de organizaciones campesinas, mediante créditos asociativos. Tal es el caso del FEPP (Ecuador) que hasta 1998 incorporó a 1.534 organizaciones, con 1.409 créditos concedidos (Informe Anual, 1998).

No todas las instituciones financieras cuentan con información desagregada por género. Sin embargo, algunos casos muestran que las mujeres aun permanecen marginadas del acceso al crédito (Por ejemplo, el 18% de las organizaciones apoyadas por el FEPP, están constituidas exclusivamente por mujeres). En estos programas se carece de políticas o estrategias que promuevan la equidad de oportunidades para las mujeres, tanto como para los hombres microempresarios. Las experiencias demuestran que por los problemas que enfrentan las mujeres, es necesario un apoyo específico para mejorar su acceso al crédito.

### 2.2 Mecanismos de Crédito

En una primera etapa, ciertas instituciones financieras privadas que operaban programas de crédito, adoptaron modalidades de financiamiento "alternativas" para apoyar a los pequeños y medianos empresarios/as. Entre estas modalidades cabe destacar la utilización de garantías blandas y la fijación de tasas de interés subsidiadas, substancialmente menores que las existentes en el mercado de capitales. Como consecuencia los fondos se descapitalizaron y los programas dejaron de ser sostenibles.

Estas experiencias introdujeron más recientemente, la necesidad de adoptar modalidades de financiamiento adecuadas a las características del sistema formal de crédito, especialmente en lo que se refiere a plazos flexibles, tasas de interés positivas y garantías reales.

Las lecciones aprendidas mostraron que, de lo que se trata es de facilitar el acceso de los pequeños y medianos empresarios/as al financiamiento de sus propuestas empresariales, en forma ágil y oportuna es más vital para este tipo de usuarios de los créditos, antes que la necesidad de subsidiar los recursos de los escasos fondos disponibles. La oportunidad y las modalidades flexibles, en términos de concesión del crédito, con montos y plazos adecuados al tamaño de los emprendimientos económicos y el asesoramiento en la administración y gerencia de los microempresarios/as, son aspectos que han incidido mayormente en el éxito de estos programas.

No obstante, es necesario señalar que en un extremo, se encuentran instituciones financieras que en la conceptualización de los mecanismos de financiamiento, no superaron un enfoque eminentemente 'economicista', en el que se privilegió "la inversión por la inversión y la rentabilidad por sí misma",<sup>36</sup> sin considerar las características de la demanda desde este sector y las lógicas de este tipo de empresas y el entorno social y cultural en el que ellas se desenvuelven. También en este caso, las lecciones muestran la necesidad de contar con un mejor conocimiento de los usuarios y sus demandas, antes que la obtención de indicadores de eficiencia financiera únicamente.

### 2.3 Operación de los Programas de Microfinanciamiento

A pesar de que la mayor parte de las instituciones financieras consideran de mucha importancia la participación de los usuarios/as en todo el proceso de otorgamiento y operación del crédito, en la práctica su incorporación es meramente formal. Los/las usuarios/as son considerados como sujetos pasivos, que reciben los créditos.

Esta es una de las razones por las que hasta la actualidad los programas de crédito actuaron como una oferta de servicio crediticio, que no consideró la real demanda de los usuarios/as. En gran medida, esto obedece a que un alto porcentaje de programas de microfinanciamiento, actúan sobre una base de recursos externos, que direccionan la operación (oferta) de los créditos.

La falta de participación de los usuarios/as en la orientación de los programas de crédito, ha sido la causa de altos índices de morosidad, de manera especial en la primera etapa (mediados de los ochenta), cuando las instituciones financieras obtuvieron varias lecciones de la experiencia para mejorar la operación de los programas.

En la actualidad, los programas de microfinanciamiento manejados por las ONG's financieras, han establecido mecanismos para la participación activa de los usuarios/as. Las lecciones de la experiencia también enseñaron la necesidad de acompañar la concesión del crédito con programas de capacitación y fortalecimiento institucional dirigidos a las instancias que actúan en la concesión del crédito y a los beneficiarios/as de estos programas.

Con estos mecanismos las instituciones financieras están en mejores condiciones de indagar sobre la demanda de crédito y de otros servicios financieros, con la participación de los propios usuarios/as.

36. Romero Bolaños, Walter (1996) "Evaluación del aporte al Desarrollo Local 66 Pérez Zeledón, Costa Rica, por parte de PROCERE, mediante el Subcomponente de Crédito, 1990 - 1995". El Al. Ocampo Ada, Memoria, Segundo Taller Electrónico sobre Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe. FIDA - PREVAL - IICA. San José, 1996.



## 2.4 Destino del Crédito

Numerosas experiencias adelantadas por las instituciones financieras de toda la región, demuestran que con un promedio de USD 200.00 (doscientos dólares) se puede financiar las necesidades reales de los microempresarios/as individuales. El Programa de Micro Finanzas Rurales de la Fundación Esquel ha logrado excelentes resultados con créditos de ese o menor tamaño, situación que se adecua también a los programas de crédito dirigidos hacia organizaciones microempresariales.

Entonces, más que los montos, las rigideces con las que operaron algunos programas de crédito en el pasado fue la causa de numerosos fracasos. Las líneas de crédito con destino específico no responden a una realidad en la que los microempresarios desarrollan un multiplicidad de actividades que encuentran oportunidades en el mercado. Lo destacable de las experiencias de microfinanciamiento adelantadas en la región radica en la flexibilidad y diversificación en el destino de los créditos.

La consideración de las potencialidades productivas locales en combinación con las oportunidades que ofrecen los mercados emergentes, en los que encuentran oportunidades los microempresarios/as, permite ampliar el abanico de actividades a financiar con los programas de microfinanciamiento.

El financiamiento de actividades con alta rentabilidad, que ofrezcan mayor impacto en la generación de empleo e ingresos, constituye un cambio importante en la operación de los programas de micro crédito.

Las experiencias adelantadas por las instituciones financieras demuestran que es muy importante impulsar la generación de "valor agregado" en las propias zonas productivas, impulsando la creación de verdaderas cadenas productivas, en las que los productores tradicionales valoricen la producción primaria, mediante la incorporación de actividades de post-cosecha, transformación y mercadeo, jalonadas por el crédito, la capacitación técnica y el desarrollo de capacidades empresariales. Esta lectura y práctica de las instituciones financieras es novedosa, pero marca las nuevas orientaciones que deben tomarse en cuenta al considerar el destino de los créditos.

## 2.5 Los Servicios Financieros como complemento del Crédito

La visión desde la oferta generalizó la implementación de programas de crédito aislados de las reales necesidades de los/las usuarios/as. La mayor parte de las instituciones financieras ofrecían sus programas de crédito, con gran desconocimiento de los usuarios/as, de sus necesidades y carencias que en ocasiones atentaban contra la misma recuperación del crédito.

Experiencias recientes muestran que trabajar desde la demanda significa dar mayor atención al desarrollo de otros servicios financieros y no financieros, que inciden en la eficiencia de las propuestas empresariales de los microproductores/as.

En esta perspectiva, las instituciones financieras, más recientemente han aprendido que el mejor conocimiento de los beneficiarios/as lleva al desafío de responder a demandas complementarias al crédito, como las siguientes:<sup>39</sup>

- Crédito y Ahorro (mejoramiento de tasas pasivas)
- Provisión de insumos
- Productos diferenciados
- Anticipos a remesas del exterior
- Cajas móviles para otorgar el crédito
- Formación en gerencia
- Estudios de mercado
- Salud, Odontología y Psicología
- Mortuoria

Estas experiencias son nuevas, no se han generalizado entre todas las instituciones financieras, pero señalan la necesidad de satisfacer las demandas de los microempresarios, para que logren eficiencia en sus emprendimientos, a la vez que mejoren la calidad de vida y el desarrollo humano de ellos y sus familias.

## 3. LOS METODOS E INSTRUMENTOS PARA LA MEDICION DE LA GESTION Y LOS IMPACTOS

Para realizar la medición de la gestión y los impactos es necesario contar con un cúmulo de información, validada y sistematizada que permita conocer los avances, los logros y los problemas en la operación de los programas de crédito y en los mecanismos de financiamiento dirigidos a los microempresarios.

Pero debe quedar claro que la medición de la gestión y el conocimiento de los impactos de un programa de microcrédito es ante todo un proceso para mejorar la toma de decisiones, para empoderar y mejorar la autoestima de los microempresarios y para transparentar el estado de situación del programa. Eso quiere decir que la información debe ser oportunamente comunicada, a la persona adecuada y en el momento más oportuno,<sup>40</sup> para apoyar las mejores decisiones, compartir las reflexiones sobre lo avanzado, explicar o defender los procesos en curso e incorporar demandas de los usuarios/as, en caso contrario los datos se acumularán en un estorbo sin tener ninguna utilidad.

Se tomará en cuenta que tanto las actividades de Seguimiento para la medición de la gestión de las instituciones financieras, como las de Evaluación para medir los

39. Entrevistas con los responsables de Crédito de ECLOF, Fundación ESQUEL y FEPP, Quito, 1999.

40. Haudry de Souty, Roberto. 1998. "Seguimiento y Evaluación es Comunicación" en Boletín Informativo No. 4. PREVAL.

impactos entre los beneficiarios, han dejado de verse como grandes informes, con demasiados datos, que se remitan cuando ya ha pasado el momento de aplicar correctivos a las acciones, y se han convertido en mecanismos de información transmitida lo más rápidamente posible, utilizando los canales modernos de transmisión de información, para justificar su pertinencia en el marco de los programas de crédito.

Por tanto, el seguimiento y evaluación no debe realizarse utilizando un sólo método, ni tampoco herramientas rígidas para la recolección de información. Es recomendable incorporar tanto una perspectiva cuantitativa como una visión cualitativa de los procesos en curso, para que sirva de base para las decisiones más oportunas en la vida de los programas de crédito, que por su naturaleza requieren elementos objetivos para facilitar, explicar y agregar valor a los acontecimientos surgidos desde la práctica.

Con estas premisas la medición de la gestión tiene que realizarse periódicamente, utilizando instrumentos que respondan a la naturaleza de intermediarios no convencionales de crédito. La medición de los impactos en los beneficiarios por su parte, deberá observar un proceso sencillo y práctico, pero en tiempos diferentes que el anterior. Por tanto, a continuación se presenta por separado las herramientas y los instrumentos de medición para ambos procesos.

### 3.1 La medición de la Gestión de las Instituciones Financieras

La mayor parte de las instituciones y ONG's que ejecutan programas de microfinanciamiento, centran su atención en el análisis del comportamiento de la cartera que maneja cada programa, para valorar su propia gestión. i) En el ámbito financiero utilizan los libros de cuentas como instrumentos de recolección de información de cada institución participante; ii) Pocas instituciones financieras recolectan información de los resultados entre los usuarios/as en forma periódica; sólo algunas instituciones lo hacen cuando están asociadas a una ONG, que en forma paralela ejecuta otros componentes de desarrollo.

Dado que los operadores de crédito para la microempresa son instituciones pequeñas, sin esquemas burocráticos grandes, las tareas de recolección de la información está a cargo de los promotores de crédito y/o de los propios responsables de la cartera.

#### Los instrumentos utilizados

Los programas de microcrédito basan el análisis de su gestión en los siguientes instrumentos de recolección de información:

- Los balances
- Los estados financieros

Con esta información, se sistematiza en formatos resúmenes los mismos que son confrontados, en algunas instituciones financieras, con:

- El Plan Operativo Anual del Proyecto
- Las solicitudes de financiamiento
- El documento del Estudio de Factibilidad del Proyecto

Lo importante en este caso es el procesamiento de indicadores que permiten medir la gestión de las instituciones financieras.

#### Los Indicadores para la Medición de la Gestión

La medición de la Gestión está necesariamente ligada al concepto de los 'indicadores' y de éstos con el marco de análisis gerencial para el manejo de los programas. Los indicadores permiten comprender los resultados alcanzados y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para que cumplan con estos propósitos los Indicadores deben ser sencillos y entendibles, y no deben requerir de operaciones costosas para su obtención, procesamiento y registro.

En la práctica de las instituciones financieras se ha generalizado el uso de indicadores de eficiencia, de calidad de la cartera y de sostenibilidad financiera como los siguientes:<sup>41</sup>

#### I. INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADORES	METODO DE CALCULO
• Costo unitario del dinero prestado	• Costos operativos/monto total desembolsos
• Costo por préstamo	• Costos operativos/ No. de préstamos realizados
• Rendimiento de los oficiales de crédito	• No. de prestatarios activos/ No. de oficiales de crédito
• Cartera por oficial de crédito	• Monto de los préstamos/ No. de oficiales de crédito

41 Estos indicadores son utilizados por ALOP para la evaluación de las instituciones financieras incorporadas a sus programas.

## II. INDICADORES DE CALIDAD DEL PORTAFOLIO

INDICADOR	METODO DE CALCULO
• Cartera atrasada	• Pagos atrasados/Cartera total
• Cartera de riesgo	• Monto de crédito atrasado/Valor de los préstamos
• Pérdidas en préstamos	• Monto de incobrables/ Monto total de la cartera
• Reservas	• Reserva para préstamos incobrables/ Monto de la cartera

## III. INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

INDICADOR	METODO DE CALCULO
• Rendimiento sobre activos	• Ingreso Financiero/Promedio de activos Productivo
• Costo financiero	• Costo Financiero/ Promedio de Activos Productivos
• Provisión de pérdidas en préstamos	• Provisión de pérdidas en Préstamos/ Promedio de activos productivos
• Costos operativos	• Costos operativos/Promedio de activos productivos
• Donaciones	• Donaciones/Promedio de activos productivos
• Autosuficiencia operativa	• Ingreso Financiero/Costos operativos y financieros + Provisiones
• Autosuficiencia financiera	• Ingreso financiero/costos operativos y financieros + provisiones + costo imputado de capital

La medición de la gestión de las instituciones financieras, utilizando los indicadores antes indicados debe analizarse frente a los resultados obtenidos con los beneficiarios/as. Sin embargo, sólo las instituciones ligadas a otras ONG's o insertas en el marco de proyectos integrales, que cuentan con otros componentes, recogen con alguna periodicidad, indicadores sobre los resultados directos del crédito, tales como:

- No. de cabezas de ganado incrementales
- No. de Has. incrementales de tierra
- No. de Cajas de Ahorro y Crédito formadas
- No. de Viviendas construidas.<sup>42</sup>

Los indicadores de resultados inmediatos deberán ser complementados con un análisis en profundidad de las condiciones en que se desenvuelven las empresas y las familias de los microempresarios.

### 3.2 La medición de los Impactos de los Programas de Crédito

En la medición de los impactos de los programas de crédito debe basarse en la cuantificación de los aspectos tangibles como: la distribución de la cartera en operación, con identificación de los tipos de usuarios, la mora, las actividades financiadas, clasificadas por tradicionales y no tradicionales, etc.

Pero más importante debe ser el análisis de los aspectos cualitativos, que incluya la visión de los usuarios/as sobre su crecimiento personal; su percepción de los cambios en la unidad económica como en la calidad de vida del microempresario y su familia; el desarrollo de capacidades en las organizaciones incorporadas al crédito; la autosuficiencia económica y técnica de las organizaciones; los niveles de democratización alcanzados en la toma de decisiones de las organizaciones, entre otros temas de interés para la Evaluación.

Aquí, importa calibrar cómo y de qué manera se han articulado los aspectos eminentemente financieros, con los de tipo social y cultural del grupo involucrado. No basta con una visión economicista para lograr una buena medición de los programas de microcrédito, lo que importa es conocer si con la incorporación del crédito en las empresas -individuales y/o colectivas- mejoró la calidad de vida de las familias? Si ahora son más ricos que antes? Si se ha valorizado la producción anterior, o por el contrario, ahora dependen más que antes de los insumos importados o de mercados altamente oligopólico, que les impide obtener el valor justo para sus productos?

La posibilidad de obtener esta información de manera sencilla y en tiempos cortos, requiere que el proceso de medición de los impactos esté a cargo de Evaluadores/as independientes, que se observen las siguientes recomendaciones:

42. Entrevista con el Gerente de CODESARROLLO.

- i. Se buscará que el o la Evaluador/a sea lo más objetivo posible, tanto en el manejo de la información, como en el abordaje de los participantes de los programas;
- ii. Se deberá hacer una buena combinación de información cualitativa y cuantitativa, así como de la información periódica elaborada por el propio programa con la información obtenida de los usuarios/as del mismo;
- iii. Es necesario que las evaluaciones no utilicen un solo método de recolección de información, sino una combinación de varios instrumentos. Las encuestas generalmente son un buen instrumento para recoger la información cuantitativa, pero debe ser complementada con otros instrumentos que permitan obtener la opinión de los usuarios/as, tales como, los grupos focales, las entrevistas en profundidad, la observación directa y la participación en actividades normales de los grupos, como las asambleas comunitarias.
- iv. Es muy importante la participación de los distintos grupos de actores de los programas, de manera especial de los usuarios/as, en el análisis de la información cuantitativa.
- v. Finalmente, es necesario que el trabajo de evaluación tenga cierta flexibilidad para el abordaje de todos los actores y en el uso de instrumentos. Es posible que por las características de los grupos involucrados, sea necesario cambiar la estrategia de abordaje sobre la marcha del estudio, lo que deberá ponerse en práctica para obtener mejores resultados.

### Los Indicadores para la Medición del Impacto de los Programas

Para la Evaluación de los programas de microfinanciamiento se han definido una multiplicidad de indicadores en distintos proyectos de la región. No hay que olvidar la recomendación de incorporar indicadores cuantitativos y cualitativos, en los que también se analicen los factores del entorno que en ocasiones inciden directamente en la vida de los microempresarios y sus empresas.

#### i. Indicadores Cuantitativos

Existen cuatro temas relacionados con la operación y gestión de los programas de crédito, que deben ser recuperados en la evaluación:

*Indicadores Económicos:* Se relacionan con el comportamiento de la cartera, los niveles de morosidad, la distribución del crédito, el tipo de beneficiarios/as, el empleo generado y el ingreso familiar.

*Indicadores de Organización:* Se relacionan con las organizaciones involucradas al programa, las organizaciones fortalecidas, el aumento o disminución de socios/as, la generación de proyectos o actividades de desarrollo impulsadas por la organización, los líderes formados, entre otros.

*Indicadores de Participación:* Se refieren a la participación de los beneficiarios/as en las decisiones de la organización, la participación de los productores y productoras en las utilidades de las empresas, la agilización de los trámites, entre otros.

*Indicadores de Sostenibilidad:* Se relacionan con las unidades productivas en funcionamiento, el porcentaje de empleos permanentes, el ingreso incremental, la provisión de servicios por parte de las propias organizaciones.

El simple registro de los indicadores cuantitativos no es suficiente para analizar los impactos de los programas de crédito, por lo que es necesario relacionarlos con la realidad local, que permita identificar la relación entre el crédito y las modificaciones en la vida familiar y de las empresas.

#### ii. Indicadores Cualitativos

Hasta el momento existe un escaso desarrollo de los indicadores cualitativos en las evaluaciones del impacto de los programas de microcrédito. No obstante, existen cuatro temas relacionados con la perspectiva humana y con la dinámica de las organizaciones microempresariales, que es importante tomarlos en cuenta para contextualizar la evaluación.

Los indicadores cualitativos se relacionan con los cambios en las actitudes y en las capacidades adquiridas por la población en un proceso de desarrollo. Estos temas suelen ser de difícil identificación y medición, por lo que se deben definir los temas que mayormente inciden en la vida local, en la calidad de vida de las familias y en la eficiencia de las empresas.

*Indicadores de Consolidación de las Organizaciones:* Se refieren a el desarrollo de capacidades y mecanismos al interior de las organizaciones para administrar la cartera de crédito, el desarrollo de nuevo liderazgo, los mecanismos de toma de decisiones en las organizaciones, la incidencia en la vida comunitaria, la planificación local.

*Indicadores de Autosuficiencia:* Se relacionan con aspectos tales como: cambios en la base productiva local, acceso a cadenas productivas con incorporación de valor agregado local, toma de conciencia sobre los problemas comunitarios, participación organizada en la solución de problemas locales, interés por la planificación participativa local.

*Indicadores Actitudinales:* Se refieren a aspectos como: las actitudes y responsabilidades frente al crédito, manifestaciones de solidaridad frente a problemas de familias con problemas de deudas, capacidad para analizar los problemas del entorno local, participación en las decisiones del ámbito local.

### 3.3 Una experiencia en el uso de Instrumentos sencillos para la medición de los impactos del Crédito

La realidad de la mayor parte de instituciones financieras que operan programas de microcrédito, es que carecen de recursos adicionales para realizar estudios específicos de medición de los impactos del crédito. Por ello, en este apartado interesa mostrar brevemente una experiencia de evaluación de los resultados obtenidos con la ejecución del Fondo de Desarrollo Comunitario -FODECO- en el marco del Programa Nacional de Desarrollo Rural -PRONADER-.

El FODECO se ejecutó entre 1992 y 1998 bajo la modalidad de financiamiento de las iniciativas productivas de las organizaciones campesinas, existentes en las áreas del programa. Al inicio se operó con un reglamento que establecía que eran fondos no retornables al Estado, pero si a la organización comunitaria. A partir de 1995, se exige la recuperación de los fondos, para depositarlos en libretas de ahorro manejadas por las organizaciones. Todos los fondos se destinaron a grupos u organizaciones comunitarias, que al inicio no reconocían el pago de intereses, pero que luego se incorporó la tasa de interés de las entidades financieras en donde se manejaban los recursos.

Hasta 1998, se entregaron aproximadamente 678 fondos, para financiar diversas actividades productivas, artesanales, de comercio y algunos servicios. Una de las mayores limitaciones fue el techo rígido de USD 5.000, para los fondos, sin importar el número de integrantes del grupo ni el tipo de actividad que se financie.

En 1997 se realizó una evaluación parcial, en cuatro de las doce áreas del programa. Se identificaron varios problemas, que motivaron una reorientación total del Fondo en 1998, que es el último año de ejecución del programa.

Por ello, se decidió realizar una evaluación de la situación actual de los FODECO's ejecutados entre 1992 y 1998. Se propuso realizar esta medición utilizando una metodología sencilla y participativa, mediante la incorporación de pequeños productores vinculados a las agroempresas que el mismo programa implementa durante este año. Estos productores, son también alumnos del programa de Formación Empresarial, que se implementa en el programa, en apoyo a las agroempresas y con la participación de algunas universidades y ONG's, que tienen experiencia en este tipo de temas.

Para este propósito se diseñó una metodología bastante sencilla, en la que se definió la utilización de dos instrumentos: una encuesta sobre la Situación Actual de los FODECO's y unos temas con indicadores cualitativos (similares a los mencionados en el numeral anterior) que debían ser analizados mediante el trabajo en grupos focales.

En cada área del PRONADER se identificaron y seleccionaron a los campesinos/alumnos/socios de las agroempresas. El 76% de los seleccionados fueron menores de 25 años. Al grupo seleccionado se les capacitó en un taller, orientado a entrenar a

los estudiantes/encuestadores en el llenado de la 'boleta' de encuesta y en el manejo del trabajo con 'grupos focales'.

Cada encuestador campesino debía llenar 10 encuestas, apoyados por un técnico del programa para la identificación de la información de archivo, sobre los aspectos financieros de los FODECO's.

Como resultado, se logró obtener la información del total de FODECO's en un mínimo tiempo (dos semanas). La información obtenida es bastante confiable, porque la mayor parte de los grupos y organizaciones beneficiarias demostraron confianza al entregar la información a un líder campesino. Además, los encuestadores campesinos, al ser miembros de los FODECO's conocían de su funcionamiento y los problemas o éxitos alcanzados, por lo que les fue fácil identificar información de buena calidad y aportar en el análisis de la misma.

### 4. ¿QUE HEMOS APRENDIDO CON ESTAS EXPERIENCIAS?

A manera de conclusiones podemos señalar algunas lecciones aprendidas de las experiencias comentadas:

- i. En el ámbito de las pequeñas microempresas urbanas y rurales, el crédito es una importante herramienta para mejorar la dinámica productiva de las áreas, por tanto los programas de microfinanciamiento mantienen su vigencia, de manera especial en coyunturas de crisis como la actual. No obstante, las experiencias muestran que el crédito debe responder a la demanda de los usuarios/as, lo que implica que las instituciones financieras deben desarrollar otros servicios e ir acompañado de formación empresarial y manejo gerencial de las empresas.
- ii. Los procesos de medición de la gestión y los impactos deben ser enmarcados en las metodologías de Seguimiento y Evaluación de proyectos de desarrollo. Y debe quedar claro que la importancia del SyE radica en su potencial para mejorar la toma de decisiones, para empoderar y entrenar en el uso de ese poder a los microempresarios, pequeños y medianos productores, para darles voz, para exigir un mejoramiento en la calidad de los servicios.
- iii. Las experiencias adelantadas para la medición de la gestión y de los impactos de los programas de microcrédito, muestran la necesidad de utilizar instrumentos sencillos y metodologías participativas para garantizar una buena comprensión de los procesos desencadenados en el nivel local.
- iv. Las experiencias así mismo enseñan, que es necesario mantener flexibilidad en el uso de instrumentos y metodologías de trabajo, que se deben revisar y adecuar inclusive en el mismo proceso de evaluación.
- v. Es importante ser creativos en el momento de plantear un proceso de medición de la gestión y los impactos de estos programas, especialmente en la definición

- de indicadores, para orientar la recolección de la información y adecuar el marco de análisis de la información recolectada.
- vi. Se ratifica en esta ponencia la importancia de la información cualitativa, para analizar y explicar el porqué de los resultados de un programa de crédito, es el que los aparentes éxitos pueden esconder resultados negativos para los/las usuarios/as, que tuvieron que descapitalizarse para cumplir con las metas del programa; o por el contrario para explicar que fracasos iniciales pueden transformarse en logros sostenidos en unos años más tarde.
  - vii. La medición de los impactos, al incorporar un análisis cualitativo, debe tomar en cuenta el desarrollo de las capacidades de los micro empresarios, para crecer como seres humanos, que han mejorado su autoestima y la capacidad de reflexionar sobre sus problemas y las alternativas de solución, para ser mejores ciudadanos interesados en mejorar sus empresas y su entorno comunitario y local.
  - viii. Las experiencias muestran una débil incorporación de las cuestiones de género. No se plantea entre sus preocupaciones, el análisis de las condiciones diferenciadas entre hombres y mujeres, para acceder a las oportunidades ofrecidas por los programas. No se pone suficiente atención a la necesidad de incorporar determinados resortes, para impulsar el acceso de las mujeres al crédito, superando las limitaciones que enfrentan aun en los ámbitos locales.
  - ix. Finalmente, es necesario que la medición de los impactos se constituya en un elemento para analizar las carencias de los programas, no sólo para enfrentar los problemas, sino porque casi nunca impulsan las potencialidades de los microempresarios y sus empresas. Los resultados deben servir para que los pequeños y medianos productores se empoderen e impulsen aquellos aspectos positivos para su desarrollo.

## COMENTARIO

Ives Moury  
 FACET  
 Perú

Empezaré con un comentario preliminar, el conjunto de los comentarios que voy a hacer debe siempre entenderse, desde una doble perspectiva. Desde el punto de vista de la industria microfinanciera en general, excluyendo a esas entidades, organizaciones o empresas que proporcionan servicios financieros. En segundo lugar, desde una perspectiva de empresas financieras o microfinancieras formales, es decir vigiladas, por una entidad pública de supervisión bancaria y un poco en contrapunto con las exposiciones anteriores. No voy a hablar de: proyecto, organización, usuario, beneficiario, programas, márgenes presupuestarios, marco lógico, formulación y ejecución, monitoreo, y evaluación; sino más bien de: empresa, patrimonio, cliente, pasivo, activo, utilidades, accionistas, planes de negocio, planificación financiera, sistema de información y gestión, control de riesgos, costo de transacción.

Mis comentarios se articulan en dos partes, si me da el tiempo, la verdad no sé, creo que no. La primera parte trata sobre los estudios de medición de impacto, tengo entendido que ya hubo una conversación hace dos días sobre este tema, lamentablemente no estuve presente; y la segunda parte, sobre el desempeño y la sostenibilidad de las entidades y empresas microfinancieras.

En torno a la medición del impacto, como ustedes escucharon alrededor de esta mesa, esa es una de las cuestiones más controvertidas en el medio de los expertos en microfinanzas, por el momento; razón por la cual me parece muy interesante conversarlo, a pesar del riesgo de parecer a veces un poco iconoclasta, pesimista, más que otros comentarios, con relación a las exposiciones anteriores.

El tema de la medición del impacto, se parece un poco a una guerra de religión. Resulta similar a las posiciones irreconciliables que cada uno ha conocido, alrededor de una comida familiar, donde hay el tío liberal, la sobrina socialista, el abuelo comunista, republicano español y el papá conciliador; o tal vez resulta tan irreconciliable como una discusión entre los que prefieren a Arnold Schwarzeneger y a Woody Allen.

Es un tema que sigue complicando, digamos por decir lo menos, el debate entre expertos; unos dicen que los estudios de impacto no sirven para nada, en tanto que otros dicen que son imprescindibles. Acá voy a hacer una aclaración sobre la definición misma del impacto, es decir la diferencia entre el impacto y transformación.

A mi modo de ver el impacto es cualquier cambio positivo o negativo supuestamente generado como resultado de las actividades microfinancieras que desarrollamos entre estos impactos, el que nos interesa es la transformación, es decir: los cambios estructurales profundos de creencias, de valores, de relación, que se plasman en la vida concreta de los microempresarios y de los individuos y comunidades en las cuales están viviendo.

Tenemos entonces dos tribus, que se miran cara a cara para ver quien dispara primero. La verdad, para los que hablan inglés, los Step Impact Studies, estudio del impacto del endeudamiento, estoy convencido de la imposibilidad, futilidad, inutilidad y vanidad de esos estudios; no hay nada más complicado y costoso que intentar medir el amor, el empoderamiento, la democracia, el impacto de eventos que no ocurrieron, los costos de oportunidad, el estudio del impacto del endeudamiento. Este es el estado actual de mis reflexiones sobre este tema, central a mi modo de ver.

Creo que la mayor parte de los estudios que viví personalmente y en los cuales acometí en años anteriores son resultado de pura ciencia-ficción social; nunca vi un estudio de impacto que resulte negativo, nunca! Me siento más cómodo midiendo lo más objetivo, por ejemplo, el efecto del diseño de los productos de crédito, antes que con el empoderamiento de los microempresarios.

Por otro lado, un poco para atemperar lo anterior, sabemos que la industria microfinanciera sirve en parte para disminuir y aliviar la pobreza, o por lo menos el movimiento microfinanciero, nació con este propósito; por lo tanto tenemos que medir esta reducción de pobreza de una manera o de otra. Dicho esto, entendieron que me siento mucho más cómodo, con la medición de la satisfacción del cliente, el estado de las empresas financieras; la medición de su alcance, crecimiento de la empresa, sostenibilidad y medición del desempeño institucional, que con los estudios de impacto de programas.

Estoy más convencido por la medición del efecto del diseño de productos financieros o productos mejorados, que por el aumento del empoderamiento de usuarios del proyecto. Estoy más cómodo con la fidelidad de los clientes; eso se hace con herramientas muy objetivas, tasa de retención, entre otras. Que con la participación de los usuarios, o mediante la creación de un espacio de concertación de los usuarios, en fin; prefiero diseñar productos y procedimientos que respondan a las características del segmento de mercado que queremos atender, que reduzcan los riesgos, que disminuyan los costos de transacción, en lugar de especular sobre las transacciones de los clientes como personas, o de sus comunidades.

A esta altura anticipo posibles comentarios, sobre una insensibilidad frente al problema de los pobres, o de la confianza excesiva, por decir lo menos, en mecanismo de mercado; o sobre la medición sagrada del cambio. La verdad es que no soy de los que piensan, como a menudo en América Latina; en particular debemos saber que estamos trabajando con pobres de clase media y podemos razonablemente considerar que si compran nuestros servicios financieros es por que los aprecian.

2) Opino que se justifican totalmente aquellas empresas microfinancieras que muestran servicios financieros sostenibles, valorados por una cantidad creciente de clientes, relativamente pobres.

3) Creo que hay que no hay que adorar los controles, para preocuparme mucho más del uso del beneficio adquirido por el cliente.

4) Si un gran número de clientes toma un crédito, lo reembolsan y depositan sus ahorros con confianza, me parece suficiente para decir que eso es útil. Saber más, siendo interesante y a veces muy interesante, es relativamente académico.

Un comentario adicional, un poco fuera de esto, cuando se endeuda un pobre entre los pobres, a través de un programa nuestro, nos crea una gran responsabilidad; muy probablemente pienso que estamos exagerando las virtudes del crédito como factor de cambio; pero ese es un tema más complicado. Podríamos hablar mucho sobre el particular: el crédito como factor de desarrollo. El crédito por sí mismo no desarrolla; lo que sí genera desarrollo es la buena inversión, y ese es otro tema.

Regresando a los estudios de impacto, voy a intentar mostrar las fallas metodológicas de los estudios que por lo menos vi. No he encontrado un estudio que me satisfaga en términos metodológicos; observo dos fallas principales. Si acordamos que un estudio de impacto es un estudio de costo-beneficio; siempre hay un enfoque excesivo sobre los beneficios del microcrédito, minimizando los costos de los programas microfinancieros y subestimando el análisis de los costos, lo que permite mostrar beneficios sobrevalorados.

Comenzando por el lado de los beneficios de los programas de microcrédito, observamos problemas concretos que son muy conocidos por la literatura; el problema de la atribución, es decir que todo cambio observado en los beneficiarios se atribuye a la intervención del crédito, lo cual parece poco creíble; ii) el problema del hecho no ocurrido (*counterfactual problem*): es decir el supuesto de qué pasaría si no se hubiera dado el crédito, lo más probable es que el microempresario lo hubiera tomado de otra fuente.

Resulta difícil saber que hubiera ocurrido si no se daba. En el problema de la atribución para medir el impacto generalmente se usa un antes y un después del programa o de la intervención, sin importar lo que se mide: ingresos, dietas, acceso a la educación, a la salud, no importa; se supone que los cambios observados en estos estudios provienen de las acciones emprendidas por el programa microfinanciero, esto me parece, a lo mejor "cándido", pero deshonesto e incorrecto.

De lado de los costos: hay muchos rubros que no se toman en cuenta, por ejemplo: los relacionados con entidades financieras existentes; los costos de los empleados públicos, de los donantes, de los beneficiarios, de la gestión del fondo. El costo de los fracasos, costo de los microempresarios que salen del mercado por el

triunfo de otro, el costo de oportunidad. Por esta vía cabría preguntar si en lugar de la inversión en microfinanzas, no será mejor invertir en infraestructura de salud educación, etc. eso no se mide.

El hecho de que la gran mayoría de las entidades de microfinanzas esté fuertemente subvencionadas, no aparece nunca en los estudios de impacto. Hacer estudios de impacto aumenta el costo de transacción de los operadores es decir del crédito. Entonces, ¿por qué se hacen? Creo que se debe a que las entidades necesitan medir otros resultados mas allá de la eficiencia financiera y económica; los donantes necesitan probar que están haciendo el bien para superar la pobreza. Si queremos buscar un paradigma que permita decir algo como operadores, diría mas bien es necesaria una auditoría de impacto de la gestión y los resultados; diseñar un "target" de clientes, costado por los donantes interesados. El costo de un estudio de estos no debe ser mayor que el costo de una auditoría financiera. Es necesario desarrollar herramientas modestas y objetivas, en lugar de evaluaciones de impacto.

Rodrigo López  
CORPOMICRO  
Ecuador

**L**a problemática de los programas de micro finanzas radica en su limitada cobertura; en este sentido, cómo medir el desempeño de las micro finanzas?

Se han detectado diferentes fases y grados de especialización en el crecimiento de las ONGs:

1. Arranque: se establece la metodología, no existen parámetros claros de control de resultados.
2. Etapa de sostenibilidad: hay más reglamentación, se establecen políticas, se define la estructura, y se proyecta la viabilidad financiera.
3. Etapa de expansión: incluye cambios estructurales, la modernización de la institución y el mejoramiento del recurso humano.
4. Etapa de especialización: pasan a ser entidades expandidas, con sistemas de regulación y cuyo fondeo está definido.
5. La intermediación financiera incorpora la movilización del ahorro que se traduce en productos de crédito; el trabajo se expande al sector rural en algunos casos. Las que pueden crecer a estos niveles también pueden definir como su objetivo a los estratos de mercado superiores; precisan de más tecnificación y el cambio de institucionalidad.

En todas las etapas deben existir instrumentos de medición de la gestión; en las etapas más bajas se aplican generalmente diagnósticos bajo varios métodos. En las otras etapas se utilizan otros instrumentos, referidos mas a la eficiencia y a los resultados logrados.

La evaluación de impacto presenta riesgos para las instituciones de micro finanzas e implica un costo adicional, ¿quién lo paga? Deben hacerlo entidades especializadas.

El entorno macro económico y político debe ser tomado en cuenta para evaluar el desempeño de los programas de micro finanzas.



# TALLER I

---

**PONENTES**

Juan Pablo Montoya  
Andrés Bernal

ADR, Costa Rica  
SOINTRAL, Chile

**Juan Pablo Montoya**  
ADR  
Costa Rica

ADRI - Un caso de Inserción con Sostenibilidad y Participación -

**¿QUE ES ADRI?**

- Organización Privada de Desarrollo fundada en 1986
- Actualmente procura su transformación hacia una entidad financiera no bancaria, regulada por la SUGEF

**MISION DE ADRI**

Fortalecimiento Económico y Financiero de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, localizadas de preferencia en centros urbanos de Regiones Rurales en Costa Rica.

**CONTEXTO DEL MERCADO DE LAS MICROFINANZAS EN COSTA RICA**

- Débil regulación del sector
- Disminución de cooperación externa
- Recursos escasos y costosos
- Mayor competencia

**¿COMO ES LIMON?**

- Principal Puerto Marítimo en la Región Atlántica.
- Producción Bananera
- Multiétnico con predominio Afrocaribe
- Es la Provincia con mayor pobreza
- Pocas fuentes de empleo
- El sector informal es amplio
- La microempresa es de subsistencia

**ALIANZA ESTRATEGICA**

- JAPDEVA: Junta de Administración Portuaria de la Vertiente Atlántica

Liderazgo Institucional  
Ideas de Proyectos  
Organización y Concertación

**Datos Básicos del Proyecto**

- Total participantes 1.200
  - hombres 514
  - mujeres 686
- Garantías
  - fiduciaria 300
  - hipotecaria 775
  - Prendaria 125

**MONTOS**

- Total 1.600.000,00

**SECTORES**

- Comercio 674
- Servicios 126
- Industria 154
- Turismo 200
- Agroind. Forestal 46

**Fase Inicial:**

- Divulgación: radioemisoras culturales, prensa escrita.
- Primeros Contactos: reuniones por sector y por localidades para presentar Proyecto y requisitos
- Preselección por decisión individual
- Boleta de información individual

**REQUISITOS:**

- Ser costarricense por nacimiento o naturalización
- Máximo de diez trabajadores incluido propietario
- Microempresa como principal fuente de ingreso
- Demostrada responsabilidad en funciones previas
- Justificación técnica, económica y de mercado
- Capacidad de pago

**FASE de Selección y Formalización**

- ASESORIA PERSONALIZADA

Elaboración del Plan de Inversión  
Documentación de Requisitos

Formalización de Solicitud  
Comprobación de Campo  
Trámite de la solicitud

**Fase de Capacitación y Seguimiento**

- Control de la Inversión
- Capacitación Técnico Administrativa
- Control de morosidad en sus causas
- Asesoría específica si lo amerita

**Fase de Medidas Correctivas**

- Sugerencias verbales y escritas
- Talleres de rectificación Semestral
- Evaluaciones técnicas de casos individuales
- Evaluaciones programáticas integrales
- Reformulación de Proyectos
- Refinanciamiento

**CONCLUSIONES GENERALES**

- **DEMANDA CON PARTICIPACION Y SERVICIOS CON SOSTENIBILIDAD**

- Necesidades reales
- Objetividad
- Oportunidades
- Creatividad
- Adaptabilidad
- Viabilidad
- Desarrollo Conjunto

Necesidad de validar evaluaciones cualitativas

El proceso de transformación de ADRI está siendo apoyado en este momento por el Fondo Institucional de Inversiones. También participan necesariamente, dos instituciones más, por el requerimiento mínimo de ley de capitalización que exige para el caso de Costa Rica de un millón de dólares. Además, en el caso de Costa Rica, se requiere necesariamente la constitución de una sociedad financiera.

Hemos analizado internamente en nuestra institución, para ver si logramos mantener, aun a nivel mínimo al ADRI, especialmente para que ejecute labores de capacitación y asistencia técnica, que no pueden ser realizados a través de la sociedad anónima; y, constituir esta sociedad, traspasándole todos los bienes que actualmente tiene la asociación a esa nueva sociedad.

Tenemos oficinas ambulantes, que nos dan bastantes resultados; sin embargo, en una de las últimas evaluaciones de nuestra institución, había una observación a estas oficinas, ya que por cada nuevo promotor de crédito que contratáramos se requiere un mínimo de 10.000 dólares, para equiparlo mínimamente, especialmente con un vehículo, lo que resulta bastante costoso. Cabe destacar, no obstante que esta modalidad nos ha permitido lograr una cartera de crédito bastante grande, ya que con estos vehículos llegamos a zonas bastante dispersas. En cualquier caso, apreciamos la observación y necesariamente estamos evaluando la posibilidad de crear oficinas regionales, para abaratar este costo.

En cuanto a nuestros proyectos ecológicos, contamos con financiamiento del gobierno canadiense; principalmente se trata del reciclaje de productos, en las zonas urbanas; así como de aprovechar la producción de desechos y ciertos cultivos hidropónicos. Igualmente se incluyen en este rubro lo que se denomina en Costa Rica como Tour de la Ecología; queremos enseñar a nuestro pueblo y a los visitantes extranjeros, el valor que tiene la ecología, para el bien de la humanidad.

**Andrés Bernal**  
**SOINTRAL**  
**Chile**

La inserción en los mercados de la Fundación SOINTRAL se caracteriza por la constitución de una oferta de productos financieros adecuados a las necesidades de los clientes, a fin de permitirles una racionalización de sus operaciones y una atención individualizada; una adaptación organizacional acorde a las condiciones y requerimientos de la demanda, en forma eficiente, con modernos sistemas de administración; y, cuando las condiciones lo permiten, un trabajo complementado con otras instituciones especializadas, que ofertan servicios auxiliares al sector, tales como asistencia técnica, capacitación, promoción, etc.

Todo lo anterior permite entregar señales más precisas sobre la oferta, disminuir los tiempos de tramitación, información y orientación al cliente, con lo cual se mejora la satisfacción del consumidor real, por una parte; y, por otra, el aumento de la productividad y minimización de costos que apunten a la rentabilidad de la cartera.

La exposición se centrará en mostrar el amplio abanico de productos financieros, de uso cómodo y ágil para los microempresarios, y que complementan o afianzan los créditos ordinarios (descuentos de documentos y financiamiento de órdenes de compra, así como la búsqueda y multiplicación de garantías directas e indirectas (- leasing y lease-back -) y como ha ido generando su red de distribución de estos productos.

1 En primer lugar, hay que destacar que SOINTRAL no impone ninguna restricción a priori a las solicitudes de créditos, en cuanto a la actividad de los clientes, número de trabajadores, tipos de garantías, destino del crédito (siempre y cuando tenga relación con la actividad), etc. Lo anterior se corrobora con las siguientes estadísticas:

- Existe un equilibrio entre los clientes hombres y mujeres.
- No más del 30% de los clientes son comerciantes, predominando las actividades de producción más diversas (confección, calzado, cuero, amasanderías, artesanía, joyería, cerámica, etc.)
- Aproximadamente 2/3 de los créditos son destinados a capital de trabajo y 1/3 a activos fijos. El comercio es la actividad para la cual se solicitan más activos fijos (mejoramiento de instalaciones, balanzas, refrigeradores, etc.)
- No se observan estacionalidades en las colocaciones de créditos.

En consecuencia, estamos en presencia de una oferta amplia y de libre acceso.

## 2. Productos

Los productos de la fundación destacan por su facilidad de operación (variable clave en el aspecto costos), la agilidad en la tramitación y su adaptación a las características de la microempresa y su demanda.

- Crédito escalonado. La experiencia ha demostrado que la curva del ciclo de vida de este producto, para un determinado cliente, tiene un punto en el cual la gradiente es igual a cero y aumenta significativamente el riesgo de pérdida o fallo.
- Créditos grupales. Orientados fundamentalmente a sindicatos, agremiaciones u organizaciones. La solidez de la organización es una variable clave en cuanto al riesgo y en lo que respecta a la externalización de algunas funciones de la administración crediticia.
- Línea de crédito. Básicamente actúa como una línea de crédito normal, con la diferencia que los giros asociados a esa línea no son de libre disponibilidad, están supeditados a ciertas condiciones acordadas con el cliente.
- Descuento de documentos. Producto que permite entregar liquidez a un documento de cobro o pago postdatado y por ende aumentar la productividad. SOINTRAL descuenta facturas, letras de cambio y cheques, destacando eso sí que prácticamente la totalidad de su cartera actual corresponde a estos últimos documentos.
- Créditos de Empalme. Producto que financia total o parcialmente una orden de compra u oportunidad de negocio.
- Leasing y Lease Back. Producto destinado a solucionar el tema de las garantías principalmente.

Los montos y los plazos de cada producto varían de acuerdo al tipo de cliente.

## 3. Complementariedad

Un modelo que permite obtener buenos resultados en la reducción de costos, optimización de la red de distribución y generación de una oferta más amplia e integral a la microempresa, es establecer convenios específicos de trabajo con otras instituciones que ofrecen otros servicios (capacitación, asesorías, etc.), o realizan un trabajo promocional.

SOINTRAL ha experimentado muchas y diversas alternativas de trabajo conjunto (como con la municipalidad de Conchalí, de Tal-Tal, Fundes, CIE de la Florida, Corporación Mahuidantu, FESOL, etc.), algunas de ellas no exitosas.

La experiencia indica que esta complementariedad debe ser muy dinámica, abierta y sin rigideces, para la entrada y salida de actores a fin de que se produzcan articulaciones armoniosas dentro de un enfoque sistémico (homogenización de lenguajes e intereses en pos de un objetivo común).

## PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P: ¿Qué comisiones o que tasas de interés, tienen los servicios que presta su organización, por ejemplo, que comisiones cobran por descuento de documentos; se trata de interés; se aplica tanto en créditos grupales, como en individuales? ¿Qué tasas de interés tiene la línea de crédito?

R: Primero tengo que darte como referencia que en Chile, existe la tasa máxima convencional determinada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, y que corresponde al 50% mayor al valor promedio de la tasa activa del sistema bancario del mes anterior. Nosotros tenemos un techo para el cobro de la tasa por parte de la Fundación. Por otro lado, la tasa es dinámica, no puede ser más alta que la tasa cobrada por algún banco en su momento; no quisiera decirte un número porque a veces cuesta comparar, mañana puede ser el 3.5%. Las diferencias de tasas en este país deben ser distintas; nosotros cobramos la tasa de los bancos, algo superior a la tasa máxima convencional. En cuanto a las comisiones que se cobran, en el caso de la línea de descuento de documentos, son de mil pesos por cada documento, es decir dos dólares; el monto medio de operación es de 700 dólares, digamos, 400 mil pesos; por lo tanto, el monto de la comisión con respecto al total es bajo. Básicamente sirven para cubrir los gastos de chequeo de los documentos, con una central externa, una central de riesgo que es DICOM; nosotros comparamos la información del documento, quien lo giró, si el cheque está protestado, si tiene problemas comerciales, si la cuenta está cerrada; quien emitió la letra o la factura, entre otros.

En el caso de los créditos si cobramos comisiones del orden de los 10 dólares, por que realmente esta compra de documentos tiene factores de riesgo.

P: ¿Cuál fue la tasa de interés máxima en el sistema bancario al 31 de octubre pasado?

R: ¿Cuál fue la tasa máxima al 31 de octubre? Tres y medio tiene que haber sido o fue el 3.2%, por mes. Esa es la tasa máxima convencional.

P: ¿Quiero retomar la pregunta porque la respuesta no quedó clara. ¿Cuánto cobraron Uds. al 31 de octubre? Esa fue la pregunta.

R: Se acepta la misma tasa de los bancos; no es el caso de otras instituciones, que pueden cobrar en este caso 10 ó 12%

P: En este momento que tan eficaces han sido las operaciones con leasing, con lease-back? Se hablaba también algo de empalme, como se lo ha tratado? Cuáles son las mejores opciones en este abanico de productos, cuales han sido los mejores

logros y en que medida? También quisiera saber como se involucraron las mujeres dentro del proceso, si el principio de ustedes no estaba orientado únicamente a la equidad de género? Si había que compartir esas opciones, entonces me gustaría saber por qué. Por otro lado: como operativizaron los manejos administrativos y los manejos financieros, en un inicio, cuando ustedes comenzaron?

**R:** Con respecto al leasing nos ha ido bien, en términos de la institución; insisto una vez más, es preciso diversificar, en el tema de las garantías y servicios tributarios dado que nuestros clientes son informales. Básicamente con el leasing, nos ha ido bien a nosotros; en términos de reembolso, nos ha ido bien. El leasback es un producto que hoy día está en revisión, no son tan malos como los que hemos obtenido con los grupales; con los solidarios; los resultados no nos tienen muy contentos, en relación con este producto; las morosidades son cada vez más altas, con el leasback, y está en una revisión. El leasing se ha ido consolidando dentro de la Fundación San Carlos. Con respecto a las mujeres, te digo que no han habido organizaciones, que se hayan involucrado con nosotros, o que hayan tenido un mayor peso participativo de las mujeres; se dio la cartera porque se dio así, sin tener ningún lineamiento objetivo o dedicado a eso. Se ha dado que 50% son mujeres, 50% son hombres; aquí hay una cosa familiar, así que el marido se queda trabajando, la señora queda como la deudora; digamos, es la familia la que lleva el negocio. Esta es una explicación que nosotros nos damos acá; es un fenómeno que se está analizando desde muchas perspectivas; desde que se creó el Ministerio de la Mujer que es el Sernam, nos hemos dado cuenta que existe un gran número de jefas de hogar mujeres, a las que les cuesta insertarse en el mercado laboral. Por lo tanto ha generado talleres por cuenta propia o unidades microempresariales, que van llegando en forma natural hacia la institución. No hay nada concertado para eso. Para ser bien honestos digamos, se ha dado la cosa, porque se ha dado así.

Con respecto al crédito de empalme, siempre tratamos de ser lo más flexibles posible, señor a usted le van a dar una orden de compra, sabe: me están pidiendo 12 cajas de no sé que cosa, le van a dar orden de compra? Si se dan estas condiciones entonces vamos con usted. Hay veces que nosotros hemos logrado, concordar con el proveedor, porque hay una cierta confianza con el comprador, directamente, el chequecito sale a nombre de él; pagamos el chequecito, descontamos el crédito, y le reembolsamos al microempresario. Es el caso de CEMA Chile, que le compraba artesanías a los microempresarios, en otros casos no porque es complicado cobrar la factura, y se le paga directamente al microempresario, y sabemos cuando nos va a pagar la factura, por ejemplo 60 días; está concordado, como en el caso chileno, la factura demora un promedio de un mes más de lo normal, entonces le damos 90, es un crédito de oportunidad de negocio. Y eso es lo importante, porque ahí empieza uno a enrollarse con esta cosa, ese negocio salió ahí, y no se va a mantener en el tiempo, el capital de trabajo, para ese volumen de actividad y ahí es donde a veces se producen problemas.

## TALLER 2

**Thelma Peón**  
**COLCAMI**  
**México**

**COLCAMI:** Consorcio Latinoamericano para la Capacitación en Microfinanzas de México.

**P**ara comenzar, ayer se les dio un material, no todo el mundo lo tiene, se requería su lectura previa para manejar todo el caso. Se trata de un caso que realizamos en la ciudad de México en una empresa que tiene un nombre ficticio; también se incluye toda la metodología que se utilizó.

Haremos rápidamente un resumen de la metodología y después presentaremos los resultados que obtuvimos en México.

1. El concepto de calidad en las microfinanzas: como en cualquier otro sector, la calidad se mide en términos de logros y metas establecidos por la misma institución, por el nivel de satisfacción de los clientes y por una comparación con los estándares de la industria. Uno se mide como va, según las demás instituciones que se dedican a las microfinanzas.

La calidad se va midiendo en un proceso continuo de evaluación y mejora, que implica el esfuerzo del personal comprometido con la institución misma y con su entorno social. Esto quiere decir que no únicamente debemos tener indicadores y estándares, si no que la gente que trabaja con nosotros debe creer en estos indicadores y en estos estándares. Tiene que estar convencida que su trabajo está bien hecho; y tiene que ser la misma persona la que va mejorando día a día.

La calidad en las microfinanzas se logra a través de un proceso en el que gradualmente la institución va cumpliendo con dos tipos de patrones: los patrones de desempeño, y los patrones de calidad profesional.

Como patrones de desempeño tenemos la calidad de la cartera, el alcance del programa, los indicadores de productividad y los de sustentabilidad.

Por su parte, los patrones de calidad profesional son los que van alcanzándose poco a poco, por medio de las personas, desde un punto de vista macro, desde un punto de vista institucional. Las personas van logrando ser más profesionales y mantienen una profesionalización continua, que les permite alcanzar estos patrones. La calidad profesional debe cumplir con los patrones de calidad profesional, que repercuten directamente en los patrones de desempeño. Un oficial de crédito comprometido, capacitado, motivado y sensibilizado con su trabajo, tiene un alto nivel de productividad.

**PONENTES**

Thelma Peón  
Galo Sandoval

COLCAMI, México  
UTA, Ecuador

Biblioteca y Noticias

Para poder tener un proceso de calidad continua dentro de la institución, tenemos que tener 5 etapas.

La primera tiene que basarse en un diagnóstico, en una evaluación de estándares, de los cuales les di una lista, que permite hacer un diagnóstico rápido sobre la evaluación o sobre los estándares que tenemos en la institución; que es lo que estamos cumpliendo hoy, y qué es lo que no estamos cumpliendo.

Los estándares son únicamente seis, pero las acciones y los indicadores son muchísimos. A medida que vamos alcanzando este tipo de acciones o este tipo de indicadores podemos ir alcanzando esta calidad profesional. Luego hacemos un diagnóstico general, de la institución misma, sobre la base de una autoevaluación; esto no significa contratar ningún certificado, ni un auditor especializado; nosotros mismos como institución decidimos que es lo que tenemos mal y que es lo que podemos corregir. En grupos de empleados de la misma institución, vamos analizando lo que no es correcto y que es lo que se puede mejorar. Luego de contar con esta evaluación o autoestudio, necesitamos que sea validado por un asesor externo, porque muchas veces somos juez y parte, sacamos muchas desventajas, muchas debilidades y no queremos validar las posibilidades o las áreas de oportunidad que tenemos. Entonces un auditor externo, puede certificar nuestro autoestudio, y obtener una certificación de calidad. Como vemos, es un proceso continuo que va alimentándose todo el tiempo, con autoestudio, que lo vamos haciendo nosotros mismos.

No necesitamos expertos que vengan de afuera. La evaluación es un proceso continuo que involucra a la institución en su totalidad; en el se reflexionan y actúa, sobre la capacidad de responder a su entorno, con relación a los elementos internos y externos.

El diagnóstico general inmediato es un medio para identificar el grado en que la institución cumple con los estándares establecidos; se definen prioridades y se busca información descriptiva y cuantitativa, que permite asegurar un mínimo de calidad de los servicios de microfinanciamiento. Esto quiere decir que no tenemos porque cumplir con ese listado enorme en su totalidad; lo que nos interesa saber como institución, es hasta donde no es posible cumplir y que somos capaces de hacer; debemos ir poco a poco, mejorando nuestros servicios y elevando la calidad profesional de nuestra gente.

El autoestudio o autoevaluación es un proceso mediante el cual la institución examina cada una de sus áreas organizacionales desde el punto de vista de calidad profesional y los patrones que la definen; en este proceso la institución toma medidas para acercarse paulatinamente al cumplimiento de patrones. Entonces, nosotros solos vamos decidiendo que es lo que tenemos que implementar, que es lo que tenemos que corregir, y como es que debemos ser mejores.

El caso que estamos presentando en el material que se les dio, es una empresa que estuvimos investigando durante un año; nos dejó trabajar con ellos, para ver como podíamos solucionar sus problemas; aplicamos todo el método de autoestudio, y

podimos llegar a conclusiones. Los nombres se cambiaron por supuesto, los que tienen el caso, con ustedes tienen actas y minutas del Consejo Directivo, vienen índices, de incentivos, programas de incentivos que se estaba pagando en México, y el procedimiento de reclutamiento y de selección, así como un organigrama.

CIPROMI fue fundada en 1994, con capital privado, cuenta con la cobertura del mercado de un 25%, tiene una oficina central, 6 agencias. En la oficina No.1 sienten los asesores que el mercado está muy saturado y sienten que no se les está pagando lo que merecen recibir de los incentivos.

En la oficina No.2 y No.3 manejan préstamos solidarios e individuales y hay descontento por parte del personal como con celos para la oficina No.1.

En la oficina No. 4 hay un alto índice de rotación porque muy cerca se construyó una fábrica. Y muchas de las personas que trabajaban en la agencia se cambiaron a la fábrica.

En las oficinas No.5 y No. 6 hay un índice de mora del 15% y del 17% por tomar decisiones apresuradas para alcanzar el punto de equilibrio. No se estaba alcanzando, se contrató a mucho personal, muchos asesores y obviamente los problemas de mora, se vieron muy incrementados.

En la oficina central hay una queja constante por la cartera vencida. Entonces lo que nosotros hicimos fue un diagnóstico rápido, de que lo que estaba sucediendo. Cuando vimos la misión de la institución CIPROMI no estaba actualizada y no tenía concordancia ni coherencia con lo que estaba haciendo realmente. Además, no tenían programa de reclutamiento y selección adecuados, se hacía lo que se decidía en la mañana en los talleres; no había perfiles definidos, ni asesores de crédito, ni supervisores; la línea de autoridad no era clara. Los incentivos se pagaban según preferencia personales; si me caías bien o si eras de mi equipo te pagaba bien, en caso contrario no.

Por su parte, el Consejo Directivo, no estaba tomando en serio las decisiones que estaban tomándose en el campo. El Consejo veía tomadas decisiones, quería ampliar las líneas de crédito, sin embargo no se estaban dando cuenta del problema que tenían en el campo.

Lo que nosotros hicimos fue empezar por el principio: definir perfiles de puesto. Luego buscamos una retribución correcta, que no afectara a la empresa; definitivamente una institución no puede pagar más de lo que tiene, debe pagar algo justo y en relación con los resultados que la gente estaba generando. Posteriormente se pidió el cambio del Director de campo, no se trataba de hallar a alguien que viniera de otro tipo de institución, de una institución bancaria o casa de bolsa; entonces no entendería el trabajo que se estaba haciendo, con los grupos solidarios ni con los créditos individuales. Se cambió al Director de campo, y se tuvo que hacer una junta con el Consejo, mostrándole los resultados del clima que tenía la institución; porque había mucho descontento. La gente sentía que no se estaban haciendo las cosas correctamente, y que no eran escuchadas.



Cuando hablamos con el Consejo, de entrada no tomó muy en serio muchas de las propuestas, y se implementaron algunas nada más; las más sencillas y las más baratas. Como actualizar la misión y ciertos procedimientos, entre los cuales se incluía el reclutamiento y selección sin pruebas muy elaboradas, sino con perfiles más claros y con gente más preparada, que hicieran entrevistas; este tipo de cosas. Afortunadamente los resultados se vieron de inmediato, se apreció que hubo un cambio. Las agencias No.5 y No.6 pudieron mejorar más rápidamente. Las Oficinas generales también pudieron mejorar. En el caso de la fábrica que se implantó, hubo que hacer trabajo de capacitación y preparación muy fuertes con las personas, para que adquirieran conciencia, sobre el valor de su trabajo, porque uno de los problemas que se tenía es que el asesor sentía que su trabajo era como el de un cobrador, y al sentirse como un cobrador pues no era importante que perteneciera o no al grupo que diera formación, que estuviera constantemente en las comunidades.

En el momento en que se tomó esta conciencia, gracias al asesor de FIPROMI que existía en ese momento, empezaron a bajar los índices de mora y a bajar la cartera vencida, porque empezaron a ser más constantes con los grupos, y empezar a tener más fuerza dentro de las comunidades.

En la actualidad FIPROMI, ya alcanzó la línea de crédito que estaban por autorizarle. El Consejo tuvo que cambiar, después de estos problemas se vieron las mejoras. Entonces el jefe del Consejo, decidió cambiar al Consejo, se cambió al director general y también el organigrama de la institución cambió un poquito.

En la actualidad FIPROMI estaba trabajando muy bien y tiene resultados muy buenos. Ahora ya están implementando, si no la mayoría, las cosas, las que ya no son prioritarias, que ya lucen menos importantes. Se dieron cuenta de que gracias a las personas que están trabajando en la institución es que estamos y somos lo que somos. Si las personas que trabajan con nosotros no son profesionales y no tienen un nivel profesional, difícilmente vamos a poder alcanzar un nivel de calidad, o poder cumplir con los patrones o estándares de desempeño; necesitamos que la gente que está trabajando en las microfinanzas sea profesional y tenga el compromiso de la calidad continua todo el tiempo. Por mi parte sería todo.

Galo A. Sandoval

UTA - Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos  
Ecuador

Un caso para contar:

- Plantas modulares de procesamiento industrial de mora
- Proyecto de desarrollo agrosustentable para organizaciones sociales de género en la provincia de Tungurahua - Ecuador

## 1. INTRODUCCION DE RIGOR

### 1.1 La misión de la Universidad Ecuatoriana

La Universidad Técnica de Ambato, como todas las universidades ecuatorianas tiene tres componentes definidos por la ley:

- a. Docencia,
- b. Investigación, y
- c. Extensión Universitaria

Mediante la docencia se forman profesionales

Mediante la Investigación se crea conocimiento

Mediante la Extensión Universitaria se transfiere a la sociedad: tecnología, arte, servicios de asesoramiento técnico, capacitación y de análisis de laboratorio para Control de Calidad y Registro Sanitario.

### 1.2 Extensión universitaria

Como una actividad de consultoría y asistencia técnica, el Instituto de Investigaciones Tecnológicas e Industriales, de la Universidad Técnica de Ambato; ha emprendido la tarea de generar proyectos de desarrollo e inversión de organizaciones sociales, para implementar pequeñas industrias o artesanías en el área de su competencia, para darle mayor valor agregado a sus materias primas primarias, para elaborar productos intermedios o finales.

Para la ejecución de un proyecto de inversión es necesario financiar algunos rubros:

#### Componentes críticos a financiar

- Maquinaria y equipo
- Instalación y puesta en marcha

- Terreno y construcciones
- Capacitación y entrenamiento a obreros o beneficiarios
- Materiales y suministros
- Remuneraciones a personal técnico y de servicios
- Servicios profesionales especiales
- Correo, Fax, Teléfono, E-mail
- Movilización propia o a contrato
- Otros servicios
- Cursos y seminarios
- Manuales e instructivos
- Permisos de funcionamiento
- Patentes
- Registro Sanitario
- Conformación legal de la empresa
- Informes y boletines
- Material de oficina
- Uso de planta piloto y laboratorio para probar formulaciones
- Capital inicial de operaciones
- Otros de diversa índole

## 2. EL PROYECTO

### PLANTAS MODULARES DE PROCESAMIENTO INDUSTRIAL DE MORA

#### 2.1 Antecedentes

Empresarios, y campesinos productores de frutas y hortalizas, continuamente golpean las puertas de la Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos, con el objeto de solicitar ayuda técnica para el tratamiento postcosecha, la industrialización, análisis bromatológicos, control de calidad y análisis de laboratorio, para el control de materias primas y producto final.

La modalidad de actuar con organizaciones sociales es firmar convenios de cooperación y asistencia técnica para formalizar estas actividades. Hasta el momento no se ha cuantificado el costo de la asistencia técnica que por estos servicios debe cobrar la Universidad.

En esta ocasión, son las asociaciones de mujeres campesinas indígenas Alpa Mama y Unión y Progreso, quienes mediante convenio han sido beneficiadas con la instalación de dos plantas de procesamiento industrial de mora.

#### 2.2 Ubicación geográfica y beneficiarios

1. Alpa Mama: al Sur del Cantón Ambato. 20 familias
2. Unión y Progreso: al Occidente del Cantón Ambato. 30 familias
3. Área de Influencia: aproximadamente 1500 ha

1. Altura sobre el nivel del mar: 2.200 a 3.300
2. Familias indirectamente beneficiarias: aproximadamente 1200
3. Planta modular: auto administrada por las socias, debidamente entrenadas en procesamiento industrial y administración de pequeñas empresas

#### 2.3 Objetivos

1. Procurar mejorar las condiciones de vida de las comunidades campesinas a través de la capacitación, organización, asistencia técnica para el cultivo, procesamiento industrial y comercialización de mora.
2. Diseñar, instalar y poner en marcha dos unidades de producción agroindustriales a escala artesanal para el procesamiento de mora.
3. Dar valor agregado a la producción morera del sector.

Con la capacitación recibida, los socios campesinos están en capacidad de producir:

1. Acodos de mora para la multiplicación de plantas
2. Pulpas y mora en fresco para el mercado
3. Mermeladas y dulces de mora y de otras frutas
4. Manejo de la mora adecuado en el ciclo postcosecha

#### 2.4 Estructura administrativa para ejecutar el proyecto

Para la ejecución de proyectos de desarrollo e inversión, y con el fin de distribuir responsabilidades de acuerdo a la especialidad de los profesionales que deben intervenir en el proyecto se dividieron en 6 unidades técnicas:

1. Dirección de Proyecto o Gerente
2. Unidad Técnica Socio-Organizativa
3. Unidad Técnica Agronómica
4. Unidad Técnica de Procesamiento Industrial
5. Unidad Técnica de Planificación
6. Unidad Técnica de Administración y Contabilidad

##### 2.4.1 Dirección del Proyecto

Coordinación de las unidades técnicas responsable de la ejecución del proyecto ante los organismos que lo financiaron y la universidad.

##### 2.4.2 Unidad Socio-Organizativa

Actividades:

1. Diagnóstico del estado jurídico de las organizaciones sociales
2. Fortalecimiento u organización de las comunidades campesinas del área de influencia del proyecto
3. Estructurar otras organizaciones sociales

### 2.4.3 Unidad agronómica

#### Actividades:

1. Selección de variedad de mora para la industrialización
2. Formación de viveros y huertos
3. Control fitosanitario
4. Entrenamiento en insumos de faja verde
5. Manejo postcosecha
6. Diseño y construcción de envases y embalajes para moras
7. Entrenamiento en técnicas agrícolas a socios
8. Otros.

### 2.4.4 Unidad de procesamiento industrial

#### Actividades:

1. Tratamiento postcosecha
2. Almacenamiento refrigerado
3. Vida útil de almacenamiento
4. Preparación de productos a base mora
5. Entrenamiento a socios y formación de cuadros técnicos.

### 2.4.5 Unidad de planificación

#### Actividades:

1. Diseño de planta modular
2. Supervisión de las obras civiles
3. Selección de equipos
4. Diseño de equipos de construcción nacional
5. Instalación y puesta en marcha de equipos
6. Confección de manuales de funcionamiento de equipos
7. Confección de manuales técnicos de procesamiento
8. Industrial de frutas, control fitosanitario, multiplicación y podas
9. De plantas de moras.

### 2.4.6 Unidad de administración y contabilidad

#### Actividades:

1. Organizar la Micro empresa campesina
2. Organizar la contabilidad y entrenar en estas actividades a los socios campesino.

## 2.5 Ejecución y financiamiento

### 2.5.1 Prospección de posibilidades de financiamiento para la ejecución del proyecto:

El Director del Proyecto o Gerente, conocedor del ámbito que circunscribe a los problemas de financiamiento de cualquier unidad de producción, ha aprovechado la situación que los beneficiarios son organizaciones campesinas de mujeres; y que para el efecto, muchas instituciones nacionales e internacionales brindan apoyo para estas agrupaciones de género. Se hace una prospección y un mapa de posibilidades para gestionar el financiamiento total, en partes, por periodos de tiempo, y/o solicitando financiamiento por rubros específicos que atienden determinadas organizaciones.

### 2.5.2 Instituciones u organismos potenciales para financiar proyectos agroindustriales.

1. La Banca
2. Instituciones financieras
3. ONGs
4. Personas naturales

### 2.5.3 Posibilidades reales de los actores para la implementación de una planta modular de procesamiento de mora en Ambato.

#### a. Los campesinos como asociación

1. Son de baja condición económica y no sujetos de crédito en su mayoría
2. Son propietarios de los huertos
3. Son propietarios del espacio físico para la construcción de la planta
4. Se requiere renovar o incrementar los huertos
5. Hacer nuevas plantaciones. (comprar o hacer plantas)
6. Tienen construcciones no aptas para uso industrial.

#### Acciones efectuadas en la ejecución del proyecto:

1. Firma de convenio de asistencia técnica.
2. Adquisición de terrenos
3. Utilización de mano de obra agrícola

#### b. La Universidad Técnica de Ambato como unidad ejecutora

La unidad ejecutora tiene personal técnico en Ingeniería en Alimentos; pero no tiene Ingenieros Agrónomos, ni administradores, contadores, ni dinero para invertir en estas actividades. Además, la Universidad no conformaría la empresa.

### Acciones efectuadas para ejecutar el proyecto:

1. Proporciona el personal técnico, instalaciones y laboratorios
2. Proveer de movilización ocasionalmente
3. Algunos materiales y suministros
4. Administra o gerencia el proyecto hasta su completo desarrollo
5. El Director o Gerente firma convenios con instituciones públicas y ONGs que tienen personal técnico especializado que no existe en el staff.

#### c. El Consejo Provincial de Tungurahua

Esta institución Provincial de Tungurahua tiene Ingenieros Agrónomos y capacidad financiera para construir las plantas físicas.

### Acciones efectuadas para ejecutar el proyecto:

1. Firma de convenio de cooperación técnica
2. Construcción de dos plantas industriales por el valor de S/. 108'000.000
3. Proporciona sus ingenieros agrónomos para el segundo año de ejecución
4. Facilita el transporte y movilización de personal a lugares de trabajo.

#### d. Institución Provincial de Asistencia Técnica y Conservación de Suelos PROMUSTA (CARE-MAG-C.- Provincial. Tenia Ingenieros Agrónomos y transporte para movilización del personal al campo.

### Acciones:

1. Firma de convenio
2. Facilita la movilización en sus vehículos, durante el primer año
3. Proporciona los ingenieros agrónomos para días de campo y seminarios durante el primer año.

#### e. Empresas comerciales

El Huerto, Empresa comercial de insumos agrícolas. Tiene a su cargo los Ingenieros Agrónomos de ECUAQUIMICA. Sala de seminarios y programas radiales de difusión.

### Acciones:

1. Firma de convenio
2. Facilita un Ingeniero Agrónomo para cursos y seminarios en campo, durante el primer año de ejecución del proyecto.

#### f. Instituciones religiosas

La Curia tiene programa de apoyo a las pequeñas empresas campesinas para la adquisición de materiales, como plantas de mora y algunos insumos que requiere el proyecto.

### Acciones:

1. Relaciones Curia - Asociaciones
2. Financia 3000 plantas de mora como donaciones
3. En carpeta financiamiento para adquisición de más plantas de mora para este año.

#### g. Países amigos

La Embajada del Japón en estos últimos tiempos ha contribuido para algunas organizaciones sociales e institucionales para equipamiento y desarrollo comunitario, por lo que se hizo el contacto y solicitud.

### Acciones:

1. Firma de convenio
2. Por gestiones de la Reina de Ambato 1997 (alumna de la Facultad), la Embajada del Japón financió el equipo de las dos plantas industrial y de laboratorio de control de calidad de la UTA, más algunos materiales por \$ 93.000 USA.

#### h. Organizaciones no gubernamentales

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio. Conocemos que el FEPP, entre sus actividades otorga créditos con bajo interés para cultivos, instalaciones de pequeñas empresas, gastos de operación y otros.

### Acciones:

1. Firma de convenio
2. Financia etiquetas y presentaciones en ferias festivas de Ambato, Riobamba y cantones
3. Otorga préstamos a asociación Allpa Mama por S/ 50'000.000
4. Dicta cursos de capacitación en administración de pequeñas empresas a socios de Allpa Mama

i. Organizaciones no gubernamentales de los Estados Unidos de N.A. Se ha gestionado ante algunas fundaciones extranjeras donaciones no reembolsables para cubrir algunos rubros del proyecto, mediante la formulación de subproyectos; pero sin resultado positivo alguno.

### 3. ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

1. Dos plantas industriales construidas, equipadas e instaladas.
2. Personal entrenado en procesamiento industrial de frutas.
3. Personal en vías de entrenamiento en administración de pequeñas empresas.
4. Faltan algunos acabados de la obra civil: evacuación de afluentes, acceso vehicular a planta.
5. Se requiere capital de operación para arrancar la planta.
6. Es necesario continuar la reactivación e incremento de las plantaciones de mora.
7. Se necesita hacer los contactos de comercialización del producto final.
8. Es necesario hacer los contratos de proveedores de materia prima.

### PREGUNTAS Y RESPUESTAS

**L**uego de escuchar las experiencias de México y de Ecuador, quisiéramos que ustedes pudieran hacer las preguntas y comentarios sobre el tema.

**P:** Para empezar, si me permiten, yo tengo una pregunta para Thelma. Mirando el documento que se nos entregó, ayer se hablaba que en 1998 se planificaron varios factores para una expansión rápida de la actividad. Quisiera preguntar: ¿Cuál de estos factores fue el que realmente más incidió en esta expansión rápida?

**R:** Bueno, en realidad esos cinco puntos que manejaba el Consejo, no tenían nada que ver con lo que estaba sucediendo en campo, ni lo que estaba sucediendo en el mundo real en la institución. Entonces ninguno de esos factores tuvo que ver; lo que sí tuvo que ver fue un análisis que se les dio diciéndoles que si seguían con ese plan, los asesores seguían únicamente recuperando cartera, para diciembre de 1999 no iban a existir como institución, se iban a cerrar los mercados solos. Porque únicamente se estaban dedicando a cobrar, a recuperar cartera y en ningún momento a colocarla.

Entonces no fue como amenaza, fue como una imposición: tienen que hacer algo, porque no va por ahí. Lo entendieron y se dedicaron a la colocación; eso propició que CIPROMIC creciera. El marco lógico y la planificación cambiaron, no porque estábamos hablando de personas solas, no estaban viendo la misión del negocio y la proyección del negocio; no estaban viendo que su papel en el Estado era el de dar créditos a microempresas, sólo estaban preocupados de recuperar los que habían invertido. En el momento en que se dieron cuenta de que mientras más colocaban, esa recuperación se iba a dar, en ese momento fue cuando se solucionó.

**P:** Cuáles son las formas de comercializar la mora y qué apoyo tuvieron.

**R:** Como les decía, inicialmente nos apoyó la institución PROMUSTA, especialmente para hacer los estudios de mercado a nivel nacional, de la comercialización de la mora, y la posibilidad de comercializar en pulpas. En el país no hay costumbre de consumir la pulpa, la hemos fabricado en algunas ocasiones para exhibirla y venderla en las ferias; pero tenemos el problema de su poca aceptación. Es lo más higiénico, porque la mora que se recibe en los mercados es una mora demasiado machucada, convertida en una colada, antihigiénica, y la única forma para que usted pueda servirse un jugo, en la casa sería esta.

Tenemos fundas de 300, de 500 y de 1.000 gramos. Están debidamente etiquetadas, con una leyenda que dice: añada tres partes de agua y azúcar al gusto, y sírvase. Esta es la forma en que queremos introducirla en el mercado. Ha habido resistencia al consumo en mercados que nosotros hemos exhibido pero esperamos que las cosas cambien.

Aquí en Quito, en la ciudadela La Ofelia, todos los sábados en la feria, hay un señor que tiene y vende funditas. Consideramos que son las condiciones más favorables para el consumidor; confío en que habrá apertura en el mercado, porque ofrecemos las mejores condiciones higiénicas en que podría consumirse la mora.

Respecto al financiamiento, en la exposición les presentaba una serie de instituciones con las que hemos hecho convenios; señalaba también al principio cuáles son los problemas económicos que hay que resolver. Debemos hacer manuales, comprar equipos, instalarlos, cubrir la comunicación, el transporte y todo ello. Esas necesidades las hemos ido solucionando con las instituciones a las cuales hice referencia. Es preciso hacer un mapeo de todo lo que no se tiene y todo lo que se tiene en otras instituciones; con la banca era negado por los intereses muy elevados, igualmente con algunas corporaciones financieras, ya que los campesinos no estaban dispuestos a pagar altos intereses.

En cuanto a las ONGs, hemos hecho contacto con el FEPP, con CARE, con PROMUSTA, que es la institución que suplió con los ingenieros agrónomos, con el Consejo Provincial que construyó e instaló las dos plantas industriales. También está la empresa comercial El "Huerto", que cuenta con un ingeniero que tienen a cargo "Ecuaquímica"; allí hemos capacitado a la gente en cursos, sobre insumos agrícolas dentro de la faja verde y así por el estilo, hemos ido supliendo.

Se hizo un préstamo inicial de 30 millones para ampliar el espacio físico porque el Consejo Provincial dio un espacio, pero faltaban baños y bodegas; los hemos construido y así hemos ido supliendo esto. En total 50 millones de sucres, solo a una asociación se ha entregado un préstamo y esperamos que nos sigan atendiendo con el objeto de arrancar con la planta.

**P:** Quisiera consultar a COLCAMI, en cuanto a los estándares de fortalecimiento institucional. En el documento se reflejan aproximadamente con los indicadores, lo que es la planificación a nivel interno. Pero no se explicita sobre la planificación estratégica, tomando en cuenta también los factores externos que puedan influir en el fortalecimiento institucional. La pregunta es si los tienen?

**R:** No los tenemos dentro, porque aunque se basa mucho la primera parte, en la planificación estratégica todo se centra en los recursos humanos, dentro de la institución, con miras al fortalecimiento de las personas que trabajan con nosotros. Entonces, aunque las condiciones externas si nos afectan, estamos manejando las variables que podemos controlar y debemos ir incorporando en nuestros procesos de trabajo. No quiere decir que hay que cumplirlos todos, si no que poco a poco debemos ir incorporando algunos elementos para que nuestro trabajo y el crecimiento de las personas en su trabajo sea mejor.

Tenemos la parte de misión, cultura y comunicación, porque sin esa base no puede haber nada. Si no tenemos una estructura definida y clara, si no hay una misión entendida y coherente, no puede haber compromiso con la gente que está trabajando con nosotros y no puede haber un seguimiento de la autoridad, para ver

quién es el responsable, si no sabes que estructura se está manejando. O si es obvia, entonces estamos buscando que haya este fortalecimiento en las personas para hacer fuerte a la institución.

**P:** Quisiera conocer más detalles sobre su metodología de evaluación.

**R:** Bueno, es toda una metodología; creo que tienes el documento desde ayer. Allí se incluye una presentación muy larga, que detalla toda la metodología, del autoestudio; se propone que esa actividad se haga con comités internos, por medio de comités por cada estándar, ellos serán integrados por personas de diferentes áreas de la institución. Cada comité hace su validación o su autoestudio, hace la investigación sobre el área o el estándar que le toca y dice, bueno, no tenemos esto, lo cual se acepta de esa manera. Se busca la validación, para poder dar un seguimiento; porque muchas veces, ante los esfuerzos de este tipo de trabajos de comités y de círculos de calidad, hay partes de la institución que no están convencidas, o que no dan el seguimiento requerido, o que el mismo se pierde y se diluye; y se trata de un esfuerzo enorme de las personas que lo hacen.

Se propone que no sea gente de recursos humanos la que participe; curiosamente, se procura que sea gente de fuera del área, la que pueda evaluar verdaderamente dentro de la institución y proponga cosas reales, no esas propuestas, tipo consultores, que son carísimas, ya que hay que traer grandes expertos; si no propuestas reales, que podamos desarrollar como institución y luego de que se valide el autoestudio, que ya es el resultado por escrito de que lo se encontró y de aquello en lo que vamos a mejorar. Únicamente se valida diciendo, que buena onda vas a tener, todo listo y pon tus fechas. Porque es un autoestudio, uno mismo va poniendo sus fechas y cuales son sus prioridades; creo que nadie puede decirle a una institución para cuando tiene que tener algo listo, mas que nosotros mismos, no? Un elemento externo debe validar el proceso y se tiene que otorgar una certificación; porque no cabe duda que las certificaciones nos dan una mejora de imagen, nos dan credibilidad, pueden dar mucha moral a la gente que trabaja con nosotros. Entonces tiene que haber una certificación real, sino no sirve de nada. Es todo un proceso de cambio, de mejora, y si los demás no lo sienten y la institución no lo siente, como un proceso de mejora, no está sirviendo.

## TALLER 3

---

**Adelina Vásquez**  
**CDH**  
**Honduras**

**E**l Centro de Desarrollo Humano es una organización privada de desarrollo creada en agosto de 1985. Les vamos a presentar el Centro de Desarrollo Humano, su estructura organizativa, sus áreas programáticas, el trabajo con la microempresa, los programas actuales, cuáles son sus características, cuál es nuestro sistema de gestión y calidad y nuestros retos en relación con el tema de la autosostenibilidad.

**¿CÓMO ESTAMOS ORGANIZADOS:**

En realidad hemos pasado todo un proceso de práctica y actualización en nuestra razón de ser y debido a los cambios del entorno. Estamos organizados en una asamblea de socios, luego tenemos una junta consultiva de beneficiarios; esa junta consultiva es la instancia de consulta, en la cual participan cada uno de los sectores que atendemos; se reúnen dos veces al año y ese es el momento de relación con las autoridades principales, las instancias de dirección y las mismas instancias operativas. Luego tenemos el consejo de dirección que es electo en la asamblea de socios; la dirección ejecutiva y nuestra distribución como planta operativa, la secretaria de planificación, la dirección de desarrollo empresarial que es la que estoy dirigiendo y luego tenemos otros departamentos para la ejecución de nuestras áreas programáticas.

**NUESTRA MISIÓN**

El centro es una organización privada de desarrollo humano, que está centrado realmente en la atención al desarrollo de la persona, de la gente que atendemos; es pluralista, laica, apolítica, sin fines de lucro y orienta sus esfuerzos hacia generar procesos de formación de líderes: básicamente micro y pequeños empresarios, con pobladores rurales y organizaciones populares.

**¿QUE ES LO QUE HACEMOS?**

Hacemos capacitación, asistencia técnica y financiera, con el objeto de potenciar todas sus habilidades; a fin de favorecer realmente el desarrollo y que estos clientes alcancen mejores niveles de bienestar personal, en sus empresas, en sus organizaciones y en sus comunidades.

Cuando hablamos de clientes, tenemos una visión abarcadora, tanto a nivel institucional, cómo debemos fortalecerla y qué es lo que debemos hacer; como a nivel

**PONENTES**

Adelina Vásquez                      CDH, Honduras  
Nery Esaú Zelada López              FAFIDESS, Guatemala



de lo que son los clientes y también de colaboradores, esto es nuestro personal de apoyo, el personal técnico, el personal administrativo y de toda la planta operativa. A nivel de clientes, trabajamos con población del área rural y en la parte empresarial urbana, incluyendo a las organizaciones de movimiento popular (sindicatos de obreros y organizaciones campesinas).

### CUALES SON NUESTRAS AREAS ACTUALES DE TRABAJO

Nuestras áreas actuales de trabajo comprenden el desarrollo empresarial, cuyo enfoque está orientado principalmente a la micro y pequeña empresa urbana. El desarrollo comunitario, lo realizamos con pobladores de comunidades rurales. Estamos interviniendo en 16 comunidades a partir de 1987. También damos asesoría para el fortalecimiento de las organizaciones populares, tanto en el sector campesino y obrero sindicalizado; este trabajo lo realizamos a nivel de centrales e instituciones donde están agremiados el sector campesino y el sector obrero.

#### Áreas programáticas:

Vamos a presentarles nuestra estructura de programa y el tipo de proyectos que realizamos en cada una de estas áreas.

El Programa de desarrollo microregional, tiene que ver con el esfuerzo de atención al sector rural, especialmente de las 16 comunidades mencionadas; en ellas hemos logrado movilizar alrededor de 15.5 millones de lempiras, que significan más o menos 1 millón de dólares. Nuestros componentes de atención son el fomento a la producción con asistencia técnica, capacitación y actualmente estamos diseñando un esquema de microcrédito rural, para atender especialmente la actividad productiva. Nuestra estrategia de intervención con este programa de desarrollo microregional tiene que ver con la naturaleza de esta población. Inicialmente empezamos con el componente de infraestructura, después entramos a desarrollar la parte de medio ambiente, trabajando con el concepto de microcuencas, es decir un desarrollo basado en un esfuerzo integral. Otra línea en el tema de la producción, es el enfoque de prácticas agrícolas asociado a la preservación y conservación del ambiente, este esfuerzo se ha profundizado a partir del huracán. En estas comunidades estamos interviniendo desde 1987, pero a partir de 1998 consideramos necesario trasladar la experiencia obtenida a 30 comunidades más, cercanas al área geográfica en la que estamos participando.

#### Estructuras de proyectos:

Se estructura a partir de las fuentes que nos apoyan en este esfuerzo; se trata de un esfuerzo de diferentes fuentes; a partir de un enfoque de desarrollo microregional desde el nivel institucional. Este es el programa de asesoría para el fortalecimiento de las organizaciones populares. Cuando el Centro de Desarrollo Humano inicia su actividad en 1985, su eje principal, su área o su razón de ser fue el apoyo para el desarrollo de la institucionalidad y el fortalecimiento de las organizaciones populares, sindicatos y organizaciones campesinas. Cabe recordar que

el Centro surge en un momento de conflicto en el área Centroamericana, por ello su enfoque se orientaba principalmente a apoyar este tipo de organizaciones en sus propuestas, ante el legislativo y el mismo ejecutivo.

Sin embargo, como el entorno ha ido cambiando, en esa medida también el Centro se ha ido modernizando y adecuando, en función de las oportunidades que le ofrece el entorno, sin descuidar su razón de ser, su eje principal orientado a la capacitación y la asistencia técnica para el desarrollo de la persona y sobre todo de los sectores más vulnerables de la población hondureña, con la cual trabajamos.

Hoy tenemos el programa de desarrollo empresarial; los recursos movilizados para ello son alrededor de 22.6 millones de lempiras; dichos recursos se han orientado a los servicios de la micro y pequeña empresa, 14.8 millones y 7.8 en servicios de asistencia técnica y capacitación. Nuestra cartera actual de clientes en servicios de microfinanciamiento al 30 de octubre era de 9.0 millones de lempiras; nuestra cartera refleja el trabajo de tipo integral que se realiza con el cliente, no orientado a masificar el servicio, sino más bien a provocar el desarrollo de las personas que atendemos.

Nuestra estructura operativa incluye una dirección y los departamentos de servicios financieros y no financieros. El departamento de servicios financieros atiende lo que es microfinanciamiento; en tanto que el departamento de servicios no financieros atiende, con el esquema metodológico que hemos diseñado, la asistencia técnica y capacitación. Nuestra estructura de proyectos también está separada según las líneas financieras; desde el nivel local tenemos tres organizaciones y una organización externa, el Doen de Holanda. También tenemos los recursos concesionales que nos apoyan: el gobierno de Japón y el gobierno español a través de la Fundación Codespa, cuya orientación se dirige a los servicios no financieros, bajo la metodología que hemos diseñado y se explica más adelante.

#### Cómo está distribuida nuestra cartera:

Nuestra cartera está distribuida; el esfuerzo principal está en el apoyo a la producción, ya que queremos generar empleo y contribuir a los cambios en el país; nuestra línea de fomento a los sectores productivos, se canaliza especialmente a la industria, en el ramo de confección y zapatería, en un 40%, comercio 35%, servicios 16% y otras actividades 9%.

Lo denominamos trabajo con la microempresa ya que establece nuestro esquema de trabajo y nuestra metodología de intervención en este sector.

Revisando brevemente los cambios que ha registrado nuestra acción institucional, en el periodo 1985 a 1990 nuestro enfoque era de solidaridad, porque el trabajo se orientaba a apoyar el fortalecimiento y la supervivencia del movimiento popular; en ese momento la microempresa no era un área de trabajo. De 1990 a 1994 hicimos un examen institucional del Centro de Desarrollo Humano y entramos en

una etapa de diversificación de intervenciones y de búsqueda de definiciones; en ese momento se da en Honduras el cambio de modelo, introduciendo el modelo neoliberal; con ello se intensifica el desempleo y el deterioro de las condiciones de vida de la población, que se enfrenta de diferentes maneras. En consecuencia, el Centro redefine su razón de ser y orienta su acción al apoyo a los sectores vulnerables, excluidos del ajuste. Mantuvimos el apoyo a las organizaciones populares pero entramos a trabajar en el apoyo a la microempresa. Por lo tanto, nuestra estrategia es emergente y se adapta a las circunstancias del entorno, aprovechando las oportunidades que ofrece para intervenir con otro tipo de clientes.

Entre 1995 y 1998 se sitúa la etapa de crecimiento de la organización, en sus programas y respondiendo al reto de desarrollo institucional; sobre todo considerando que la cooperación internacional sigue contrayéndose y se reducen las oportunidades de sostener programas concesionales. Nuestro enfoque busca pasar de intervenciones puntuales a acciones más integrales y procesos; queremos pasar de una lógica de simple respuesta a la demanda de los clientes a planteamientos más estratégicos.

Como pueden ver en las etapas de desarrollo institucional, buscando aprovechar las oportunidades del entorno, iniciamos el trabajo de la microempresa con bancos comunales a partir de un proyecto del Fondo de Inversión Social de Honduras, organización que surge a partir del modelo de ajuste. En una segunda etapa, desarrollamos una metodología de microcrédito individual. Finalmente, la tercera etapa, se identifica más con los procesos, en los cuales no interesa solamente el microcrédito, sino acompañar al cliente con asistencia técnica y capacitación. Ello implica un esfuerzo de investigación a partir de la demanda para nuestra propuesta de apoyo a este sector.

#### **CUALES SON LAS CARACTERISTICAS DE NUESTROS PROGRAMAS**

En primer lugar se considera que el crédito debe ser sostenible; el crédito es selectivo y no masivo, selectivo en el sentido de que apoyamos a la microindustria. Incluye un esquema de ahorro, ya que el microempresario tiene un porcentaje de retención de su crédito. Nuestra atención primordial y nuestros esfuerzos se concentran en el fomento de la producción, especialmente de la microindustria. Los servicios se basan en el análisis de la problemática empresarial (administración, producción, comercialización, organización y coordinación), a nivel del cliente y de la coordinación desde el punto de vista institucional. La atención al cliente es personalizada y grupal; durante un primer año destacamos la relación de la institución con el cliente, pero orientándolo hacia su propia organización grupal, para que tenga iniciativas propias de desarrollo de proyectos, relacionados con comercialización; adquisición de materia prima, colocación de su producto y asistencia técnica, básica y especializada. La básica es realizada por nuestro cuerpo técnico y la especializada se contrata, de acuerdo a las necesidades de la colectividad y en función de las solicitudes que surgen de la misma población.

Se busca coordinar con otras entidades para optimizar los recursos, intercambiar información y mejorar los servicios; tenemos relación con programas similares, situados en nuestro ámbito de trabajo y con universidades, sobre todo en la parte de investigación.

Tenemos un sistema de seguimiento y evaluación desde inicio de nuestra relación con el cliente; estamos conscientes de que es difícil separar nuestra propia acción de las acciones colaterales que realizan otras organizaciones, así como del propio desempeño de las microempresas. Nuestro sistema de medición, sigue los cambios en el proceso, mediante instrumentos que se levantan semestralmente. Hay un instrumento que se observa por tres veces y después cada año, para ver cuáles son los cambios que estamos generando con nuestra intervención, considerando también las iniciativas del cliente y el acompañamiento que puedan hacer otras instituciones.

En cuanto a los temas de gestión y calidad utilizamos un software, en red, para el análisis de la solicitud del cliente, y un banco de datos con la cartera de clientes, hasta el sistema contable; así podemos contar con indicadores relativos a la parte financiera.

Otro tema fundamental es la coordinación interinstitucional, porque nos permite actualizar nuestros estudios de base y seguir los programas, proyectos e instituciones que realizan trabajos similares; este esfuerzo de investigación necesita fondos especiales para llevarse a cabo.

Para nosotros la autosostenibilidad representa un reto sumamente provocador; en consecuencia tenemos algunas estrategias, especialmente para mantener tanto los servicios financieros y los servicios no financieros. Siempre procuramos generar excedentes a partir de lo que es el microcrédito, aumentar la oferta de servicios complementarios al servicio financiero, especialmente algunos servicios colaterales que deben brindarse; estamos preparando a nuestros equipos para brindar esos servicios complementarios y que el cliente no tenga que buscarlos en el mercado.

Otro aspecto de nuestra actividad es la sistematización de experiencias y la oferta de otros productos; también el mercadeo de información, a partir de las investigaciones que realizamos en diferentes campos, así como la preparación de los convenios de cooperación con instituciones afines, que nos permiten llegar con los servicios planificados y finalmente la elaboración y gestión de nuevos proyectos. Esta es nuestra experiencia, resumida de acuerdo al tiempo disponible.

**Nery Esaús Zelada López**  
**FAFIDESS**  
**Guatemala**

## PAISES CON BAJO ÍNDICE DE DESIGUALDAD % COMPARTIMIENTO DE INGRESOS

- Existen en Guatemala alrededor de 500 empresas no gubernamentales (ONG's), de las cuales aproximadamente, 30 ONG's se especializaron en la oferta de servicios a la microempresa y pequeña empresa.
- De estas ONG's algunas ofrecen asesoría técnica, capacitación, comercialización y servicios crediticios.
- El servicio de crédito de muchas ONG's está caracterizado por su poca orientación hacia la demanda y un enfoque paternalista.

### 1. Antecedentes

FAFIDESS fue fundada en 1986, por miembros de los Clubes Rotarios de la ciudad de Guatemala.

Su actividad inicial fue la asistencia técnica y gestión financiera para la ejecución, agua potable, fortalecimiento institucional, desarrollo artesanal y otras.

### 2. Naturaleza

Organización Privada de Desarrollo, sin fines de lucro, laica, legalmente establecida, sin vínculos políticos ni gubernamentales.

### 3. Misión

Contribuir al desarrollo económico y social del país, a través de la prestación de servicios de gestión financiera y social dirigidos a grupos y comunidades rurales organizadas, con énfasis en la incorporación de la mujer al desarrollo nacional.

### 4. Objetivos

- Implementar y fortalecer Programas de Bancos Comunales, para coadyuvar al mejoramiento de las condiciones de vida de la mujer guatemalteca.
- Identificar y captar recursos financieros para la ejecución de programas y proyectos de desarrollo social.
- Diseñar e implementar programas de movilización de recursos orientados a fortalecer la autosuficiencia del Programa de Bancos Comunales y la Autosostenibilidad Financiera de la organización.

## 6. Servicios que brinda FAFIDESS

- Implementación de Bancos Comunales
- Programa de Capacitación
- Programa de Comercialización
- Servicio Solidario
- Red Solidaria de Acción
- Asistencia Técnica

## 7. Convenios de Cooperación suscritos

- Banco Interamericano de Desarrollo, BID
- Agencia Internacional para el Desarrollo, AID
- Proyecto CUCHUMATANES PNUD/GUA/92/018
- Secretaria de Estado para la Cooperación Internacional, SECIFI, España
- Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente, SOSEP
- Proyecto Promoción del Desarrollo Humano, PNUD CAM 92/006
- Centro Canadiense de Estudios y Cooperación, CECI/FDD
- Fundación Interamericana, IAF
- Fundación Panamericana para el Desarrollo, PDAF
- Banco de Desarrollo Rural, BANRURAL
- Fondo de Inversión Social, FIS
- Cuerpo de Paz de los Estados Unidos de América
- Programa Nacional para el Fomento de la Micro y Pequeña Empresa, SYME

## 8. Auditorías Externas y Evaluaciones de Impacto

### Auditorías Externas:

- Manuel Cervantes y Asociados Contadores y Auditores Públicos
- Price Waterhouse

### Evaluaciones Externas:

- Banco Interamericano de Desarrollo, BID
- Proyecto Cuchumatanes
- Fondo de Inversión Social, FIS
- FACETA Central
- Universidad Autónoma de Barcelona, España
- Fundación CODESPA, España

## IV CONFERENCIA ANUAL

"La Demanda de Servicios de Microfinanciamiento"  
Parte V - Evaluación de Impacto

### Objetivos

- Evaluar el impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de las socias del Programa de Bancos Comunales
- Valorar las posibles mejoras al Programa (retroalimentación)

### Metodología

- Encuesta realizada a 243 mujeres socias de 12 Bancos Comunales se encuentran ubicados en los departamentos de Huehuetenango, Quetzaltenango, y Totonicapán
- Las encuestas se realizaron de octubre 1997 al mes de abril de 1998
- Evaluador: Lic. Juan Claudio Rodríguez - Ferrera
- Universidad Autónoma de Barcelona/ CODESPA
- Compilación y Evaluación: Julio-Sept 1998

## 2. CALIDAD DE VIDA

- Los beneficios personales y familiares obtenidos por las mujeres socias, durante su participación en el programa de Bancos Comunales, fueron:

Aspecto Mejorando	% de Mujeres
Alimentación	84 %
Vestuario	76 %
Educación	90 %
Vivienda	31 %

## 3. ACCESO AL CREDITO

- De las 243 socias entrevistadas, el 76% de ellas nunca habían tenido acceso al crédito
- El 24% restante accedieron a créditos a través de:

Fuente	Porcentaje
Prestamistas	48 %
ONG's	40 %
Familiares y/o amigos	12 %

#### 4. IMPACTO EN MICROEMPRESAS

- El 46% de las mujeres socias mejoraron su negocio, al recibir el primer crédito proporcionado por FAFIDESS.
- El 54 % de las socias, crearon su propia microempresa con el primer préstamo otorgado por FAFIDESS.

#### ESTUDIO OPINION SOCIAS/ CLIENTES RESPECTO AL PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES

Estudio de Impacto / Opinión. Lic. Juan Claudio Rodríguez Ferrera, Junio 1998.

#### PLAN MUESTRAL:

- Periodo de ejecución: 10 de mayo al 10 de junio de 1998.
- Beneficiarias encuestadas: 3,055 socias (78% del total de socias del programa 3,889)
- Bancos Comunales encuestados: 132 (80% de un total de 165 Bancos Comunales, ubicados en los 8 departamentos que opera el Programa).

#### 6. OPINION DE LAS SOCIAS / CLIENTES RESPECTO A LAS MEJORAS OBTENIDAS

No.	Concepto / Aspecto	Bancos Comunales ( % )
1.	Negocios de las socias	99
2.	Ahorros de las socias	95
3.	Alimentación de las socias y de sus familias	93
4.	Educación de las socias y sus familias	79
5.	Auto estima de las socias	88
6.	Economía familiar de las socias	90
7.	Relación familiar de las socias	85
8.	Capacidad en la toma de decisiones de las socias	84
9.	Viviendas de las socias	72
10.	Solidaridad entre las socias	93
11.	Solidaridad en su comunidad	76
12.	Opinión General	87

#### 7. OPINION DE LAS SOCIAS A DIFERENTES ASPECTOS EVALUADOS

No.	Concepto - Aspecto	Calificación
1.	Programa de crédito	9
2.	Tipo de interés cobrado	7.6
3.	Duración de 6 meses para devolver el crédito	7.2
4.	Cantidad recibida en el primer crédito	7.2
5.	Fase de pre-crédito	7.5
6.	Reuniones quincenales	8.3
7.	Reuniones de cambio de ciclo	8.9

8.	Red solidaria de acción, RSA	9.1
9.	Fondo solidario	9.1
10.	Técnicos de FAFIDESS	9.6
11.	Supervisores de FAFIDESS	8.9
12.	Programa de capacitación	8.9
13.	Temas tratados en sesiones de capacitación	9
14.	Capacitadores de las sesiones de capacitación	8.7
15.	Duración de las sesiones de capacitación	8.6
	Opinión General	8.5/10

Fuente: FAFIDESS, Guatemala, Octubre de 1998

Estudio de Impacto / Opinión, Lic. Juan Claudio Rodríguez Ferrera, Junio 1998

"La organización continuará su crecimiento y desarrollo sostenido, para tener un mejor y mayor impacto en el desarrollo económico y social de Guatemala". Ing. Reinold Walter Director Ejecutivo

#### IV CONFERENCIA ANUAL

#### "La Demanda de Servicios de Microfinanciamiento" Parte IV de Bancos comunales

##### 1. Programa de Bancos Comunales

Se implementó con la finalidad de fortalecer la participación de la mujer a nivel personal, familiar y de su comunidad, tomando en cuenta su papel como madre, esposa y trabajadora, incorporándola al proceso productivo del país, a través de créditos solidarios.



Nina Pacari  
José Tonello  
Olman Rivera

CONGRESO  
NACIONAL, Ecuador  
FEPP, Ecuador  
FOLADE, Costa Rica

**Nina Pacari**  
**Vicepresidenta del Congreso Nacional**  
**Ecuador**

**E**l análisis de la microempresa y su financiamiento es un tema muy importante, al cual deben tener acceso las comunidades indígenas. Por ejemplo, debemos analizar la forma de cristalizar en un proyecto de ley, que pueda encaminar el acceso al crédito, para el área rural. Para ello se debe considerar a la microempresa comunitaria y la orientación de ese mecanismo tiene que tomar en cuenta las características de su propia cultura, e insertarlas en la legislación. Me explico, para acceder al crédito, el criterio general es que hayan garantías de respaldo para poder concederlo; muchas de nuestras comunidades, casi no tienen bienes, o sólo tienen como respaldo pequeños pedazos de tierra, de mala calidad, cuya fertilidad y productividad son muy bajas. Por lo tanto, es necesario definir cómo en una nueva legislación pudieran incluirse otros referentes, en cuanto a garantías; por ejemplo, poder incluir otras posibilidades para que puedan realmente acceder al crédito. O en el caso del pago de los intereses, si bien el país tiene como moneda de curso legal al sucre, la propia constitución política permite también otras formas de comercialización, entre las cuales están el trueque y otras formas similares; esta es otra de las cuestiones que tratamos de introducir en la Asamblea Nacional Constituyente, para que puedan servirnos a nosotros como ejes o bases para un sistema financiero alternativo. Más todavía cuando en tiempo de crisis el trueque es uno de los ejes que pueden dimensionarnos no solo para soportar la crisis, sino incluso como base para un desarrollo alternativo. Desde ese punto de vista creo que en la discusión que han tenido y los ejes que nos han dado, han quedado abiertas varias posibilidades; desde qué rol van a cumplir las ONGs, hasta la identificación de su accionar; sin olvidar también la dimensión social de la economía. Como hacerles empatar en ese contexto. Creo que los diversos enfoques le han dado generalidad al tema; y, por otro lado, siendo rentables como empresas, pueden equilibrar esa perspectiva, con la dimensión social. Creo que la experiencia que ha llevado adelante el propio FEPP, o las Cooperativas de Ahorro y Crédito, o las Cajas Comunales, como las llamamos, son una experiencia incipiente todavía en el Ecuador, todavía no bien articulada pero que sirve como una de las bases fundamentales para el desarrollo.

Realmente, saludo la realización de este evento, hace un año se ha realizado otro de este tipo; considero adecuada esta continuidad en la reflexión, respecto de los roles y la incidencia que debe tener la microempresa, su realidad, sus posibilidades, su inserción real en la economía respecto del desarrollo como tal, para que podamos establecer también cimientos muy sólidos en el Ecuador, respecto de esta alternativa, que muchas veces es soslayada por las políticas gubernamentales o por lo menos olvidada, en particular en cuanto a los ejes de su dinámica, a la canalización de recursos que puedan fortalecer a este sector.

Esta felicitación también la hago extensiva a los participantes que han estado presentes en el evento, contribuyendo con sus testimonios y lo que es más con su ilocionalidad; debo felicitarle por haber contribuido una vez más en este análisis teórico y con sus valiosas experiencias sobre las que aquí lo han testimoniado; cabe destacar que desde la praxis se están estableciendo también muchas alternativas y perspectivas nuevas.

Un saludo y una felicitación a los organizadores y a don Bepi Tonello, que en esta línea de trabajo creo que ha marcado un eje muy fundamental, y no únicamente a nivel de foros o seminarios, sino desde una praxis, desde una realidad que ha venido desarrollando como contribución para el Ecuador y América Latina.

Felicitaciones por este trabajo y adelante a los participantes, a los interesados, a la microempresa como tal, que con su perspectiva de hecho va a contribuir al desarrollo del país. Muchas Gracias.

**José Tonello**

**Director Ejecutivo del FEPP y**

**Presidente del FOLADE**

**Ecuador**

Quiero despedirme de ustedes diciendo gracias a todos los que han querido trabajar durante tres días. Me parece que la invitación que les lancé, la provocación que les lancé en el momento en que comenzábamos, ha sido aceptada por parte de la mayoría de los que estábamos aquí, quizás un poquito el volcán Pichincha no hizo caso.

Sentimos que hemos trabajado mucho y espero que también hayamos trabajado bien. En estos días me di cuenta de que en los pasillos seguimos hablando de nuestras cosas; durante las comidas igual hablábamos de crédito, de ahorro, de grupos populares, de cambiar algunas reglas, de hacer funcionar algunas otras que no funcionan. Me parece que esta es una prueba de que hemos intentado hacer algo. Cuesta mucho este tipo de eventos y los recursos para hacerlos los conseguimos en nombre de los pobres. Se nos facilitan dichos recursos por que hablamos de ellos; pero si esto no se transforma en servicio, si esto no se transforma en el mejoramiento de lo que estamos haciendo; un poquito nos servimos de los pobres, en vez, de cumplir con nuestra misión de servir a los pobres.

Quiero agradecer en particular a las personas que han trabajado para organizar esta conferencia. En ella han trabajado personas en San José de Costa Rica, donde está la sede de FOLADE. Como ustedes saben FOLADE ejerce la Secretaría Técnica del Foro de la Microempresa, del Foro de Financiamiento de la Pequeña y Microempresa en América Latina; los miembros del Foro, repito, son FOLADE, FINCA de Costa Rica, la Embajada de Holanda, en realidad no todas las embajadas de Holanda sino las que está en Costa Rica y en El Salvador, CEPES en Perú y el FEPP del Ecuador; estamos abiertos a tener otros miembros. Por ahora la única actividad del Foro es la Conferencia, pero ideas no faltan, para hacer más cosas; lo que falta es capacidad física, tiempo y recursos para poderlas hacer.

Desde FOLADE en San José se trabajó para dar una continuidad a las primeras tres conferencias que se realizaron. En este trabajo se han distinguido personas que en este momento no están aquí, aunque creo que se ha trasladado todo el FOLADE, pero destaco a Olman Uno que es el Director de FOLADE y a Olman Dos que es el Coordinador General de esta conferencia; a Laura, a Alexandra, a Erika, a Jorge y no se si olvido a alguien. En Quito también armamos otra oficina, al frente de la cual estuvo nuestro compañero Nelson Andrade, Silvia Andrade y otras personas que después se fueron juntando, como Alex; pero hubo un aporte importante del personal del FEPP, de mis compañeras y compañeros; recuerdo el trabajo que han hecho



Mario, Geovana, Sandra y Luis, que nos acompaña; el que han hecho Javier, Marcelo y ciertamente dejó de mencionar a otras personas, porque entre todos hemos buscado hacer equipo para que esta conferencia pueda darnos buenos resultados.

Quiero agradecer a Cecilia Padilla, que se está especializando en este servicio; nos lo dio en El Salvador el año pasado y desde ahora, creo que ya la estamos fichando para la próxima conferencia. El trabajo de Cecilia tiene una importancia vital para la edición de la memoria de esta conferencia que ustedes tendrán en sus manos próximamente.

Quiero agradecer a nuestras edecanas, simpáticas, atentas y dispuestas a ayudarnos en todo, con una sonrisa siempre en sus labios. Hay otras personas que nos han acompañado en los estantes, en la disposición de los equipos.

Pero agradezco también a todos ustedes. Creo que es la primera vez que una conferencia así nos juntamos, a este nivel, personal de instituciones que trabajan en finanzas o que estudian las finanzas y actores de las finanzas en su propio sitio de trabajo. Están aquí con nosotros compañeros y compañeras indígenas; compañeros campesinos, representantes de microempresas, microempresarios, dirigentes de cooperativas y cajas comunitarias.

Quisiera saber, tal vez, han hablado menos de lo que deseábamos que hicieran; la palabra debería tener más ustedes compañeros; pero, en todo caso hemos realizado un acercamiento importante. Espero que ustedes aprendan a tener más confianza en todo este sistema de finanzas nuevas que se está implementando; confío en que ustedes hayan visto en nosotros buena fe, voluntad de hacer mejor las cosas. A veces, las cosas que hacemos les pesan, se las hacemos pesar; pero estoy seguro que a nivel de voluntad, de intención deseáramos que lo que estamos haciendo por un lado, pase totalmente a manos de ustedes; y, por otro lado, sea capaz de contribuir a la transformación de las situaciones de vida en la que ustedes están, al mejoramiento de sus condiciones de vida.

Igualmente hago extensivo mi agradecimiento a todos los expositores, a las expositoras y a los comentaristas.

Me gusta hablar de finanzas humanas, me gusta hablar de finanzas y me gusta hablar de personas; y, desde mi vertiente de pensamiento y de acción, como ustedes ya habrán entendido, me gustan más las personas, me interesan más las personas. Pero estoy seguro de que sin finanzas, tantas otras prácticas, tantos otros ejercicios, tanto otro trabajo, tanto sudor que se hace para cambiar las condiciones de vida de los campesinos, no serían útiles si los campesinos no lo logran; hablo de los campesinos porque mi institución trabaja principalmente en el campo, pero me dirijo a los sectores que no han tenido acceso a las finanzas formales, a los microempresarios, a los artesanos. Si estas personas no logran centrar las finanzas en su realidad, todo lo que hacen servirá para engordar a terceros, servirá para que se den nuevos procesos de concentración. Si no logramos romper estas economías que van en flujos unidireccionales, de lo pequeño a lo

grande, de lo rural a lo urbano, de lo pobre a lo rico; romper estos flujos para hacer círculos, donde cada comunidad vive y después círculos más grandes alrededor de estos primeros círculos, que funcionen, siempre trabajaremos a favor de quienes aplicando más la cabeza y un poquito de malicia a veces, dejan que otros trabajen.

El fundador del FEPP solía decir "el problema de la sociedad, los problemas ligados a la visión capitalista de la sociedad, nacieron de un hecho de sordera; cuando Dios dijo trabajarán con el sudor de tu frente, algunas personas entendieron u oyeron trabajarán con el sudor del que esta enfrente". Seguiremos trabajando, me dirijo a los campesinos, a los microempresarios que están aquí, seguiremos trabajando siempre y habrá quien se lleva nuestra riqueza, lo que producimos, sino somos capaces de organizar las finanzas, sino somos capaces de hacerlas humanas; sino somos capaces de ser actores, protagonistas en los mercados y no víctimas, no espectadores, ni presencias pasivas en los mercados.

Espero que esta sea un poquito el ánimo que le damos también a nuestros encuentros, a nuestras conferencias. Es evidente y me parece lógico, si no lo ponemos como contradictorio, sino como complementario, que hay como dos almas: el alma que aplica sólo la lógica, las leyes que se han visto en Chicago, en las universidades, estas son las leyes y así deben funcionar las cosas; y, por el otro, hay otra alma, que destaca las personas y sus problemas, que no siempre son interpretados por las leyes. El funcionamiento y los resultados de la economía mundial no darían para pensar que estas leyes han respetado profundamente a la humanidad; si es cierto que el 20% de la humanidad concentra el 80% de la riqueza que hay en el mundo, datos que se citan constantemente.

En consecuencia, debemos sumar lógica con atención a las personas, con atención a las comunidades, con atención a las culturas; pienso que ese es el reto de las instituciones que estamos aquí, es el reto de FOLADE y del Foro, ese es el reto de estas conferencias: generar y entregar ideas, savia nueva a todos los que trabajamos para que el mundo sea diverso. Gracias por aguantarme.

Después de esto, queremos mostrarles que las microempresas no sirven solo para dar informes y para ser evaluadas; quisiera que ustedes evalúen el impacto de algunas acciones que hemos hecho con microempresas, mediante la degustación de productos que podremos disfrutar a continuación; casi todos vienen de microempresas rurales y urbanas. Tenemos el orgullo de decir que algunas de las microempresas campesinas e indígenas producen los mejores quesos del Ecuador. Degusten ustedes y juzguen el impacto. Muchas Gracias.

**Olman Rivera**  
**Director Ejecutivo del FOLADE**  
**Secretaría Técnica del Foro**  
**Costa Rica**

**H**ace tres días cuando inaugurábamos estas sesiones de trabajo les hacía una atenta invitación para que trabajáramos duro en estos tres días, con el aporte de cada uno de nosotros; y, en especial, a ser muy receptores de cada una de las ideas que durante los tres días se iban a discutir o que se han discutido.

Con orgullo, hoy les felicito por cada uno de los aportes que ustedes han dado, por la presencia de cada uno de ustedes, por las ideas que nos han compartido, por las críticas que nos han hecho. Cada uno de esos aportes, cada una de esas críticas ha ayudado a enriquecer a cada uno de nosotros, a cada una de nuestras organizaciones y a este Foro. Con humildad los invito a que reconozcamos que de cada una de las ideas que hemos discutido, encontramos que tenemos todavía mucho por hacer.

Los diferentes compañeros que nos han acompañado, en las diferentes charlas, tanto los panelistas como los comentaristas nos han dejado ver la vital importancia del sector de la micro y pequeña empresa para impulsar los sectores más marginados de nuestros países, en la generación de ingresos, en la generación de empleos. También nos han dicho la importancia de que cada uno de nosotros volvamos la vista al sector de la demanda, a quienes usan nuestros servicios. Los servicios y la satisfacción del cliente resultan ahora ser uno de los factores primordiales para alcanzar el éxito y la supervivencia de nuestras organizaciones. Pero también resultan de vital importancia para prestar un excelente servicio y lograr mejorar el impacto sobre la sociedad en el cual estamos trabajando.

Los cuatro microempresarios con quienes hemos compartido, nos han enseñado dos puntos de vista; por un lado, que hemos hecho muy bien, pero por otro lado, que nos falta todavía mucho por hacer. No importa el sector económico en donde estemos trabajando, no importa el marco legal bajo el cual estemos trabajando, las experiencias de los diferentes países latinoamericanos nos han demostrado que la capacidad creativa es uno de los factores más importantes para lograr subsistir y mejorar nuestros servicios. El manejo del riesgo, la inserción en el mercado, la especialización, el conocimiento de los mercados, los servicios empresariales adicionales al crédito; y, como nos decía ahora la señora Nina Pacari, quizás el reto más importante que tenemos es el de mezclar lo social con lo económico.

Quiero concluir diciendo simplemente que de todas y cada una de las charlas, que de todos y cada uno de los talleres en que participamos, siempre estuvo presente

la idea de que todavía nos falta conocer mucho sobre la demanda y sus principales características, para poder realmente dar un servicio de calidad y en forma eficiente, que nos garantice la supervivencia, pero que también garantice un buen impacto en la sociedad civil.

Quisiera nuevamente agradecer a todos y cada una de las personas que nos acompañaron por casi ya nueve meses, trabajando en la programación y realización de estos tres días. Tonello mencionaba ya a la mayoría de ellas; a todos y cada uno de ellos muchísimas gracias. Pero en especial a todos y cada uno de ustedes muchísimas gracias por habernos acompañado y por habernos soportado.

Quisiera simplemente terminar dando un agradecimiento adicional a los auspiciadores del evento y en especial invitándolos a cada uno de ustedes, a cada uno de los panelistas, a cada uno de los comentaristas y a cada uno de los participantes, para que nos acompañen en la V Conferencia Anual, que se realizará en el mes de septiembre del año 2000, en la ciudad de Panamá, cuyo eje temático será "Actores de las finanzas alternativas".

A todos y cada uno de ustedes quisiera agradecerles y en especial desearles un muy feliz retorno a sus hogares. Muchas gracias.

**José Alberto Tejada**  
**PONENCIA RED INAFI**  
**Perú**

## **PRESENTACION**

**I**NAFI, International Network of Alternative Financial Institutions, es una Red Internacional de Instituciones de financiamiento Alternativo, con servicios de financiamiento alternativos, de calidad y eficiencia, para un desarrollo sostenible.

La misión que comparten todos los miembros de la Red INAFI es la de contribuir con la erradicación de las causas que originan la pobreza, mediante la asignación de créditos eficientes, servicios de ahorro y de capacitación a los grupos marginales, especialmente a la mujer, como parte de un proceso de apoyo para un desarrollo sostenible. Los miembros de la red buscan comprometerse con los sectores más deprimidos para hacerse cargo de las necesidades mediante el mejoramiento de sus condiciones sociales y económicas.

INAFI ayuda a sus miembros a que se conviertan en instituciones de auto - apoyo y a expandir su rango de recursos financieros y su impacto sin dejar comprometida la autonomía e independencia de las instituciones que la forman.

## **RESEÑA HISTORICA DE INAFI**

La RED INAFI tuvo su origen en la primera reunión convocada por NOVIB, institución Holandesa, en Koitta - Bangladesh, en enero de 1994. Las 30 instituciones con programas de Microfinanzas provenientes de Asia, África y América Latina asistentes, compararon sus experiencias y detectaron que a pesar de las diferencias geográficas, culturales y económico sociales, los procesos vividos por nuestras instituciones tenían muchos aspectos en común.

Luego decidimos reunirnos en 1995 en Cuzco - Perú, donde se realizó la I Asamblea General. En aquella oportunidad, se elaboró el primer Plan de Trabajo para dos años y se eligió a un comité ejecutivo conformado por un Secretario de cada Continente y un Presidente del Comité Ejecutivo.

Los representantes del periodo 1995 - 1996 fueron: M.P. Vasimalai de la Fundación PRADAN en India - Asia, Dugan Fraser del Community Bank en Sudáfrica - África y Susana Pinilla de la ONG IDESI NACIONAL en Perú - América Latina.

En noviembre de 1996 se realizó la II Asamblea General de INAFI en Sudáfrica, donde se dio cuenta del cumplimiento del Plan de Trabajo por cada Secretaria

Regional. Así mismo se elaboró el Plan de Trabajo y el presupuesto para el periodo 1997 - 1998.

En las elecciones para representantes de las Secretarías Regionales en el nuevo periodo se eligió al Sr. Stephen Mirero de la organización K-REP (Kenia, Africa), al Sr. Vasimalai de PRADAN Foundation (India - Asia) y a la Dr. Susana Pinilla de Cisneros de la ONG IDESI NACIONAL de Perú - América Latina.

Más tarde, reunidos en la ciudad de Madurai - India, presentamos a los miembros de INAFI reunidos en la III Asamblea General, el informe del cumplimiento del Plan de Trabajo y del presupuesto del periodo 1997-1998.

En las elecciones para representantes de las Secretarías Regionales para el próximo periodo, fueron elegidos el Sr. José Alberto Tejada Echeverry de CECAN (Colombia - Latinoamérica), nuevamente el Sr. Stephen Mirero de K-REP (Kenia - Africa) y el Sr. Atiqun Nabi de BRAC - RDP (Bangladesh), como representante de la Secretaría Asiática y Presidente del Comité Ejecutivo. Ellos encabezarán la RED INAFI a lo largo del periodo 1999 - 2000.

#### CONFORMACION DE LA RED INAFI

LA RED INAFI es una organización con una estructura organizacional sencilla y funcional que consta de tres Secretarías Regionales, una para Africa, otra para Asia y otra para Latinoamérica, con un Secretariado Internacional que se ejecuta por uno de los Secretarios Regionales.

La RED INAFI está distribuida en Secretarías Regionales de la siguiente forma:

#### PAISES E INSTITUCIONES MIEMBROS DE LA RED INAFI EN LATINOAMERICA

País	Institución
Bolivia:	ANED, FADES Y FONDECO
Brasil:	AS-PTA, CEPAGRO E IDACO
Chile:	COOPERATIVA LIBERACION
Costa Rica:	FOLADE
Colombia:	CECAN Y EMPRENDER
Guatemala:	CDRO
México:	COPIDER
Nicaragua:	ANDES, CEPRODEL Y CESADE
Perú:	IDESI

#### PAISES E INSTITUCIONES MIEMBROS DE LA RED INAFI EN AFRICA

País	Institución
Etiopia:	REST, ACSI
Kenia:	K-REP
Senegal:	FDEA, ACEP
Uganda:	UWCFT
Zimbabue:	ORAP, ZIMPRO
Otana:	CITI
Nigeria:	CDF
Tanzania:	SEDA

#### PAISES E INSTITUCIONES MIEMBROS DE LA RED INAFI EN ASIA

País	Institución
Bangladesh:	BRA, PROSHIKA, ASA, BIRO TANGAI, CDF, SHAKTI FOUNDATION
India:	PRADAN, BAIF, CDF, DHAN FOUNDATION, MYRADA, PREM, SIFFS
Indonesia:	YPPWI, BINA SWADAYA
Palestán:	SRSC
Filipinas:	TACDRUP, PRRM, CERD, PRDS, SAN LEONARDO, RURAL BANK, TAMBUYOG
Cambodia:	ACLEDA
Sri Lanka:	SEEDS

La Red INAFI actualmente a nivel mundial beneficia aproximadamente a 10 millones de familias de sectores marginales y sobre todo mujeres cabeza de familia que buscan salir adelante creando empresa.

Cuenta en su mayoría con organizaciones no gubernamentales y dos entidades como FOLADE de Costa Rica y EMPRENDER de Colombia que son de segundo piso.

#### OBJETIVOS

- Contribuir a fortalecer instituciones que ofrecen programas alternativos de crédito y de ahorro en Africa, Asia y Latinoamérica, reivindicando sus servicios como instrumentos eficientes para afrontar las causas que originan la pobreza y fomentar un desarrollo sostenible.
- Contribuir en la búsqueda de soluciones a los problemas comunes que enfrentan los programas de crédito y ahorro, al igual que mejorar su capacidad de acción y rendimiento.
- Establecer y mantener relaciones apropiadas con las organizaciones nacionales y regionales que persiguen objetivos similares o afines a los propuestos por INAFI.

- Establecer relaciones con gobiernos, agencias internacionales y entidades financieras, buscando mejorar la capacidad de negociación y movilización de fondos de nuestros miembros.
- Promover la reflexión sobre el alcance de nuestros programas, en el marco de la concepción de desarrollo que nos anima, dispuestos en todo caso, a promover acciones de sensibilización y presión política en nuestros países y en el mundo, sobre este tema.

### SERVICIOS

- Aprendizaje e intercambio de experiencias (Pasantías)
- Seminarios regionales, nacionales e internacionales.
- Asesoría y asistencia técnica.
- Gestión internacional y de apoyo a los afiliados.
- Banco de datos especializados.
- Material documental sobre el tema.
- Programas de monitoreo y evaluación del desempeño.
- Estudios especiales.

### PLAN ESTRATEGICO A TRES AÑOS ( 2000-2002)

- Diseñar y adoptar sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño financiero para los programas e instituciones.
- Abordar el estudio sistemático sobre impacto social de nuestros programas.
- Fortalecimiento institucional de nuestros miembros (tecnología, metodología, capacitación, promoción).
- El posicionamiento de la red ante gobiernos, entidades multilaterales, agencias de cooperación e instituciones financieras.
- Fortalecimiento de la Secretaría Regional y el comité ejecutivo continental (Capacidad de propuesta y respuesta. Ambiente de reconocimiento y discusión. Lograr identidad y sentido de pertenencia a la red).

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS LTDA. "CODESARROLLO"

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), al darse cuenta de la realidad que vive la economía rural, se plantea la idea de promocionar los mercados financieros rurales a través de una institución autorizada legalmente a captar los recursos de las diferentes zonas rurales en las que trabaja, para devolver a la zona en donde fueron generados vía crédito, en condiciones justas.

En diciembre de 1997 el FEPP adquiere el control de una Cooperativa situada bajo la jurisdicción de la Superintendencia de Bancos. Posteriormente ingresan como socios otras ONG's que comparten los objetivos institucionales. Estos nuevos socios son: la Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos, el Comité Ecuménico de Proyectos, la Asociación Solidaridad y Acción y la Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas.

Entre otros motivos que llevaron al FEPP a decidir participar en la Cooperativa son:

- Estar bajo el control de una entidad estatal (Superintendencia de Bancos) que garantice mantener normas de control y prudencia financiera en el manejo de los recursos;
- Canalizar recursos estatales y de la cooperación internacional hacia el mercado meta, debido a que la tendencia es cada vez mayor a que solamente las entidades financieras autorizadas y especializadas administren fondos de crédito;
- Alcanzar la especialización en el manejo de microfinanzas rurales y urbano marginales;
- Conseguir la sostenibilidad en el manejo de recursos y obtener el autofinanciamiento de una parte importante del trabajo del FEPP; y,
- Consolidar una institución que promueva los mercados financieros rurales mediante la constitución de una gran red financiera y urbano marginal.

### Misión de Codesarrollo

"Codesarrollo es una cooperativa de ahorro y crédito con visión social que busca el desarrollo integral de los sectores marginados del Ecuador: campesinos/as, pobladores urbano-marginales, afroecuatorianos e indígenas, a través de la promoción y fortalecimiento de mercados financieros locales, con el fin de que éstos accedan a servicios financieros ágiles y justos. Asume de las instituciones que la conforman

y apoyan, los valores y principios de justicia, equidad, transparencia, opción preferencial por los pobres".

#### Logros:

En su corta existencia, Codesarrollo ha conseguido consolidar su estructura interna y desarrollar una metodología de trabajo que responda a las necesidades del sector rural. Si bien es cierto que actualmente no presenta una cobertura amplia en el sector rural, similar a la del FEPP, cabe destacar que poco a poco cumple con los objetivos propuestos.

Actualmente Codesarrollo tiene su oficina matriz en Quito y cuatro agencias, tres que atienden al sector rural (Ibarra, Latacunga y Guaranda) y una que atiende a los sectores urbano marginales de la ciudad de Quito.

Codesarrollo ha tenido que enfrentar el reto de combinar la experiencia del FEPP y de sus otros socios, con la formalidad de estar bajo el control de la Superintendencia de Bancos, lo cual por un lado ha causado un enorme esfuerzo, en tiempo y recursos, en cumplir con las exigencias previstas por el organismo de control, pero a su vez ha ayudado a consolidar la estructura interna y la propuesta de autosostenibilidad.

#### Fortalezas:

- El costo de fondeo para Codesarrollo es su tasa pasiva promedio, que en la actualidad es menor que la inflación, lo que nos brinda un costo de fondeo menor que las ONG's ya que trabajamos con dinero de terceros;
- Al ser el mercado meta los sectores rural y urbano marginal, Codesarrollo no necesita de edificios grandes y lujosos, personal que gane sueldos excesivos o grandes campañas publicitarias en los principales medios de comunicación. Esto representa costos operativos menores a la banca tradicional;
- Al trabajar con organizaciones y EFLs posee costos de transacción bajos;
- Debido a la experiencia y a la gran cobertura del FEPP, Codesarrollo posee un mercado cautivo, un amplio conocimiento del sector y la presencia local de su personal o mediante EFLs. Por lo cual no necesita invertir mayormente en obtener información de sus clientes;
- Posee un sistema de cómputo propio, diseñado para el manejo de servicios financieros rurales y urbano marginales. Al ser propio el sistema permite comercializarlo a precios accesibles para las pequeñas cooperativas de ahorro y crédito, e instalarlo en las cajas de ahorro y crédito que conformarán la red de Codesarrollo. El sistema está concebido para solucionar problemas de comunicación, funcionar con cajas móviles, etc;

- Al ser una institución especializada y controlada por la Superintendencia de Bancos, Codesarrollo califica para realizar alianzas estratégicas con otras ONGs, entidades estatales y organismos de cooperación. Además puede ser calificado ante la Corporación Financiera Nacional para intermediar recursos y ante el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda para los programas de vivienda; y,
- Presenta una gran posibilidad de expansión ya que el mercado rural y urbano marginal está explorado en un mínimo porcentaje.

#### Resultados:

- Codesarrollo está en condiciones de ofrecer, respecto a la banca formal, mayores tasas de interés por los ahorros que capta, que compensa el esfuerzo realizado por sus clientes y una menor tasa de interés en los créditos que otorga, lo cual está más acorde con la rentabilidad de los proyectos productivos; y,
- Constitución de una red financiera rural y urbano marginal sostenible en el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda Vélez, Germán (1990) "Proyectos: Formulación, Evaluación y Control" Cali.
- Balarezo, Susana. (1997) "Evaluación del Proyecto de Apoyo a las Bordadoras de Cuenca". COSUDE. Mimeog. Quito.
- o----- (1997) "Evaluación del Programa de Promoción de la Mujer Rural de Guatemala" -PROMUJER- IICA. Guatemala.
- o----- (1996) "Bases para el Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Reforma Agraria Colombiana". FAO - INCORA. Bogotá.
- o----- (1991) "El Contenido de Género en los procesos de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Mujeres como Beneficiarias". En Seminario sobre el Progreso Económico y Social de la Mujer en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica.
- o----- (1989) "El Sistema de Seguimiento de los Proyectos de Desarrollo Rural Integral". Ministerio de Bienestar Social - Subsecretaría de Desarrollo Rural. Quito.
- Brand, Verónica y Wakatama, Cosmas. (1994) "Evaluating Social Development: A Case Study of the Catholic Development Commission, Zimbabwe". En, David Marsden, Peter Oakley & Brian Pratt, et. al. *Measuring the Process: Guidelines for Evaluating Social Development*.
- Camacho, A.R. "Sobre la eficiencia y competitividad de los sistemas financieros en Centro América (versión preliminar), s.r., 1999.
- Campion, A. y White, V. "Institutional Metamorphosis: Transformations of Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions". The MicroFinance Network, Occasional Paper No. 4, 1999.
- Clemens, H.J.M. "Mercados financieros rurales", in: Curso "Desarrollo de Sistemas Financieros Rurales de Segundo Piso", 21 de junio al 2 de julio de 1999. San José, IFAIN-CDR.
- Clemens, H.J.M. y Wattel, C. "Financiamiento rural por proyectos: ¿otro ciclo de intervenciones no sostenibles en los mercados de crédito? Un análisis de casos en Centroamérica". Ponencia presentada en Seminario Nacional "Políticas económicas y pobreza en Nicaragua". Escuela de Economía Agrícola, Facultad



- de Ciencias Económicas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua de 1996.
- Cosci, S. *Credit Rationing and Asymmetric Information*. Hampshire: Dartmouth, 1993.
  - Costa, Humberto. (1994) "Lecciones de la Experiencia en SyE en Argentina, Bolivia, Ecuador y Paraguay". En Feinstein, O.N. et. al. *Experiencias Latinoamericanas en Seguimiento y Evaluación*. IICA - FIDA. Primera Edición. Quito.
  - Departamento Nacional de Planeación -DNP- (1993) "Sistema de Indicadores Socioeconómicos sobre mujer". Santafé de Bogotá.
  - Faletto, Enzo y Rodrigo Baño. (1993) "Propuesta para la construcción de un sistema de indicadores sociales en función del desarrollo productivo y la equidad". Mimeo. INE - UNICEF.
  - Feinstein, Osvaldo N. (1987) "Aspectos críticos en Seguimiento y Evaluación de Proyectos Agropecuarios en América Latina". En Taller Latinoamericano de Ejecución de Proyectos del FIDA en América Latina. Mimeo. Maracay.
  - ———— (1994) "Seguimiento y Evaluación: Aprendizaje de la Experiencia y algunos interrogantes". Feinstein, O.N. et. al. FIDA - IICA. Quito.
  - FIDA. (1984) "Pautas Básicas para el diseño y uso de los Sistemas de Seguimiento y Evaluación de Proyectos y Programas de Desarrollo Rural en Países en Desarrollo". Roma.
  - ———— (1995) "Directrices Básicas para la Evaluación de las Cuestiones de Género". Edición reservada. Roma.
  - FOLADE. "Marco regulatorio e intermediación financiera no convencional en Centroamérica. Un estudio comparativo". San José, 1998.
  - Galvez, Thelma. (1994) "Igualdad de oportunidades: indicadores estadísticos". Estadística & Economía. Santiago. INE. 1994.
  - Garzón, Ana Victoria y Alvarez de Orejuela, Ma. Eugenia. (1994) "Propuesta metodológica para el análisis de la realidad". Fundación Social. Bogotá.
  - González-Vega, C. "Microfinance Apex Mechanisms: Review of the evidence and policy recommendations". Report prepared for the CGAP-OSU Research Project on Microfinance Apex Mechanisms. Ohio State University. Rural Development Program, August 1998.
  - Guzmán, Virginia y Marcela Ríos. (1995) "Propuesta para la Elaboración de Indicadores de Género". Centro de Estudios de la Mujer. SERNAM. Santiago. Junio, 1995.

- Hermes, N. *Financial Markets and the Role of the Government in Chile*. Proefschrift. Capelle a/d IJssel: Labyrint Publication. 1995.
- Hulme, D. y Mosley, P. *Finance against Poverty*, Volume 1. London: Routledge, 1996.
- Interamerican Development Bank. "Rural Finance Strategy. Profile". Document prepared by Microenterprise Unit, Sustainable Development Department. Washington, June 1998.
- Jaffer, J., "Microfinance and the Mechanisms of Solidarity Lending: Improving Access to Credit through Innovations in Contract Structure". Harvard Law School, John M. Olin Centre for Law, Economics and Business, 1999.
- Llano García, Anibal. (1995) "Sistema de Gestión. Plan Pacífico". DNP. Santafé de Bogotá.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, "Servicios Financieros". Documentos de Política Sectorial. La Haya, 1994.
- NNUU. (1988) "Mejoramiento de los conceptos y métodos para la compilación de estadísticas e indicadores de la situación de la mujer". Nueva York. NNUU. Estudios de Métodos, Serie F # 33.
- North, D. *Structure and Change in Economic History*. New York: Norton, 1981.
- Nusselder, J.C., "Administración de Fondos de Crédito", Documento de Orientación "Diseño de contratos de administración de recursos para crédito", Programa Regional de Capacitación en Servicios Financieros Rurales para Proyectos de Desarrollo Rural (RUTA). San José, Abril de 1999.
- Olson, M., *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation and Social Rigidities*. New Haven, Yale University Press, 1982.
- Pomareda, C. "Articulación de Intermediarias Financieras Rurales", in: Curso "Desarrollo de Sistemas Financieros Rurales de Segundo Piso", 21 de junio al 2 de julio de 1999, San José, IFAIN-CDR.
- Proyecto Estado de la Región, Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible, Costa Rica, Editorama, 1999.
- Quintero, Victor Manuel. (1995) "Evaluación de Proyectos Sociales: Construcción de Indicadores". Fundación FES. Santa fe de Bogotá.
- ———— (1994) "La construcción y utilización de los indicadores sociales. Una propuesta metodológica para la Fundación FES" en Economía No 18. Universidad San Buenaventura. Cali.

- Rahman, A., "Micro-credit Initiatives for Equitable and Sustainable Development: Who pays?" *in: World Development*, 27(1): pp. 67-82, 1999.
- Reuben Soto, W. "El financiamiento de las iniciativas de la sociedad civil", San José, FOLADE, 1996.
- Rivera, O. "Marco legal y supervisión en América Central", *in: Curso "Desarrollo de Sistemas Financieros Rurales de Segundo Piso*, 21 de junio al 2 de julio de 1999, San José, IFAIN-CDR.
- Romero Bolaños, Walter (1998) "Evaluación del aporte al Desarrollo Local de Pérez Zeledón, Costa Rica, por parte de PRODERE, mediante el Subcomponente de Crédito, 1990 - 1995". Et. AL Ocampo Ada, Memoria. Segundo Taller Electrónico sobre Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe. FIDA - PREVAL - IICA. San José. 1999.
- Schmidt, R.H. y Kropp, E. (eds.), "Rural Finance, Guiding Principles". Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ). Rossdorf: TZ-Verlagsgesellschaft.
- Stiglitz, J.E. y Weiss, A., "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *American Economic Review*, 71 (3), 1981, pp. 393-410.
- Valencia, Fernando. (1992) "Los Sistemas de Información, Administración de las operaciones" Instituto FES de Liderazgo. Cali.
- Von Stauffenberg, D., Farrington, T. y Tortorelli, L. "Microfinance in Nicaragua. An Assessment prepared for the United Development Program". Washington: Private Sector Initiatives Corporation. December 1998.
- Wattel, C.J. y Sanders, A., "Microcredit experience in Central America. A selective interpretation on practices and lessons learnt". Desk study United Nations Economic Commission for Africa. November 1998.
- Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.
- Williamson, O.E., *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York, The Free Press, 1985.
- Williamson, O.E., "The Institutions and Governance of Economic Development and Reform", *in: Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics*, 1994, pp. 171-197.
- Williamson, O.E., "Transaction Cost Economics: How it works; Where it is headed." *in: De Economist* 146: 23-58, 1998.

## LISTA DE PARTICIPANTES

## PARTICIPANTES EXTRANJEROS

1. María del Mar García Puente  
Unión Europea  
Colombia  
Calle 14 #7-19 piso 16  
mar@col-online.com  
561-9245  
561-1643
2. Erik Eriksen  
Unión Europea  
Colombia  
Calle 14 #7-19 piso 16  
erike@andinet.com  
341-1216  
561-1643
3. Miriam Perelló  
CEDEE  
República Dominicana  
Calle Santiago #153,  
Sto Domingo, Rep. Dom  
cedee@codetel.net.dc  
688-2966 ó 682-3302  
(809)686-8727  
Apartado Postal 2030-7
4. Martha Regina Silva Mendieta  
PROSESUR  
Nicaragua  
Jinotepe, Carazo, Nicaragua.  
Apdo. #3  
prosesur@ibw.com.ni  
412-0025 ó 412-0026  
412-2122
5. Nery Esau Zelada López  
FAFIDESS  
Guatemala  
5 Av. 16-68 Zona 10  
Guatemala.  
Apdo. 402-A  
fafides@gua.net  
367-1884 ó 367-1885
6. Jorge Enrique Espinoza Zamora  
Asoprosanramon  
Costa Rica  
Apdo. 62-4250 San Ramón,  
Alajuela, C.R.  
445-7660  
445-6650
7. Zobeida Moya Lacayo  
Fundación Mujer  
Costa Rica  
Apdo.770-2070 B° Betania,  
San José, C.R.  
funmujer@sol.racsa.co.cr  
(506)253-1661  
(506)253-1613
8. Emilio Aguilar  
ASPECAGUA  
Guatemala  
Ruta 5, 7-27 Zona 4  
360-1305  
332-6461
9. Juan Pablo Montoya Vargas  
ADRI  
Costa Rica  
Apdo.75-6000 Puriscal,  
San José, C.R.  
finadr@sol.racsa.co.cr  
(506)416-7411  
(506)416-7222

10. Guiselle Ramírez Alvarado  
FORDES  
Costa Rica  
San Pedro, 400 cuerdas Sur y  
25 este de  
225-1161  
225-1161  
Automercados Los Yoses
11. Armando Gutiérrez  
CEPAD  
Nicaragua  
Cementerio General 2C. Al Norte,  
Managua  
credito@cepad.org  
268-5230  
268-2165  
Nicaragua, Apdo. 3091
12. Anibal Montoya Rodríguez  
COVELO  
Honduras  
Colonia Castaño Sur, Edificio 1A,  
Tegucigalpa  
fcovelo@david.intertel.hn  
(504)221-5150  
(504)239-6060  
MDC, Honduras. APDO. 3447  
(504)221-5191
13. Santa Isabel Santeli de Euceda  
ODEF  
Honduras  
San Pedro Sula, Alameda 13 y  
14 Av. 3 Calle  
odef@sdahon.org.hn  
558-1280  
558-0374  
N. E. Apdo. 357  
552-3571
14. Adelina Vásquez López  
Centro de Desarrollo Humano  
CDH
- Honduras  
Tegucigalpa Honduras.  
Ave. Ramón Villeda  
cdh@sdnhon.org.hn  
239-1268  
239-1160  
Morales. #1411-B. Honduras. C.A.
21. Edgar Alberto Tercero  
CEFEMINA  
Costa Rica  
San Pedro Montes de Oca.  
San José C.R.  
cefemina@sol.racsa.co.cr  
224-3986  
224-3986  
22 De Taco Bell 2000, 100N.  
Apdo. 5355-1000
23. María de Jesús Andino Lagos  
Centro de Desarrollo Humano CDH  
Honduras  
Apdo. 2187, Tegucigalpa, Honduras  
232-2515  
239-1160
24. Katia Priale de la Peña  
Fondo General de Contravalor Perú  
Japón  
Perú  
Calle López de Ayala N°1098. Apdo.  
Lima 41  
fgcpj@mail.cosapidata.com  
224-9299  
224-9101
25. Jorge de Sojo  
Fundación Génesis  
El Salvador  
C. Gerardo Barríos #1613.  
Edif. "AISA"  
cenesa@ejje.com  
(503)271-5230  
(503)222-0471

26. José Ernesto Mancía Salinas  
Fundación Génesis  
El Salvador  
3ª Calle Pte y 69 Av. Mre #233,  
emgenesiss@ejje.com  
245-5533  
223-7512
27. Thelma Peón Hernández  
COLCAMI  
México  
Av. Las Torres 131 Col. Olivar  
de los Padres,  
tpeon@ds.vas.mx  
56288800  
56288837
28. México D. F. Apdo. 01780  
55859258
29. Norma Arellano Unibe  
COLCAMI  
México  
México D. F. Apdo. 01780  
normaare@vince.vas.mx  
55859279  
56288837
30. Emma Dinorah Méndez  
OEF del Salvador  
El Salvador  
1ª Calle Pte #1108, San Salvador  
oefes@netcomsa.com  
221-0957/222-7384
31. Doris Ruth Muñoz García  
CRS - Proyecto MIP  
El Salvador  
73 av. Sur Col. Escalón #221  
El Salvador  
dmunoz@crs.netcomsa.com  
5032981688  
5032451885
32. Nelly Moreno Shenk  
CRS - Proyecto MIP  
El Salvador
- Final 73 Av. Sur, Calle Nueva  
#2 - N°3825  
mip@netcomsa.com  
279-3345  
279-2782
33. Miriam Ortiz Cañipa  
Superintendencia de Bancos y  
Entidades Financieras  
Bolivia  
Plaza Isabel La Católica. Apdo. 447  
mortiz@lp.superbancos.gov.bo  
431919  
591-2-430098
34. Wilma Roncal Flores  
Superintendencia de Bancos y  
Entidades Financieras  
Bolivia  
Plaza Isabel La Católica. Apdo. 447  
wroncal@lp.superbancos.gov.bo  
431919  
(591-2) 430028
35. Iván Fernández Arancibia  
Superintendencia de Bancos y  
Entidades Financieras  
Bolivia  
Plaza Isabel La Católica. Apdo. 447  
ifernandez@lp.superbancos.gov.bo  
431919  
591-2-430098
36. Luis Alberto Montalbán GTZ  
Nicaragua  
Apdo. 5060. Managua, Nicaragua  
albertom@ibn.com.ni  
\*08831150
37. Mayke Harding  
OIT / PROMICRO  
Costa Rica  
Apdo. 10170-1000 San José, C.R.  
harding@sipromicro.com  
(506)280-0650  
(506)283-4851

38. Rogelio Chávez  
Financiera Calpiá  
El Salvador  
25 e. P. N°1239 San Salvador  
225-9662/280-8437  
225-8288
39. Ramona Soza Rodríguez  
Cooperativa San Francisco-  
Matagalpa- Nicaragua  
Nicaragua  
Rancho Grande/ Matagalpa  
Nicaragua
40. Lucía de los Angeles López G.  
Cooperativa San Francisco R.L.  
Nicaragua  
Nicaragua, Matagalpa  
289-4600
41. Bayardo Rodríguez Flores  
Banco del Café- Nicaragua  
Nicaragua  
Sucursal Frente a Pedro G.  
Gutiérrez  
0612-4665/64
42. Carlos Cuchilla  
Financiera Calpiá S.A.  
El Salvador  
37 Av. Sur N°2 Cal. flor blanca San  
Salvador  
calpia@es.com.sv  
260-6860  
260-6821
43. Fredy José Urbina Ruiz  
PROSESUR  
Nicaragua  
Jinotepe, Carazo, Nicaragua  
Apdo. #3  
prosesur@ibw.com.ni  
412-0025-0026-3749  
412-2122
44. Carlos Chevarría Lazo  
Asociación Arariwa  
Perú  
Av. Los Incas 1606, Cusco-Perú  
carlos@arariwa.org.pe  
(5184)236887  
(5184)236889
45. Silvia Lorena Zúñiga Guerrero  
PRODAPEN  
Costa Rica  
Apdo.130-5200, Nicoya,  
Guanacaste  
prodapen@sol.racsa.co.cr  
685-5377  
685-5800
46. Naldi Delgado Cruz  
IPES  
Perú  
Carlos Krumdiek 325 Sta. Catalina  
Lima13  
ipes@amauta\_rcp.net.pe  
475-1325 / 475-7173  
224-0296
47. Jenny Reyes Alcántara  
Fundación José Nieborowsky  
Nicaragua  
Calle El Comercio-Boaco-Nicaragua  
ongfjn@ibw.com.ni  
(505)842-1391  
(505)842-2399
48. Jacob Antonio Marcos Manzur  
Hamburg S.A.  
Chile  
Santiago de Chile  
(56-2)227-1728  
(56-2)266-2258
49. Pedro Córdova del Campo  
Centro de Asesoría Laboral -  
CEDAL  
Perú  
Jr. Talara #769, Jesús María,  
Lima-Perú

- infostee@cedal.org.pe  
433-3472 / 433-3201  
433-9593
50. Marc Mees  
SOSFAIM  
Bélgica  
Rue Aux Laines 4  
mmees@sosfaim.be  
322-511-2238  
322-514-4777
51. José Alberto Martínez  
Villavicencio  
Instituto Tecnológico de  
Costa Rica. C.R.  
Cartago  
jomartinez@iter.ac.cr  
550-2509  
591-3349
52. Fritz Rolland McCoy Lowery  
INPYME  
Nicaragua  
Sanelys C. Masaya 2C. a. 1C.  
Lago, Managua  
nic94022@ibw.com.ni  
277-4748  
278-6186
53. Leonardo José Bustos Laguna  
CESADE  
Nicaragua  
De Montoya 2 cuerdas E, 1/2  
C. Sur, Colonia  
cesade@nicarao.org.ni  
(505)268-7253  
(505)266-9270  
Pereira, Managua, Nicaragua
54. Valerie Roberts  
University of East Anglia  
Inglaterra  
School of Development Studies  
Norwich, NR47TJ
- v.roberts@uea.ac.uk  
01603593178
55. Oswaldo Castañeda Silva  
SOSFAIM  
Perú  
Lotización El Bosque MR L7-  
Cajamarca, Perú  
ferocafe@net.telematic.com.pe  
044-826143  
044-826143
56. Keith Poe  
CRADHC  
Nicaragua  
Apartado Postal: 131, Managua  
cradhc@ibw.com.ni  
244-4955  
244-4955
57. Emilio Esquivel Román  
SOSFAIM  
Perú  
Avenida Perú 432-La Merced-Perú  
064-532205  
5164-531190
58. Adiel Esther Lotero Giraldo  
CETEC  
Colombia  
Calle 3 #26-94  
cetece@colnet.com.co  
5585603  
5564806
59. Walter Blake  
CRS El Salvador  
El Salvador  
73 a Av. Sur 221 Colonia Escalón,  
San Salvador  
wblake@crs.netcomsa.com  
503-298-1688  
503-2241739
60. Lilliana Fallas Valverde  
DINADECO  
Costa Rica

38. Rogelio Chávez  
Financiera Calpiá  
El Salvador  
25 e. P. N°1239 San Salvador  
225-9662/280-8437  
225-8288
39. Ramona Soza Rodríguez  
Cooperativa San Francisco-  
Matagalpa- Nicaragua  
Nicaragua  
Rancho Grande/ Matagalpa  
Nicaragua
40. Lucía de los Angeles López G.  
Cooperativa San Francisco R.L.  
Nicaragua  
Nicaragua, Matagalpa  
289-4600
41. Bayardo Rodríguez Flores  
Banco del Café- Nicaragua  
Nicaragua  
Sucursal Frente a Pedro G.  
Gutiérrez  
0612-4665/64
42. Carlos Cuchilla  
Financiera Calpiá S.A.  
El Salvador  
37 Av. Sur N°2 Cal. flor blanca San  
Salvador  
calpia@es.com.sv  
260-6860  
260-6821
43. Fredy José Urbina Ruiz  
PROSESUR  
Nicaragua  
Jinotepe, Carazo, Nicaragua.  
Apdo. #3  
prosesur@ibw.com.ni  
412-0025-0026-3749  
412-2122
44. Carlos Chevarría Lazo  
Asociación Arariwa  
Perú  
Av. Los Incas 1606, Cusco-Perú  
carlos@arariwa.org.pe  
(5184)236887  
(5184)236889
45. Silvia Lorena Zúñiga Guerrero  
PRODAPEN  
Costa Rica  
Apdo. 130-5200, Nicoya,  
Guanacaste  
prodapen@sol.racsa.co.cr  
685-5377  
685-5800
46. Naldi Delgado Cruz  
IPES  
Perú  
Carlos Krumdiek 325 Sta. Catalina.  
Lima 13  
ipes@amauta.rcp.net.pe  
475-1325 / 475-7173  
224-0296
47. Jenny Reyes Alcantara  
Fundación José Nieborowsky  
Nicaragua  
Calle El Comercio-Boaco-Nicaragua  
ongfjn@ibw.com.ni  
(505)842-1391  
(505)842-2399
48. Jacob Antonio Marcos Manzur  
Hamburg S.A.  
Chile  
Santiago de Chile  
(56-2)227-1728  
(56-2)266-2258
49. Pedro Córdova del Campo  
Centro de Asesoría Laboral -  
CEDAL  
Perú  
Jr. Talara #769, Jesús María,  
Lima-Perú

- infosteo@cedal.org.pe  
433-3472 / 433-3201  
433-9593
50. Marc Mees  
SOSFAIM  
Bélgica  
Rue Aux Laines 4  
mmees@sosfaim.be  
322-511-2238  
322-514-4777
51. José Alberto Martínez  
Villavicencio  
Instituto Tecnológico de  
Costa Rica. C.R.  
Cartago  
jomartinez@iter.ac.cr  
550-2509  
591-3349
52. Fritz Rolland McCoy Lowery  
INPYME  
Nicaragua  
Sanelys C. Masaya 2C. a. 1C.  
Lago, Managua  
nic94022@ibw.com.ni  
277-4748  
278-6186
53. Leonardo José Bustos Laguna  
CESADE  
Nicaragua  
De Montoya 2 cuerdas E, 1/2  
C. Sur, Colonia  
cesade@nicarao.org.ni  
(505)268-7253  
(505)266-9270  
Pereira, Managua, Nicaragua
54. Valerie Roberts  
University of East Anglia  
Inglaterra  
School of Development Studies  
Norwich, NR47TJ
- v.roberts@uea.ac.uk  
01603593178
55. Oswaldo Castañeda Silva  
SOSFAIM  
Perú  
Lotización El Bosque MR L7-  
Cajamarca, Perú  
ferocafe@net.telematic.com.pe  
044-826143  
044-826143
56. Keith Poe  
CRADHC  
Nicaragua  
Apartado Postal: 131, Managua  
cradhc@ibw.com.ni  
244-4955  
244-4955
57. Emilio Esquivel Román  
SOSFAIM  
Perú  
Avenida Perú 432-La Merced-Perú  
064-532205  
5164-531190
58. Adíela Esther Lotero Giraldo  
CETEC  
Colombia  
Calle 3 #26-94  
cetec@colnet.com.co  
5585603  
5564806
59. Walter Blake  
CRS El Salvador  
El Salvador  
73 a Av. Sur 221 Colonia Escalón,  
San Salvador  
wblake@crs.netcomsa.com  
503-298-1688  
503-2241739
60. Lilliana Fallas Valverde  
DINADECO  
Costa Rica

- 50 mts. N. Pulperia La Luz San Pedro, Montes de  
(506)234-0896  
(506)234-0896
61. Lilliam Hernández  
DINADECO  
Costa Rica  
50 mts. N. Pulperia La Luz San Pedro, Montes de  
253-6943  
224-8936
62. Maria Marta Padilla Bonilla  
Finca Costa Rica  
Costa Rica  
Los Pinares, Curridabat  
Casa #158  
fincacr@sol.racsa.co.cr  
(506)253-1956  
(506)253-7561
63. Ana Isabel Acevedo  
ASOPYMES  
Costa Rica  
380 3077  
240 6026
64. Alejandro Alzate  
Caja Social  
Colombia  
571 310 0099  
571 323 0809
65. Javier Alvarado  
CEPES  
Perú  
javier@cepes.org.pe  
511 213 3610  
511 4331744
66. Xiomara Ventura  
Consultora Independiente  
Honduras  
xiomara@uio.satnet.net  
895 719
67. Claudia Maria Jaramillo Ardilla  
CORFAS  
Colombia  
consolid@latino.net.co  
057 348 1406  
057 348 1406
68. Eduardo Ballón  
DESCO  
Perú
69. Ricardo Muñoz  
DESCO  
Perú  
León de la Fuente N° 110  
Lima 17, Perú  
postmaster@desco.org  
(5114)264-1316  
(5114)264-0128
70. Yves Moury  
FACET BV  
Perú  
info@fortifica.com
71. Edgar Zurita  
FADES  
Bolivia  
Macario Pinilla #370 La Paz Bolivia  
fadess@mail.entelnet.bo  
(5912)32-7171  
(5912)431471
72. Olman Rivera  
FOLADE  
Costa Rica  
Barrio Escalante de la Iglesia  
Sta. Teresita 300 N,275 E  
orivera@folade.org  
(506)283-2122  
(506)283-5898
73. José María Garaizabal  
FOMMI  
El Salvador

74. Luis Castillo  
FUSAI  
El Salvador  
Calle Nueva N°1, Casa #3733,  
Col. Escalón. Sn Salv.  
fusai@itinet.net ó fusai@es.com.sv  
(503)245-2611  
(503)224-3310
75. Jose Alberto Tejada  
INAFI  
Colombia  
coocecari@hotmail.com
76. Maria Marta Castillo D.  
microempresaria  
Costa Rica  
(506)237- 5782  
(506)261-1244
77. Emerson Quintero  
microempresario  
Nicaragua  
ivang@ibw.com.ni  
(505) 558-0294
78. Wilfredo Rivera Prez  
microempresario  
Perú  
ipes@amauta.rcp.net.pe  
(511) 475 1325
79. Ivan Mifflin  
MITINCI  
Perú  
imifflin@mitinci.gob.pe  
(511) 224 3347  
(511) 224 3402
80. Luis V. Bautista B.  
PRODESSA  
Guatemala  
luis\_viniob@hotmail.com  
502 595 4802  
502 595 3913
81. Jorge Tristán  
Prodeso  
Panamá  
Ubicación: Calle 10 frente al  
Cuartel de Bomberos, Postal: 168  
Santiago de Veraguas, Panamá  
prodeso@sinfo.net  
Teléfono: ( 507) 998-1994  
Fax: ( 507) 998-45 71
82. Andrés Bernal  
SOINTRAL  
Chile  
abernal@cvmil.cj  
562 671 2368  
562 696 2167
83. Luis Pedro Errázuriz  
SOINTRAL  
Chile  
Ubicación: Lord Cochrane 146,  
Oficina 1  
fsoinlpe@entelchile.net  
(56-2)6712368  
(56-2)6962167
84. Hans Nusselder  
ULA  
Costa Rica  
Apdo. 1922-2100, San José  
Guadalupe  
cdrula@sol.racsa.co.cr  
(506)2241990  
(506)2830719
85. Alexandra Gómez  
FOLADE  
Costa Rica  
Barrio Escalante de La Ig. Sta  
Teresita 300 N,275 E  
folade@folade.org  
(506)283 2122  
(506)283 5898
86. Laura Barboza  
FOLADE  
Costa Rica

- Barrio Escalante de La Ig. Sta  
Teresita 300 N,275 E  
asistente@folade.org  
(506)283 2122  
(506)283 5898
87. Olman Alfaro  
FOLADE  
Costa Rica  
Barrio Escalante de La Ig. Sta  
Teresita 300 N,275 E  
foro@folade.org  
(506)283 2122  
(506)283 5898
88. Omar Salazar  
FOMIC  
Costa Rica  
Barrio El Carmen, Paso Lado  
fomicse@sol.racsacr.co.cr  
(506)2279082  
(506)2279014
89. Mónica Cárdenas  
PRISMA  
Perú
90. Alex Orias Asebey  
PROMMI  
Bolivia
91. Franz Ávila Peducassé  
PROMMI  
Bolivia
92. Alex Cambroner  
CECADE  
Costa Rica  
cecadecr@sol.racsacr.co.cr  
(506) 224-1052  
(506) 234-2064
93. Ericka Mata  
FOLADE  
Costa Rica  
Barrio Escalante de La Ig. Sta  
Teresita 300 N,275 E  
foro@folade.org  
(506)283 2122  
(506)283 5898
94. Eva Acevedo  
IDR Nicaragua
95. Oswaldo Artenga  
IDR Nicaragua
96. Julio Ricardo Hernández  
PNUD-Inst. Nic. PYMES  
Nicaragua
97. Santiago Diaz  
PNUD-Inst. Nic. PYMES  
Nicaragua
98. Gustavo Acosta  
Proyecto Lechero  
Nicaragua

## PARTICIPANTES ECUATORIANOS

99. José Domingo Mallquin T.  
Caja de Ahorro y Crédito  
Angahuama  
Ecuador
100. Raúl Navas  
FEPP Ibarra  
Ecuador
101. Geovanny Carrillo  
FEPP Latacunga  
Ecuador
102. Mario Cadena  
FEPP Oficina Central  
Ecuador
103. Pompilio Argüello  
Coop. San Miguel de Sigchos  
Ecuador
104. Segundo Manuel Rengel  
Casa Campesina Cayambe  
Ecuador
105. William Sánchez Guevara  
Banco Solidario Enlace Más  
Ecuador
106. Antonio Vinicio Vieira Constante  
FINANCOOP  
Ecuador
107. Angel Eugenio Izquierdo Duarte  
Fundación la Hora Verde  
Ecuador
108. Pablo Barrionuevo  
Producciones Hortícolas de  
Pangua  
Ecuador
109. Jenny Baquerizo  
Escuela Superior Politécnica  
del Litoral  
Ecuador
110. Cristina Abad Hanze  
Escuela Superior Politécnica  
del Litoral  
Ecuador
111. Cecilia Silvana Ruiz Pozo  
Centro de Investigaciones CIUDAD  
Ecuador
112. Hernán Cueva  
COOPIBO  
Ecuador
113. Carlos Vimos Naranjo  
Prodepine (Desarrollo de los  
Pueblos Indígenas Negros  
del Ecuador)  
Ecuador
114. Jorge Miranda  
ACJ (Asociación Cristiana  
de Jóvenes)  
Ecuador
115. Sarah Mattingly  
Funedesin  
Ecuador
116. Miriam Chelé  
Ayuda en Acción (Pedro Carbo)  
Ecuador
117. Maria de los Angeles Vaca  
Asociación Solidaridad y acción  
Ecuador
118. Orlando Arévalo  
FEPP Cuenca  
Ecuador
119. Mónica Bustos  
CODESARROLLO  
Ecuador

120. Julio Chang  
IICA Ecuador
121. Luis Congacha  
Caja de ahorro y crédito  
Chaupiloma  
Ecuador
122. Milton Maya  
CAAP  
Ecuador
123. Juan Ortiz  
Fundación FODEMI  
Ecuador
124. Ana Lucia Alcócer  
FEPP Riobamba  
Ecuador
125. Segundo Corte  
CORDESPROA  
Ecuador
126. José Darío Velástegui  
PYMES, Universidad Católica  
Ambato  
Ecuador
127. Miryam Robles Torres  
Fundación CISOL  
Ecuador  
Cuba 20-71 y pro Jaramillo  
cisol@impsat.net.ec  
573589/583368  
573589
128. Eulalia Oviedo Córdova  
UPML (Unión Provincial de  
Mujeres de Loja)  
Ecuador  
Apdo. Postal Casilla 763  
578674
129. Pablo Borja Ponce  
Banco Solidario  
Ecuador  
Amazonas 3887 y Corea  
260-260
130. Juan Cuví  
Fundación DOMUN  
Ecuador  
Tarqui 13-56 y Pío Bravo  
fdonum@etapa.com.ec  
833-031/845-845  
845-848
131. Marco Antonio Paredes Romo  
Banco Solidario  
Ecuador  
Av. Amazonas 3887 y Korea  
260-260 Ext.2028-29
132. Ximena Endara  
Banco Solidario  
Ecuador  
Av. Amazonas 3887 y Korea  
endarax@enlace.fin.ec  
260-260
133. Jorge Leiva Valle  
Cooperativa Riobamba Ltda.  
Ecuador  
10 de agosto y Colon Esq.  
sis06928@cooprio.fin.ec  
962-431  
960-270
134. María Augusta Proaño Silva  
Corporación Financiera Nacional  
Ecuador  
Juan León Mera 130 y Av. Patria  
564900 Ext.2354  
223869
135. Janneth Patricia Almache  
Cooperativa Riobamba Ltda.  
Ecuador  
962481  
960270
136. César Montesinos  
Banco Solidario  
Ecuador  
Amazonas 3887 y Corea

- cmontesinos@enlace.fin.ec  
262-251  
268-833
137. Arturo Proaño  
FEPP Lago Agrio  
Ecuador  
12 Febrero 267 10 Agosto  
830-232  
06-830-232
138. Luis Vinicio Pillajo  
FEPP Guaranda  
Ecuador  
03-980495  
03-980495
139. Mónica Garcés Ruiz  
Centro Identidad y Desarrollo  
(CID)  
Ecuador  
Apdo. Postal 05-01-543  
03-800081  
03-800081
140. Martha Vela Izurieta  
ACJ (Asociación Cristiana  
de Jóvenes)  
Ecuador  
Santo Domingo de los Colorados-  
Ecuador Parque Ecológico  
"San Francisco"  
561539-750233  
750233
141. Leydy Chávez Sánchez  
ACJ (Asociación Cristiana  
de Jóvenes)  
Ecuador  
Lucas Bejarano 160 y Primero  
de Mayo (Chimbacalle-Sur)  
614-964  
640-449
144. Dalia Redrovián Prieto  
AMA (Asociación de Mujeres  
de Azogues)
- Ecuador  
Vintimilla y Oriente.  
Apdo. Postal 794  
mujeres@ama.ecuanex.net.ec  
(07)243-724  
(07)273-724
145. Indira Rueda  
Banco Solidario  
Ecuador  
Amazonas y Corea  
449537
146. Rocío Araúz Jaramillo  
CEPESIU (Centro de Promoción y  
Empleo para el sector informal y  
urbano)  
Ecuador  
Veintimilla y 12 de Octubre Ed.  
El Girón Torre "E" Pent-House  
226819
147. Vicente Carrión Vargas  
Fundación de Apoyo a la  
microempresa  
Ecuador  
Alborada M2 903, Junto  
Diario Universo  
246376  
241852
148. Carine Saqué  
Taller Comunicación Mujer  
Ecuador  
Vizcaya y Valladolid.  
Quito-Ecuador.  
cpmujer@guio.satnet.net
149. Susana Balarezo  
IICA Ecuador  
Av. Eloy Alfaro 35-104 y Portugal  
Edif. El Galeón Depto. 5-S  
sbalarezo@yahoo.com  
264082 hab.237010  
of. 09458685 celular  
563172



150. Manuel Chiriboga  
ALOP  
Ecuador
151. Santiago Rivadeneyra  
Banco Solidario  
Ecuador
152. Carlos Domenech  
CEPESIU (Centro de Promoción y Empleo para el sector informal y urbano)  
Ecuador
153. Cecilia Padilla  
CEPESIU (Centro de Promoción y Empleo para el sector informal y urbano)  
Ecuador
154. Patricia Camacho  
Cooperativa MCCH  
Ecuador
155. Gustavo González  
Corporación Financiera Nacional  
Ecuador
156. Rodrigo López  
CORPROMICRO  
Ecuador
157. Javier Vaca  
FEPP  
Ecuador
158. José Tonello  
FEPP  
Ecuador
159. Juan Carlos Urgilés  
Jardín Anzayo  
Ecuador
160. Luis González  
microempresario  
Ecuador
161. Carlos Larreategui  
Ministro Secretario de Estado  
Ecuador
162. Galo Sandoval  
Universidad Técnica de Ambato  
Ecuador
163. Nelson Andrade  
FEPP (Coordinación local IV Conferencia)  
Ecuador
164. Silvia Andrade  
FEPP (Coordinación local IV Conferencia)  
Ecuador
165. Sandra Andrade  
FEPP (Departamento Financiero)  
Ecuador
166. Alex Calles  
FEPP Comunicador social  
Ecuador
167. Luis Hinojosa  
FEPP IMPREFEPP  
Ecuador
168. Flavio Mora  
ACJ (Asociación Cristiana de Jóvenes)  
Ecuador
169. Priscila Ullahuari  
ACJ (Asociación Cristiana de Jóvenes)  
Ecuador
170. Verónica Ormaza  
ACJ (Asociación Cristiana de Jóvenes)  
Ecuador

171. Kelvi Heredia  
ACT/AIG (Precoperativa Acción Rural)  
Ecuador
172. Margarita Barceló  
AECI (Agencia Española de Cooperación para Iberoamérica)  
Ecuador
173. Ludo Rochette  
Agencia General Belga de Cooperación al Desarrollo  
Ecuador
174. Fernando Jiménez  
Banco Rumiñahui  
Ecuador
175. Cristian Escalante  
Banco Solidario  
Ecuador
176. Laura Ayala  
Banco Solidario  
Ecuador
177. Mario Viteri  
Banco Solidario  
Ecuador
178. Silvia Armas  
Banco Solidario  
Ecuador
179. María Soledad Jarrin  
Banco Solidario Enlace Más  
Ecuador
180. Edgar Carvajal  
BID Ecuador  
Ecuador
181. Ramiro Tuquerrez  
Caja de Ahorro y Crédito Cambugán  
Ecuador
182. Maritza Reina  
Caja de Ahorro y Crédito Palo Blanco  
Ecuador
183. Guillermo Pinchao  
Caja de Ahorro y Crédito Sigsipamba  
Ecuador
184. Ana Bustos  
CEAS (Centro de Estudios y Acción Social)  
Ecuador
185. Yolanda Yaelga  
CEDIS (Centro de Estudios y Difusión Social)  
Ecuador
186. Clara Núñez  
Centro Identidad y Desarrollo (CID)  
Ecuador
187. Soledad Dueñas  
Centro Identidad y Desarrollo (CID)  
Ecuador
188. Jorge Maguiña  
CEPESIU (Centro de Promoción y Empleo para el sector informal y urbano)  
Ecuador
189. Juan Carlos Freire  
CEPESIU (Centro de Promoción y Empleo para el sector informal y urbano)  
Ecuador
190. Cecilia Valdivieso  
CONAMU  
Ecuador
191. Nina Paccari  
Congreso Nacional  
Ecuador

192. David Larrea  
COOPROGRESO  
(Cooperativa Progreso)  
Ecuador
193. Luis Fernando Arteaga  
COOPROGRESO  
(Cooperativa Progreso)  
Ecuador
194. Galo Sáenz  
CORFEC (Corporación  
Femenina del Ecuador)  
Ecuador
195. Rommel Calderón  
CORFEC (Corporación  
Femenina del Ecuador)  
Ecuador
196. Freddy Arcos  
Corporación Financiera Nacional  
Ecuador
197. Freddy Monge  
Corporación Financiera Nacional  
Ecuador
198. Mario Balanzátequi  
Corporación Financiera Nacional  
Ecuador
199. Pablo Mosquera  
Corporación Financiera Nacional  
Ecuador
200. Roberto Garcés  
Corporación Financiera Nacional  
Ecuador
201. Holger Tausch  
COSUDE (Cooperación Suiza  
para el Desarrollo)  
Ecuador
202. Diego Salvador  
CREDI-FE  
Ecuador
203. Luc Van Raemdonck  
Embajada de Bélgica, Agencia  
General de Cooperación al  
Desarrollo  
Ecuador
204. Paula Guadalupe  
Estudiante  
Ecuador
205. María Augusta Espinoza  
FAO POSTCOSECHA  
Ecuador
206. Susana Cruz  
FAO POSTCOSECHA  
Ecuador
207. Narciza Ripalda  
FEPP (Departamento Financiero)  
Ecuador
208. Carlos Delgado  
FEPP Esmeraldas  
Ecuador
209. Raúl Rojas  
FEPP Esmeraldas  
Ecuador
210. Maribel Ortega  
FEPP Ibarra  
Ecuador
211. Nelson Reyno  
FEPP Lago Agrio  
Ecuador
212. Katty Espin  
FEPP Latacunga  
Ecuador
213. Ruth María Mora  
FEPP Loja  
Ecuador

214. Sofía Marroquín  
FEPP Oficina Central  
Ecuador
215. Simón Rogel  
FOCLA  
Ecuador
216. Ruth Quiñónez Castillo  
Foro Permanente de Mujeres de  
Esmeraldas  
Ecuador
217. Fabián Ochoa  
Fundación Ecuador Tagua  
Ecuador
218. César Baño  
Fundación Ecuatoriana  
de Desarrollo  
Ecuador
219. Genaro Maldonado  
Fundación FACES  
Ecuador
220. José Valencia  
Fundación Pastaza  
Ecuador
221. Fernando Alvarado  
IICA Ecuador
222. Esther Vásquez  
Misión Alianza de Noruega  
en Ecuador (MAN-E)  
Ecuador
223. Iversen June  
Misión Alianza de Noruega  
en Ecuador (MAN-E)  
Ecuador
224. Grivaldo Cueva  
Misión Carmelita  
Ecuador
225. María del Carmen Vargas  
Misión Salesiana Salinas  
Ecuador
226. Maximilian Demmel  
OED-Servicio Austriaco de  
Cooperación para el Desarrollo  
Ecuador
227. Anibal Betancourt  
PACARIMUNA  
Ecuador
228. Miguel Ángel Aguirre  
Prodepine (Desarrollo de los  
Pueblos Indígenas Negros  
del Ecuador)  
Ecuador
229. Doris Angulo  
Promoción Humana Diocesana  
Ecuador
230. Fernando Zambrano  
Proyecto HOPE/Ecuador  
Ecuador
231. Francisco Moreno  
Proyecto HOPE/Ecuador  
Ecuador
232. Rafael Andrade  
Proyecto HOPE/Ecuador  
Ecuador
233. Roberto Cornejo  
Proyecto HOPE/Ecuador  
Ecuador
234. Susana Recalde  
Proyecto HOPE/Ecuador  
Ecuador
235. Jorge Núñez  
PYMES, Universidad Católica  
Ambato  
Ecuador



Es la primera vez que en una conferencia así nos juntamos, a este nivel, personal de instituciones que trabajan en finanzas o que estudian las finanzas y actores de las finanzas en su propio sitio de trabajo. Están aquí con nosotros compañeros y compañeras indígenas, compañeros campesinos, representantes de microempresas, microempresarios, dirigentes de cooperativas y cajas comunitarias.

Quisiera saber, tal vez, han hablado menos de lo que deseábamos que hicieran; la palabra debían tenerla más ustedes compañeros; pero, en todo caso hemos realizado un acercamiento importante. Espero que ustedes aprendan a tener más confianza en todo este sistema de finanzas nuevas que se está implementando; confío en que ustedes hayan visto en nosotros buena fe, voluntad de hacer mejor las cosas. A veces, las cosas que hacemos les pesan, se las hacemos pesar; pero estoy seguro que a nivel de voluntad, de intención deseáramos que lo que estamos haciendo por un lado, pase totalmente a manos de ustedes; y, por otro lado, sea capaz de contribuir a la transformación de las situaciones de vida en la que ustedes están, al mejoramiento de sus condiciones de vida.

Sin finanzas, tantas otras prácticas, tantos otros ejercicios, tanto otro trabajo, tanto sudor que se hace para cambiar las condiciones de vida de los sectores que no han tenido acceso a las finanzas formales, los microempresarios, los artesanos; si estas personas no logran centrar las finanzas en su realidad, todo lo que hacen servirá para engordar a terceros; servirá para que se den nuevos procesos de concentración. Si no logramos romper estas economías que van en flujos unidireccionales, de lo pequeño a lo grande, de lo rural a lo urbano, de lo pobre a lo rico; romper estos flujos para hacer círculos, donde cada comunidad vive y después círculos más grandes alrededor de estos primeros círculos, que funcionen, siempre trabajaremos a favor de quienes aplicando más la cabeza y un poquito de malicia a veces, dejan que otros trabajen, debemos sumar lógica con atención a las personas, con atención a las comunidades, con atención a las culturas: ese es el reto de las instituciones que estamos aquí, es el reto de FOLADE y del Foro, ese es el reto de estas conferencias: generar y entregar ideas, savia nueva a todos los que trabajamos para que el mundo sea diverso.