Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural

PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES EN LA SIERRA NORTE

Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural

PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES EN LA SIERRA NORTE

PSFRSN

PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES EN LA SIERRA NORTE

En el Ecuador las zonas rurales permanecen marginadas de procesos sostenidos de desarrollo y crecimiento económico. Resultado de la limitada implementación de proyectos de inversión, se han reducido las fuentes de trabajo e incrementado la migración hacia las grandes ciudades y otras naciones.

Como alternativa de atención a esta problemática, el Gobierno del Reino de Bélgica y el Gobierno de la República del Ecuador, con el aval del Ministerio de Agricultura y Ganadería, firmaron en 1999 el convenio de Cooperación Técnica, del PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES EN LA SIERRA NORTE (PSFRSN), ejecutable en cuatro años.

El PSFRSN cuenta con la asistencia de la COOPERACIÓN TÉCNICA BELGA (CTB), y es ejecutado por BANCO SOLIDARIO-FUNDACIÓN ALTERNATIVA en un rol de banca de primer piso; y FINANCOOP, como Caja Central para el sector cooperativo.

Reino de Bélgica

República del Ecuador

DGCD
Cooperación Belga al Desarrollo

BTC CTB

BANCO SOLIDARIO

FUNDACIÓN ALTERNATIVA

FINANCOOP
Caja Central Cooperativa

Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural

PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES EN LA SIERRA NORTE

Los puntos de vista que se expresan en esta publicación no reflejan necesariamente los del Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte y de las instituciones ejecutoras.

Esta obra ha sido posible gracias al financiamiento de la Cooperación Belga al Desarrollo y el aval del Gobierno del Ecuador.

Publicado por:

Citación: Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural

Derechos de autor: 019630

ISBN- 9978-43-629-4

Producido por: Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte

Edición: Santiago Preckler

Diseño y diagramación: Byron Álvarez

Impreso por: Editorial Fraga Cía. Ltda.

Disponible en:

Financoop
Alemania 659 y Mariana de Jesús
Tel.: (593-2) 2541-268
gerencia@financoop.net
Quito - Ecuador

Fundación Alternativa
Amazonas 3887 y Corea. 7mo. piso
Tel.: (593-2) 2260-260 ext 2006
mfsalazar@solidario.fin.ec
Quito - Ecuador

Programa de Servicios Financieros
Rurales en la Sierra Norte
Olmedo 11-45 y Colón
Tel.: (593-6) 2950-678
psfrsn@andinanet.net
Ibarra - Ecuador

Página Web: www.microfinanzarural.org

PRÓLOGO

Los sistemas financieros rurales desempeñan un rol importante en los procesos de desarrollo. El acceso a servicios financieros es un elemento clave para todos los microempresarios y en especial para los del sector rural. Tradicionalmente, en los países en desarrollo, las pocas instituciones financieras del sector rural se encuentran en una situación monopolística: sus servicios son restringidos y las líneas de crédito poco accesibles para el pequeño agricultor. Los mercados financieros rurales se caracterizan por su segmentación e ineficiencia. El reto de incrementar la cobertura y la profundidad del alcance de instituciones financieras privadas (bancos, cooperativas, mutualistas, financieras), en las zonas rurales se encuentra en el centro de las prioridades de la Cooperación Belga al Desarrollo.

El sector rural en los países en desarrollo representa aún la mayoría de la población y concentra la parte más grande de población en situación de pobreza y de miseria. El objetivo de la Cooperación Belga es contribuir a alcanzar un desarrollo duradero mediante la lucha contra la pobreza. Se considera a la microfinanza como una herramienta de desarrollo que se inscribe en una estrategia de lucha contra la pobreza y de generación de ingresos. Se privilegia, en los programas, el acceso a servicios financieros competitivos y diversificados. No sólo se trata de otorgar créditos sino también de fomentar el ahorro, canalizar en forma eficiente las remesas enviadas por los emigrantes, ofrecer servicios de pagos electrónicos. Para lograr un impacto efectivo y a largo plazo siempre se debe buscar fortalecer los organismos o instituciones financieras que atienden segmentos de la población marginada de los sistemas financieros clásicos. Los tres factores esenciales para el éxito de las intervenciones externas son lograr la perennidad de las instituciones contemplando la viabilidad financiera, institucional y social de las acciones; el profesionalismo de las instituciones especializadas y de su personal; el ahorro debe ser una de las fuentes importantes de fondeo de las instituciones.

Con esta estrategia la Cooperación Belga al Desarrollo auspicia y financia el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte del Ecuador. El objetivo de esta intervención es ampliar, mejorar y diversificar la oferta de servicios financieros para el sector rural del Norte ecuatoriano. El programa está ejecutado por un banco privado: Banco Solidario, una ONG: Fundación Alternativa y por la Caja Central Cooperativa Financoop, con una estrategia común para incrementar la cobertura y el alcance de las instituciones financieras activas en esta región.

Con el fin de compartir su experiencia en el desarrollo de las microfinanzas rurales y de dar a conocer otras experiencias exitosas provenientes de varias regiones del mundo, el Programa de Servicios Financieros convocó junto con los organismos ejecutores a un Simposium Internacional sobre Microfinanzas y Desarrollo Rural. Este encuentro se realizó en Quito los días 1, 2 y 3 de octubre 2003 con la participación de 200 asistentes provenientes de más de 20 países. Las ponencias magistrales así como los casos de experiencias de servicios financieros innovadores pusieron en evidencia la complejidad de incluir mayor número de personas en los sistemas financieros y, en especial, aquellos que viven y trabajan en los sectores rurales. Los participantes, ponentes y asistentes, resaltaron los enormes desafíos que todos los involucrados, desde las instituciones financieras, los gobiernos locales y hasta los organismos de cooperación internacional, tienen que asumir para llegar a mejorar el acceso a servicios y para eliminar los viejos y obsoletos modelos de crédito agrícola dirigido y subsidiado.

Este libro constituye un aporte colectivo a la construcción de sistemas financieros rurales sostenibles y eficientes en los países en desarrollo, será de gran utilidad para los responsables de diseñar e implementar políticas de modernización de los sistemas financieros, para los encargados de ejecutar programas de cooperación internacional y para todos aquellos profesionales comprometidos con el desarrollo de los sectores rurales.

Marc Verwilghen
Ministro de la Cooperación al Desarrollo
Gobierno del Reino de Bélgica

Yves Haesendonck
Presidente del Consejo de Administración
Cooperación Técnica Belga

AGRADECIMIENTO

El Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte es financiado por la Cooperación Belga con el auspicio del Ministerio de Agricultura del Ecuador. El Programa es ejecutado por la Cooperación Técnica Belga (CTB), FINANCOOP, Banco Solidario y Fundación Alternativa.

Expresamos nuestro agradecimiento a todas las instituciones, colegas y amigos que con sus aportes contribuyeron al éxito del Simposium Internacional Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural realizado en Quito del 1 al 3 de octubre 2003. Especial reconocimiento al equipo del Programa y de las instituciones que participaron directamente en la realización de esta obra colectiva, en particular a Silvia Armas y Juan Ortiz, Directores del Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte y a María Fernanda Salazar por la coordinación general del Simposium y de la edición del libro, sin su empeño y constante seguimiento en todas las etapas no hubiéramos logrado los objetivos trazados.

Sin la participación de los expertos que presentaron sus experiencias y los profesionales que participaron activamente en la realización del encuentro, este no habría tenido la magnitud y dimensión que logró.

Es necesario, agradecer a todas aquellas personas que luchan diariamente y realizan sus sueños conjuntamente con las instituciones que proveen de servicios financieros en pequeña escala y contribuyen al mundo de las microfinanzas, especialmente en el medio rural.

CONTENIDO

EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS EN MICROFINANZAS Y DESARROLLO RURAL

INTRODUCCIÓN

María Soledad Jarrín[1]

La recopilación de valiosos trabajos de especialistas en microfinanzas rurales, que fueron compartidos durante el Simposium Internacional "Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural"[2], realizado en Quito-Ecuador, lleva el propósito de introducir al ejercicio conceptual, investigativo, sistematizado práctico y de permanente innovación que la industria de las microfinanzas exige a generadores de políticas, cooperantes, operadores y a cada uno de los lectores de esta publicación impresa y electrónica.

A través de su contenido, se transitará por temas que suscitan preguntas, que pretenden responder el eco de cuestionamientos, discursos y entredichos para seguir reflexionando en miras a construir teorías y prácticas que permitan "combatir la pobreza generando riqueza".

Confiamos que la estructura concebida para este trabajo permita contornear los siete capítulos y sus temas de interés, sin perder ciertos hilos conductores, dejándo al mismo tiempo en libertad para hacer del primer capítulo el último, intermedio o final y así, desde una experiencia casi lúdica, armar y desarmar los discursos a continuación desarrollados.

Panorámica agrofinanciera rural

Robert C. Vogel, abre el tema Del Crédito Agrícola a las Finanzas Rurales: En Búsqueda de un Nuevo Paradigma, con el deseo de aportar explícitamente un enfoque más claro de las brechas clave para habilitar el entorno para las finanzas rurales, con sugerencias, en su mayoría implícitas, sobre cómo la asesoría profesional puede ayudar a movilizar a los gobiernos y agencias internacionales de donantes para cerrar tales brechas. De hecho, una de las principales lecciones obtenidas de las microfinanzas es que se desarrollaron casi exclusivamente en el sector informal no regulado y, por lo tanto, sortearon muchos de los principales impedimentos presentes en las políticas y ámbitos legales y reguladores que confrontan las instituciones en el sector financiero regulado.

La línea discursiva del autor circula desde el enfoque tradicional del crédito agrícola y sus deficiencias, hacia los éxitos más recientes de las microfinanzas y sus potenciales lecciones para un nuevo enfoque sobre finanzas rurales.

Concluye con una serie de puntos que el autor considera cruciales para cambiar ciertos paradigmas hacia un nuevo enfoque de las finanzas rurales que incluyen, pero no se limitan al, sector agrícola. Encontrarán elementos variados sobre los riesgos claves de las finanzas rurales, el uso de garantías para superar el riesgo, la disponibilidad de información para un manejo mejorado de riesgos, la diversificación de productos y servicios financieros.

Roles de la Cooperación

El enfoque de la ponencia de Alain Laigneaux, El rol de la cooperación internacional en el desarrollo de los sistemas financieros rurales económicamente y socialmente viables, nos remite a analizar, dentro de una perspectiva amplia de desarrollo rural que también abarque el ámbito de una sociedad o un país determinado, el papel pasado y presente que

(1) Subdirectora de Fundación Alternativa, Ecuador.
(2) Organizado por el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte, ejecutado por Banco Solidario-Fundación Alternativa y Financoop, bajo el auspicio del Reino de Bélgica y la Cooperación Técnica Belga. Quito-Ecuador, 1 al 3 de Octubre del 2003.

han tenido los diversos actores tanto bilaterales, directos e indirectos, como multilaterales en el tema del financiamiento para el sector rural. 40 años de presencia de la cooperación internacional, una visión de las limitaciones en el proceso de desarrollo y el combate contra la pobreza, un paradigma que articula rentabilidad económica y rentabilidad social conducen a una revisión de qué políticas, públicas o privadas, merecen el apoyo de la cooperación internacional para que la microfinanza concurra de manera eficaz y eficiente a un proceso de desarrollo humano sostenible.

> Hay que repetir que la microfinanza no es la panacea para resolver los problemas del desarrollo. Es un instrumento que tiene que ir a la par con otras formas de apoyo y de consolidación de los procesos de desarrollo. Y no se trata solamente de un problema de recursos. Es un proceso de autonomía a largo plazo que se sustenta sobre una base de confianza y de proximidad con los usuarios. Donde todos los actores tienen un rol determinante que jugar pero siempre y cuando entiendan que para lograr resultados, hay que trabajar a largo plazo, propiciar diálogo y unir, no solamente recursos, sino también esfuerzos y metodologías.

El amplio debate sobre la importancia del control en las microfinanzas rurales, es alimentado por Rodrigo Espinosa Bermeo, desde un renovado interés por diseñar y establecer mecanismos costo-efectivos y sustentables para superar lo que aparece como intratables obstáculos que con frecuencia enfrenta el desarrollo del mercado financiero rural de los países en desarrollo, impulsando un marco regulador tan adecuado en el ámbito financiero y de supervisión, que promuevan la eficiente acumulación de capital y asignación de recursos, y mantengan, al mismo tiempo, la seguridad y solidez de las instituciones financieras. Aborda conceptos claves como los de mercados eficientes y regulación gubernamental, objetivos sin medios consistentes receta para el fracaso, regulación financiera prudencial. Revisa los elementos fundamentales de la normativa ecuatoriana mediante la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones. No deja de poner en consideración las implicancias necesarias, que en materia de profundización de servicios financieros, reclama un vasto sector de pequeños intermediarios no inmersos en el sistema de regulación y control prudencial, y requieren de sistemas alternativos de control y supervisión como la supervisión auxiliar, la supervisión delegada y la propia autorregulación, que permitan su incorporación al contexto de institucionalidad del quehacer financiero nacional

> La Superintendencia de Bancos ha diseñado, en consecuencia, el nuevo enfoque de supervisión fundamentado en los conceptos de supervisión preventiva, supervisión integral, supervisión consolidada, y supervisión basada en riesgos. Ha integrado, de esta manera, las actividades tradicionales de análisis financiero y las visitas de supervisión para validar la administración de riesgos y la confiabilidad de la información recibida. En suma, ha logrado una especie de mezcla diferenciada de los procesos de monitoreo extra situ, inspecciones in situ y supervisión integral que constituyen el núcleo del nuevo enfoque de supervisión por riesgos.

Microcrédito

Este tema hace referencia a las oportunidades de accesos a recursos financieros a través de una gama de productos y servicios innovadores.

El microcrédito probablemente ha sido el más trabajado dentro de la industria tanto por financieras reguladas como no reguladas.

Fidel Durán Pitarque, trabaja el tema El Futuro de las Microfinanzas, dejando testimonios institucionales aleccionadores sobre los retos que emprende cada operador de microfinanzas y operadores en alianzas estratégicas sostenidas para desarrollar más productos y de mejor calidad o lograr niveles superiores de eficiencia operativa introduciendo conceptos y principios de mercadeo y comercialización como inteligencia de mercado, minería de datos y segmentación de mercados, así como la utilización de tecnología de punta en todos los procesos. Afirma con firmeza que las instituciones que desean alcanzar y/o mantener posiciones de liderazgo en el mercado deben, por lo mismo,

propiciar la generación de innovaciones metodológicas que permitan reducir los procesos sin incrementar el riesgo y de innovaciones en procesos que contribuyan a reducir los costos por transacción. La tecnología puede contribuir de manera importante al logro de estos objetivos.

Entre las más significativas innovaciones se puede mencionar la incorporación de sistemas telefónicos para la recepción de solicitudes de crédito, la utilización de agendas electrónicas para el levantamiento, registro y procesamiento electrónico de información en campo, la incorporación en el proceso de modelos inteligentes de selección y segmentación de clientes, la realización de comités de crédito virtual, la generación automática de estrategias de cobranza adecuadas al perfil de cada cliente, la utilización de una tarjeta inteligente, a la que hemos denominado "La Chauchera", tanto para la instrumentación de las operaciones de crédito como para descentralizar la entrega de los recursos utilizando para ello la infraestructura de los proveedores e instituciones financieras locales como cooperativas de ahorro y crédito u organizaciones no gubernamentales y, finalmente, la creación de una red de puntos de pago, mediante alianzas con esas mismas instituciones.

Silvia Armas y Stalin Granillo despliegan la experiencia de Banco Solidario y Fundación Alternativa en las Microfinanzas Rurales: Un Desafío a los Grandes Paradigmas. Hay que relevar la convicción desarrollada por ambas entidades previniéndonos sobre los riesgos implícitos cuando ante la identificación de una necesidad insatisfecha y un mercado potencial latente, se coloca un producto sin aplicar una metodología de diseño de productos efectiva y eficiente que conduzca a la masificación del producto, con una clara visión de la rentabilidad económica y social del mismo. Así, la oferta crediticia individual está definida por plazos y formas de pago acordes a los flujos de la unidad familiar y ciclos productivos; análisis de crédito que incluye flujos proyectados, combinados con el criterio estacional e histórico; flexibilidad para aceptar garantías agrícolas (animales o cosechas), posibilidad de acceder a créditos simultáneos pero en épocas distintas, flexibilidad para aceptar las reestructuraciones de deudas por factores de fuerza mayor, entre otros. Las submodalidades crediticias grupales en su diseño deben considerar la heterogeneidad de necesidades de servicios financieros como no financieros presentes, poniendo particular énfasis en la identificación clara del perfil del cliente rural en la conformación y capacitación del grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y el suficiente " aval solidario" que garantizarán el éxito del proceso. Entre las características fundamentales se consideran los plazos cortos y formas de pago periódicas con flexibilidad para acoplar las fechas de pago a las necesidades del negocio o de la unidad familiar, la complejidad variable del análisis financiero según el perfil del cliente, el análisis de carácter con variables según parámetros, entre otras.

La metodología de diseño de productos se puede definir como un camino estructurado y a la vez flexible que nos va a permitir llegar a diseñar un producto financiero realmente adaptado a las necesidades del mercado objetivo y acorde a las reales condiciones y capacidades de la institución.

Desde la India, Satish P. nos alecciona sobre la gama de Productos y Servicios Innovadores por Bancos Rurales, creados en 1975 como bancos mixtos, que incorporaron las características de los bancos comerciales y los bancos cooperativos al promulgar una ley separada que, sin embargo operaron en un ambiente de restricción en lo que tiene que ver con las políticas de préstamos y ahorros, lo que hacía que fuesen inviables. Su principal clientela son los pequeños agricultores, empresarios rurales, artesanos rurales y de otra clase que entraban dentro de las categorías de pequeños productores y personas de bajos ingresos en áreas rurales y semiurbanas.

Las reformas al sector financiero iniciadas por el gobierno indio desde 1991-92, tuvieron como resultado mayor flexibilidad y libertad de operación. En ese tiempo, la principal institución financiera para finanzas rurales en la India, el National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD), colaboró con estos bancos en la planificación de su viabilidad, ayudándolos a planificar los niveles y composición de negocios a los que apuntan.

Entre los productos importantes que han logrado desarrollar están los siguientes: depósitos de estación a corto plazo para agricultores, esquemas de ahorros relacionados con seguros, ahorros en roles de pagos, esquemas de depósitos diarios, cuentas de depósito de jubilaciones, etc., entre los productos de depósito, préstamos relacionados con roles de pago, tarjeta de crédito para agricultores, límites de crédito para buses, esquema de casas de granjas, crédito para Grupos de Autoayuda bajo productos de préstamo y otros como facilidades de revisión y salvaguarda.

Sergio Antezana S. y José Antonio Peres A. proponen el Capital Riesgo: Instrumento de Apoyo a Emprendimientos de Pequeños Productores Campesinos, como una de las opciones de diversificación de servicios financieros en economías en crisis, a través de la sistematización de las experiencias en capital de riesgo de: la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (PRO RURAL) y el Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE). El capital riesgo se constituye en capital inyectado a una empresa asumiendo el riesgo del desempeño de ésta. Si la empresa produce ganancias, estas se reparten entre el socio productor y la institución financiera que capitalizó la empresa, si estas no se producen, las pérdidas también se distribuyen. Las ganancias de capital no se fijan en función a un porcentaje invariable, sino que se relacionan al resultado que genere el negocio, por lo que, no sólo son variables entre periodos, sino que incluso pueden ser negativas. El Capital Riesgo busca apoyar emprendimientos dinamizadores del área rural (acopiadores de productos rurales, productores/transformadores de bienes gropecuarios, etc.) y aunque los emprendimientos no estén ubicados en el área rural, se articula lo rural y lo urbano y se permite encadenamientos que benefician a los productores rurales se adapta de buena manera al flujo de caja de cada empresa es decir, es un "traje a la medida".

El capital riesgo busca emprendimientos económicos con potencial de crecimiento, porque las ganancias provienen precisamente de ese crecimiento. Es decir, es un instrumento ideal para pequeñas empresas que buscan o tienen potencialidad para crecer.

El quehacer de entidades financieras no reguladas es relevante en los varios contextos geopolíticos y económicos.

El microleasing: Una nueva alternativa financiera para el desarrollo del pequeño agricultor rural y la microempresa es abordado por Mauricio Dupleich, como forma de expandir la frontera y cobertura financiera lo suficiente, a fin de incorporar en los mercados financieros, a segmentos cada vez más amplios de la población de bajos recursos y para que las microempresas con oportunidades atractivas no se queden fuera del proceso de crecimiento, mediante la utilización de tecnologías financieras acordes a sus necesidades y limitaciones.

Dada la expansión y la importancia de las Microfinanzas y su rol dentro la lucha contra la pobreza, es muy relevante seguir de cerca la experiencia del programa de microleasing en ANED (Bolivia), conocer porqué de su creación, su rol institucional, las definiciones sobre leasing, sus sub modalidades. Son alentadores los datos sobre la cartera de leasing (volumen, número de clientes, plazos, tipo de equipos y crecimiento), perfil de los clientes, riesgos enfrentados y su administración, experiencia con proveedores, principales logros alcanzados, problemas actuales, y planes para el futuro.

Se explora una nueva herramienta de Internet propuesta por ANED, utilizada para la solución del problema de la diseminación de información técnica para el área rural.

En esencia, es necesario encontrar la manera de producir estos servicios financieros a un costo y riesgo razonable, de forma que las organizaciones que las presten puedan ser rentables y a la vez logren ofrecer un servicio acorde a la realidad de sus clientes.

Los históricos y más recientes procesos migratorios inter e intra continentales dicen de la importante responsabilidad de los gobiernos, de organismos de desarrollo y de operadores de microfinanzas para abordar con profundidad las causas, impactos, soluciones y mecanismos de prevención de emigración y promover iniciativas asociativas o colectivas para encontrar respuestas más integrales a su solución.

Remesas Familiares y Cooperativismo, Caso de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, FEDECACES, es la experiencia vivida por Berta Mena, expuesta desde una doble perspectiva. La primera, de carácter histórico sobre las diferentes fases y evolución de FEDECACES y de las Cooperativas miembros. Su surgimiento como un Sistema Cooperativo Financiero, concepto que brinda el marco general para el desarrollo de sus diferentes componentes de primer piso: las cooperativas atendidas por su membresía; y el segundo piso, las empresas de la corporación FEDECACES que diseñan los servicios financieros y/o tecnológicos, analizan el entorno económico, financiero, social y político del país y como incide en el Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito para garantizar el crecimiento y desarrollo de las Cooperativas. La segunda, trata los Servicios de Remesas Familiares, con sus antecedentes en el diseño, mecanismos de comunicación con las Cooperativas; las vinculaciones de los servicios financieros de ahorro, crédito y seguros alrededor de la transferencia de remesas; logros cuantitativos y cualitativos, fortalezas y limitantes identificadas a la fecha.

El servicio de remesas familiares está basado en la filosofía de brindarle un rostro al salvadoreño que emigra y generar las condiciones para ofrecerle servicios financieros para mejorar su nivel de vida.

Ahorro y crédito

Mecanismo de acceso a recursos es parte de la cara olvidada de las microfinanzas, convirtiéndose en un paradigma aún nuevo por dilucidar y romper.

Mohamad Nazirwan, analiza los factores de éxito de las Experiencias del Banco Rakyat de Indonesia (BRI), un banco con más de cien años de existencia que brinda una amplia gama de productos y servicios bancarios a la micro, pequeña y mediana empresa, así como a empresas minoristas. El BRI cuenta con una ventanilla exclusiva para las microfinanzas, el sistema de la Unidad BRI, que oferta servicios financieros a microempresas económicamente activas, tanto en áreas urbanas, como rurales.

El BRI ha participado formalmente en las microfinanzas desde 1970, cuando el gobierno lanzó un ambicioso programa para alcanzar la autosuficiencia a través del programa BIMAS (Bimbingan Massal). El Banco estableció las Unidades BRI para apoyar al gobierno canalizando créditos subsidiados hacia los agricultores involucrados en las actividades del BIMAS. A inicios de la década de 1980, a pesar de que el BIMAS ayudó a Indonesia a lograr la autosuficiencia de arroz, las pérdidas de los créditos del programa derivadas de las distorsiones en sus concesiones, hicieron que las Unidades BRI dejasen de ser sostenibles.

Tras reconocer que el programa BIMAS fue un fracaso, el gobierno ha adoptado una política de transformación de las 3 600 Unidades BRI en unidades intermediarias autosostenibles y financieramente lucrativas. La transformación de las Unidades BRI se dio en forma simultánea, luego de la desregulación financiera que tuvo lugar en junio de 1983. El gobierno introdujo una nueva política bancaria suspendiendo los límites máximos de crédito, retirando los controles sobre las tasas de interés, tanto para depósitos, como para préstamos, y motivando el movimiento en ahorros. Estos cambios brindaron una oportunidad para que el BRI explorase nuevos servicios y productos.

Realizadas extensas investigaciones y estudios, a inicios de enero de 1984, el BRI transformó las Unidades BRI en unidades microfinancieras con un sistema operativo, organización y productos basados en prácticas comerciales. Las Unidades BRI alcanzaron el punto de equilibrio dieciocho meses después de su inicio y han generado ganancias que, desde entonces, han ido aumentando en forma estable, lo que hizo que las Unidades BRI sean financieramente autosostenibles.

El éxito del BRI al transformar las Unidades BRI en negocios rentables es el resultado del compromiso, la coherencia, la capacidad de manejo e innovación al aplicar un enfoque de desarrollo financiero a las prácticas de negocios. Los factores clave del éxito del sistema de Unidades BRI son la simplicidad, accesibilidad, transparencia, sustentabilidad, independencia, incentivos, su fundamento en la demanda, su calidad de local (comunidades), su enfoque de desarrollo, capacitación continua y supervisión efectiva.

De la experiencia asiática se pasa la realidad de México, donde Todos Somos Dueños en Caja Depac Poblana (CDP), propuesta que presenta Jesús Ortiz Caso, aludiendo a una asociación civil cuyo objetivo de promoción rural era el aval crediticio solidario a proyectos productivos, que gradualmente se inclina a modificar su operación hacia el crédito autogestionario. Trabaja las características de una acción de ahorro y crédito endógena y exógena, que daría pie al proceso de análisis de las diversas figuras contempladas para la transformación y su marco jurídico, hasta concluir en una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Podrán conocer su metodología crediticia rural, los perfiles de expansión, la necesidad de adecuarse a una supervisión bancaria, etc.

Como conclusión, no se puede dejar de recalcar los retos de ser cooperativa regulada y enfatizar en el concepto educativo esencial del cooperativismo: necesidad común a resolver mediante el esfuerzo propio.

Redes y Cooperativas

Las oportunidades de mercado del sistema cooperativo integrado, tiene alcances quizás insuficientemente dimensionadas por sus propios actores.

Marín Bautista presenta el Sistema de Integración Financiera para Cooperativas en Ecuador- Financoop. Enfoque a las Microfinanzas, como una opción institucional de integración, con el objeto de brindar servicios de segundo piso que den oportunidades de financiamiento y "reciclaje de recursos" dentro del mismo sistema cooperativo, y que los recursos del sector se canalicen hacia su propio fortalecimiento y desarrollo.
El modelo de Caja Central Cooperativa existente en España con el Banco Cooperativo Español es similar al modelo alemán con el Banco WGZ, que buscan la integración de negocios financieros de las cooperativas de primer piso para alcanzar resultados sobre la base de economías de escala, realizar transferencia tecnológica y apoyar el desarrollo y fortalecimiento de las cooperativas socias, con el consecuente impacto socio-económico aparejado al concepto de sistema. Este modelo ha servido como una aproximación para la constitución de la Caja Central Cooperativa en Ecuador, FINANCOOP.

El sistema cooperativo enfrenta varios desafíos en cuanto a mantener su vigencia dentro del sistema financiero nacional: la creación de servicios ágiles y competitivos, el fortalecimiento del sector, la regulación y la expansión de tecnología de microcrédtio como importante fuente de desarrollo para los países en los cuales el nivel de ingreso y ahorro es insuficiente para financiar las iniciativas productivas de los sectores menos beneficiados de la sociedad.

FINANCOOP cuenta con 64 cooperativas asociadas. 22 reguladas y 42 no reguladas, esto es, el 75% de las Cooperativas reguladas y el 16% de las no reguladas. A marzo de 2003 sus socias, reguladas y no reguladas, manejaron en conjunto el 64% de los activos totales de las Cooperativas. Para diciembre de 2003, proyecta contar con 27 socias reguladas y con 51 socias no reguladas.
Siendo un ente integrador de negocios financieros, al momento, realiza el "reciclaje", de los recursos del sistema cooperativo, mediante la captación de recursos excedentes del sistema y la colocación en aquellas instituciones que requieren fondos, con lo cual se logra que los recursos del sistema las fortalezcan. Es parte de sus retos interpretar adecuadamente las necesidades y desafíos del sector y brindar los servicios que el entorno cooperativo requiera.

La Democratización del Crédito en Brasil es abordada por Enio Meinem, demostrando la experiencia de economías más maduras que ya utilizan el cooperativismo de crédito cómo estimulante de los sectores económicos. Según datos del año 2000, proporcionados por la Agencia de Estadística de la Unión Europea, 46% del total de las instituciones de crédito de la región eran cooperativas responsables por 15% de la intermediación financiera.
Es una característica de la cooperativa contribuir para el desarrollo de la economía local, fomentando la intermediación entre el ahorro y la demanda de servicios financieros de una región – diferente de lo que ocurre con los bancos. Desde esta perspectiva es vital su papel en la corrección de las desigualdades regionales sin depender de la intervención directa del poder público.
La creación de bancos cooperativos, y ciertas reformas normativas del 2000, posibilitan el acceso directo del sector al mercado financiero, a los servicios de compensación y a la cuenta de reservas bancarias. En el 2002 se abre la posibilidad de la formación de cooperativas de pequeños y micro empresarios, responsables de los negocios de naturaleza industrial, comercial o de servicios, incluidas las actividades en el área rural, a lo cual se suma la estimulación del pequeño emprendimiento, su capacitación, el apoyo a la exportación, el desarrollo tecnológico, la modernización administrativa, etc. Otro importante reconocimiento en el papel de los bancos cooperativos fue permitir que las instituciones realicen operaciones de crédito rural subvencionadas por la Unión, en la forma de subsidio de cargos financieros y el fortalecimiento de las cooperativas asociadas, que son las entidades financieras que más íntimamente conocen a las necesidades locales, puedan prestar servicios más adecuados a los clientes.
Cabe poner atención a los efectos positivos de la evolución normativa, con activa participación de las Centrales Cooperativas profesionalizadas. Entra en vigencia la estructuración del sector en sistemas integrados supervisados por centrales de crédito responsables por el control, auditoria y capacitación técnica permanente de los cuadros administrativos de las cooperativas afiliadas. Se reducen los límites de concentración de riesgo por cliente y de deuda; se flexibiliza la admisión de asociados y de definición del área de actuación de la cooperativa. La madurez del sistema ha permitido reducir el capital de constitución, y establecimiento de cronograma para alcanzar el patrimonio mínimo de funcionamiento; se aplican los criterios de Basilea de adecuación del patrimonio al riesgo de los activos, substituyendo el límite de endeudamiento. Se definen límites de diversificación de riesgo menos estrictos para las operaciones en el mercado financiero y operaciones de crédito realizadas por las centrales a favor de las cooperativas. Se logra apertura para que las centrales puedan contratar servicios técnicos en el mercado, así como ofrecer servicios a otras cooperativas, relativa a las atribuciones de supervisión, auditoría y capacitación.

Los grandes desafíos para el Cooperativismo de crédito son el fortalecimiento del sistema a través del "posicionamiento" de centrales, el perfeccionamiento estructural del papel y estratificación de las confederaciones y hacer viables a las cooperativas que nacen pequeñas.

Servicios de Desarrollo Empresarial

Rubén Flores aborda las oportunidades que el entorno nacional e internacional definen respecto de El Mercado de Servicios Locales y la Competitividad de los Productores Rurales, quienes para sobrevivir tienen que ser competitivos, utilizando como estrategia básica la unión, que les permitirá reducir sus costos a través de la contratación conjunta de servicios.

El análisis de la cadena productiva y la identificación de las demanda de servicios en cada uno de sus eslabones son básicos dentro de una intervención enraizada en las necesidades de los productores, esto es que tenga interés en responder a los productores

en función de su realidad. Para conocer la demanda es necesario utilizar una metodología participativa, en la que se hayan previsto las características de los productores (por ejemplo lenguaje, niveles de educación, etc.). Únicamente de esta forma se pueden desarrollar microempresas locales con una demanda insatisfecha estimada.

De acuerdo a la experiencia, la oferta en muchas ocasiones es inexistente o escasa, por lo que también es necesario definir una metodología que permita su identificación y, en caso de que no exista, impulsar la formación de microempresas que la provean, en un contexto de gestión empresarial bajo parámetros de eficiencia y calidad.

Los demandantes deben estar en capacidad de calificar la calidad de los servicios para efectuar el pago, dentro de parámetros que evidencien su efectividad.
Los mecanismos de pago deben ser apropiados a la realidad de los productores hasta que el mercado esté desarrollado y los costos respondan a éste.

Los servicios de Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa, El Caso de Pelileo en Ecuador es trabajado por Roberto Hidalgo, como un caso con grandes enseñanzas en un sector productivo complejo y crítico.

En 1993 los diagnósticos realizados concluyeron principalmente que: (i) las empresas tenían serias deficiencias en la calidad y acabado de sus productos; (ii) había dificultades en el acceso a materia prima (telas) e insumos, pues los empresarios debían realizar compras en otras ciudades, en cantidades mayores a las necesarias y habían pocas facilidades de pago; esto significaba incrementos en los costos de transacción. INSOTEC decidió entonces implementar servicios de producción: ojalado, tracado, pretinado y, más tarde, de bordado; se ofreció también el servicio de comercialización de materia prima. Se realizaron adicionalmente actividades de capacitación, asistencia técnica y otros servicios no tradicionales (pasantías empresariales, desfiles de moda, apoyo a participación en ferias, etc).

Los resultados observables de la acción de INSOTEC se pueden resumir en: para el empresario existe hoy una oferta de servicios de producción y de comercialización que anteriormente no encontraban, las cuales son ofrecidos por actores de las propias localidades. Esto ha facilitado y provocado la difusión del conocimiento de las tecnologías utilizadas para la prestación de los servicios, una mayor competencia y la autorregulación del mercado. Para los empresarios también se han reducido los costos de transacción y se ha optimizado el uso de su capital de trabajo. Se ha impulsado el conocimiento de nuevos mercados y de prácticas empresariales a ser emuladas. Esto ha influido en el desarrollo de productos de mayor calidad, mayor valor agregado y mejor precio.

INSOTEC, por su parte, ha logrado que, con el conjunto de estas actividades en varias ciudades, la institución llegue a la difícil combinación de trabajar por el desarrollo y ser rentable.

En contextos de subdesarrollo, el acceso a servicios de base tecnológica no deja de captar la atención. Jonathan Campaigne desarrolla el tema Direccionando al Pequeño Agricultor al Cambio con Transacciones Financieras a Través de la Información.

Dado que en África, la agricultura es el sector dominante de la economía, hay una diversidad de problemas con el sector como la baja productividad de los granjeros, el limitado acceso a mercados eficientes, etc. PRIDE AFRICA introdujo el modelo de préstamos grupales y ahora asume un rol de investigación y desarrollo para crear nuevas ideas y productos para combatir la pobreza.

Se enfoca en tres temas: desarrollar un modelo de ahorro comercial, establecer un sistema de cambio de información para promover transacciones financieras y

no-financieras, desplegar y promover las tecnologías para potenciar las microfinanzas y su acceso para los microempresarios.

La meta final de DrumNet es proveer a las familias pobres y granjeras mejor acceso a la tecnología agrícola, financiera y no-financiera para generar mas ingresos, y mejorar el empleo.

Es un modelo del desarrollo de comercio que usa las técnicas de comunicación tradicionales y modernas. Está construyendo "info-kiosks," que son centros de servicios que proveen asistencia técnica a través de productos y servicios financieros, informáticos y mercadotécnicos. Desarrolla un sistema de crédito a granjeros para comprar insumos y provee información sobre nuevos métodos de producción a través de una red de expertos locales.

Se ha visto la posibilidad de crear una red informática que permite a los granjeros vender sus productos directamente a los compradores, mecanismo que contribuye a bajar los costos para los granjeros e incrementar sus ingresos.

Proveerá un centro de "una parada" (one-stop) para la información comercial, servicios bancarios, y marketing de los productos microempresarios. DrumNet usa el Internet y la tecnología del Web con su conocimiento de los mercados locales, las Escuelas de Granjeros, las sociedades cooperativas, las organizaciones microfinancieras y el sector privado.

Rol de la Comercialización en Microfinanzas

El Rol de la Comercialización en la Industria de Microfinanzas representa un tema dentro de los factores de éxito que enfrenta el futuro del negocio, también un llamado a reflexionar sobre la evolución del cliente, de la organización, del contexto socio económico y razón de ser de las microfinanzas. Susana Barton, hace aportes reveladores sobre los aportes y propósitos de las actividades de inteligencia de mercado en el contexto de operadores ubicados en distintos momentos de madurez organizacional y que han generado áreas especializadas para trabajar en el tema.

Parece innegable la importancia de entender las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes, anticipar estratégicamente las acciones competitivas, desarrollar estrategias de comunicación / promociones, analizar nuevos mercados e identificar la necesidad de desarrollar nuevos productos o ajustar los existentes. ¿Para qué? Incrementar la fidelización del cliente, reducir la deserción, identificar ventajas competitivas, incrementar la penetración del mercado y fortalecer la imagen Institucional.

Aunque son claros los beneficios de un esfuerzo de inteligencia de mercado, las áreas, sobre todo las de reciente inserción en las organizaciones, enfrentan desafíos importantes: es difícil diseminar los resultados por inadecuación de los sistemas de comunicación interna o un manejo restringido de la información por temor de que se filtre a la competencia; la falta de un compromiso de largo plazo, la falta de personal con experiencia y conocimiento tanto en el ámbito del mercadeo en sí mismo como en la industria de MF, la dificultad de mostrar costo-beneficio inmediato, y -sobre todo al inicio- existe la percepción de que el proceso es costoso. El sistema de información gerencial no está disponible para el área, o bien no colecta los datos que ésta requiere, y/o no produce información. Las bases de datos, sus estructuras y parámetros no son adecuados, o tienen datos de baja calidad.

La inteligencia de mercado permite la colección objetiva de datos en el mercado, su posterior análisis y uso en la toma de decisiones estratégicas. Estos esfuerzos pueden ser organizados y estructurados a través de una ruta crítica que garantice eficiencia de los recursos y permita obtener el máximo resultado.

El Rol de la Comercialización. Caso Práctico: Banco Solidario, resume los avances y perspectivas desde la visión de Ximena M. Córdova-Vallejo, de un reto de grandes dimensiones para presentar estratégicamente el servicio, la innovación, el control de riesgos, la productividad y el impacto del servicio financiero.

El aprovechamiento de la información del cliente en las bases de las instituciones financieras, incluidas las de micro finanzas, puede ser muy limitado. Banco Solidario empezó un proceso para aprovechar esa información, a través de tres proyectos: Credit Scoring (Registro de Crédito), Inteligencia de Mercado y Lavado de Dinero. Los avances realizados en cada área permiten visualizar el enfoque que se tiene como Banco para comercializar de forma más eficiente los productos actuales y crear nuevos a la medida de las necesidades del cliente.

Los modelos generados para Credit Scoring son resultado de un esfuerzo conjunto entre Acción Internacional y Banco Solidario. El objetivo principal es crear tres modelos de Scoring que permitan a través de los resultados, manejar los clientes microempresarios durante las etapas de su relación con el Banco. Es decir, antes de ser clientes y durante su permanencia como clientes de Banco Solidario. Se requiere segmentar, seleccionar y manejar el cobro a los clientes.

Los tres tipos de modelos que satisfacen la definición del problema son el modelo de selección que evalúa patrones de comportamiento de los clientes existentes, para generar formas de calificar a los nuevos clientes que se quiere adquirir. El modelo de segmentación busca patrones de comportamiento de los clientes existentes del Banco y generar formas de clasificación para otorgarles nuevos créditos, minimizando la probabilidad de otorgar crédito a aquellos clientes cuyo comportamiento de pago no sea el deseado. El modelo de cartera busca patrones de comportamiento de los clientes existentes del Banco para generar patrones de comportamiento en cuanto al deterioro de la cartera.

Como en muchas organizaciones financieras, el principal obstáculo, en el cual ya se trabaja, es la no-disponibilidad de bases únicas con información del cliente. El primer paso es la creación de una Bodega de Datos con información demográfica e historia financiera de todos los productos y servicios que el cliente haya tenido y tenga con el Banco. Alimentar una Bodega de Datos es el proceso mediante el cual se concentra información de varias fuentes del Banco para dar soporte en los procesos de toma de decisiones de los negocios.

Los principales beneficios de una Bodega de Datos vienen de la automatización de procesos existentes, tales como poner reportes en línea y dando aplicaciones existentes una fuente de datos limpia. Quizá el que da mayor retorno es la mejora en el acceso a la información que sustenta la innovación y creatividad de nuevos productos y procesos.

Los retos que implica la comercialización de los productos de Banco Solidario a sus clientes son amplios. El Banco ha avanzado mucho en su deseo de tecnificación del proceso de comercialización. Los avances realizados permiten a Banco Solidario tener una visión más amplia y completa de las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios. El camino por recorrer aún es largo, sin embargo los primeros grandes pasos están dados y la decisión de concluir el proceso está tomada.

CAPÍTULO I

PANORÁMICA AGROFINANCIERA RURAL

DEL CRÉDITO AGRÍCOLA A LAS FINANZAS RURALES: EN BÚSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGMA

Robert Vogel

DEL CRÉDITO AGRÍCOLA A LAS FINANZAS RURALES: EN BÚSQUEDA DE UN NUEVO PARADIGMA

Robert Vogel[3]

Introducción

Hace 30 ó incluso 20 años, se hablaba de "Crédito Agrícola" y no de "Financiamiento Rural". El mundo de las finanzas rurales ha recorrido un largo camino en estos años, no solo en lo que al nombre se refiere, sino en cuanto a su enfoque. La esperanza es que funcionarios de gobierno, agencias internacionales de desarrollo y los profesionales en finanzas rurales asimilen estos cambios de comprensión. Sin embargo, hay muchos incentivos políticos y burocráticos que pueden hacer que el antiguo modelo parezca altamente atractivo, incluso en la actualidad. Por ello se comienza con las lecciones clave de la evolución del crédito agrícola a las finanzas rurales, junto con lo que se aprendió de las microfinanzas.

Tres sucesos marcaron, hace 30 años, el paso del crédito agrícola a las finanzas rurales:

- 1973 "Spring Review", del Crédito a los Pequeños Agricultores, de USAID;
- El libro de Ron McKinnon, "Money and Capital in Economic Development", y
- El libro de Ed Shaw, "Financial Deepening in Economic Development".

La Revisión de Primavera claramente mostró que las fallas generalizadas de los proyectos de crédito agrícola no se debieron a una mala ejecución sino, más bien, al concepto equivocado de que el crédito subsidiado y dirigido podía fomentar la producción agrícola e incrementar el bienestar de los pequeños productores. McKinnon y Shaw dieron mayor importancia teórica a las finanzas al mostrar el rol esencial de éstas en la asignación de recursos, mientras que el enfoque anterior se había centrado casi exclusivamente en la relación del dinero con la inflación.

Los documentos citados en este análisis, en su mayoría, presentan a profesionales productos y servicios financieros rurales innovadores. Esto es crucial para difundir información sobre las mejores prácticas de finanzas rurales en otros países, y que puedan ser estructuradas en forma más amplia, adaptadas a nuevas circunstancias. A pesar de apreciar la importancia clave de diseminar las innovaciones en los productos y servicios financieros rurales,[4] este estudio se enfoca más a habilitar el entorno para las finanzas rurales aunque parezca dirigido a funcionarios de gobierno y agencias internacionales de desarrollo. Sin embargo, los profesionales saben las dificultades en la habilitación del entorno para las finanzas rurales y cómo evitarlas. Por ello, se busca ofrecer un enfoque más claro de las brechas clave para habilitar el entorno para las finanzas rurales, con sugerencias, en su mayoría implícitas, sobre cómo la asesoría profesional puede ayudar a movilizar gobiernos y agencias internacionales de donantes para llenar tales brechas. De hecho, una de las principales enseñanzas de las microfinanzas es que, en su desarrollo casi exclusivo en el sector informal no regulado, sortearon muchos de los principales impedimentos presentes en las políticas y ámbitos legales y reguladores que enfrentan las instituciones en el sector financiero formal regulado.

(3) Director Ejecutivo de International Management and Communication Corporation (IMCC). Corporación Internacional de Administración y Comunicación. Debo agradecer aportes a personas virtualmente innumerables; pero sólo agradezco a Dale Adams su colaboración de años, y por salir de su semi-jubilación para brindar sus comentarios. El autor es responsable de las opiniones expresadas o de cualquier error en los hechos o análisis.
(4) Más adelante, otra sección de este documento no sólo está dedicada a la importancia de la información para las finanzas, incluyendo la diseminación de las mejores prácticas, sino también a destacar ciertos incentivos que pueden impedir una optimización económica en el manejo de la información.

En la primera sección se revisa brevemente el enfoque tradicional del crédito agrícola y sus deficiencias. La segunda se centra en los éxitos más recientes de las microfinanzas y sus potenciales lecciones para un nuevo enfoque sobre finanzas rurales. La tercera sección cubre una serie de puntos que se consideran cruciales para cambiar varios paradigmas hacia un nuevo enfoque de las finanzas rurales, que incluyen al sector agrícola sin limitarse a él.

EL ENFOQUE DEL CRÉDITO AGRÍCOLA

El enfoque tradicional del crédito agrícola hacia lo que son las finanzas rurales, fracasó principalmente porque reaccionó contra los síntomas y no contra las causas de la falta de servicios financieros en las áreas rurales, e inyectó soluciones que discrepaban con las reglas del mercado. En vez de tratar de comprender las causas, los funcionarios de gobierno y las agencias internacionales de donantes, cubrieron la evidente brecha con el servicio para el cual había más demanda: crédito agrícola barato; tal vez porque el análisis hubiese requerido tiempo para producir resultados cuya utilidad inmediata no podía preverse. Este clamor perdura hasta el día de hoy (al igual que obviamente por subsidios para cualquiera que pueda beneficiarse de este proceso político), de manera que los profesionales en finanzas rurales y quienes promueven una reforma financiera, no sólo deben estar atentos sino, por sobre todo, ofrecer alternativas que funcionen en un tiempo razonablemente corto (y no a largo plazo, para cuando todos estemos ya muertos, como alguna vez observó Keynes).

Durante la década de 1970, se afinaron argumentos teóricos y se recopilaron pruebas empíricas que mostraron el fracaso del enfoque tradicional del crédito agrícola sobre la provisión de servicios financieros rurales. Los subsidios a los créditos agrícolas a tasas de interés por debajo de las del mercado, implicaron una demanda excesiva que debió ser restringida, y lo fue a través de los costos de transacción, en vez de buscar los beneficiarios a quienes estaban dirigidos los subsidios.[5] Los prestamistas podían transferir algunos de los costos de sus transacciones a los clientes y aún encontrar demanda debido a las bajas tasas de interés, ya que los prestatarios estaban dispuestos a incurrir en mayores costos de transacciones porque el costo total de ese crédito aún era relativamente atractivo. Un punto clave, tanto teórico como empírico, era que la mayoría de costos de transacción se fija sin relación con el tamaño del préstamo, mientras que los intereses sí varían en proporción con tal tamaño. Los prestatarios de cantidades menores recibían un subsidio relativamente menor pero pagaban esencialmente los mismos costos de transacción y fueron los primeros en ser racionados al elevar los costos de transacción. Los prestatarios de cantidades mayores aún salían beneficiados por sus mayores subsidios en los intereses en relación con sus costos de transacción y continuaron solicitando estos créditos. En resumen, los incentivos económicos pueden explicar el fracaso del crédito subsidiado para llegar a sus destinatarios, los pequeños agricultores, sin recurrir a la explicación política alternativa de que las conexiones personales de los prestatarios mayores determinaron la asignación de créditos subsidiados.

Los créditos agrícolas baratos debían fomentar la producción agrícola, pero su fracaso se explica por los mismos incentivos económicos. El dinero y, por ende, el crédito en términos monetarios, es tan atractivo porque es totalmente fungible y puede gastarse enseguida en lo que el titular desee adquirir. Los receptores de los préstamos usaban el dinero en lo que les fuera más atractivo, sin que necesariamente incrementara la producción agrícola.
Un aspecto clave del nuevo enfoque financiero rural es reconocer la importancia de múltiples actividades (con frecuencia no agrícolas) de la típica familia campesina. Con tal

(5) No habría ninguna brecha qué llenar en el crédito agrícola, si llegar a tales beneficiarios no hubiese resultado costoso y arriesgado para los prestamistas.

perspectiva, es fácil entender que los préstamos para incrementar la producción terminaran gastándose en educación infantil, una camioneta o taxi para un miembro de la familia en la ciudad.
Es extremadamente difícil monitorear y controlar que los créditos lleguen a la producción agrícola. Supongamos que un crédito para producción arrocera llega a agricultores que siguen cultivando arroz, pero no invierten más recursos en la producción de arroz de lo que invertían antes de recibir su préstamo (lo cual técnicamente se denomina sustitución) y gastan el dinero adicional en algo más. Es sumamente difícil detectar y controlar este hecho sin monitorear en forma íntima todas las actividades de la familia. Si los granjeros que recibieron préstamos para cultivo no produjeran nada (que, técnicamente, se conoce como desviación), sería más fácil detectarlo pero no necesariamente más fácil de controlar porque probablemente las acciones de un inspector serían perjudiciales, para los prestatarios y para los prestamistas, lo cual crearía fuertes incentivos para el soborno y la confabulación.[6]

El reconocimiento de la importancia de la calidad fungible del dinero y del crédito, por los defensores de la reforma a las finanzas rurales, llevó el énfasis a una serie de corolarios importantes para un nuevo enfoque de las mismas, entre los cuales están los siguientes:

- El enfoque en finanzas es más importante para la asignación de recursos que el anterior en dinero e inflación; pero sólo facilita, pero no determina, la asignación de recursos;
- Las familias campesinas generalmente se dedican a una serie de actividades no agrícolas, sobre todo para protegerse de los riesgos mediante diversificación. Igualmente, puede suceder que ni siquiera la economía rural en general sea principalmente agrícola;
- Los precios de productos agrícolas y las políticas que los determinan (por ej.: las que afectan las tasas de cambio) son factores clave para determinar lo que se producirá, y
- La infraestructura rural (p. ej.: vías de acceso) y la disponibilidad de servicios sociales, tales como salud y educación, también afectan el retorno en la producción agrícola.

Además, reconocer la importancia de los costos de transacción llevó a una mayor apreciación del valor de las finanzas informales no reguladas. En algunos individuos, también reemplazó la imagen de los prestamistas monopólicos, que explotaban a los agricultores ignorantes, por una visión de que los prestatarios escogían las fuentes de crédito en forma racional, con base en el costo total (tanto costos de intereses como de transacciones) y no únicamente en las tasas de interés. Se vio que las finanzas informales no sólo incluían a los prestamistas, sino también a comerciantes y procesadores agrícolas, asociaciones de ahorro y crédito rotativo (ROSCA)[7], entre otros. Más aún, la demanda de servicios de ahorros implícita en el uso de las ROSCA destacó la importancia de los servicios financieros más allá del crédito propiamente dicho. Esto condujo al futuro reconocimiento de que los ahorros (servicios de depósito) habían sido olvidados en las finanzas rurales, debido a los incentivos incluidos en el crédito agrícola subsidiado, hasta descuidar la movilización de depósitos al grado de que los mismos fondos provistos para créditos subsidiados estaban a su vez subsidiados.

(6) Además del costo de mayor control, que con frecuencia incluía inspectores para supervisar a los inspectores, los gobiernos y los donantes con frecuencia instituyeron otros mecanismos para contrarrestar la libre disposición del dinero, como la provisión de crédito bajo la forma de insumos (por ej.: semillas y fertilizantes). Esto, elevó costos a los prestamistas, y a los prestatarios que tal vez no encontraban que el paquete de semillas y fertilizantes les convenía; además, involucraba la dudosa suposición de que los gobiernos y los donantes saben más de agricultura que los agricultores (cf. el rendimiento de la agricultura en la mayoría de economías centralmente planificadas).
(7) ROSCA: Rotating Saving & Credit Association: Asociación de Ahorro y Crédito Rotativos.

Otra lección importante del enfoque tradicional del crédito agrícola fue que, generalmente, los costos de administración de los programas de crédito subsidiado eran muy altos, mientras las tasas de reembolso eran muy bajas, lo cual conducía a la necesidad de recapitalizar las instituciones crediticias que, con frecuencia, eran bancos estatales de desarrollo agrícola.

Ante estas situaciones, las agencias internacionales de donantes comenzaron a retirar su financiamiento para programas de crédito agrícola tradicional y, sin la voluntad o posibilidad de los gobiernos para seguir apoyando, creció la presión por liquidar los bancos de desarrollo agrícola e instituciones similares si no se los reformaba rápidamente.

Las experiencias de los bancos estatales de desarrollo agrícola en varios países, muestran que, aunque sea difícil rehabilitar exitosamente esos bancos, su liquidación con frecuencia ha dejado una "brecha institucional" mayor en las áreas rurales, ya que estos bancos habían alejado a sus competidores privados.[8] Generalmente, las entidades privadas no subsidiadas no podían competir con las tasas de interés subsidiadas. Pero es aún más importante que, con frecuencia, los créditos subsidiados se consideraban un favor político que no requería de reembolsos, por lo cual la "contaminación" del mercado con una cultura de no reembolso fue difícil de superar para las instituciones privadas que buscaban auto sustentarse.

MICROFINANZAS: ALGUNAS LECCIONES SE APRENDIERON, OTRAS NO

La disminución del apoyo por parte de donantes internacionales a proyectos tradicionales de crédito agrícola, se produjo en forma paralela con el énfasis puesto en las microfinanzas, que se consideraron con mejor potencial para atenuar la pobreza.

Los programas de microfinanzas exitosos fueron analizados en forma sistemática por primera vez a mediados de la década de 1990, en un estudio encargado por la USAID, cuya principal conclusión fue que las microfinanzas podían ser rentables y, por ende, viables a largo plazo.[9] Lograr sostenerse junto con el alcance a los pobres, por lo tanto, se convirtió en una meta realizable. El estudio de la USAID puso énfasis en cómo los pioneros exitosos de las microfinanzas habían incorporado las lecciones de las finanzas informales, especialmente que las tasas de interés altas no eran una barrera para los prestatarios de pequeños montos a corto plazo, siempre y cuando los costos de transacción se mantuvieran bajos.

El éxito de las microfinanzas llevó a las agencias internacionales de donantes y los gobiernos a reconsiderar las finanzas rurales.[10] La mayoría de las microfinancieras ha tenido su base en centros urbanos y algunos expertos agrícolas argumentaron que los períodos más bien largos de la agricultura, con requerimientos de financiamiento frecuentemente grandes, -en contraste con vencimientos a corto plazo y montos generalmente pequeños de los microcréditos- hacían que el éxito de las microfinanzas sea irrelevante para las finanzas rurales. Sin embargo, se debe considerar que gran parte de las actividades económicas en las áreas rurales no es de producción agrícola, pues las familias campesinas generalmente se dedican a otra serie de actividades económicas. A pesar de ello, también es importante reconocer que la mera reproducción de las microfinanzas urbanas, atendiendo a los vendedores del mercado en aldeas pequeñas, de ninguna manera constituye un enfoque adecuado para las finanzas rurales. Probablemente todo ello motive esfuerzos para reestructurar varios aspectos del modelo del crédito agrícola tradicional bajo nuevos criterios.

(8) Dale W Adams, Juan José Marthans y R.C. Vogel, "Approaches to Rehabilitating Insolvent Government-Owned Banks: Costs and Benefits of Liquidating an Agricultural Bank in Perú", Inst. Desarrollo Intnal. de Harvard, 1997.
(9) Robert Peck Christen, Elisabeth Rhyne y Robert C. Vogel, "Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs", USAID, agosto 1995.
(10) Conferencia sobre Finanzas Rurales en Washington, jun. 2003, auspicio USAID, desarrollada por WOCCU.

Una característica importante de las microfinanzas es su desarrollo en el sector informal no regulado, en parte porque sus clientes microempresarios también son del sector informal. También la mayoría de instituciones de microfinanzas actuaba informalmente para escapar de problemas de regulación, especialmente los controles sobre las tasas de interés que eran frecuentes en la mayoría de países en desarrollo antes de la arremetida de reformas al sector financiero. Aún hoy día, una de las principales barreras para el ingreso a las microfinanzas de los grandes y reconocidos bancos comerciales, puede ser la amenaza de ataques populistas sobre las altas tasas de interés; a pesar de la aceptación que esas tasas de interés tienen en los prestatarios a pequeña escala, siempre y cuando los costos de transacción se mantengan bajos. Más aún, los controles a las tasas de interés no son los únicos costos involucrados en convertirse en instituciones formales y por lo tanto reguladas. La mayoría de microfinancieras ha desarrollado técnicas de préstamos que a más de basarse en el sistema legal formal para el cobro de préstamos, usan incentivos adicionales (como ofrecer acceso a un préstamo mayor si el anterior se paga cumplidamente) más efectivos para un reembolso a tiempo.

Sin embargo, las microfinancieras aún no han aprendido todas las enseñanzas posibles de los problemas del enfoque del crédito agrícola. Esta visión ha sido duramente criticada por su negligencia en la movilización de depósitos, al basarse en usar financiamiento subsidiado para respaldar la disminución de las tasas de interés a los beneficiarios.
Como las microfinanzas surgieron principalmente en el sector informal no regulado, la movilización de depósitos no era una posibilidad para las típicas ONG en microfinanzas. En lugar de ello, el financiamiento de estas instituciones dependía principalmente de donantes, a veces con fondos para préstamos a tasas subsidiadas y con frecuencia con programas de asistencia técnica en microfinanzas para fortalecer a las ONG seleccionadas.[11] En la actualidad, algunas de estas ONG en microfinanzas reconocen la necesidad de movilizar depósitos para incrementar su alcance y la posibilidad de sustentarse, no sólo con la captura de más fondos sino también por la provisión de importantes servicios adicionales a los microclientes. Un debate amplio, sobre la necesidad de que las ONG en microfinanzas se formalicen, tengan licencia y estén reguladas para movilizar depósitos, incluye si se deben o no regular las que piensan permanecer informales y no recibir depósitos.

La regulación prudente a todo tipo de institución de microfinanzas se ha convertido en una gran controversia, con una presión sustancial para regular a todas las instituciones, sin considerar si reciben o no depósitos del público.[12] Según las prácticas internacionales usadas por la mayoría de agencias de regulación y formuladas por el "Bank for International Settlements" (BIS) en Basilea, las entidades que no reciben depósitos del público no debieran estar sujetas a una regulación prudencial; pero muchos donantes y algunas instituciones por sí mismas han estado buscando tal regulación. Esas agencias de donantes quieren que alguna entidad se encargue de monitorear y evaluar a las instituciones de microfinanzas que están apoyando, mientras algunas instituciones de microfinanzas desean lograr mayor credibilidad por medio de esta regulación.
La mayor parte de agencias reguladoras reconoce que su principal responsabilidad es velar por la estabilidad del sistema financiero y, tal vez, proteger a los pequeños depositantes, pero no incluye asumir tal responsabilidad con instituciones que no reciben depósitos del público. Más aún, las agencias de regulación no tienen recursos suficientes para su manejo con bancos e instituciones que aceptan depósitos, en especial durante épocas de crisis bancarias, como para que se vean cargadas con otras responsabilidades periféricas.

(11) Importantes instituciones de microfinanzas siempre han estado reguladas, como el BRI en Indonesia -cuyas Unidades Desa movilizan muchos más depósitos de lo que prestan- y brindan muchos más servicios a los depositantes que a los prestatarios. Pero, muchas ONG en microfinanzas al ser reguladas han tenido dificultades para movilizar depósitos, como Banco Sol, Bolivia, un micro prestamista de los más exitosos de América Latina.
(12) Para detalles, véase Robert C. Vogel, "Regulatory and Supervisory Trends in Micro-Banking: Examining Experiences in the Philippines and in Latin America", Comunidad Económica Asia-Pacífico, julio 2002.

Además de la disputa sobre qué instituciones deben ser reguladas, también existe gran controversia sobre cómo debe establecerse tal regulación. Las instituciones de microfinanzas que han querido expandir sus servicios y financiamiento ofreciendo servicios de depósitos, con frecuencia, se quejan de que para ello se requiere estar reguladas y algún tipo de licencia bancaria cuyas exigencias de capital son demasiado altas y, también, de que las agencias reguladoras tradicionales no comprenden las microfinanzas, de manera que la supervisión tiende a ser demasiado dura, además de estar mal orientada. Algunas instituciones de microfinanzas y sus colaboradores incluso argumentan que el rol de las agencias de regulación debiera ser no sólo regularlas sino promoverlas; pero el conflicto entre promover y regular generalmente se refleja en la mala supervisión y consiguiente crisis.

También se recomienda la supervisión especializada, pero ésta con frecuencia significa una débil supervisión que puede llevar a una fragmentación, en los sectores tanto reguladores como financieros. En los mercados financieros, las instituciones pudieran separarse en segmentos sin competencia entre sí, mientras las agencias reguladoras perderían flexibilidad con el personal más capaz y ambicioso gravitando alrededor de los bancos grandes y alejándose de las instituciones pequeñas que generalmente tratan con microclientes.[13]

Sin embargo, algunos enfoques para resolver ambas controversias parecen prometedores. Dichos enfoques, pueden tener gran interés para algunos profesionales en finanzas rurales, así como para la industria de las microfinanzas, e implican dos elementos clave:

- Exigir transparencia a las instituciones de microfinanzas que no reciben depósitos, en lugar de someterlas a una regulación y supervisión exhaustiva, y
- Un enfoque delicado y minucioso al diseñar supervisión basada en análisis de riesgos para todas las instituciones que aceptan depósitos y requieren de regulación formal.

Al solicitar a las agencias reguladoras que supervisen a las instituciones de microfinanzas, que no reciben depósitos, las primeras acostumbran quejarse de una situación caótica en las cuentas financieras de tales instituciones, a más de cadi no hacen auditorías externas. Una solución es obligar a esas microfinancieras a usar básicamente el mismo plan de cuentas que se impone a los bancos y demás instituciones reguladas, con lo cual se establecería una base para normalizar los indicadores de rendimiento y auditorías externas e incluso las evaluaciones por parte de las agencias de clasificación.[14]

Más aún, con estos pasos hacia la transparencia, no hay necesidad que participe la agencia reguladora, pues las agencias donantes y otros potenciales financiadores de las instituciones de microfinanzas tendrían lo requerido para hacer la evaluación y el monitoreo que, en primer lugar, pasaría a ser su responsabilidad como inversionistas bien informados (en contraste con los depositantes a pequeña escala). Aquí, el elemento clave es que las agencias donantes y otros potenciales inversionistas de las instituciones de microfinanzas deberán requerir tal transparencia por sí mismos, como un prerrequisito para el financiamiento.

Como indica su nombre, el enfoque en la supervisión de riesgos se centra no sólo en identificar y vigilar sino en evaluar los riesgos que enfrenta cada institución financiera y el sistema financiero en general, así como analizar la capacidad de las entidades reguladas de manejar tales riesgos. Según lo estructuró la "Office of the Comptroller of the Currency",

(13) Ibid.
(14) Véanse: Félix Riera y Jorge Molina, "Guatemala: Reporte Sobre el Manual Contable", informe del IMCC para USAID bajo el proyecto AGIL, agosto 2002; Felix Riera, "Honduras: Chart of Accounts Report (Phase I and II)", informe del IMCC para USAID bajo proyecto PEP, junio y diciembre; Lee Arbuckle, Rescina Bhagwani, Gilberto Llanto, Ma. Piedad Geron "A Review of the Regulatory Environment for Credit and Deposit-Taking Cooperatives in the Philippines", informe del IMCC para USAID bajo el proyecto CPIP, noviembre de 1998; y Lee Arbuckle, William Griffin y Eduardo Jiménez, "Recommendations for the Regulation of Credit and Deposit-Taking Cooperatives in the Philippines", informe del IMCC para USAID bajo el proyecto CPIP, febrero de 2000.

principal agencia reguladora de bancos en Estados Unidos y creadora de la supervisión basada en riesgos, se elaboran perfiles de riesgo para cada institución regulada, basados en nueve elementos de riesgo. La cantidad de recursos de regulación que se aplique en cada caso (por ej.: vigilancia externa de inspecciones in situ) podrá ser optimizada, dependiendo de su perfil de riesgo y de cualquier cambio en el mismo, especialmente de los movimientos adversos en relación con instituciones similares.
Enfocar los riesgos y la capacidad de manejarlos de modo uniforme, hace que la supervisión basada en riesgos sea altamente flexible a la vez que facilita la comunicación entre el personal de supervisión. En particular, tal uniformidad con flexibilidad libera a la supervisión basada en riesgos de las coerciones del enfoque tradicional en que generalmente se revisan grandes cantidades de carpetas de préstamos para verificar que la documentación adecuada esté completa (por ej.: balances financieros y garantías formales) lo cual, con frecuencia, es un asunto altamente polémico entre los reguladores y las instituciones de microfinanzas. En lugar de ello, la supervisión basada en riesgos puede centrarse en la suficiencia de las políticas y procedimientos, su conformación y los sistemas utilizados para el monitoreo y control, que se encuentran en el centro de la capacidad de las instituciones de microfinanzas en el manejo de riesgos.[15] La supervisión de riesgos actualmente está gobernada por las "normas de Basilea" y virtualmente toda agencia reguladora de bancos insistirá en que utiliza un enfoque basado en los riesgos, de modo que los profesionales en microfinanzas y finanzas rurales que puedan enfrentar controversias de regulación, deben comprender los elementos clave de la supervisión de riesgos.

Las declaraciones, tal vez excesivas, de los beneficios de alivio a la pobreza gracias a las microfinanzas, pueden haber puesto demasiado énfasis en llegar a clientes pobres y en los estudios de impacto para asegurar que estos clientes realmente se beneficien de sus micro-préstamos. Por supuesto, el objetivo esencial de las microfinanzas es llegar con préstamos a prestatarios pobres con actividades productivas. Sin embargo, si tal objetivo impone costos adicionales de transacción a los beneficiarios y, especialmente a prestatarios más allá de lo que se considere preciso para la selección de clientes, esto necesariamente reducirá, si no la profundidad, la envergadura del alcance de las microfinanzas.[16]
Aún más problemática resulta la insistencia de las instituciones de microfinanzas en la recopilación de datos para los estudios de impacto. En vez de confiar en el reembolso de los préstamos como el principal indicador de que los prestatarios se benefician los donantes han insistido, con frecuencia, en varias mediciones sobre el bienestar de los niños y familias, lo cual requiere recopilar mucha más información sobre los clientes de lo necesario.
Al apoyar a instituciones de microfinanzas los donantes pueden pedir requerimientos de parte de estas instituciones, pero también deben reconocer que los incrementos en los costos de transacción que resultan inevitablemente reducen el alcance.[17] Por las controversias surgidas alrededor de la posibilidad de tener estimaciones significativas del impacto, sin incurrir en costos demasiado altos, los donantes que deseen expandir el volumen de datos deberán absorber tales costos a través de otros medios (externos) de recopilación y análisis de datos para los estudios de impacto. Bajo el nuevo enfoque, los profesionales en finanzas rurales no deben aceptar el apoyo de donantes que involucre tales objetivos y estudios de impacto.

(15) Tom Fitzgerald and Robert C. Vogel. "Moving Towards Riesgo-Based Supervision in Developing Economies", Instituto Internacional de Desarrollo de Harvard, CAER II Documento de Discusión No. 66, mayo de 2000.
(16) 'Envergadura' se refiere al número de microclientes alcanzados, mientras que 'profundidad' se refiere a su nivel de pobreza (generalmente medido de acuerdo a cuán bajos son sus ingresos).
(17) Discusión más extensa sobre estudios de impacto en R. C. Vogel, "Measuring the Role of Financial Institutions in Poverty Reduction". Asian Development Bank, marzo de 2002.

Es necesario mencionar que las microfinanzas comenzaron a establecerse con éxito durante un periodo con un clima macro financiero sustancialmente disímil al de la época de auge del crédito agrícola. Por ejemplo, pese a las crisis ocasionales, en la década de 1990 hubo un grado mucho mayor de estabilidad que en la de 1970, especialmente en cuanto a la tasa de inflación y su volatilidad. Además, la significativa liberalización del sector financiero se reflejó en la remoción de controles a las tasas de interés y los mejoramientos a los mecanismos de control monetario y sistemas de regulación. Tal liberalización se extendió a una dramática apertura del comercio internacional, que indudablemente benefició al sector agrícola, aunque los subsidios en los países desarrollados continúan siendo un problema altamente polémico.

NUEVOS ENFOQUES A LAS FINANZAS RURALES: ALGUNOS ELEMENTOS CLAVES

Las dimensiones de las Finanzas Rurales:

Es importante tener claras las dimensiones de las finanzas rurales en este documento. En primer lugar, los servicios financieros rurales no son simplemente un crédito agrícola o ni siquiera un crédito en términos generales. Hace tiempo se enfatizó[18] que el acceso a facilidades de depósito seguras y convenientes, es igualmente importante que el acceso al crédito. Las finanzas rurales también pueden incluir otros servicios, como remesas, seguros, jubilaciones, etc., pero los servicios a destacar, son las facilidades de depósito y el acceso al crédito. Colectar depósitos y entregar préstamos es el corazón de la intermediación financiera. Sin embargo, debido a que los residentes rurales inevitablemente demandan los demás servicios financieros mencionados, la pregunta que se plantea profesionalmente es: ¿Hasta dónde pueden llegar los proveedores de servicios de finanzas rurales en brindar estos y otros productos y servicios? A pesar de que las cooperativas de crédito rural alrededor del mundo han tenido éxito en brindar seguro de vida y discapacidad relacionado con préstamos y depósitos, ¿pueden igualmente ofrecer seguro de salud o de accidentes? Pero aun en los seguros de vida que cubran préstamos y depósitos, las cooperativas de crédito rural actúan como agentes y no como aseguradores, ya que no tienen, la experiencia ni la diversificación para aceptar tales riesgos. Las jubilaciones pueden con facilidad ser manejadas con otros productos de ahorros contractuales, siempre y cuando sean definidas como el tipo de contribución y no como una variedad definida de beneficio. Las remesas internacionales disponibles tienen costos altos, pero para competir con ellas se requieren volúmenes más allá del alcance de la mayoría de proveedores de servicios financieros rurales, a menos que establezcan alianzas. Por supuesto, esto puede ser rebatido, especialmente ante la tendencia de los bancos de países desarrollados de ofrecer la mayor gama de servicios posibles para recibir comisiones y retener clientes.

Las finanzas rurales deben incluir servicios financieros para la agricultura, pero sin limitarse a la agricultura. Profundos estudios de campo han demostrado claramente que la agricultura no es la única actividad económica en las áreas rurales y con frecuencia ni siquiera la actividad principal. Los datos de casi todos los países muestran que el porcentaje de la población rural es mucho mayor que la agricultura, como un porcentaje del PNB e, igualmente, mayor que el porcentaje de mano de obra dedicada a la agricultura. A pesar de que estos esquemas pudieran ser causados en parte por la baja productividad de la agricultura, también ayudan a confirmar la importancia de actividades no agrícolas en las áreas rurales. Otro problema mayor a ser anotado es dónde termina lo urbano y dónde se inicia lo rural. En algunos países, la ciudad capital es la única área urbana, pero en otros

(18) R.C. Vogel, "Savings Mobilization: The Forgotten Half of Rural Finances", Undermining Rural Development with Cheap Credit, Westview Press, 1984.

hay más núcleos que también son considerados urbanos. A pesar de que no haya una respuesta única e incluso se den diferencias importantes de definición entre países, la discusión en ciertas instancias específicas debe ser clara respecto a qué exactamente se considera rural para que los análisis y las recomendaciones tengan el mejor significado posible.

Lecciones de las finanzas informales

La comprensión de las finanzas informales ha jugado un rol primordial en el desarrollo de las microfinanzas. Igualmente, los acuerdos financieros informales han tenido un papel principal en las áreas rurales para provisión de servicios financieros no cubiertos por el sector formal.
Sin embargo, con frecuencia se minimiza su importancia, tal vez porque al ser informales han sido poco documentadas o están parcialmente compuestas de prestamistas impopulares y las ROSCA, consideradas usualmente medios ilegales de juegos o esquemas Ponzi.[19]
No obstante, los acuerdos financieros informales brindan, al menos, dos tipos de lecciones:

- La existencia de acuerdos informales constituye una prueba de la demanda de los productos y servicios financieros provistos, y
- Esos mismos acuerdos pudieran incorporarse más tarde en el sistema financiero formal.

Entre las enseñanzas específicas de las finanzas informales, están las siguientes:

- Los préstamos a altas tasas de interés pueden ser aceptables si los costos de transacción se mantienen bajos. Lo cual enfatiza la importancia de analizar los costos de transacción en el proceso de desarrollar nuevos productos y servicios financieros;
- Las ROSCA confirman la demanda de servicios de depósito e indican por qué tales servicios merecen tanta atención como el acceso al crédito, y
- Los procesadores agrícolas, proveedores de insumos y agentes de mercadeo con frecuencia tienen un papel principal en la provisión de crédito a los productores agrícolas y en ocasiones pudieran tener el potencial como para ser vinculados al sistema formal.

Los canales de crédito en que participan los productores agrícolas, proveedores de insumos y comercializadores merecen atención especial, aunque con frecuencia se los tilda de monopolistas porque, de todas formas, pueden constituir las fuentes dominantes y preferidas de financiamiento para productores agrícolas, incluso en países desarrollados como EE.UU.[20]

En relaciones de crédito en que participen los comercializadores, está claro cuán bajos pueden ser los costos de transacción porque las partes están en contacto y, específicamente, el prestamista, en su papel de comprador o vendedor, habrá obtenido información clave de los flujos de caja del prestatario. Además, incrementar el acceso de procesadores agrícolas, comercializadores y proveedores de insumos a las fuentes formales de crédito, promueve el ingreso de más competidores a estos mercados y ayuda a romper cualquier posición monopólica que pudiera existir y ser utilizada para explotar a los pequeños agricultores.

(19) Aunque la mayoría de bancos centrales niega la existencia de las ROSCA en sus países, estas se han detectado incluso en el FMI, en Washington.
(20) Estimaciones sugieren que en EE.UU., este crédito puede cubrir el 50 % del crédito a los productores agrícolas.

Los remanentes del enfoque del crédito agrícola

Un elemento importante al estructurar el nuevo enfoque de finanzas rurales es ubicar, por medio de bancos de desarrollo agrícola y otras instituciones financieras estatales, los remanentes de los programas de crédito conducidos en forma tradicional, centrados en la provisión de crédito subsidiado, especialmente para pequeños agricultores.

Es importante, no sólo porque dicho enfoque tradicional no ha logrado generar los resultados esperados, sino también porque esos programas pueden afectar a los profesionales en finanzas rurales, impidiendo el ingreso de entidades privadas sostenibles a las finanzas rurales. En parte, esto se debe a la dificultad que las entidades privadas no subsidiadas pudieran tener en competir con las tasas de interés subsidiadas de los programas tradicionales; pero es aun más dañina la "contaminación del mercado" que surge de una mala recuperación de préstamos en los programas tradicionales. Por el proceso político generado al asignar créditos subsidiados, los prestatarios llegan a pensar que tienen derecho, no sólo a recibirlos sino también a no reembolsarlos. Tal vez los profesionales en finanzas rurales deban apoyar a los defensores de las reformas ayudando a identificar esos programas, analizar sus impactos y preparar el camino para implantar las reformas, que también incluyan la identificación de esfuerzos de apoyo que puedan requerirse después.

La preparación del trabajo de apoyo y de grupos de posible respaldo a las reformas puede convertirse en algo especialmente importante en las economías en que no abundan ni la experiencia en finanzas rurales ni la comprensión general de los mercados financieros.

Los bancos agrícolas estatales insolventes

Eliminar los bancos estatales de desarrollo agrícola puede parecer parte importante del proceso de reforma, pero no debe hacerse sin antes dar una detallada mirada a la existencia de instituciones alternativas que puedan proveer servicios financieros en las áreas rurales.

Entre varios casos de América Latina y el Caribe, tal vez la liquidación del banco estatal agrícola del Perú pudo resultar mucho más costosa que lo que pareció en un inicio.[21] Sin discutir el impacto fiscal, esto es, si los costos de la liquidación fueron menores o mayores que asumir las pérdidas, muchas áreas rurales en el Perú se quedaron sin proveedores de servicios financieros formales. Más aún, el clamor por crédito agrícola barato nunca desapareció y el gobierno continuó apoyando políticas en respuesta a tales demandas (por ej.: creando las "cajas rurales") y, finalmente, se aprobó una ley para crear un nuevo banco estatal rural. En Nicaragua, en cambio, el gobierno tuvo cuidado de vender las sucursales de su banco agrícola liquidado a los bancos privados, incluso con subsidios por anticipado por asumir las sucursales en aldeas que no tenían otras oficinas bancarias. En Guatemala, el banco estatal de desarrollo agrícola fue privatizado y se tornó rentable mientras continuaba expandiendo su red de sucursales rurales mucho más allá de cualquier otro banco privado. En Honduras y en Trinidad y Tobago, los bancos estatales de desarrollo agrícola se han reducido al punto de ser marginales, incluso en las áreas rurales; aquí la principal pregunta es qué hay en el ámbito político que impide su liquidación.[22]

(21) Dale W Adams, Juan José Marthans, R. C. Vogel, "Approaches to Rehabilitating Insolvent Government-Owned Banks: Costs and Benefits of Liquidating an Agricultural Bank in Perú", Inst. Desarrollo Intnal, Harvard, 1997.

(22) El Banco Nacional de Fomento del Ecuador sparece estar en la misma categoría, según un estudio de 1996 para el BID. Dale Adams, Phil Fritz, Dennis Sheets y German Tabarez, "Banco Nacional de Fomento: Diagnóstico Integral y Posibles Políticas para el Futuro", informe IMCC para Banco Interamericano de Desarrollo, abril 1996. También Dale W Adams y R. C. Vogel, "Options for the Agricultural Development Bank and Finanzas rurales in Trinidad y Tobago", informe para el Banco Interamericano de Desarrollo, febrero de 2000.

Las barreras reguladoras a las finanzas rurales

La infraestructura institucional para las finanzas rurales es particularmente significativa debido a la importancia de los costos de transacción. En las áreas rurales, los tiempos de viaje y los gastos relacionados, son componentes primordiales de los costos de transacción, especialmente si los prestatarios deben viajar largas distancias desde sus aldeas o pueblos para encontrar una sucursal bancaria, frecuentemente a través de terrenos difíciles.

La importancia del acceso a los servicios de depósito sugiere que los prestamistas no regulados (así sean ONG altamente eficientes y bien intencionadas) por sí solos no pueden acortar la brecha porque no están autorizados a recibir depósitos del público. Un estudio reciente del ambiente de regulación de microfinanzas en Bolivia, halló que en las áreas rurales, las ONG no reguladas predominan mayoritariamente sobre FFP regulados.[23] El fracaso de los bancos privados en las zonas rurales al liquidar un banco estatal de desarrollo agrícola, sugiere que las barreras reguladoras pudieran relacionarse con ello. El volumen de negocios en una aldea o pueblo pequeño puede ser muy limitado, y una sucursal bancaria en ese lugar necesita costos de operación bajos para ser rentable.

Sin embargo muchos países, aun inadvertidamente, crean barreras reguladoras para las sucursales en áreas rurales, al requerir onerosos sistemas de seguridad, provisión de datos contables a la matriz -en línea o en forma diaria-, horas estándar de operación, que encarecen prohibitivamente las pequeñas sucursales bancarias, y no son las formas más efectivas y eficientes de controlar los riesgos que enfrentan las instituciones financieras.[24]

Algunos riesgos especiales en las finanzas rurales

En las finanzas rurales con enfoque tradicional, la pérdida de cultivos y la volatilidad de precios agrícolas son grandes preocupaciones. Para prevenir esos riesgos, con frecuencia se ha propuesto un seguro contra todo riesgo para cultivos, en el enfoque tradicional del crédito agrícola. Sin embargo, en los lugares donde se ha implantado tal seguro para cultivos, los costos en general han sido extremadamente altos, en parte por las dificultades de administrar grandes cantidades de pequeños contratos dispersos, y por problemas de mala selección y riesgo moral. Los programas de garantías para préstamos, respecto al riesgo, también son frecuentes en el enfoque tradicional del crédito agrícola y, pese a evaluaciones costo / beneficio altamente negativas, muchas agencias internacionales de donantes los continúan apoyando.[25] Los programas de condonación de préstamos, aunque sean políticamente atractivos para un gobierno, tienen efectos negativos mayores pues generan expectativas de futuros rescates financieros, que contaminan el mercado y mantienen fuera de las finanzas rurales a los proveedores privados de servicios financieros que buscan auto sustentarse.

Algunos esfuerzos recientes de los donantes para manejar el riesgo en las áreas rurales intentan evadir los problemas administrativos y morales de los seguros tradicionales contra todo riesgo para cultivos para agricultores individuales, al apoyar el desarrollo de seguros con base en las condiciones del clima, pero las estimaciones estadísticas necesarias para establecer los precios de tales seguros pueden ser desalentadoras, especialmente en casos de microclimas variables. Otro enfoque más basado en el mercado, es que los trabajar sobre modelos que incluyan la dispersión de los riesgos a lo largo de toda la cadena de producción, transformación, procesadores y más intermediarios del mercado igual que a los productores.

(23) Arelis Gómez, Germán Tabares, R. C. Vogel, "Microfinance, Bank Regulation and Supervision: The Bolivian Case Study", informe de IMCC para USAID, proyecto Mejores Prácticas de Microfinanzas, agosto de 2000.
(24) Es probable que el enfoque de supervisión basado en riesgos enfatizado anteriormente, deje a la administración decidir características de las sucursales y se centre en si la administración pudo manejar los riesgos respectivos.
(25) R. C. Vogel, Dale W Adams, "Costs and Benefits of Loan Guarantee Programs"; Michael Gudger, "Sustainability of Credit Guarantee Systems, "The Financier: Analyses of Capital and Money Market Transactions, febrero/mayo de 1997.

Mayor disponibilidad de información para un manejo mejorado de riesgos

La información juega un rol clave en facilitar el acceso a los servicios financieros en las áreas rurales. Aun con mejoramientos al sistema legal y regulador para facilitar el uso de garantías, siempre será difícil evadir costos de transacción más altos, asociados con el uso de garantías formales. Las microfinanzas han funcionado bien sobre información del flujo de caja y la naturaleza de los potenciales prestatarios, con relativamente poca dependencia en las garantías formales; pero la información tiene su costo, ya que el funcionario encargado del préstamo deberá visitar al microempresario, elaborar estimaciones de flujo de caja al menos rudimentarios y ver lo que el ambiente de trabajo / casa revela sobre la naturaleza del potencial prestatario. Entonces, para mantener los costos de información dentro de los límites, el funcionario pudiera recomendar un préstamo pequeño, y a corto plazo, como la forma más económica de obtener más información (por ej.: si el reembolso es oportuno).

Tres mejoramientos en la información pueden ser especialmente importantes para expandir el acceso a servicios financieros en general y en las áreas rurales en particular:

- En primer lugar, la información transparente sobre las instituciones de finanzas rurales que no reciben depósitos del público, podría evitar una controversia mayor generada por la presión para que se sometan a reglamentación y supervisión formales. Un cuadro estándar de cuentas e indicadores de rendimiento podrá satisfacer a las agencias de donantes, y facilitar el acceso a financiamiento comercial de prestamistas e inversionistas privados para instituciones no reguladas que reciben depósitos. Se requiere un esfuerzo concertado de los donantes e inversionistas privados para requerir tal transparencia y apoyarla como parte de un manejo mejorado de sistemas de información.
- En segundo lugar, los préstamos a los consumidores se han beneficiado mucho cuando las oficinas de crédito suministran información sobre las obligaciones vigentes e historiales de reembolso de los potenciales prestatarios. Esto se ha extendido a las microfinanzas y finanzas rurales pero lentamente, por retos especialmente difíciles para lograr una cobertura adecuada. Debido a los incentivos inherentes a la participación de información, determinado prestamista no participará si no participa también la mayoría de los demás, de modo que generalmente se necesita el carácter de obligatorio, por lo menos si se desea acelerar el progreso.[27]

En muchos países, las agencias reguladoras obligan a los prestamistas a suministrar información sobre los préstamos individuales para fines de supervisión pero, en algunos casos, esto se limita a préstamos mayores y, en otros, existen límites legales sobre sacar esa información fuera de la agencia de regulación. Un país que ha superado estos obstáculos, es el Perú, ya que todos los prestamistas sujetos a regulación deben proveer información sobre todo tipo de préstamo y la comparten con los burós de crédito privados autorizados. En Lima, la mayor y más agresiva oficina de crédito logró superar en parte este problema a través de requerimientos de reciprocidad (esto es: para obtener información de la oficina de crédito es necesario ser miembro y a su vez proveerle información o pagar un precio mucho mayor para acceder a sus datos).[28] Sin embargo, esto no ha tenido éxito fuera de Lima, quizás por falta de economías de escala y mayor proporción de prestamistas informales no regulados.

(27) Un área rural en Guatemala, cerca del lago Atitlán es una excepción en la cual los prestamistas e informales colaboraron exitosamente en formar una oficina voluntaria de crédito con amplia cobertura.
(28) Casi no hay problemas en conseguir las "listas negativas", sobre prestatarios incobrables, de los prestatarios; pero, a menos que la oficina de crédito tenga alta credibilidad, con frecuencia se niegan a brindar información sobre los prestatarios cumplidos debido al temor de que esa información caiga en manos de sus competidores.
Una institución líder en microfinanzas en Centroamérica ofrece asistencia técnica y capacitación a instituciones de microfinanzas en otros países centroamericanos, pero no del suyo propio.

Identificación y manejo del riesgo clave: las zonas locales no diversificadas

Los anteriores enfoques del manejo de riesgo quizás desestimen en gran medida la naturaleza extremadamente no diversificada de la mayoría de economías rurales, y esto puede constituir el riesgo más crítico en las finanzas rurales.
Al dejar de lado esta característica clave de la mayoría de sectores rurales, los enfoques precedentes pueden fracasar en su intento de reducir el principal riesgo de los proveedores de servicios financieros en esos territorios (por ej.: en un área ampliamente dedicada a la producción arrocera, un prestamista no puede evitar riesgos cortando los préstamos a los productores de arroz). Para que las instituciones financieras locales puedan sobrevivir a largo plazo en las áreas rurales, deben existir mecanismos de refinanciamiento que permitan a las financieras con cobertura geográfica limitada manejar los inevitables siniestros locales.
Para que los mecanismos de refinanciamiento tengan apoyo gubernamental o de los donantes, deberán estar basados en el mercado y demostrar capacidad de seleccionar el apoyo sólo para aquellas instituciones que temporalmente necesiten liquidez, pero que tengan conocimientos especializados de las condiciones locales que proporcionen la ventaja competitiva necesaria para una sustentabilidad a largo plazo.
Estos proveedores locales de servicios financieros podrán tener una ventaja permanente sobre las sucursales rurales de instituciones financieras geográficamente diversificadas, en caso de que estas instituciones más grandes no pudieran elaborar sistemas adecuados de información para monitoreo y control, y delegar responsabilidades a los gerentes locales. Sin embargo, esta descentralización es posible, como lo ha demostrado el BRI en Indonesia.

El uso de garantías para superar el riesgo

Otro enfoque que muchos prestamistas usan frente al manejo de riesgos, es confiar en las garantías, aun en detrimento del flujo de caja y de la naturaleza de los prestatarios.
Pero, incluso donde claros títulos sobre la tierra hacen posible las hipotecas, estas pueden significar altos costos de transacción, para el prestatario y para el prestamista.
Además, la ejecución de hipotecas sobre tierras en áreas rurales puede implicar largas demoras en procesos legales con incertidumbre sobre el resultado o, incluso después de la adjudicación, la incapacidad para los prestatarios de posesionarse, venderlas o incluso administrarlas.[26] Por lo tanto, es comprensible que los prestamistas insistan en garantía de bienes raíces urbanos en vez de una granja, aun para garantías agrícolas.

Esta actitud hacia la tierra en muchas sociedades rurales, ha motivado esfuerzos para mejorar el funcionamiento de tipos alternativos de garantía, tales como hipotecas sobre bienes muebles, incluyendo el uso de recibos de almacenaje. Sin embargo, aunque estudios profundos realizados en países latinoamericanos y de otras áreas apuntan con precisión los cambios que se requieren en leyes, regulaciones, más mejoramiento en la infraestructura (por ej.: registros) ha habido poco progreso en establecerlos.
Para apoyar tales cambios puede requerirse la participación de los profesionales en finanzas rurales y de los principales beneficiarios de tales mejoramientos, para superar intereses particulares bien atrincherados. A más de formas de garantías no tradicionales, ampliamente usadas en las microfinanzas, otros mejoramientos en la infraestructura legal que pudieran facilitar recursos, como el arrendamiento mercantil, merecen el apoyo de los profesionales en finanzas rurales. Sin embargo, para préstamos grandes y a largo plazo como los dirigidos al desarrollo agrícola, el uso tradicional de tierras como garantía puede ser la mejor opción y, por lo tanto, necesitar el apoyo de los profesionales en finanzas rurales.

(26) En EE.UU., en la década de 1980, granjeros reunidos impidieron remate de tierras tomadas por los prestamistas.

La cobertura obligatoria no puede extenderse a los prestamistas informales no regulados ni a otro tipo de acreedores, como comerciantes, servicios públicos, y la información de créditos puede ser incompleta, sobre todo en cuanto a áreas rurales y micro prestamistas.

- Finalmente, uno de los objetivos principales de este estudio es difundir información sobre las innovaciones en productos y servicios para finanzas rurales, de manera que puedan ser desarrollados en forma más amplia. Más aun, es importante que los profesionales en finanzas rurales de otros países u otros continentes se mancomunen, tanto para expandir el alcance, como porque los profesionales en finanzas rurales en un país determinado pudieran ser renuentes a compartir información sobre innovaciones a sus potenciales competidores. Esto plantea otra pregunta: ¿Es posible encontrar mecanismos basados en el mercado para diseminar información sobre innovaciones en finanzas rurales de una manera más efectiva?

Expansión de la gama de productos y servicios financieros para la agricultura

Para proveer ciertos productos y servicios financieros por los que existe particular demanda entre los agricultores se pueden requerir esfuerzos especiales, sin retornar al enfoque tradicional del crédito agrícola.
Las lecciones de las microfinanzas pueden ayudar a extender la disponibilidad de servicios financieros a muchos segmentos del sector rural, pero no siempre es un asunto de simple duplicación. Con frecuencia los préstamos grandes con plazos mayores a lo habitual en microfinanzas, son importantes para desarrollar las fincas.
Aquí no se pretende explorar cómo ofrecer mejor dichos productos y servicios, lo cual se encuadra dentro de la esfera de muchos profesionales expertos en finanzas rurales.

Sin embargo, existen dos puntos relacionados que es importante enfatizar ahora:

- Por mucho tiempo, los servicios de depósitos han sido descuidados u olvidados, sobre todo en áreas rurales, y esta brecha no puede acortarse sin la presencia de instituciones reguladas. Esto implica la necesidad de atención especial a las sutiles barreras reguladoras que pueden hacer prohibitivo el establecimiento de pequeñas sucursales en las áreas rurales. Por las frecuentes dificultades que las ONG en microfinanzas enfrentan al transformarse en instituciones financieras reguladas y tener éxito en la movilización de depósitos, puede ser importante no eliminar la infraestructura existente (por ej.: sucursales de bancos agrícolas estatales), sin analizar previamente todas las opciones.
- El segundo punto es un corolario del primero: es probable que al atender la demanda de una gama diversificada de productos y servicios financieros en áreas rurales, se requiera diversidad institucional (bancos comerciales, bancos rurales locales, cooperativas de crédito, proveedores de microfinanzas sin fines de lucro, etc.), incluyendo una variedad de acuerdos informales, como las ROSCA, y los mejores servicios financieros suministrados por productores, procesadores, proveedores de insumos y agentes de mercadeo.
  Un objetivo principal de los gobiernos y donantes debiera ser motivar todo tipo de instituciones financieras y acuerdos para competir en tal "campo de juego" por los nichos comerciales que existen en las áreas rurales. Igualmente, como parte de la filosofía de mercado implícita en el tránsito del crédito agrícola a las finanzas rurales, los donantes debieran diseñar mecanismos de asistencia técnica que permitan a las instituciones que provean servicios financieros rurales acceder a la asistencia técnica en función del mercado, donde la competencia determine los resultados, más que basarse en "escoger ganadores" entre una variedad de instituciones e innovaciones que claman por apoyo.

Referencias

- Dale W Adams y Robert C. Vogel, "Rural Financial Markets in Low Income Countries: Recent Controversies and Lessons," World Development, abril 1986.
- Dale W Adams y Robert C. Vogel, "Old and New Paradigms in Development Finance: Should Directed Credit Be Resurrected?" USAID, septiembre 1996.
- Dale W Adams, Juan José Marthans y Robert C. Vogel, "Approaches to Rehabilitating Insolvent Government-Owned Banks: Costs and Benefits of Liquidating an Agricultural Bank in Peru", Instituto para el Desarrollo Internacional de Harvard, 1997.
- Dale Adams, Phil Fritz, Dennis Sheets y Germán Tabares, "Banco Nacional de Fomento: Diagnóstico Integral y Posibles Políticas para el Futuro", informe de IMCC para el Banco Interamericano de Desarrollo, abril 1998.
- Dale W Adams y Robert C. Vogel, "Options for the Agricultural Development Bank and Finanzas rurales in Trinidad and Tobago", informe para el Banco Interamericano de Desarrollo, febrero 2000.
- Lee Arbuckle, Rescina Bhagwani, Gilberto Llanto y María Piedad Gerón, "A Review of the Regulatory Environment for Credit and Deposit-Taking Cooperatives in the Philippines", informe de IMCC para USAID bajo el proyecto CPIP, noviembre 1998.
- Lee Arbuckle, William Griffin y Eduardo Jiménez, "Recommendations for the Regulation of Credit and Deposit-Taking Cooperatives in the Philippines", informe de IMCC para USAID bajo el proyecto CPIP, febrero 2000.
- Robert Buckley y Robert C. Vogel The World Bank and Microenterprise Finance: From Concept to Practice, Departamento de Evaluación de Operaciones, Banco Mundial, noviembre 1999.
- Robert Peck Christen, Elisabeth Rhyne y Robert C. Vogel, "Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs", USAID, agosto 1995.
- Tom Fitzgerald y Robert C. Vogel. "Moving Towards Risk-Based Supervision in Developing Economies", Instituto para el Desarrollo Internacional de Harvard, CAER II, Documento de Discusión No. 66, mayo 2000.
- Arelis Gomez, Germán Tabarés y Robert C. Vogel, "Microfinance, Bank Regulation and Supervision: The Bolivian Case Study", informe de IMCC para USAID bajo el proyecto Las Mejores Prácticas en Microfinanzas, agosto 2000.
- Michael Gudger, "Sustainability of Credit Guarantee Systems", The Financier: Analyses of Capital and Money Market Transactions, febrero/mayo 1997.
- Ronald I. McKinnon, Money and Capital in Economic Development, 1973
- Félix Riera y Jorge Molina, "Guatemala: Reporte Sobre el Manual Contable", informe de IMCC para USAID bajo el proyecto AGIL, agosto 2002
- Félix Riera, "Honduras: Chart of Accounts Report (Phase I and Phase II)", informe de IMCC para USAID bajo el proyecto PEP, junio y diciembre 2002.
- Edward S. Shaw, Financial Deepening in Economic Development, 1973
- Robert C. Vogel, "Savings Mobilization: The Forgotten Half of Finanzas rurales", in Undermining Rural Development with Cheap Credit, Westview Press, 1984.
- Robert C. Vogel, "Other People's Money: Regulatory Issues Facing Microenterprise Finance Programs", Capítulo 12, Part III, Strategic Issues in Microfinance, Ashgate, 1998.
- Robert C. Vogel, "Measuring the Role of Instituciones financieras in Poverty Reduction", Banco de Desarrollo Agrícola, marzo 2002.
- Robert C. Vogel, "Regulatory and Supervisory Trends in Micro-Banking: Examining Experiences in the Philippines and in Latin America", Comunidad Económica Asia-Pacífico, julio 2002.
- Robert C. Vogel y Dale W Adams, "Costs and Benefits of Loan Guarantee Programs", The Financier: Analyses of Capital and Money Market Transactions, febrero/mayo 1997.
- USAID, Spring Review of Small Farmer Credit; 1973

CAPÍTULO II

ROLES DE LA COOPERACIÓN

ROL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS

Alain Laigneaux

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL EN LAS MICROFINANZAS RURALES

Rodrigo Espinosa

ROL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS

Alain Laigneaux[29]

Antecedentes

¿Qué papel han tenido hasta ahora los diversos actores tanto bilaterales, directos e indirectos, como multilaterales en el acompañamiento de un sinnúmero de iniciativas relacionadas con el tema del financiamiento para el sector rural? Esta reflexión tiene necesariamente que inscribirse dentro de una perspectiva amplia, de desarrollo rural que también abarque el ámbito de una sociedad o un país determinado.

Examinar el rol de la cooperación internacional en el pasado y el presente, desde sus fortalezas, debilidades y limitaciones, permite plantear recomendaciones para el futuro *enfocando siempre nuestro principal objetivo, el desarrollo y la lucha contra la pobreza.*

Después de retomar brevemente elementos de la primera fase de los programas de "crédito agrícola dirigido", y ver cómo estos abren paulatinamente paso a los "sistemas financieros rurales", haremos hincapié, desde la perspectiva de la microfinanza sobre dos aspectos centrales para el futuro de las finanzas rurales.
Primero: el ahorro, ausente del primer paradigma, se convirtió en centro del paradigma actual, llamado por Marguerite Robinson "La Revolución de la Microfinanza"[30].
Segundo: a partir de las insuficiencias del paradigma actual, qué políticas, públicas o privadas, merecen el apoyo de la cooperación internacional para que la microfinanza concurra de manera eficaz y eficiente a un proceso de desarrollo humano sostenible.

40 AÑOS DE PRESENCIA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Del crédito agrícola dirigido a la industria de las microfinanzas

Las iniciativas de crédito agrícola dirigido que se utilizaron de los años cincuenta a mediados de los ochenta, con el apoyo de la cooperación internacional, fracasaron.

Dichas iniciativas correspondían a una corriente modernizadora del agro[31] y se basaban sobre una serie de supuestos que podemos resumir de la manera siguiente[32]:

- Las poblaciones pobres necesitan crédito para obtener los insumos que requieren;
- Como son pobres, no tienen capacidad de ahorro para conseguir estos insumos;
- Al mismo tiempo no están en capacidad de pagar el costo real del crédito.
- Conclusión: es necesario crédito subsidiado para superar esos cuellos de botella.
- Tienen un nivel educativo bajo por lo cual desconfían de los bancos.
- No ahorran o si lo hacen es más probable que sea en el sector financiero informal;
- Para que ahorren en los bancos, necesitan una disciplina financiera que se les puede dar mediante capacitación. Entonces, el ahorro obligatorio es precondición para que tengan acceso a un crédito por parte de una institución financiera.

(29) Consejero temático en Economía Social de la Cooperación Técnica Belga con sede en Bruselas.
(30) Robinson Marguerite S., "The Microfinance Revolution, Sustainable Finance for the Poor", The World Bank, Open Society Institute, 2001
(31) Corriente a la cual corresponde por ejemplo trabajos como el de Schultz (1964) que llega a la conclusión que el campesino es un ser racional que tiene capacidad de aceptación de la tecnología y de la modernidad.
(32) Robinson Marguerite.S. , "The Paradigm Shift in Microfinance: A Perspective from HIID", HIID History Conference, Bermuda, March 1995.

Los programas implantados se orientaron básicamente hacia el sector agropecuario y canalizaron grandes cantidades de dinero a él, a través de instituciones generalistas de promoción del desarrollo, de la banca de fomento de la agricultura o simplemente de los componentes de crédito de un sinnúmero de proyectos de desarrollo. Varias evaluaciones de estos programas, realizadas en los años sesenta y luego en los setenta, llegaron a conclusiones negativas en cuanto a los resultados alcanzados, en particular desde una perspectiva amplia de satisfacción de las necesidades de financiamiento del mundo rural y de un proceso general de desarrollo[33].

La principal consecuencia para los donantes y los gobiernos de ese aparente fracaso rotundo no se hizo esperar y, a partir de mediados de los años ochenta, se observó una notable disminución de los programas de crédito agrícola. Sin embargo, algunos Gobiernos utilizan todavía la banca estatal como herramienta de apoyo populista " ofreciendo" créditos con tasas muy por debajo de las de mercado. El Ecuador es uno de ellos. Tales programas gubernamentales, de corte claramente político, tienen efecto negativo para las instituciones financieras privadas que compiten en los mismos sectores; ya que la gran publicidad de aquellos induce a creer que los banqueros o las cooperativas de crédito lucran exageradamente con los créditos a agricultores.
Simultáneamente, ya había precursores que iniciaban la etapa hacia la microfinanza, a veces también con el apoyo de donantes, pero sin subsidiar el crédito, movilizando el ahorro en gran escala y desarrollando productos financieros para los estratos de más bajos recursos (BDB en Indonesia, SEWA en la India, varias cooperativas y ONG...).
Pero el viraje decisivo hacia un paradigma nuevo, el de la microfinanza, se produce en los años ochenta en medio de profundas reformas económicas en el Sur[34].

La microfinanza y los sistemas financieros rurales: un cambio de paradigma

Desde la perspectiva de la microfinanza, las "finanzas rurales" son un concepto que es parte de la revolución mencionada líneas arriba. Corresponde a un cambio conceptual, enmarcado en un contexto de liberalización acelerada de las economías, que nos introduce en un paradigma nuevo caracterizado por una apuesta clara a favor de los mecanismos de mercado para favorecer una mejor asignación de recursos y un objetivo de promoción de la iniciativa privada. También ese paradigma vuelve a poner en el tapete, como una preocupación importante, el rol de la microfinanza y de los sistemas financieros como instrumentos de lucha contra la pobreza[35]. Ese concepto abandona la idea restrictiva del crédito considerado casi exclusivamente como un insumo en el proceso productivo. El objetivo central es ahora favorecer el desarrollo y la fluidez de servicios financieros en el marco de un verdadero "mercado de capitales rurales" articulado alrededor de tres nociones clave:

- Mercado financiero sostenible;
- Intermediación financiera eficaz;
- Instituciones financieras innovadoras, viables y autónomas[36].

Además, el concepto adopta una visión sistémica que abarca los usuarios, las instituciones, los instrumentos y procedimientos, a nivel macro, en el sector financiero, en el ámbito de la demanda y a escala institucional[37]. Ese cambio conceptual ha llevado a muchas instituciones (donantes, gobiernos) a desarrollar esfuerzos para crear o consolidar instituciones financieras sostenibles y a responsabilizar al usuario/cliente.

(33) Para mayores detalles, ver por ejemplo AFR, No 1, 2001; Adams et al, 1984 y Vogel R.C., "From Agricultural Credit to Rural Finance: In search of a New Paradigm", Comunicación presentada en el Symposium Internacional , " Experiencias y Desafíos en Microfinanzas y Desarrollo Rural", Quito octubre del 2003
(34) Nos referimos a los Programas de Ajustes Estructurales que traducen una opción clara por el mercado y la liberalización y una estigmatización o satanización de la acción del Estado
(35) Von Pischke señala en su intervención en la Conferencia de Washington sobre "Best practices", que ese tema aparece ya a principios de los años 70 en las declaraciones del Banco Mundial (Mac Namara's 1972 speech to the Board) y del FMI.
(36) Wampfler, Poursat, Doligez, « Quels modes d'intervention pour améliorer la contribution de la microfinance au financement de l'agriculture », Séminaire International Dakar, janvier 2002.
(37) ARF, op.citado

Dos periodos distintos marcan la historia reciente de este nuevo paradigma.

- En los años ochenta algunas experiencias se masifican con éxito (más de un millón de prestatarios para la Grameen y BRI) y la metodología de la Grameen Bank empieza a ser adoptada en varias partes del mundo[38]. En el África, particularmente del Oeste, estos años corresponden más bien a una fase de experimentación marcada por la necesidad de elaborar modelos de sistemas financieros que sean accesibles a los excluidos del sistema formal, y demostrar la capacidad de gestionar nuevas instituciones de proximidad de manera eficaz y eficiente. El apoyo de los donantes que se da principalmente a través del soporte técnico a la profesionalización y la provisión de líneas de crédito. Asignan también a las instituciones existentes, un rol importante en el combate contra la pobreza
- En los años noventa, observamos una evolución en dos fases. A principios de la década, la microfinanza vive una expansión rápida principalmente cuantitativa (con objetivo prioritario de aumentar el número de clientes) en casi todo el mundo con apoyo masivo de la cooperación internacional. Esa fase eufórica abre el camino a la "industrialización" del sector[39] y va a conocer también algunos casos de quiebra de instituciones importantes como CORPOSOL en Colombia. Desde 1993-1994 se abre la segunda fase, también apoyada por la cooperación, centrada sobre la consolidación institucional y la búsqueda de resultados financieros y sostenibilidad.

El aporte mayor de estas dos décadas, es un tejido de instituciones de microfinanza con resultados significativos en términos de cobertura, clientela, productos y servicios ofrecidos, control de riesgo, disminución de los costos de intermediación y rentabilidad.

CUADRO RESUMIDO DE LOS DOS PARADIGMAS

Elementos	Paradigma del crédito agrícola dirigido	Paradigma de los mercados financieros
1. Problema principal	Imperfecciones de mercado	Costos de transacción elevados
2. Rol del mercado financiero	• Ayuda a los pobres • Estímulo de la producción	Intermediación financiera
3. Usuarios	Beneficiarios (prestatarios)	Clientes (tanto prestatarios como depositantes)
4. Fuente de recursos	Gobiernos y donantes	Mayormente depósitos
5. Subsidios y impuestos	Varios (persistentes)	Pocos y solamente transitorios
6. Sistema de información y de evaluación	Denso, muchas veces por parte de los planificadores. Enfocado hacia medición de impacto	Menos denso, especialmente para administradores. Enfocado hacia eficacia y eficiencia de la intermediación

Fuente: Agricultural Finance: Getting the Policies Right, AFR No 2, FAO-GTZ, 1998

Este cuadro comparativo da pie para evaluar dos aspectos importantes para el futuro de la microfinanza desde una perspectiva de donantes: la movilización del ahorro y las limitaciones del paradigma en cuanto a su rol en el proceso de desarrollo y el combate contra la pobreza.

LA MOVILIZACIÓN DEL AHORRO VOLUNTARIO

A pesar de numerosas evidencias en todas partes del mundo que indican que la gente, aún siendo muy pobre ahorra, la importancia que le dan a este fenómeno los donantes es aún

(38) Inclusive en países como Francia donde la «Association pour le Droit à l'Initiative Economique», se crea a la iniciativa de Maria Novak en 1989 (ver ADA Dialogue, n°31,marzo 2003)
(39) Robinson Marguerite.S., op.citado, 2001

ambivalente[40]. En la agenda de la Comunidad Internacional que trabaja el tema hay una toma de conciencia y una preocupación cada vez más grande para el enfoque "ahorro" de los sistemas de microfinanza. Pero las instituciones financieras siguen, a veces, considerando el ahorro como "la mitad olvidada de las finanzas rurales"[41] y no como un potencial importante para el desarrollo de las mismas instituciones y para el mejoramiento de los sistemas financieros rurales. Ese desinterés relativo, puede explicarse por desconocimiento de los sistemas financieros informales[42], o por una visión sesgada que no reconoce que en el campo existe demanda para una gama de servicios financieros más allá del crédito[43]. Tampoco hay que menospreciar que hay razones objetivas, en termino de costo de colecta, de marco legal (formalidad versus informalidad, reguladas versus no-reguladas), disponibilidad de recursos alternativos (a través del mercado o de líneas de crédito de instituciones especializadas) que explican una cierta política de espera por parte de las instituciones.

Las instituciones de microfinanza (IMF) perciben el ahorro más como una fuente de captación costosa y poco atractiva comparado con las líneas de financiamiento disponible en el mercado. Poco perciben el ahorro como un servicio complementario al crédito que permite a sus clientes convertir pequeñas cantidades de dinero en una suma para realizar alguna inversión. Rutherford en su libro Los Pobres y su Dinero[44] explica en forma muy ilustrada como personas muy pobres buscan mecanismos para convertir cantidades a veces insignificantes, con depósitos frecuentes y constantes, en una suma que muchas veces equivale al monto de un microcrédito.

Antes de plantear algunas condiciones para que esa función de ahorro se pueda potenciar y el papel que la cooperación puede tener a este nivel, es necesario recordar los beneficios que se pueden esperar a nivel micro, meso y macro.

Existen formas de ahorro informales en todas partes del mundo que cumplen varias funciones y traen consigo ventajas y también inconvenientes. No queremos entrar aquí en ese tema[45] sino más bien enfocar el potencial y los beneficios de formas de ahorro voluntario realizadas mediante las instituciones formales del sistema financiero -con la debida supervisión de una entidad estatal- ubicadas en los varios ámbitos siguientes:

- Individual y de la microempresa, el ahorro permite acumular recursos para futuras utilizaciones o casos de emergencia, dar seguridad, cumplir con obligaciones sociales o religiosas, dar acceso a futuros créditos, obtener un historial de crédito, legalizar activos (elemento importante para la gente pobre que generalmente no tiene ninguna garantía que ofrecer cuando necesita crédito), mejorar la gestión financiera del hogar (efecto estabilizador). Además, y desde una perspectiva de género, permite a las mujeres, quizás por primera vez, tener sus ahorros en una cuenta a su nombre.

(40) Es reveladora la encuesta realizada en 1996 entre donantes involucrados en programas de microfinanza por el PNUD y el Women's World Banking que indicaba que el tema del ahorro salía en décima posición entre los doce ítems más importantes que se tenían que privilegiar. Citado en Robinson M.C.
(41) Vogel Robert C., 1984 "Savings Mobilization: The Forgotten Half of Rural Finance", in D. Adams, D.H.Graham & J.D.Von Pischke, eds., Undermining Rural Development With Cheap Credit".: Boulder, Co. Westview Press.
(42) Para demostrar la existencia de una demanda para ahorrar están allí panderos en el Perú, tontines en África, tandas en México y de manera genérica las Roscas (Rotating Saving and Credit Association o en español: Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo).
(43)La agricultura familiar se entiende como un sistema productivo en sus diversos componentes, tanto unidad económica (necesidad de inversión productiva) como unidad social (satisfacción de demandas sociales y de consumo). Ver también Vogel R.C., "From Agricultural Credit to Rural Finance: In search of a New Paradigm", op. citado.
(44) Rutheford, S., 2000: The poor and their money, Oxford University Press
(45) Los interesados podrán encontrar una comparación muy interesante entre sector formal e informal desde la perspectiva del ahorro, incluyendo las ventajas y desventajas de cada forma en ambos sistemas, en Robinson, 2001

- Grupos, organizaciones e instituciones, el hecho de poder ahorrar como colectivo no solamente abre un mercado nuevo para los ahorros, permite muchas veces liberarse del poder que tenía una persona (por ejemplo el tesorero), aumenta la seguridad financiera del grupo y mejora la transparencia en el manejo de los fondos.
- Instituciones financieras, los beneficios son también múltiples: la captación de ahorro disminuye la dependencia de las fuentes externas de recursos financieros, aumenta la autonomía institucional y crea las condiciones para un desarrollo institucional más sostenible. También supone que la supervisión a través de una institución reguladora, trae un beneficio tanto institucional como a nivel del cliente que se siente más seguro.
- Gobiernos y donantes, los recursos disponibles mediante los ahorros son otros tantos recursos que se pueden dedicar a otros fines.
- De la economía y del crecimiento, se puede considerar el efecto dentro de un círculo virtuoso donde la reorientación de recursos de gobierno y de ahorros disponibles permite aumentar la inversión, la cual crea condiciones para un mayor crecimiento.

El ahorro es sin duda elemento esencial (1) en la formación de sistemas financieros con perspectivas de sostenibilidad y de autonomía financiera; (2) en la construcción de capacidad individual y grupal de liberarse de tutelas y de tener acceso a una cierta "ciudadanía económica"; (3) en las políticas públicas y las estrategias de los donantes.

Aunque este punto pudiera ser discutido con mayores detalles, sigue existiendo desequilibrio en el ahorro entre instituciones financieras de tipo bancario y otras de tipo cooperativo (desequilibrio que tiene que ver, entre otras cosas con el desarrollo mismo de los sistemas financieros y con la cobertura que tienen). Las primeras no tienen mayores dificultades para colocar su cartera de crédito pero sí para movilizar ahorros; en las segundas sucede a la inversa: tienen más capacidad de movilización de ahorros pero menos rapidez para colocar créditos. Esa dualidad, más allá del caso ecuatoriano que la ilustra, lleva a reflexionar sobre las políticas que hay que implantar para reforzar tanto la cobertura como la profundidad de ambas instituciones.

En las décadas de los ochenta y noventa, el otorgamiento de líneas de financiamiento blando a las IMF reforzó el enfoque de las microfinanzas hacia la colocación masiva de créditos. Se celebró con gran pompa la Cumbre del Microcrédito en 1997 que, quiso incorporar a la lista de los derechos humanos el derecho al crédito. Ahora los programas deben ser más cautos en sus financiamientos para microfinanzas y limitar el efecto negativo sobre las captaciones entre los mismos clientes. Salvo situaciones especiales ya no debiera haber financiamiento sin costo. Los casos de financiamiento blando deben ser dirigidos hacia programas piloto de atención a sectores específicos de población o a productos innovadores que requieren un proceso de diseño y pilotaje antes de lograr una rentabilidad propia.

Los subsidios que pueden otorgar los organismos de Cooperación Internacional (CI) deben dirigirse hacia la consolidación institucional de las IMF, formación de cuadros y dirigentes, desarrollo de tecnologías basadas en la información, desarrollo de productos innovadores que mejoran la cobertura y el alcance de las IMF.

La regulación es un tema clave en las captaciones de ahorro. Muchas IMF no pueden captar depósitos por no ser reguladas (tal vez algunas no quieren captar depósitos por no querer entrar a la supervisión). La cooperación internacional (CI) debe trabajar en la definición de políticas y normativa para lograr que la mayoría de instituciones financieras sea supervisada por un organismo de control. Este tema es complejo y amerita toda la atención de los Gobiernos y los organismos de CI para consolidar los sistemas financieros rurales, y evitar potenciales problemas causados por alguna IMF mal administrada. La supervisión de pequeñas entidades rurales es costosa y complicada. En este mismo libro el Dr. Rodrigo Espinosa explica la complejidad e importancia de la supervisión en el desarrollo de los sistemas financieros.

Apoyar las instituciones que tienen un enfoque hacia la captación de ahorro de sus propios clientes. Sabemos que principalmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito que siguen los modelos Raiffeisen y Desjardins privilegian el ahorro antes del crédito. Sin embargo en muchas regiones el sistema de cooperativas financieras es atomizado, poco integrado y con un grado de desarrollo tecnológico bajo. Algunos ejemplos de integración se detallan en este libro y en especial la de FINANCOOP Caja Central Cooperativa del Ecuador apoyada por la Cooperación Belga y la DGRV.

LIMITACIONES EN EL PROCESO DE DESARROLLO Y EL COMBATE CONTRA LA POBREZA

Los resultados mencionados del paradigma actual son indudables; pero se deben señalar algunas limitaciones importantes, que son desafíos si las consideramos desde la perspectiva de las políticas que deben establecerse con el apoyo de la cooperación internacional. Se consideran las finanzas rurales a partir de sus múltiples dimensiones y características y también de las considerables imperfecciones de mercado que las caracterizan. Se hace particular hincapié sobre el papel específico que deben jugar los sistemas financieros rurales en el financiamiento de la actividad agropecuaria.

- La tasa de penetración de los servicios de microfinanza en el ámbito rural es todavía insuficiente (20 % de los hogares rurales en África del Oeste, y no más de 15 % sobre el promedio de hogares en los países del Sur que tiene acceso a los servicios financieros formales[46]). Es decir, el acceso al financiamiento rural para las agriculturas familiares del Sur sigue siendo una dificultad casi permanente
- Los productos de crédito disponibles no responden a la demanda diversificada que necesita, además de productos de corto plazo otros de mediano y largo plazo
- Los volúmenes de crédito disponibles para el financiamiento del agro son todavía muy pequeños comparados con las necesidades del sector.
- La prioridad otorgada a la rentabilidad financiera en los últimos años se hizo parcialmente en detrimento de la accesibilidad, por ejemplo al no incursionar en zonas y/o actividades riesgosas, como las actividades productivas agrícolas)[47].
- El sector, en particular en el África, es frágil y no ha llegado todavía a la etapa de la autonomía financiera, a pesar de los esfuerzos.
- A la inversa de los postulados iniciales del liberalismo, hay evidencias que el mercado por sí solo no es "la" solución sino más bien que es necesario reafirmar la legitimidad del Estado como productor de políticas concertadas con los actores del mundo rural en general y del agro en particular, a más de como ente regulador, controlador y productor de normas, reglamentos y bienes públicos.
- Si bien la "revolución" citada puede ser una condición necesaria para profundizar los sistemas financieros rurales, no es suficiente dado el contexto marcado por la desaparición y desmantelamiento de las antiguas instituciones estatales y el poco interés de la banca privada para "comprarse el pleito" del financiamiento al sector rural en general y al sector agropecuario en particular.

Ante estos puntos ¿cómo pensar el rol de la cooperación internacional en el desarrollo de sistemas que articulen rentabilidad financiera y social en favor del desarrollo rural?

(46) Gonzalez-Vega C., "Deepening Rural Financial Markets : Macroeconomic, Policy and Political Dimensions" Paving the Way for...International Conference on Best Practices Washington, July 2003
(47) Hay que insistir aquí sobre el rol que puede jugar los sistemas financieros sobre la consolidación y el aumento del capital social tanto a nivel individual como colectivo y por consecuente sobre la disminución de la pobreza

UN PARADIGMA QUE ARTICULA RENTABILIDAD ECONÓMICA Y RENTABILIDAD SOCIAL

La experiencia adquirida hasta ahora por la cooperación internacional en torno al apoyo al nuevo paradigma y a la transición entre el primero y el segundo, tiende a demostrar una apropiación importante de las principales características del modelo actual[48]. Pero al mismo tiempo pone en evidencia, además de las limitaciones mencionadas, los apremios existentes en cuanto al desarrollo de sistemas financieros rurales, la fragilidad de varias instituciones que son parte de ellos, los límites de la liberalización a veces brutal que se dio[49] y la necesidad de construir las bases institucionales y sociales del mercado (marco jurídico, rol del Estado, regulaciones...). Además la construcción que se está realizando no llena ni podrá llenar todos los "nichos" del financiamiento, en particular del financiamiento del sector agrícola.

Se puede pensar en una estrategia de intervención "voluntarista" para la cooperación internacional, articulada alrededor de acciones de acompañamiento que contribuyen al refuerzo directo de los sistemas financieros rurales o crean las condiciones de un desarrollo sostenible y equilibrado, por ejemplo apoyando a las políticas públicas.

Algunos ejemplos, sin pretender ser exhaustivo, pudieran ser:

- Propiciar la diversidad y reforzar la complementariedad entre actores para poder aportar una respuesta a las necesidades de financiamiento de las diferentes categorías de poblaciones, de actividades, de zonas agro ecológicas...[50]
- Apoyar la elaboración de políticas públicas de fomento a las finanzas rurales que obliguen al Estado a poner todos los participantes alrededor de la mesa para concertar y construir una plataforma de diálogo permanente
- Proveer la infraestructura rural básica y esencial como carreteras, electrificación, comunicaciones, riego, e infraestructura principal de mercadeo
- Colaborar con el suministro de los llamados "bienes públicos" como por ejemplo la información, el desarrollo de recursos humanos y la investigación agrícola
- Establecer una política apropiada de desarrollo de sistemas financieros que sustente una intermediación financiera eficaz, reduzca los costos de transacciones, aumente el acceso de los agricultores a los servicios financieros, facilite el uso de garantías para préstamo adecuadas y cree un marco de supervisión y regulación apropiado para los diferentes tipos de instituciones financieras
- Facilitar el funcionamiento de mecanismos adecuados de gestión del riesgo

(48) Sin embargo en varios países del mundo, esa transición esta todavía incompleta, tanto por parte de las autoridades y de las políticas públicas que se viene implementado como por parte de los donantes que, en algunos casos, siguen atando su apoyo, a líneas de crédito dirigido a grupos específicos como son las mujeres, los pequeños agricultores o los microempresarios

(49) Por ejemplo con el cierre y la desaparición de instituciones vinculadas al Estado

(50) Wampfler B. y Mercoiret R.M. "Microfinance, organisations paysannes: quels partage de rôles, quels partenariats dans un contexte de liberalisation". Séminaire international Dakar, janvier 2002 y también Vogel R. C. op. citado.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

Después de explorar rápidamente el tema de la microfinanza en sus relaciones con el desarrollo rural, quedan abiertas muchas preguntas e inquietudes. El debate importante que existió en los años noventa entre los partidarios por un lado de un desarrollo de los sistemas financieros y por el otro lado del combate a la pobreza mediante programas de crédito, ilustra muy bien los dos paradigmas que hemos revisado sucesivamente. La primera tendencia corresponde claramente a la Revolución divulgada por Marguerite Robinson y ampliamente difundida con "buenas prácticas" en el ámbito mundial. Según la visión de Robinson, compartida por muchos responsables de instituciones internacionales de los gobiernos locales y del sector privado, es la única vía para satisfacer las múltiples demandas que se expresan en el mundo por tener servicios financieros adecuados y accesibles a un costo razonable. Parte esencial de este "modelo" es la movilización, en forma voluntaria del ahorro.

La segunda tendencia corresponde a una filosofía que tiene como objetivo principal, llegar a los más pobres y levantar, mediante un paquete de insumos (materiales, como el crédito, y también no materiales como planificación familiar, alfabetización, etc.) los apremios que los agobiaban. Aquí el ahorro juega un papel segundario salvo una forma obligatoria que da acceso al crédito. Partidarios de ambas tendencias comparten sin embargo el objetivo de ofrecer a los pobres una salida digna y la necesidad de construir instituciones y sistemas que sean sostenibles en el tiempo.

¿Será entonces solamente una cuestión de medios y no de objetivo?

Hay que repetir que la microfinanza no es la panacea para resolver los problemas del desarrollo. Es un instrumento que tiene que ir a la par con otras formas de apoyo y de consolidación de los procesos de desarrollo. Y no se trata solamente de un problema de recursos. Es un proceso de autonomía a largo plazo que se sustenta sobre una base de confianza y de proximidad con los usuarios. Es allí donde todos los actores tienen un rol determinante que jugar pero siempre y cuando entiendan que para lograr resultados, hay que trabajar a largo plazo, propiciar diálogo y unir, no solamente recursos, sino también esfuerzos y metodologías.

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL EN LAS MICROFINANZAS RURALES

Rodrigo Espinosa[51]

En el mundo en desarrollo y en las economías en transición, existe interés creciente de promover la profundización del mercado financiero en el sector rural. Los bancos de desarrollo multilaterales; las agencias bilaterales de ayuda externa; los gobiernos de los países en desarrollo; profesionales y académicos interesados en agricultura, pobreza rural y el desarrollo financiero han concentrado atención creciente en los reducidos flujos formales y, a veces, insuficientes flujos también informales de crédito agrícola así como en la escasa entrega de los diversos tipos de servicios financieros a la población rural de estos países.

Hay un renovado interés por diseñar y establecer mecanismos costo-efectivos y sustentables para superar lo que aparece como obstáculos intratables que, con frecuencia, enfrenta el desarrollo del mercado financiero rural de los países en desarrollo.

La atención cambia gradualmente, del énfasis exclusivo en el crédito, hacia la importancia de diversos tipos de servicios financieros, como facilidades de depósitos y medios similares para acumular reservas de valores, instrumentos de pago y oportunidades para enviar y recibir remesas, cambio de divisas y, en general, mecanismos para administrar liquidez y enfrentar riesgos[52]. El sector rural carece de mercados de seguros y de otras herramientas para administrar y manejar riesgos, y se da un creciente reconocimiento de las enredadas conexiones entre los mercados financieros y de seguros[53].

El nuevo entendimiento de las dificultades que enfrentan los participantes potenciales de transacciones financieras rurales y la evaluación exhaustiva de la experiencia histórica de las intervenciones en el mercado sugiere que una promoción exitosa del mercado financiero rural requiere de esfuerzos sistemáticos en lugar de aislados, con acciones relacionadas en varios frentes.

Sin embargo, donantes específicos y programas gubernamentales frecuentemente carecen de coherencia y, por lo tanto, pierden oportunidades para reforzar acciones mutuas. Han ignorado la naturaleza verdadera de las transacciones rurales o las dificultades que se presentan cuando éstas se realizan, y así han minado otras acciones para promover la profundización financiera que se intenta construir.

El interés en profundizar servicios financieros rurales obedece a las siguientes motivaciones.

La disminución del crédito agrícola

Existe preocupación por la deficiente oferta de crédito agrícola y se presenta consenso sobre la interpretación de este resultado[54]. Este consenso incluye:

(a) Reducción del mercado en la oferta interna y externa de crédito agrícola formal, en parte relacionado con el descenso de crédito agrícola en los portafolios de los bancos de desarrollo multilaterales y de los donantes bilaterales y también por la contracción de transferencias fiscales para este propósito[55].

(51) Director de Estudios y Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.
(52) Patten y Rosengard, 1991; Adams, 1995; Robinson, 1998
(53) Townsend, 1995; Zeller et al., 1997; Thompson, Miranda, y González-Vega, 1998; Skees, 2003
(54) Yaron, Benjamin, y Piprek, 1997; Yaron, Benjamin, y Charitonenko, 1998
(55) Rice, 1993

(b) Las pérdidas sustanciales y la eventual descapitalización de la mayoría de los bancos de desarrollo estatales y el fracaso de la mayoría de los programas dirigidos de crédito utilizados como canales de fondos públicos o de donantes[56], y
(c) La reducida respuesta en la oferta de fondos de los bancos privados, para ampliar sus operaciones hacia áreas rurales, luego de los programas de liberación financiera y/o del cierre, transferencia o privatización de la banca pública agrícola[57].

Estas reducciones del crédito agrícola formal han sido mayores que la reducción de la participación de la agricultura en el PIB. El descenso ha sido sustancial aun si se toma en cuenta que la calidad fungible del dinero desvió fondos a propósitos no agrícolas.

Sin embargo, existen flujos de crédito de proveedores y de intermediarios pero en cantidades reducidas, y hay evidencia de financiamiento propio de la población rural, particularmente con fondos de amigos y parientes, lo cual revela la capacidad de ahorro en el sector rural.

El acceso a servicios financieros y la pobreza rural

Una segunda motivación para la creciente importancia de la profundización de servicios financieros ha sido el interés en reducir la pobreza. Pero a pesar de intervenciones públicas sólo un reducido grupo de población rural ha tenido acceso al crédito formal y la población con acceso a otros servicios financieros ha sido aun menor.

Surge la pregunta de por qué la población rural no ha tenido un acceso adecuado a servicios financieros y la respuesta obedece a la incuestionable dificultad del financiamiento rural.

La pobreza se concentra más en las áreas rurales y cuando los servicios financieros actúan con sus funciones intrínsecas pueden ayudar a salir de la trampa de la pobreza. Pero cuando las oportunidades productivas no existen y la capacidad de pago es insuficiente el crédito empobrece a los deudores. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias, el crédito puede aumentar o disminuir la pobreza.

Además, per se, los típicos préstamos no crean oportunidades productivas, en particular cuando otras restricciones son vinculantes. El crédito no construye los caminos necesarios para llevar los productos a los mercados; el crédito no puede generar insumos clave que no estén disponibles; el crédito no puede crear o destruir ventajas comparativas ni modificar preferencias de los consumidores.

Profundización de las finanzas

Como tercera perspectiva, la profundización de servicios financieros se considera un factor clave en el proceso del desarrollo financiero. El supuesto básico ha sido que una mayor profundización aumenta el ingreso y acelera el desarrollo económico.

El rol clave de la intermediación financiera es facilitar las trasferencias de poder de compra de depositantes a deudores, de tal manera que mejore la asignación de recursos, y en consecuencia aumente la productividad de los medios en la economía. En esta tarea, las facilidades de depósito son tan importantes como los servicios de crédito.

El crecimiento económico y la eficiencia también son afectados por las transacciones financieras, por el rol de juntar capital, por la selección de proyectos, por el monitoreo de los deudores, por el cumplimiento de contratos que produzcan mayor rentabilidad, en definitiva la profundización de servicios financieros tiene efectos positivos en el crecimiento económico.

(56) González-Vega y Graham, 1995
(57) Baydas, Graham, y Valenzuela, 1997

Las microfinanzas

El término microfinanzas en su componente de finanzas se refiere a servicios de créditos concedidos y ahorros manejados; en su componente micro se refiere a estos mismos servicios pero en pequeña escala para quienes cultivan el campo, pescan o pastorean; operan en empresas pequeñas o muy pequeñas que producen bienes, los reciclan, reparan o venden; proveen servicios; y se refiere, además, a otros individuos y grupos de nivel local tanto urbano como rural en los países en desarrollo. Muchos de estos clientes tienen varias fuentes de ingreso.[58]

Son servicios dirigidos a los pobres económicamente activos, del mundo en desarrollo, que demandan con fuerza servicios financieros comerciales en pequeña escala. Cuando esta demanda ha sido atendida, la gente de ingresos bajos, aumenta la productividad y amplía y diversifica sus pequeños negocios.

En el mercado financiero y en la realidad social, ha habido hasta ahora[59] un absurdo abismo entre la oferta y demanda de servicios microfinancieros.

Ya en 1911 Shumpeter señaló que la sola existencia del empresario es una consideración necesaria para lanzar un proceso de innovación y, en consecuencia, de crecimiento, pero no suficiente. Si no existe un sistema de crédito para financiarlo, la innovación no se realizará y por ende no habrá crecimiento más allá del estado dado por el equilibrio general[60].

Es importante en Ecuador "...generar un cuadro institucional tendiente a facilitar el desarrollo financiero (aumento de la densidad bancaria, a través de los sistemas de micro-créditos masivos)".

La demanda no ha sido atendida habitualmente por miembros del sector financiero formal, porque no saben cómo atender al sector, y en general no tienen interés en aprender cómo negociar con esos clientes[61]. Por lo tanto, desconocen la tecnología de las microfinanzas y se dedican a un nicho de mercado totalmente diferente. Esto implica que se necesitan instituciones especializadas y si éstas no existen es incluso más importante contar con incentivos suficientes para crearlas.

En cuanto a la oferta, los clientes de las microfinanzas buscan en ella acceso fácil y costos menores. En Ecuador, la gente pobre es atendida por prestamistas informales bastante accesibles pero que cobran tasas de interés que van del 10 al 100 por ciento mensual.

Así se explica el absurdo de una demanda abundante y de una oferta escasa de servicios financieros. Durante el decenio de 1990 hubo un debate sobre cómo llenar ese abismo. Se enfrentaron los defensores de fondos para pobres y los de sistemas financieros. Ambos buscaban poner los servicios financieros al alcance de los pobres. Los unos con crédito y otros servicios prestados por instituciones financiadas por gobiernos, donantes y diversos fondos. Los otros a través de servicios financieros comerciales.

La diferencia radicaba en que los primeros prestaban a un costo tan bajo que ni siquiera recobraban las inversiones. Los segundos proveían servicios de crédito y ahorro a la gente pobre económicamente activa y eran fácilmente accesibles a costos razonables.

(58) Robinson
(59) Schmidt / Zeitinger
(60) Miotti
(61) Schmidt

Se puede afirmar que ahora el debate se ha inclinado a favor de las microfinanzas comerciales y no sólo en los países en desarrollo sino también en los del primer mundo. Las innovaciones desarrolladas de "lo bajo hacia lo alto" en países pobres como Bangladesh, Bolivia e Indonesia empiezan a copiarse en los países avanzados cuyos pobres continúan relativamente mal atendidos por el sistema financiero formal[62].

Se estima que el 80 por ciento de los cuatro mil quinientos millones de personas que viven en economías de niveles bajos, y bajo-medios de pobreza no tienen acceso al sector formal de los servicios financieros. En esos niveles unos tres mil seiscientos millones de personas se reparten en setecientos veinte millones de familias, con cinco miembros en promedio. La mitad de estas familias, unos trescientos sesenta millones, forma la demanda no satisfecha por ahorros comerciales o servicios de crédito de las instituciones financieras[63].

La productividad de estas familias podría aumentar sustancialmente si tuvieran acceso a ahorros institucionales y a servicios de crédito en el ámbito local. Y de extenderse los beneficios de los servicios financieros a los dependientes de estos clientes de microfinanzas, la actividad económica y la calidad de vida de más de mil ochocientos millones de personas podrían aumentar con sólo proveerles de acceso local a las microfinanzas comerciales.

Ni los gobiernos ni los donantes pueden atender una demanda de tal escala. Pero servicios financieros manejados por instituciones comerciales solventes pudieran atenderla, pues en un sinnúmero de países esas instituciones han demostrado que, sin subsidios, se puede llegar a un amplio segmento de clientes pobres económicamente activos.

Mas para llegar a los demandantes hay que mantener principios que sustenten las nuevas metodologías para ofrecer servicios financieros a los pobres, que implica una perspectiva de mercado que entienda las preferencias de los clientes y diseñe sus productos para responder a estas preferencias. El reconocimiento que las facilidades para depositar puede ser tan importante como los préstamos para los demandantes, las instituciones financieras y la economía; y la insistencia en que exclusivamente instituciones financieramente viables se dediquen a la prestación de servicios financieros son principios que requieren que la institución genere ganancias de sus operaciones financieras y que obtenga sus fondos de fuentes no subsidiadas[64].

Un estudio comparativo de organizaciones de microfinanzas identifica elementos comunes de éxito. Primero, la tecnología de crédito es apropiada para la clientela meta. El producto típico es un préstamo de corto plazo para capital de trabajo. El monto del crédito aumenta con un buen récord de pago. La transacción se hace cerca de donde el cliente se encuentra, de manera que los costos de transacción para el deudor sean bajos. Los préstamos son desembolsados con rapidez, en unos pocos días. La recuperación se favorece por el corto plazo de los créditos y por el contacto personal de los oficiales de crédito con los deudores[65].

La experiencia demostró que sí es posible prestar -de manera rentable- servicios financieros a los pobres. Esta experiencia también indica que existe relación positiva entre cobertura y viabilidad financiera. Las instituciones que alcanzaban ser sostenibles eran también las que habían mantenido una clientela más numerosa. Además, evaluaciones han confirmado que las instituciones de microfinanzas tienen más probabilidad de éxito si

(62) Finance for Growth... The World Bank
(63) Robinson
(64) Rhyne y Otero
(65) Christen

muestran fuerte deseo de autosuficiencia y de crecimiento. Por último, las organizaciones exitosas han trabajado con el mercado, no contra el mercado[66].

Lo anterior puede sintetizarse en las siguientes afirmaciones microfinancieras:

Capacidad de Crédito: Hay una demanda extendida de microcrédito a tasas comerciales que permiten la recuperación plena de los préstamos. Los pobres económicamente activos son capaces de repagar los préstamos a tasas comerciales siempre que los clientes reciban incentivos para que perseveren en el uso de los servicios financieros de la institución. Cuando no pagan la alternativa es el chulquero.

Deseo y capacidad de ahorro: Hay entre los pobres una demanda masiva para depositar ahorros voluntarios en instituciones. No hace falta enseñar el ahorro a los pobres: lo practican en mil formas. En una economía estable con infraestructura adecuada, otras formas de ahorro rinden con frecuencia menos que los ahorros financieros. La institución debe aprender el cómo y el porqué del ahorro de los pobres para diseñar instrumentos que satisfagan esta demanda de un modo mejor que el ahorro habitual de los pobres.

Una intermediaria microfinanciera madura y bien sostenida tendrá probablemente más cuentas de ahorro que de créditos.

En un sistema microfinanciero sustentable, la diferencia entre las tasas de interés y el costo de los fondos es más alta que en la industria banquera porque los costos son más altos.

El sostenerse no requiere de grandes gastos del gobierno o de los donantes, pero sí de un ambiente macroeconómico sólido, y de marcos regulativos, leyes y políticas claras.

LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

A inicios del siglo XXI, el Ecuador carecía de una legislación específica sobre microfinanzas. La normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros definía los créditos de consumo mediante el criterio puramente cuantitativo de un tope de US$ 20 000. Esta definición incluía, de hecho, todos los créditos de microfinanzas, pues no establecía ninguna diferenciación ni de productos ni de tecnologías.

Dado este contexto, tanto el mercado asombrosamente dinámico de las microfinanzas, como sus instituciones, siempre en busca del desarrollo de productos y el perfeccionamiento de las tecnologías utilizadas, requerían la existencia de un marco regulador adecuado, en los ámbitos financiero y de supervisión, tal que promoviera la eficiente acumulación de capital y asignación de recursos y que, al mismo tiempo, mantuviera la seguridad y la solidez de las instituciones financieras.

Por esa época, en una exposición sobre "El marco regulador que debiera regir a las empresas que hacen microfinanzas", se insistió en la necesidad de un marco regulador apropiado para el desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador y, sobre todo, que la importancia de esta industria radica en que los más pobres habían revelado a economistas y cientistas sociales cuán rico es el talento económico de esos sectores y cuán formidable su capacidad de ahorro y creatividad. El argumento se apoyaba en que los clientes de las microempresas habían demostrado que éstas podían ser un negocio muy rentable siempre que se adaptaran inteligentemente a sus propias necesidades.

(66) González Vega

Hacia el año 2003, Ecuador había dado pasos sorprendentes en cuanto a normativa y supervisión específica para microfinanzas. Esto último fue posible gracias al apoyo y la cooperación técnica proporcionada a la Superintendencia de Bancos y Seguros por organismos internacionales como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Proyecto Salto, con los cuales el organismo de control suscribió en mayo de 2002, un Convenio de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Microfinanzas en el Ecuador.

Con este convenio, la Superintendencia de Bancos y Seguros se propuso desarrollar un esquema normativo coherente para la promoción de este sector de la industria financiera, así como fortalecer los mecanismos de supervisión necesarios para garantizar que fuera sostenible en el largo plazo.

Resultados del nuevo paradigma

Los resultados de estas convicciones, principios y políticas son instituciones financieramente sostenibles con una alta profundización de las microfinanzas (crédito + ahorro voluntario).

Universalizar el éxito de los ejemplos citados constituye una verdadera revolución financiera porque profundiza los servicios de crédito y ahorro, y los extiende a las capas pobres de la población económicamente activa. Esto es un reto para la economía ecuatoriana.

Las sociedades altamente desiguales no valoran el potencial de mucha de su gente.

La expansión de la pertenencia beneficia a los pobres que carecen de voz, y a largo plazo asegura una distribución más amplia de los beneficios. La transición pacífica hacia una sociedad más inclusiva es en sí misma una hazaña y un logro impresionante.

Ecuador ha empezado a asumir el reto. En primer lugar con bancos privados dedicados a la industria de las microfinanzas: Banco Solidario y Credifé del Banco del Pichincha, y con la revitalización del sistema de cooperativas. En segundo lugar, con la presencia y acción de sociedades financieras especializadas. En tercer lugar con fondos de ayuda externa de organismos multilaterales y bilaterales en especial, el Proyecto SALTO (Strengthen Acces to Microfinance and Liberalization Task Order) de USAID, administrado por Development Alternatives Inc., Swisscontact, DGRV Confederación Alemana de Cooperativas, el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte, con el auspicio del Reino de Bélgica. BID, CAF, programas de ayuda bilateral de países desarrollados y fondos especiales. Y por último, con un cambio significativo en la Superintendencia de Bancos y Seguros que diariamente camina con firmeza, aprendiendo a pasos acelerados experiencias valiosas de otros países.

En el mes de julio de 2003, las instituciones financieras reguladas mostraron saldos de microcrédito que alcanzan la cifra de 102,3 millones de dólares; el 49,7 por ciento corresponde al Banco Solidario institución pionera en microfinanzas; el 17,3 por ciento a Credifé del Banco del Pichincha cuyas transacciones en apenas un año crecieron 12 veces; el 11,8 por ciento a Sociedad Financiera Ecuatorial, la primera institución dedicada exclusivamente a prestar servicios microfinancieros; el 6,9 por ciento la Cooperativa San Francisco; el 4,8 por ciento a Codesarrollo; el 2,0 por ciento a la Cooperativa 23 de julio; el 6,5 por ciento a doce cooperativas, y el 1,0 por ciento restante a la Mutualista Imbabura.

En resumen el desarrollo de las finanzas desembocó en las microfinanzas que empezaron a prender con buenos augurios en suelo ecuatoriano.

MARCO REGULATIVO Y NORMATIVO

Los mercados eficientes regulan las acciones de los participantes con premios o castigos. Esta perspectiva debe ser tomada en cuenta en el diseño de la regulación por parte de la autoridad. Mientras más se reproduce la regulación que realizan los mercados eficientes, mejor será la de orden gubernamental. Es decir, la regulación óptima busca repetir los mecanismos del mercado perfecto[67].

El reemplazo del mercado por la regulación gubernamental puede tener efectos positivos o negativos sobre el funcionamiento de la economía. Por lo tanto una regulación inadecuada puede ser más peligrosa que la inexistencia de normativa.

Lo que verdaderamente importa son las consecuencias de las regulaciones no sus objetivos. Algunas de las regulaciones más represivas "que distorsionan los mercados financieros y reducen la eficiencia en su funcionamiento"[68] han sido adoptadas con la mejor intención. Por lo tanto, los objetivos sin medios consistentes son una receta para el fracaso.

Al contrario, la regulación financiera prudencial o regulación preventiva se refiere al conjunto de principios generales o reglas legales que persigue y contribuye al funcionamiento estable y eficiente de las instituciones y mercados financieros. Estas reglas constituyen límites y restricciones sobre las actuaciones de los intermediarios financieros para asegurar la seguridad y robustez del sistema (estabilidad) y su funcionamiento competitivo (eficiencia).

Este tipo de regulación financiera debe buscar tres metas básicas de política: a) Asegurar la solvencia y robustez financiera de todos los intermediarios, para proteger la estabilidad del sistema de pagos del país. b) Proteger al depositante contra riesgos de pérdidas que puedan surgir de fracasos, fraude o cualquier otro comportamiento inadecuado por parte de las instituciones financieras. c) Promover el desempeño eficiente de las instituciones y mercados y el funcionamiento correcto de las fuerzas competitivas del mercado.

El problema práctico es desarrollar un sistema que permita funcionar al mecanismo del mercado, mediante intensa competencia, al mismo tiempo que mantenga seguro al sistema.

Mientras menor sea el cumplimiento de los contratos, el sistema requiere descansar sobre una regulación prudencial mayor. La regulación de los mercados financieros no debiera usarse para promover el logro de objetivos sociales, que pueden lograrse mejor a través de medios fiscales, tanto en cuanto a efectividad como a costo.[69]

En el Ecuador, el marco regulador para microfinanzas está dado, en principio, por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Está complementado con los Decretos Ejecutivos que rigen a las cooperativas de ahorro y crédito y a otras instituciones, y por el conjunto de resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria. Las últimas constituyen, en definitiva, el canal por el que se han constituido la normativa y reglamentación específicas para las microfinanzas. Tal especificidad mira a fomentar y definir esta actividad crediticia mediante la primacía del enfoque sobre el perfil de su riesgo y sobre la importancia de los servicios microfinancieros.

(67) Klein y Leffler
(68) Shaw, McKinnon
(69) González Vega

NORMATIVA DE MICROFINANZAS A TRAVÉS DE LA CALIFICACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO Y CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES

La Resolución 457 de 10 de junio de 2002 definió la cartera de microcrédito: "Todo crédito concedido a un prestatario, persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificadas por la institución financiera prestamista".

La Resolución determinó 20 000 dólares como monto máximo de un microcrédito, dispuso que el solicitante no tenía que presentar sus estados financieros, y orientó la evaluación de las condiciones para estos préstamos hacia políticas de selección de los microempresarios, la capacidad de pago del deudor y estabilidad de su fuente de recursos.

Tomadas en consideración las particularidades que hacen del microcrédito un producto financiero con características relevantes para su regulación, se puede afirmar que existen al menos cinco aspectos para determinar su perfil de riesgo:

1. Elevados costos administrativos, derivados de una tecnología crediticia intensiva en trabajo, para compensar la ausencia de información y garantías.
2. Inexistencia o falta de documentación formal.
3. Ausencia de garantías.
4. Concentración geográfica del crédito.
5. Descomposición rápida del crédito.

Debido a los riesgos inherentes al sector, la norma ha previsto en primer lugar un régimen de provisiones, relacionado con el monto de cada crédito y que se cuantifica en función de la morosidad de la operación, partiendo de una mora de cinco días para la categoría de riesgo normal (A); de entre 5 y 30 días para el riesgo potencial (B); de 30 a 60 días para el riesgo deficiente (C); de entre 60 y 90 días, para el riesgo de dudoso recaudo (D), y de más de 90 días para el riesgo de pérdida (E).
A más de la previsión sobre riesgos específicos, señala tres provisiones genéricas para riesgos de créditos incobrables adicional a la morosidad:

- El no-cumplimiento de requisitos mínimos de tecnología crediticia que requiere una provisión genérica de hasta el 3% del total de la cartera de microcréditos;
- La no-aplicación consistente de la tecnología crediticia escogida por la propia entidad, en cuyo caso la provisión genérica puede ser del 1% de la muestra escogida para revisión por cada 10 por ciento de incumplimientos. Esta provisión no será adicional a la determinada en el caso anterior, debiendo aplicarse, en todo caso, la mayor de ambas, y
- El riesgo por la reputación del sujeto de crédito, en función de la peor calificación de riesgo y el mayor capital de operaciones crediticias a las que haya accedido dicho sujeto, en otras instituciones del sistema financiero. Esta provisión es adicional a la establecida en cualquiera de los casos anteriores.

Es fundamental en la actividad microfinanciera la existencia de una adecuada tecnología crediticia. Los requisitos mínimos que establece la norma tratan particularmente sobre:

a) carpetas de crédito de cada prestatario con la información requerida en los manuales de créditos de la propia institución;
b) manuales de crédito, que deben referirse a la estructura organizacional de la institución y sus procedimientos de control interno, a la identificación de los prestatarios y de los responsables de la aprobación de sus créditos, a la documentación que se debe analizar sobre los sujetos de crédito y a la documentación que se debe generar como resultado de la actividad de los oficiales de crédito, y
c) información específica de cada microcrédito, relacionada con contratos, documentos de respaldo, de garantías si las hubiere, seguros, avalúos, etc.

Mediante Resolución 500 de 28 de noviembre de 2002, la norma modificó el tema de garantías, en particular, definiendo como "microcréditos debidamente garantizados" a aquellos concedidos con garantías reales: hipotecarias o prendarias. Se dejó a libertad de las entidades, la facultad de establecer el monto de crédito a partir del cual exigieran a sus clientes garantías reales registrables, y que éstas fueran respaldadas por garantías personales o por bienes del negocio y/o familiares declarados por el prestatario, para el caso de microcréditos concedidos sin garantías hipotecarias o prendarias registrables.

OTRAS NORMAS

- La resolución 458 de 10 de junio de 2002 señala que la transferencia de operaciones de microcrédito vencidas se hará a los cinco días posteriores a la fecha de su vencimiento. El mismo plazo rige para el procedimiento de reversión de intereses y comisiones y para el registro en la cartera que no devenga intereses.

- Según la resolución 500 del 28 de noviembre de 2002, el castigo de operaciones de microcrédito debe hacerse cuando el deudor estuviere en mora en una de sus cuotas o dividendos por más de 180 días.

Con el apoyo de la cooperación técnica proporcionada por organismos internacionales, se desarrollan nuevos proyectos normativos, como los burós de información crediticia, y de cajas centrales en el sector de cooperativas de ahorro y crédito.

- La norma emitida a través de la Resolución 516 de 17 de diciembre de 2002, apunta a determinar marcos legal, normativo y conceptual adecuados para la constitución de burós de información crediticia que preferentemente deben ser manejados por el sector privado de la economía, y que beneficiarán en forma directa a las instituciones del sistema financiero ecuatoriano. Con fundamento en que las operaciones conllevan una ampliación de la cobertura de los servicios ofertados por la Central de Riesgos, una reducción de los tiempos de respuesta, y otras mejoras que posibilitarán difundir información actualizada y oportuna de las operaciones crediticias.
  Experiencias de otros países de Latinoamérica han determinado que a través de los burós de crédito, es posible el mejoramiento de la información. Aumentó la calidad, disminuyeron los costos de las decisiones crediticias, se redujo el tiempo de espera de los solicitantes y se generó una expansión impresionante del acceso al crédito de los microempresarios. La experiencia documentada de un crédito transparente señala que no sólo se ha bajado el riesgo inherente a la profundización de las microfinanzas y al servicio que se brinda a este sector, sino que también se ha fomentado la cultura del pago.

- En cuanto a Caja Central, la Resolución 504 de 4 de diciembre de 2002, en concordancia con disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, ha incorporado disposiciones pertinentes para facilitar su funcionamiento y operaciones. Todo esto para posibilitar una adecuada supervisión y control de instituciones de este tipo cuya operatividad debe desarrollarse como instituciones de segundo piso.

ENFOQUE DE LA SUPERVISIÓN FINANCIERA

La Superintendencia de Bancos y Seguros emprendió un programa de reforma estructural en busca de consolidar un sistema efectivo de supervisión, mediante un proceso continuo de valoración de la prudencia con que los intermediarios financieros administran los riesgos.

Ha diseñado, en consecuencia, el nuevo enfoque de supervisión fundamentado en los conceptos de supervisión preventiva, supervisión integral, supervisión consolidada, y supervisión basada en riesgos. Ha integrado, de esta manera, las actividades tradicionales de análisis financiero y las visitas de supervisión para validar la administración de riesgos y la confiabilidad de la información recibida. En suma, ha establecido una especie de mezcla diferenciada de los procesos de monitoreo *extra situ*, inspecciones *in situ* y supervisión integral que constituyen el núcleo del nuevo enfoque de supervisión por riesgos.

La Superintendencia de Bancos y Seguros cuenta con tres herramientas metodológicas importantes: la Guía de Supervisión Extra Situ, el Manual de Inspección In Situ y el Manual de Auditoría Informática, herramientas que permiten: 1) Analizar, diagnosticar y calificar desde del punto de vista del riesgo (de negocio y de procesos) la situación financiera de las entidades sujetas a control y regulación, y 2) Verificar el cumplimiento de las regulaciones prudenciales, ajustes y otros requerimientos legales exigidos.

El sistema de análisis adoptado se basa en aspectos de orden cuantitativo, a través de indicadores para valorar la solidez y solvencia de cada entidad, (sistema CAMELS), y en aspectos cualitativos, con la evaluación in situ de la gestión de cada institución financiera.

Supervisión de instituciones de microfinanzas

También en el ámbito de la supervisión financiera, la cooperación técnica de USAID – Proyecto Salto, ha apoyado el crecimiento institucional de la Superintendencia de Bancos y Seguros, al posibilitar la capacitación intensiva en el ámbito nacional e internacional, de directivos, y supervisores en el área de las microfinanzas. La elaboración de un adenda que contempla principios y procedimientos que deben ser aplicados para la supervisión de operaciones microfinancieras, constituye uno de los logros más importantes en esta materia.

El documento ha adoptado el enfoque de supervisión basada en riesgos, con énfasis en el perfil de riesgo que caracteriza a las entidades microfinancieras. El manual fuerza al usuario a adoptar un criterio de analista de riesgos en lugar del de auditor de estados financieros, lo cual propicia el cambio de mentalidad en la tarea de supervisión.[70]

La Superintendencia de Bancos y Seguros debe generar las condiciones necesarias para la competitividad de las instituciones del sistema financiero. Las regulaciones y supervisión son las herramientas con que cuenta para generar dichas condiciones, partiendo de una premisa fundamental: conciliar el lógico interés de los accionistas y participantes por la rentabilidad del negocio, con el de los depositantes y otros clientes, por la seguridad de los fondos confiados.

Sin duda, en materia de profundización de servicios financieros, existe un vasto sector de pequeños intermediarios, organizados como fundaciones, ONG, cooperativas, que por sus intrínsecas características y limitaciones no están inmersos en el sistema de regulación y control prudencial. La intermediación financiera es un negocio que involucra el manejo de un bien público y la confianza de sus depositantes y clientes, por ello cabe esperar que tales instituciones deban regirse por sanas prácticas de prudencia y solvencia financiera.

La adopción particular de dichas prácticas, cualquiera sea el medio que origine su necesidad de incorporación (tales como sistemas alternativos de control y supervisión, la supervisión auxiliar, la supervisión delegada y la propia autorregulación) permitirá la incorporación de este amplio sector de intermediarios no regulados, al contexto de institucionalidad del quehacer financiero nacional, en tanto propende fundamentalmente, a alcanzar mayor transparencia y homogeneidad de la información que circunscribe a la actividad microfinanciera del país.

(70) Jorge Daly

CAPÍTULO III

MICROCRÉDITO

EL FUTURO DE LAS MICROFINANZAS

Fidel Durán[71]

Antecedentes

Banco Solidario es un banco comercial privado constituido en 1995. Busca rentabilidad y su visión es ser líder en el negocio financiero con misión social. Es la primera institución financiera en América Latina creada con capital 100% privado para atender las necesidades financieras de la población desatendida por la banca tradicional.

Banco Solidario se origina en la decisión de un grupo de empresarios privados con visión social y de personas vinculadas al desarrollo social de convertirse en una solución práctica y de largo plazo para el país a través de la atención de las necesidades financieras del sector informal de la economía.

Banco Solidario nació buscando dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Que sería del Ecuador si 1 500 000 ecuatorianos que viven de la microempresa dejan de depender del crédito de usura a tasas que superan el 120% anual y tienen la posibilidad de acceder a productos y servicios financieros integrales en condiciones justas?
- ¿Que sería del Ecuador si estos microempresarios mejoran sus destrezas en el manejo financiero de su negocio?
- ¿Que sería del Ecuador si por la mejoría de su situación económica generada por adecuadas condiciones de financiamiento, este sector crece en tecnología y consecuentemente en su capacidad de producción y en su calidad de vida y la de su familia?
- ¿Que sería del Ecuador si se integra al aparato productivo a este segmento, que produce 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?

Los objetivos de Banco Solidario son, por un lado, convertirse en un canal confiable para que personas e instituciones nacionales e internacionales con vocación social canalicen sus recursos hacia los sectores menos favorecidos de la sociedad y, por otro, facilitar a estos sectores el acceso, en condiciones justas y adecuadas, a productos y servicios financieros formales.

Después de 8 años de operación, Banco Solidario ha logrado consolidarse como líder en la prestación de servicios financieros para micro y pequeños empresarios en Ecuador y como una de las instituciones más reconocidas en este campo en el ámbito internacional. Su patrimonio alcanza a los USD 13MM y se encuentra en proceso de capitalización mediante la incorporación de un nuevo socio internacional.

En 2003, más del 40% del patrimonio pertenece a 26 organismos e instituciones internacionales con misión social, que consideran que Banco Solidario es un medio confiable para canalizar sus recursos hacia sectores desatendidos y, particularmente, hacia micro y pequeños empresarios informales. El 60% restante es de más de 100 inversionistas privados ecuatorianos.

(71) Vicepresidente Ejecutivo de Negocios, Banco Solidario, Ecuador.

El siguiente cuadro presenta la cartera de Banco Solidario, y los clientes atendidos con cada producto. A septiembre de 2003, la cartera de Banco Solidario está dirigida, en más de 80%, a su grupo objetivo (micro y pequeñas empresas informales, personas de bajos recursos sin acceso a fuentes formales de financiamiento) y que los clientes de estos segmentos representan más del 94% del total de clientes de Banco Solidario.

ESTRUCTURA DE LA CARTERA
AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2003
(miles de dólares)

	CARTERA		CLIENTES		Montos Promedios
	valor	porcentaje	número	porcentaje	
CARTERA MICROEMPRESA					
Individual	34 525	28,79%	25 264	27,93%	1 367
Grupos Solidarios	5 052	4,21%	10 146	11,22%	498
Fiducias	10 131	8,45%	2 002	2,21%	5 060
Cuenta Solidaria	4 458	3,72%	5 578	6,17%	799
Microempresa	**54 166**	**45,17%**	**42 990**	**47,52%**	**1 260**
Olla de Oro	15 395	12,84%	40 045	44,27%	384
Vivienda Popular	5 995	5,00%	1 436	1,59%	4 175
Vivienda Constructor *	4 915	4,10%	32	0,04%	153 595
Taxis	749	0,62%	252	0,28%	2 970
Otros	**27 054**	**22,56%**	**41 765**	**46,17%**	**648**
Total Microcrédito	**81 219**	**67,73%**	**84 755**	**93,69%**	**958**
PEQUEÑA EMPRESA					
Pequeña Empresa	16 623	13,86%	123	0,14%	135 147
Transporte	2 236	1,86%	68	0,08%	32 880
Total Pequeña Empresa	**18 859**	**15,73%**	**191**	**0,21%**	**98 738**
TOTAL EN EL ENFOQUE DEL BANCO	**100 078**	**83,45%**	**84 946**	**93,90%**	**1 178**
MEDIANA EMPRESA	10 555	8,80%	37	0,04%	285 263
Total Mediana Empresa	**10 555**	**8,80%**	**37**	**0,04%**	**285 263**
BANCA DE CONSUMO					
Personal	8 167	6,81%	5 315	5,88%	1 537
Empleados	1 121	0,93%	164	0,18%	6 833
Total Banca Consumo	**9 287**	**7,74%**	**5 479**	**6,06%**	**1 695**
CARTERA TOTAL	**119 920**	**100,00%**	**90 462**	**100,00%**	**1 326**

En el año 2001, el Banco Interamericano de Desarrollo otorgó a Banco Solidario una mención honorífica, presea concedida anualmente únicamente a 2 instituciones financieras reguladas, por su desempeño en la prestación de servicios financieros para microempresarios. Banco Solidario ha sido calificado por 2 años consecutivos por la Revista Gestión como la mejor institución financiera mediana del sistema del Ecuador.

Sin pretender hacer una lista exhaustiva, las principales lecciones aprendidas después de 8 años de operación pueden resumirse en lo siguiente:

- El microcrédito debe ser masivo para que sea rentable. Esta definición obedece no sólo al hecho de que se manejan créditos individuales de bajo monto sino también a la necesidad de diversificar el riesgo de la cartera.
- El manejo del riesgo es central para la rentabilidad del negocio, de ahí la necesidad de establecer mecanismos para prestar como también y principalmente para recuperar los valores prestados.
- Un producto masivo requiere alto nivel tecnológico en procesos, como condición necesaria para generar economías de escala para optimizar el costo del proceso.
- La segmentación de mercado es clave para enfocar la fuerza de ventas y el riesgo de la cartera. Hay que reconocer que existen distintos tipos de microempresas con características y necesidades diferentes; por lo mismo deben diseñarse productos y servicios adaptados a las necesidades de cada tipo.

- La organización que decide entrar en este mercado debe ser ágil y saber manejar grandes volúmenes de clientes. La toma de decisiones debe hacerse con rapidez. La organización debe adecuarse, física y tecnológicamente, para recibir grandes grupos de clientes informales.
- Se necesitan ejecutivos altamente motivados y de gran competencia profesional.

Entre los principales factores clave de éxito pueden mencionarse los siguientes:

- Cultura institucional. Las instituciones líderes tienen una visión de largo plazo y consideran la rentabilidad condición indispensable para asegurar su permanencia en el largo plazo, sin dejar de lado su misión social.

- Tecnología crediticia. Atender al segmento requiere la aplicación de tecnologías crediticias no convencionales que priorizan el análisis en campo de la voluntad de pago del cliente, establecen la capacidad de pago de manera estática así como incentivos adecuados para el repago y mecanismos oportunos y rigurosos de sanción a los clientes morosos.

- Sistemas informáticos. El empleo de tecnología de punta es clave para asegurar el manejo eficiente de grandes volúmenes de clientes, así como la provisión oportuna de información gerencial para los diferentes niveles de la organización.

- Estructura organizacional. La estructura organizacional debe ajustarse a las características de la tecnología crediticia escogida y permitir la descentralización operativa y de la toma de decisiones, así como el establecimiento de instancias de control interno que cumplan su función sin afectar la operación.

- Estructura de tasas de interés. La tasa de interés debe cubrir los costos de operación y generar márgenes razonables de utilidad. Sin embargo, para el cliente, la tasa de interés es sólo una variable más dentro del costo total del crédito. Los otros costos importantes que considera el microempresario son los de acceso y los de oportunidad. Un crédito a tasa de interés más baja pero al cual es difícil acceder o que se recibe luego de mucho tiempo es poco atractivo para el microempresario.

- Conocimiento del mercado. Variables como mecanismos de provisión y pago de insumos y materia prima, niveles de rotación de inventarios o fuentes alternas de financiamiento son claves para diseñar productos y servicios adecuados, así como para fijar criterios de análisis de riesgo acordes con la realidad del segmento.

- Volumen y cobertura. Se deben lograr volúmenes importantes para ser rentable. Para alcanzarlos hay que dar cobertura a diferentes estratos de microempresarios.

- Recursos humanos. El contar con recursos humanos calificados y motivados es imprescindible. Procesos adecuados de selección, contratación y capacitación son importantes para asegurar la calidad del recurso humano.

- Acceso a recursos financieros. La provisión oportuna de fondos es clave para el éxito institucional. Las instituciones deben contar con suficientes recursos propios así como con líneas de crédito aprobadas para casos de emergencia. La provisión permanente de recursos a los clientes genera una sensación de seguridad y solvencia institucional que es clave para la calidad de la cartera.

- Innovación. Las instituciones deben permanentemente incentivar la innovación de procesos, metodologías y tecnológicas.

FUTURO DE LAS MICROFINANZAS

Aun cuando criterios como la masificación del microcrédito y el manejo del riesgo, siguen siendo condiciones necesarias, para que instituciones de micro finanzas sean sostenibles, la maduración de la industria, la profundización de su conocimiento, la regulación y supervisión de las instituciones, la sofisticación de los clientes y el ingreso de nuevos competidores, van desplazando a la tecnología crediticia como variable de éxito y la han reemplazado por otras como la especialización, la calidad y variedad de productos y servicios, la fidelidad de los clientes y la eficiencia operativa.
Para desarrollar más productos y de mejor calidad, lograr niveles superiores de eficiencia operativa o mayor lealtad de los clientes, se requiere introducir en las instituciones nuevos conceptos, principios y técnicas de mercadeo y comercialización como "programas de fidelización de clientes", "inteligencia de mercado", "minería de datos", segmentación de mercados, y la tecnología de punta en todos los procesos.

Para alcanzar y/o mantener posiciones de liderazgo en el mercado las instituciones deben también propiciar la generación de innovaciones metodológicas que permitan reducir los procesos sin incrementar el riesgo y de innovaciones en procesos que contribuyan a reducir los costos por transacción. La tecnología puede contribuir de manera importante al logro de estos objetivos. Consciente de esta realidad, Banco Solidario no ha escatimado esfuerzos y recursos y ha introducido o está en proceso de introducción de una serie de innovaciones tecnológicas que transformarán de manera radical la industria. Todo ello, acorde con la filosofía institucional que facilita innovación y creatividad, para mantener el liderazgo en el mercado de micro finanzas en Ecuador y, consecuentemente, de atender a un número mayor de clientes microempresarios.

Entre las más significativas innovaciones están: sistemas telefónicos para la recepción de solicitudes de crédito *("call center")*; uso de agendas electrónicas (*palm pilot*) para el levantamiento, registro y procesamiento electrónico de información en el campo; la incorporación de modelos inteligentes de selección y segmentación de clientes; los comités de crédito virtual; la generación automática de estrategias de cobranza adecuadas al perfil de cada cliente; la utilización de una tarjeta inteligente, a la que hemos denominado *"La Chauchera"*, tanto para las operaciones de crédito como para descentralizar la entrega de recursos mediante la infraestructura de los proveedores y entidades financieras locales, como cooperativas de ahorro y crédito u organizaciones no gubernamentales, y la creación de una red de puntos de pago, que se llamará Enlace Solidario, mediante alianzas con esas mismas instituciones.

PROCEDIMIENTO PALM PILOT (PORTACREDIT)

Una *"palm pilot"* es una agenda electrónica con capacidad de memoria para registrar y almacenar información en campo y de transmitirla y recibirla del sistema central. Es una herramienta que elimina la utilización de papel, de solicitudes y hojas de cálculo, y también el ingreso de información por operadores en las oficinas.

TRAMITACIÓN	SEGUIMIENTO
Recopilación de datos de los clientes	Organización del tiempo del Asesor
Análisis de información cualitativa y cuantitativa del cliente	Acceso permanente del Asesor a información de su cartera
Cálculo de un puntaje o "credit scoring"	Programación de la agenda del Asesor
Transferencia directa de la solicitud al sistema de la institución	Consulta y validación de políticas
Simulación de la amortización	Consulta de indicadores y reportes diarios
Medición de la evolución de los estados financieros del cliente	Análisis del comportamiento crediticio

El procedimiento en palm pilot que hemos denominado *"portacredit"* replica los instrumentos crediticios de la institución, asistido por catálogos, para reducir el tiempo de registro de la información y hacer fácil su uso al usuario final. Se utiliza tanto en la tramitación de la solicitud de crédito como en el seguimiento posterior:
Las principales ventajas del procedimiento son su integración con el sistema de cartera que permite migrar información directamente de la palm al sistema y viceversa, sin necesidad de ingreso manual de la información ni la emisión de reportes para los asesores, y también el procesamiento automático de la información de campo de los Asesores de Crédito, que permite incrementar su eficiencia y productividad.

Para la introducción de un procedimiento en palm pilot se requiere que la metodología de crédito esté definida y estable, incluyendo políticas, procedimientos, reglamentos, instrumentación y evaluación crediticia; un sistema de información estable y en pleno funcionamiento y capacidad de sincronizar sus bases de datos con las de la palm pilot.

MODELOS DE *"CREDIT SCORING"*

Un *"scoring"* es un método científico, que utiliza modelos estadísticos que permiten calificar las variables financieras y no financieras relacionadas con el cliente y el crédito, identificar factores de probabilidad y riesgo con base en estadística y predecir niveles esperados de éxito y fracaso y ayudar en la toma de decisiones de crédito, comercialización y cobranza.
En microfinanzas los modelos de scoring, a los que se denomina *"score cards"*, pueden utilizarse para la selección inicial de clientes, selección de mejores clientes para diferentes productos (venta cruzada), la selección de clientes de bajo riesgo para flexibilizar metodología, establecimiento de diferentes tasas de interés (*"risk pricing"*), la concesión de líneas de crédito y recuperación de cartera.

La industria de microfinanzas se beneficia con las *"score cards"* por cuanto se puede:

- Homogenizar procedimientos de decisión.
- Reducir tiempo y costos de decisión de crédito.
- Reducir costos de "back office" (administrativos internos).
- Cuantificar riesgo y desarrollar políticas.
- Reducir deserción.
- Hacer más eficiente la recuperación de cartera.

Para la implantación de *"score cards"* se requieren: un proceso metodológico definido y documentado, información estadística sobre clientes, sistemas informáticos integrados al proceso y condiciones macroeconómicas relativamente estables.
Banco Solidario, con el apoyo de Acción Internacional, desarrolló *"score cards"* para selección de clientes potenciales y segmentación y cobranza de sus propios clientes.
El score card de selección permite, con base en la calificación de variables de la solicitud de crédito, la información financiera recopilada por el Asesor de Crédito en campo (¡con la palm pilot!) y la información de las centrales de riesgo, recomendar o negar otorgamiento de crédito a clientes potenciales.

El score de segmentación permitirá a partir de la misma información anterior más la de comportamiento del cliente en el Banco, calificar los clientes para decidir si se continúa atendiéndolos y, en caso afirmativo, si se le ofrecen nuevos productos. Basándose en la información del score de segmentación se establecerán estrategias de fidelidad y de *"risk pricing"*.

Finalmente el score de cobranza permite establecer estrategias diferenciadas de cobranza para cada cliente en función de su perfil individual. Con ayuda del score de cobranzas se optimiza el tiempo del Asesor de Crédito destinado a esta función, así como la relación con los mejores clientes.

TARJETA INTELIGENTE DE CRÉDITO *"LA CHAUCHERA"*

"La Chauchera", expresión popular para denominar un monedero, es una tarjeta inteligente de crédito desarrollada por Banco Solidario para facilitar la adquisición de insumos, materia prima, de la micro y pequeña empresa. Con el uso de *"La Chauchera"*, el microempresario puede comprar directamente al fabricante o distribuidor pagando de contado con crédito del Banco Solidario, y por lo tanto con los beneficios que se otorgan a quienes pagan de contado, como precios más bajos, prioridad en la entrega.

Los proveedores, por su parte, se benefician no sólo porque al vender con la tarjeta inteligente *"la chauchera"* recibirán todo el importe de la venta de contado y, en consecuencia no utilizarán su liquidez para financiar su cartera, sino también y principalmente porque podrán concentrar sus esfuerzos en la gestión de ventas, eliminando la necesidad de contar con estructuras internas de crédito y cobranzas. Un beneficio adicional es que sus vendedores en campo, al recibir pagos mediante la tarjeta de crédito, dejarán de llevar dinero en efectivo, lo cual tiene implicaciones importantes desde el punto de vista de seguridad y costos vinculados a ella.

La tarjeta de crédito se ha diseñado de tal manera que permita al cliente, además del cupo de compras, un cupo para retiro de efectivo con pago diferido, el cual se utilizará para la instrumentación de las operaciones de crédito aprobadas. Así se pretende automatizar totalmente las facilidades crediticias aprobadas por la institución (crédito, línea de crédito, cupo de compras).
Para Banco Solidario el proyecto es estratégico porque permitirá a futuro, a través de alianzas con proveedores ampliar sus servicios sin necesidad de contar con infraestructura física propia. Por tanto, que los clientes realicen compras con tarjeta donde los proveedores, y también hagan retiros de efectivo o pagos de sus créditos.
Es intención de Banco Solidario que la tarjeta inteligente de crédito sea emitida también por otras instituciones financieras orientadas al sector, como por ejemplo Cooperativas de Ahorro y Crédito, organizaciones no gubernamentales especializadas. La incorporación de más emisores permitirá que todos los tarjetahabientes, tanto de Banco Solidario como de los otros emisores, puedan realizar sus transacciones en las oficinas o ventanillas de cualquiera de los emisores o proveedores. De esta manera se crearía la red más grande de atención al sector informal de la economía.

Consideraciones importantes

La introducción de estas innovaciones en los procesos no sólo permitirá desarrollar economías de escala, alcanzar mejores niveles de eficiencia operativa y aumentar la competitividad, sino que contribuirá a brindar un servicio de mejor calidad a nuestros clientes, expresado en función de agilidad, facilidad de acceso y oportunidad, así como profundizar el servicio hacia los microempresarios de los niveles más bajos y extender nuestros servicios hacia los sectores rurales, usualmente desatendidos no sólo por la banca tradicional sino también por las instituciones de microfinanzas.

Si bien los temas e innovaciones mencionadas pueden parecer utopías, en septiembre de 2003 Banco Solidario tiene 7 oficinas y 80 asesores utilizando agendas electrónicas *(palm pilot)* para toma y procesamiento de información, 3 oficinas aplican de manera piloto estrategias de cobranza definidas por un modelo automático, 15 000 clientes utilizan "la Chauchera" para comprar insumos y materia prima directamente a sus proveedores y una red de pagos, conformada por 16 cooperativas de ahorro y crédito, que provee 119 puntos de pago. Los servicios se han extendido a sectores rurales de la Sierra Norte del país y está previsto hacerlo con mayor intensidad el próximo año.

UN DESAFÍO A LOS GRANDES PARADIGMAS

Silvia Armas [72]
Stalin Granillo

El mercado financiero del sector rural históricamente ha presentado algunos paradigmas que de alguna forma han frenado la intervención en el sector. En las décadas de los sesenta y setenta se consideraba que debía apoyarse al sector rural por medio del crédito dirigido, tasas de interés preferenciales e intervención directa de Bancos Estatales de Desarrollo.
Este paradigma trajo como resultados grandes déficits, un alto grado de corrupción, niveles no sostenibles de cartera vencida, y toda una cultura no empresarial entre el sector rural agrícola y la banca, que aún hoy desalienta a muchos bancos de ingresar como proveedores de servicios financieros al sector.[73]

En la década de los ochenta la escasa participación de la Banca privada en el sector rural, hacía pensar que el sector no era rentable, y la Banca se concentró en sectores con menores costos de transacción como el crédito de consumo y el inmobiliario.

Otros paradigmas asocian al sector rural con sujetos de crédito de alto riesgo y altos costos operativos, y asumen que lo rural es sólo lo agropecuario, sin tomar en cuenta las muchas actividades en las economías rurales que complementan los ingresos de las familias.

A lo citado se agregan los problemas que enfrenta el sector rural, donde destacan: no hay información ni historiales de crédito documentados, carencia de garantías y ausencia de inversiones productivas. Esto ha generado escasez de fuentes de trabajo, deterioro del nivel de vida y migración de la población rural hacia los centros urbanos o hacia otros países.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Banco Solidario y Fundación Alternativa conforme a su misión y visión estratégica decidieron romper estos paradigmas e incursionar en el ámbito rural, considerando que este sector tiene poco acceso a productos y servicios financieros de calidad.
Banco Solidario y Fundación Alternativa desarrollan con apoyo de Cooperación Internacional productos y servicios financieros que constituyen herramientas para crecimiento y desarrollo del sector rural.

El ingreso de Banco Solidario y Fundación Alternativa al mercado rural se sustenta en:

- La experiencia adquirida en la oferta de servicios financieros micro empresariales urbanos, que ha permitido conocer de cerca el mercado más carente de productos y servicios financieros, así como sus necesidades.
- La administración fiduciaria del Proyecto Agropastoril Cayambe en el año 1998, constituido por el Gobierno del Reino de Bélgica y el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. Esta actividad permitió conocer los problemas del área rural y comprobar que los productos financieros para las zonas rurales necesitaban estrategias de intervención y productos que se adapten a las necesidades de la zona.

(72) Directora, Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte, Fundación Alternativa-Banco Solidario. Ecuador.
(73) Instrumentos innovadores para el financiamiento rural en el Cono Sur: Informes técnicos del BID; Abril 2002.

- La metodología de diseño de nuevos productos y Asistencia Técnica transmitida a Banco Solidario y Fundación Alternativa por su socio estratégico ACCIÓN INTERNACIONAL.
- La co-ejecución del PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES PARA LA SIERRA NORTE (PSFRSN) en el marco del convenio internacional suscrito entre el Gobierno Ecuatoriano y el Reino de Bélgica que nos ha permitido tener el apoyo necesario para la etapa pre-operativa y de diseño de productos, así como también un fondo de crédito para atender al mercado rural (2000-2004).
- La ejecución por parte de Fundación Alternativa del Proyecto de Grupos Solidarios Ampliados en la Provincia de Imbabura, gracias al convenio de financiamiento con la Secretaría de Implementación del Programa de Apoyo Alimentario PL480. (2001- 2003)

Estrategia de ejecución del PSFRSN

DISEÑO DE PRODUCTOS INNOVADORES PARA EL SECTOR RURAL

Muchas veces las Instituciones ante la identificación de una necesidad insatisfecha y un mercado potencial latente, colocan un producto sin el respectivo análisis y metodología que se requiere para este proceso, ocasionando costos a la Institución y a la calidad en el servicio ofrecidos, cuantificar estos últimos quizá sea imposible debido a que pueden ocasionar una falta de credibilidad en la institución. Al insertar un producto al portafolio general de una Institución en forma estructurada, flexible y participativa se espera llegar a una masificación del producto con una clara visión de la rentabilidad económica y social del mismo.

Una de las estrategias con las que Banco Solidario y Fundación Alternativa están ingresando al mercado rural, es justamente utilizar para el desarrollo de productos una metodología estructurada, complementada con la asistencia técnica de ACCIÓN INTERNACIONAL. Para aplicar este instrumento se creó en el interior del Banco un área de Desarrollo de Productos que se consolidó con la experiencia rural.

La metodología de diseño de productos se puede definir como un camino estructurado y a la vez flexible que permita diseñar un producto financiero adaptado a las necesidades del mercado objetivo y acorde a las reales condiciones y capacidades de la institución. La metodología cuenta con cinco etapas que podemos definir como:

1.- Análisis y preparación. En esta etapa se diagnostica la institución para conocer si tiene la capacidad mínima requerida para diseñar y probar nuevos productos y se visualiza la contribución del nuevo producto a la estrategia competitiva de la organización.
2.- Diseño y Desarrollo. Esta tiene por objeto la preparación interna de un proceso eficiente para el desarrollo del nuevo producto. Diseñar y ejecutar una investigación de mercado para precisar las potencialidades y características de dicho nuevo producto. Elaborar las proyecciones financieras para el mismo. Determinar la contribución marginal del nuevo producto al portafolio general de productos del Banco.
3.- Prueba Piloto. Tiene por objetivos validar el prototipo del producto que se ha diseñado en las fases anteriores e identificar preliminarmente los factores clave para su lanzamiento.
4.- Lanzamiento. Terminada la etapa de prueba piloto y realizados los ajustes del caso se tiene el producto terminado, en esta etapa se planifica el lanzamiento del producto mediante una estrategia de mercadeo para la masificación del mismo.
5.- Seguimiento y evaluación. Esta fase es posterior a la masificación y consiste en monitorear los indicadores de éxito financiero definidos en la etapa de Diseño y Desarrollo y realizar el seguimiento de la evolución de la masificación. Como punto final se evalúa el nuevo producto en función de su impacto en el mercado potencial.

Crédito rural individual

Población Objetivo.- Empresas familiares o fami-empresas que realizan más de una actividad económica, ubicadas en zonas rurales a no más de una hora de la oficina más cercana de Banco Solidario y que cuentan con los servicios básicos mínimos de luz eléctrica y agua potable y/o de riego. El microempresario rural para este producto no está en niveles de subsistencia, es decir que basado en su trabajo ha acumulado cierto patrimonio en bienes muebles e inmuebles, incluyendo cosechas y animales que le permiten tener cierto respaldo para la obtención de un crédito.

El promedio de extensión de tierra en el que este microempresario desarrolla sus actividades es de 2,4 hectáreas. No necesariamente las tierras son propias; no se excluye como sujetos de crédito a microempresarios que trabajan bajo las modalidades tradicionales de arriendo de tierra o usufructo. También, pese a que los microempresarios declaran bienes inmuebles propios, hay deficiencias en la tenencia de los mismos que impiden la formalización de garantías de tipo hipotecario.

El promedio de trabajadores de las fami-empresas rurales que se enmarcan en el mercado objetivo del producto de crédito rural individual es de 3 personas, los cuales en el 85% de los casos son miembros de la misma familia y no reciben remuneración en forma de salario.

Las principales actividades a las que se dedica este tipo de clientes son: la agricultura y ganadería (61%), seguida por el comercio (19%), en tercer lugar encontramos la artesanía y pequeñas unidades de transformación (10%) y la oferta de servicios incluida la construcción (10%). Existen múltiples actividades en cada fami-empresa rural pero estos porcentajes corresponden a aquella actividad que más aporta a los ingresos totales de la unidad familiar.[74]

(74) Estudio de Mercado realizado para el PSFRSN; CEDATOS; 2001

Características del nuevo producto

- Plazos y formas de pago acordes a los flujos de la unidad familiar y ciclos productivos. Se contempla la posibilidad de conceder créditos con períodos de gracia de capital, tablas especiales ascendentes, descendentes, pagos al vencimiento y pagos en fechas preestablecidas.
- Análisis de crédito que incluye flujos proyectados, combinados con el criterio estacional e histórico utilizado en el crédito micro-empresarial urbano.
- Flexibilidad para aceptar garantías agrícolas (animales o cosechas) que constituyen el activo más importante del sector rural.
- Posibilidad de acceder a créditos simultáneos (dos créditos para la misma actividad o para diferentes actividades dentro de la misma unidad familiar), pero en épocas distintas.
- Flexibilidad para aceptar reestructuraciones de deudas por factores de fuerza mayor a los que los habitantes de las zonas rurales son más vulnerables como: plagas, factores climáticos, caída de los precios, etc.
- Posibilidad de realizar cobros en el campo debido a la dispersión geográfica de las zonas rurales.
- Relación directa y personalizada entre el asesor/ promotor de crédito y el cliente.
- Trámites sencillos, ágiles y rápidos

RESULTADOS DE LA NUEVA METODOLOGÍA

CREDITO RURAL INDIVIDUAL REGIONAL SIERRA NORTE DE BANCO SOLIDARIO

Fecha	Cartera (US$)	Clientes
Diciembre/2001	880 601	859
Diciembre/2002	1 312 217	1 136
Junio/2003	1 734 650	1 316

PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA Y CLIENTES DE CRÉDITO RURAL INDIVIDUAL EN EL PORTAFOLIO TOTAL DE LA REGIONAL SIERRA NORTE DE BANCO SOLIDARIO

Período	Total clientes Regional	Clientes Rural Individual	% Participación clientes	Total Cartera Regional	Cartera Rural Individual ($)	% Participación cartera
Diciembre/ 2001	3 286	859	26,14%	3 731 724	880 601	23,60%
Diciembre/ 2002	3 665	1 136	31,00%	4 743 453	1 312 217	27,66%
Junio/ 2003	3 916	1 316	33,61%	5 572 407	1 734 650	31,13%

Crédito rural grupal

Población objetivo.- Microempresarios ubicados en zonas rurales y urbano marginales que están al frente de pequeños puestos de trabajo sean de comercio, producción o servicios, muchos de ellos ubicados en su propia vivienda, siendo los mercados de las cabeceras los lugares de la oferta de sus productos.

Los niveles de capital de trabajo son bajos, por lo cual sus inventarios son escasos y en ocasiones no existen; mantienen períodos de rotación cortos, por lo general; las utilidades se destinan principalmente a la satisfacción de necesidades de tipo familiar.

El producto de crédito rural grupal ha sido desarrollado con tres modalidades que se diferencian por el perfil socio-económico de los potenciales clientes, las facilidades de acceso y los requisitos mínimos solicitados.

Perfil de clientes por modalidad

Grupos solidarios.- Hombres o mujeres, entre 18 y 65 años, que desarrollen una actividad de producción, comercio, servicios o actividades agropecuarias menores.

Para esta modalidad se requiere que exista un mínimo nivel de organización y conocimiento del negocio (ligera idea de la utilidad de su actividad productiva, producir en función a la demanda), tener un lugar fijo de funcionamiento y mínimo 6 meses de experiencia en la actividad a financiar.
Puede tener experiencia crediticia anterior con otras Instituciones Financieras y mostrar disponibilidad y capacidad de ahorro.
No tener bienes suficientes para ofrecer una garantía real.

Grupos solidarios ampliados.- Hombres o mujeres, entre 18 y 65 años, que desarrollen una actividad de producción, comercio, servicios o actividades agropecuarias menores, 6 meses mínimo de experiencia en la actividad a financiar. Pueden o no contar con un local fijo para el desarrollo de su actividad productiva, este grupo de clientes no está en condiciones de ofrecer garantías, pero debe tener disponibilidad y capacidad para ahorrar.

Los clientes con perfil para este producto, por lo general no tienen un conocimiento claro del mercado y de la rentabilidad de su negocio.

Grupos multiplicadores solidarios.- Hombres o mujeres entre 18 y 65 años, que vivan en zonas rurales y desarrollen cualquier tipo de actividad productiva de rápida rotación. Se dará mayor énfasis a la formación de grupos de mujeres debido a la periodicidad de las reuniones exigidas para esta modalidad.

Para esta forma de créditos grupales no se requiere experiencia, ya que sus clientes cambian constantemente de actividad, inclusive se pueden financiar nuevas inversiones.
Por lo general la fuente de pago para este estilo de crédito es el ingreso que puede generar toda la unidad familiar.
Una característica adicional del cliente con este perfil es que forma parte de una organización comunitaria local y por lo general no tiene experiencia crediticia por el temor a endeudarse.

La principal característica del crédito rural grupal en sus tres modalidades, se sustenta en un requisito "sine qua non": la conformación y capacitación del grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y el suficiente "aval solidario" que garantizarán el éxito del proceso.

Bajo la premisa de que el sector rural es heterogéneo y que por lo mismo las necesidades tanto de servicios financieros como no financieros varían con relación al "perfil del cliente", la metodología del crédito se sustenta en la identificación clara del perfil del cliente rural.

- Plazos cortos y formas de pago periódicas (semanales, quincenales o mensuales), con flexibilidad para acoplar las fechas de pago a las necesidades del negocio o de la unidad familiar.
- Análisis financiero cuya complejidad está en relación con la modalidad del producto escogido que a su vez se deriva de la identificación del perfil.
- Análisis cualitativo, con variables según parámetros que apoyan la decisión crediticia.
- Existencia de anillos dentro de los grupos para garantizar que la heterogeneidad de niveles socioeconómicos en una misma comunidad no destruya la figura del aval solidario.
- Flexibilidad para aceptar dentro de un mismo grupo a familiares, dependiendo de la modalidad y del número de integrantes.
- Seguimiento frecuente del crédito por parte de los promotores, ya que viven en la misma comunidad, lo cual facilita este proceso.
- Trámites sencillos, requisitos mínimos (cédula y papeleta electoral).

CRÉDITO RURAL GRUPAL REGIONAL SIERRA NORTE BANCO SOLIDARIO / FUNDACIÓN ALTERNATIVA			
Fecha	Cartera (US$)	Grupos	Clientes
Diciembre/2001	37 702	27	201
Diciembre/2002	232 498	168	1 525
Junio/2003	304 507	216	1 843

PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA Y CLIENTES DE CRÉDITO RURAL GRUPAL EN EL PORTAFOLIO TOTAL DE LA REGIONAL SIERRA NORTE DE BANCO SOLIDARIO Y FUNDACIÓN ALTERNATIVA						
Periodo	Total clientes Regional	Clientes Rural Individual	% Participación clientes	Total Cartera Regional	Cartera Rural Individual ($)	% Participación cartera
Diciembre/ 2001	3 487	201	5,76%	3 769 428	37 702	1%
Diciembre/ 2002	4 896	1 525	31,15%	4 934 510	232 498	4,71%
Junio/ 2003	5 188	1 843	35,52%	5 770 417	304 507	5,28%

FACTORES DE ÉXITO PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS RURALES

- Diversificación de la cartera de una oficina hacia lo rural y que financie múltiples actividades, para disminuir el riesgo y ampliar la cobertura de atención.
- Los productos y servicios financieros para zonas rurales deben considerar el perfil socioeconómico de los clientes rurales, aspectos culturales y dispersión geográfica.
- No ligar lo rural exclusivamente al concepto geográfico ni a lo agropecuario, ya que en zonas definidas como urbanas se pueden encontrar clientes y actividades que calzan perfectamente con los productos rurales.
- El uso de tecnología crediticia adecuada; automatización de los sistemas, y la capacidad instalada apropiada para los segmentos rurales.
- Equipo de asesores de crédito rural individual con formación agropecuaria para garantizar que el análisis de los ingresos de la unidad familiar tenga sustento técnico y no esté basado únicamente en conocimientos empíricos.
- Equipo de promotores de crédito grupal con conocimiento de las zonas. Es preferible que viva dentro de las comunidades y tenga el mismo perfil cultural e idioma de los clientes para garantizar un buen seguimiento y comportamiento de la cartera.
- La información adecuada y actualizada de los mercados de productos agropecuarios es una herramienta clave para el buen manejo del riesgo en las oficinas rurales.
- Atención de la demanda global de servicios financieros del sector rural manejable por banco con un enfoque empresarial-social, buscando alianzas con entidades locales que permitan lograr la eficiencia operativa disminuyendo los altos costos de transacción.
- Brindar asesoría y capacitación al microempresario rural para que mejore su productividad. Guiar el crecimiento de la actividad emprendida por el cliente para mejorar sus niveles de ingresos y por consiguiente su nivel de vida.
- Para tener éxito en los productos financieros rurales y minimizar los riesgos existentes en este sector, es necesario desarrollar y establecer micro-seguros agropecuarios.

PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES DE LOS BANCOS RURALES EN LA INDIA

Satish Pillarisetti[75]

Antecedentes

La institucionalización del crédito rural en la India comenzó luego de la promulgación de la Ley de Compañías Cooperativas de 1904 y tras la independencia, se intensificaron los esfuerzos para desarrollar el crédito rural. Pero en 1969, las cooperativas aún no habían satisfecho las expectativas de movilizar depósitos y dispensar créditos a escala nacional. Se recomendó adoptar un enfoque de multi-agencias para conceder créditos a las áreas rurales, con la participación de la banca comercial.
La nacionalización de los bancos comerciales en 1969 facilitó la rápida expansión del sistema bancario a las áreas rurales. En 1970, por medio del Esquema Guía de Bancos, cada distrito del país fue asignado a un banco comercial para coordinar los esfuerzos de las instituciones financieras y satisfacer las necesidades de crédito en la economía rural.

No obstante, a mediados de la década de 1970 las operaciones de la banca comercial no estaban conducidas a los ambientes rurales e involucraban altos costos, y esa banca comercial tenía una barrera cultural para tratar con las masas rurales. Las instituciones cooperativas rurales no tenían recursos suficientes para cumplir las demandas de crédito, porque su base de depósitos era inadecuada, y no contaban con la pericia profesional en operaciones bancarias.

Se pensó que en la India, país de gran extensión con características físicas, regionales, sociales y económicas diversas, ningún patrón único de instituciones financieras pudiera manejar la distribución de créditos. Se visualizó a los bancos regionales rurales como bancos mixtos que incorporasen la competencia técnica y el enfoque profesional de la banca comercial, con conocimientos locales de campo y una estructura de bajo costo del sistema bancario cooperativo. Fueron concebidos como una red de instituciones para la concesión de créditos rurales, especialmente a los sectores más débiles de la sociedad.
Los temas del alcance y crédito fueron básicos para la concepción de los bancos regionales rurales (RRB), establecidos bajo la Ley de RRB de 1976. Son del gobierno central, el gobierno estatal y el banco comercial auspiciante, en proporción de 50, 15 y 35 %. El banco comercial auspiciante provee el apoyo técnico y, asimismo, personal clave como el presidente y funcionarios principales, al RRB.
Cada RRB es básicamente un pequeño banco que cubre de 1 a 4 distritos en un Estado y tiene una red de sucursales que varía de 8 a 238 agencias (el promedio de sucursales por banco es 60). En 2003, hay 196 RRB, con una red total de sucursales de 14 358.

SISTEMA FINANCIERO RURAL DE LA INDIA

La regulación y supervisión del sistema bancario está en manos del Reserve Bank of India (RBI) -Banco Central del país- que también ejerce como autoridad monetaria. El National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD)[76], de propiedad del RBI y del gobierno, es la principal institución de financiamiento agrícola y rural. NABARD refinancia los créditos agrícolas y rurales y supervisa las instituciones financieras rurales.
La India tiene un sistema bancario extenso y bien organizado. Cuenta con 30 bancos cooperativos estatales, 369 bancos cooperativos distritales centrales, una red de 13 635

(75) Responsable del desarrollo institucional de entidades financieras rurales, planeación y monitoreo de crédito rural, Regional Rural Banks, India
(76) NABARD: Banco Nacional para el Desarrollo Agrícola y Rural

sucursales y 92 219 compañías cooperativas agrícolas primarias afiliadas a ellas. Este sector de banca cooperativa en un inicio proveía exclusivamente créditos a corto plazo para producción agrícola a granjeros; pero, desde la década de 1990 se ha diversificado en otras inversiones. También existen 20 bancos cooperativos estatales para desarrollo agrícola y 739 bancos primarios de desarrollo agrícola que, aunque técnicamente no son bancos, desembolsan créditos para actividades de inversión en la agricultura a través de sus 2 001 sucursales. Privados de los depósitos del público, para sus préstamos a la agricultura estos bancos dependen del refinanciamiento del NABARD.
La banca comercial también tiene un papel importante en el sistema financiero rural en la India. Estos bancos tienen 32 538 sucursales rurales y 14 608 sucursales semi-urbanas, cuya cartera está predominantemente en el sector agrícola y otros relacionados a este.

REFORMAS AL SECTOR BANCARIO

Entre mediados de la década de 1950 y mediados de la década de 1970, la principal preocupación del gobierno fue incrementar la producción de alimentos. Sin embargo, la meta predominante de los encargados de elaborar las políticas desde 1950 a 1980, fue extender el alcance del sistema financiero e incrementar el nivel de flujo de crédito a la agricultura por medio de programas de mitigación de la pobreza. Los RRB estaban restringidos desde su inicio. Sus políticas de préstamo y ahorros fueron definidas por el gobierno o el Banco Central y no tenían libertad de decisión sobre sus negocios.
A inicios de la década de 1990, estas políticas hicieron inviables las RRB y la mayoría de bancos tuvo pérdidas y se vio inundada por enormes deudas incobrables. Hacia 1994-95, los bancos rurales, incluidos los RRB, o se cerraban o se recuperaban completamente.
Las reformas al sector financiero iniciadas por el gobierno desde 1991-92, tuvieron como resultado una mayor flexibilidad y libertad en las operaciones de estos bancos. El RBI y el gobierno central iniciaron el proceso de desregulación, que ayudó a estas instituciones a tomar decisiones sobre políticas con base en los criterios de sus propios negocios. Como parte de esta nueva libertad de operación, muchos RRB idearon una serie de productos de ahorros y préstamos basados en las necesidades de su clientela.
El NABARD ayudó a estos bancos para planificar los niveles y composición deseados, de los negocios a los que debían apuntar para lograr un giro que tuviera éxito.

PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES

Estos bancos aprovecharon la libertad de operación y asesoría técnica de NABARD para desarrollar productos y servicios innovadores dirigidos a ampliar su base de clientes. Estos productos y servicios estaban dirigidos a las necesidades sentidas de su clientela. A medida que los bancos fueron operando en un sistema desregulado de intereses, pudieron establecer los precios de sus productos según la estructura costo-retorno. Estos productos contribuyeron a la viabilidad de los bancos e incrementaron sus negocios.
En 2003, 167 de los BRR tienen ganancias y 86 han eliminado sus pérdidas acumuladas.

Productos de ahorro

Depósitos de Estación a Corto Plazo de parte de los Granjeros

Se trata de un depósito único a corto plazo diseñado para granjeros por el Banco Kakathiya Grameena (rural) en el sur de la India, para proveer necesidades específicas de flujo de caja de los granjeros. El esquema recibió el nombre de Ardra Kakathi con base en la posición de las estrellas en la época de cosecha, durante el período de enero a marzo. En este período, que comienza con el festival de la cosecha de Sankranti, generalmente a los granjeros les sobran los fondos. La tendencia normal era gastarse todo el superávit en

gastos de consumo y otros de derroche. Estos mismos granjeros requieren recursos para sus operaciones agrícolas que, normalmente, se inician en el período de junio-julio. A falta de fondos líquidos en ese momento, obviamente se veían obligados a pedir prestado de fuentes, ya sea institucionales, o no institucionales. El banco vio el potencial de los fondos disponibles de la cosecha para atender la necesidad de este período. Así, estos depósitos, que tienen un plazo de 150 a 179 días, vencen exactamente en los momentos en que los granjeros requieren financiamiento.

El plan atrajo a los granjeros por la novedad de aprovechar sus recursos del período de superávit y facilitarles liquidez en los períodos flacos. Al especificar un tiempo límite para la operación, esto es, 29 días, el banco ha enriquecido su valor de novedad.

El principal propósito es ayudar a los granjeros y a la vez proyectar una imagen de que el banco se preocupa por sus necesidades específicas.

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US$)	0,78	1,07	1,34
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	3,23	3,54	4,01

La publicidad del esquema no se confunde con la general de productos del banco. Se hace específicamente en todas las aldeas a las que el banco provee servicios, por medio de anuncios locales durante la época de cosecha. Estos llevan el mensaje específico directamente a los hogares de los granjeros. Otra manera importante es la distribución de hojas volantes en todos los mercados del distrito, todos los días, durante el período en que opera la captación. Estas acciones llegan directamente al segmento específico del mercado. También se publicita por medio de noticias desplegadas en carteleras, afiches y estandartes, y anuncios en periódicos locales. Los esquemas de depósitos como Ardra Kakathi se enfocan específicamente en el cliente: recaudan el superávit que tienen y les facilitann liquidez cuando necesitan recursos para inversión.

Esquemas de Ahorros Relacionados con Seguros

Varios RRB han lanzado esquemas de depósitos relacionados con seguros, en coordinación con varias compañías aseguradoras. Uno de ellos es *Abhaya Kakathi*, del Banco Kakathiya *Grameena*, en coordinación con *New India Assurance Company*. (*Abhaya* significa 'protección') El programa provee una cobertura de seguro para accidentes de Rs.100 000 (US$ 2 223) por 5 años a quienes realizan depósitos de ahorro bajo el esquema. El período de depósito también es para 5 años.

Si el cliente quería beneficiarse del seguro, los otros esquemas obligaban a mantener un saldo mínimo durante todo el período de cobertura; una característica adicional es que éste no lo exige. En *Abhaya Kakathi* uno sólo deposita un cierto valor en el banco durante 5 años a la tasa usual, lo que aproximadamente duplica el monto al final del período y, además, como depositario recibe una cobertura de seguro de Rs.100 000 (US$ 2 223).

Sin embargo, el esquema de depósitos relacionado con el seguro sólo tuvo éxito en pocos bancos. Mantener una cuenta de ahorros, siempre constituyó una tarea difícil para los pequeños depositantes, especialmente aquellos de los bancos regionales rurales.

El periodo de cobertura del seguro y el depósito es de 5 años y cubre a todos los individuos entre los 5 y los 80 años. Después de 5 años, el cliente puede volver al esquema desde cero. La cobertura bajo este esquema es adicional a cualquier otra póliza de seguro que el cliente tenga. En este esquema, la cobertura de un individuo se limita a Rs 100 000 (US$ 2 223), por muerte o discapacidad completa permanente y Rs 50 000 (US$ 1 112) por discapacidad parcial, no importa cuántas cuentas tenga la persona.

El depósito inicial es de Rs. 5 537 (US$ 123), de modo que la cifra de Rs.10 000 al cabo de los 5 años, resulta atractiva para el depositante que, junto con esto, recibe cobertura de seguro de Rs.100 000. Al abrir la cuenta, junto con el depósito Rs. 5 537, se cobran Rs.184 (US$ 4,09) como prima y Rs. 9 (US$ 0,20) por costos de servicio.
Para facilitar la operación de este esquema, el banco tiene recibos y rollos de papel del esquema, donde el personal de la sucursal debe llenar solo el nombre y otros datos de los depositantes. Esto elimina papeleos y redujo el proceso de aceptación de depósitos a cargo de los jefes de sucursales.
El *Kakathiya Grameena Bank* se ubica en un distrito con alto nivel de disturbios debido a las actividades de grupos extremistas, por ello el asesinato y el robo son las principales amenazas del distrito. El banco aprovechó este hecho en su publicidad del producto. También usó la facilidad de operación del esquema y del arreglo de reclamos del seguro para mercadear el producto en forma agresiva. Estas características motivaron a la gente de toda clase de vida del distrito a escoger a *Abhaya Kakathi* por su valor de seguro y facilidad de ahorro. Con esto, la imagen del banco mejoró, tanto en áreas urbanas, como rurales. Tuvo éxito en atraer nueva clientela. La principal razón fue el posicionamiento del esquema en términos simples que acapararon la imaginación de los clientes.

Kakathiya Grameena Bank:

Esquema Abhaya Kakathi	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US$)	1,57	1,87	2,20
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	6,02	6,21	6,45

Por otra parte, el esquema *Suraksha Nidhi* (Fondo de Seguridad) del *Bijapur Grameena Bank* requiere saldo mínimo en cuentas bancarias de ahorro, por Rs. 1 030 (US$ 23) y cobra una prima de Rs. 30 (US$ 0,67) anualmente por cobertura de seguro. La cobertura de seguro es similar al del esquema anterior, Rs. 100 000 y Rs. 50 000. Cubre un grupo de edad ligeramente más estrecho, restringido a personas entre 12 y 70 años. La Tabla 3 indica el alcance de la movilización de depósitos bajo este esquema en este banco:

El Bijapur Grameena Bank tiene una Oficina de Mercadeo en su matriz, que planifica la estrategia de mercadeo para sus productos nuevos. El banco ha publicitado el esquema en una variedad de métodos, incluyendo reuniones con los clientes, folletos y hojas volantes, donde se enfatizaba en las características únicas del esquema.

Bijapur Grameena Bank:

Esquema Suraksha Nidhi	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US$)	0,67	0,92	2,24
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	1,35	1,54	2,03

Depósitos Diarios

En las áreas rurales, las personas vinculadas al comercio al por menor, micro y pequeña empresa realizan sus actividades en forma cotidiana. Pero sus retornos y ahorros diarios son demasiado bajos como para que se dirijan a la sucursal del banco para depositarlos. Estas clases necesitan que el banco las visite si las quiere como clientes. Muchos bancos regionales rurales habían introducido esquemas de depósito diario para captarlos. El RRB Siwan, en Bihar, había instaurado uno denominado Esquema de Depósitos Diarios *Surabhi* (Fragancia), para depositar Rs. 10 / 20 / 50 / 100 (US$ 0,23 / 0,45 / 1,12 / 2,23) por día, 25 días al mes durante un año. El esquema, para personas sin tiempo de ir al banco con frecuencia, brindaba la oportunidad de hacer gestiones bancarias en la puerta de su local. La tasa de interés sobre los depósitos era 0,5 por ciento superior a la de los depósitos de ahorros.

La hoja volante que detallaba el esquema fue cuidadosamente elaborada para atraer a todas estas categorías de empresarios. El producto se diseñó de modo que generara entre Rs. 3 000 (US$ 67) y Rs.15 000 (US$ 334) más intereses al final del año. Al término del período, la oferta lo convirtió en depósitos fijos para un mejor rendimiento de la tasa de intereses.

Una característica interesante del esquema fue que el personal de mensajería del propio banco hizo la recolección de depósitos diarios, sin usar agentes de cobro, después del cierre de la sucursal a los negocios bancarios del público. Dicho personal del banco entrega al depositante fichas según el valor colectado como recibo válido, esto es Rs.10, Rs. 20, Rs. 50 y Rs. 100. De por sí, el proceso de hacer participar a personal de mensajería en actividades bancarias fue un ejemplo pionero de incorporar a ciertos empleados que hasta entonces estaban por fuera de las actividades bancarias regulares; y fue resultado de la intervención de Desarrollo Organizativo (DO) asumida por el banco.

RRB Siwan, en Bihar.

Depósitos Diarios Surabhi	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US$)	0.79	1,11	1,48
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	1,62	1,67	1,85

Otro banco también pionero en el esquema de depósitos diarios fue el *Bijapur Grameena Bank*, que había introducido un esquema de depósitos diarios denominado Esquema de Depósitos *Madhu* (Miel). La diferencia entre el esquema del RRB Siwan y de este banco tiene que ver con la metodología de movilización de los depósitos. En el Bijapur, la movilización bajo este esquema la realizan agentes contratados específicamente para esa tarea, que reciben una comisión del 3 por ciento sobre los depósitos recolectados.

Bijapur Grameena Bank

Depósitos Madhu	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US$)	2,23	2,65	3,03
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	4,03	4,4	5,65

En los dos esquemas arriba indicados, los bancos no tenían que mercadear el producto en forma agresiva. Los recolectores, ya sea el personal de mensajería en el Siwan o los agentes en Bijapur, por sí solos, actuaban como el principal medio de publicidad verbal. Su presencia en los mercados aseguraba buena publicidad y mercadeo para el esquema.

Entre los tres productos de ahorro descritos el esquema de depósitos diarios es la estrella que lleva la banca a los pobres. Los micro y pequeños empresarios rurales y semiurbanos, así como quienes realizan actividades en relación con la agricultura, como lácteos y aves de corral, encuentran este producto atractivo y novedoso, ya que recolecta los depósitos en su puerta, les evita ir al banco, les ahorra tiempo y costos. Los diferentes productos descritos han contribuido a una participación estable de 1,35 a 6,45 por ciento del total de depósitos de los bancos en los últimos tres años. Cada producto tiene su propia posición y, a pesar de que el porcentaje de participación de alguno pudiera parecer bajo, son estables y sin fluctuación. Esto muestra que los productos son sostenibles y que su participación en la movilización de recursos del banco es sustancial.

Productos de préstamos

Facilidad de Préstamos Relacionada con el Rol de Pagos

En las áreas rurales, hay gran cantidad de empleados de rangos bajos del Estado, gobiernos locales o de empresas medianas o pequeñas o del sistema educativo, esto es en escuelas y colegios. Además, también residen jubilados de estos grupos y del Ejército.

Todas estos tienen ingresos regulares que habitualmente están dirigidos a la sucursal bancaria más cercana de su área. Ellos requieren crédito a intervalos frecuentes para necesidades personales, adquirir bienes de consumo, invertir en actividades económicas, y su única garantía es su salario o jubilación. Varios RRB vieron en esto una oportunidad y elaboraron productos de préstamo para segmentos y clientes específicos.

El Kakathiya Gramin Bank puso en su objetivo al Departamento de Policía del distrito de sus operaciones. Primero, asumió el pago de salarios al personal de policía a través de sus sucursales bancarias. Este vínculo facilitó al banco fondos flotantes de superávit en momentos del mes; además, los fondos para remesas y otros gastos del Departamento de Policía también se colocaron por largos períodos de tiempo, y el banco tuvo liquidez adicional. Además de la facilidad de pago de salarios al personal de policía, el banco introdujo una facilidad de solicitud de préstamos para que ese personal pueda cubrir sus necesidades inmediatas de crédito. Fijó varios montos variables como límites máximos de préstamo con base en sus rangos y cuadros. Los préstamos tienen un máximo de 3 veces el salario bruto y se reembolsan en 12 a 24 meses, según decida el prestatario, y el banco puede deducir las cuotas del pago de salario en la misma sucursal. Actualmente la tasa de interés es del 14,5 por ciento sobre estos préstamos.

Este es un ejemplo de un producto seguro con alto retorno que un banco puede introducir si investiga en sus propios alrededores. El crédito concedido bajo este esquema suma entre 2,35 y 3,45 por ciento del crédito pendiente del banco en los últimos 3 años.

Kakathiya Gramin Bank

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Crédito Pendiente Bajo el Esquema (en millones de US$)	0,41	0,86	0,95
Porcentaje en Relación con el Crédito Pendiente Total	2,35	2,90	3,45

El *Gurgaon Gramin Bank*, en el norte del país, atrajo a unidades industriales y jubilados de su área de operaciones. Para estos préstamos, suscribieron acuerdos con unidades industriales para pagar los salarios de sus empleados. Inicialmente, eran contratos de vinculación entre el banco y las unidades industriales, en los cuales la principal condición es encauzar todos los pagos salariales a través de las sucursales bancarias. El banco concede préstamos a empleados sujeto a la recomendación individual de la empresa. Sin embargo, el banco decide todas las modalidades sobre las facilidades de préstamos.

Entre los tipos de préstamos bajo este esquema están: préstamo personal para cumplir necesidades de gastos, como tratamientos médicos, funciones sociales, educación, etc.; préstamos para la adquisición de bienes de consumo duraderos como aparatos eléctricos y electrónicos, muebles, etc.; préstamos para vehículos para carros, motocicletas, etc.

El monto máximo de los préstamos concedidos por el banco, dependiendo del objetivo, es de Rs. 300 000 (US$ 6 667) o el equivalente a 6 salarios mensuales, dependiendo de la estructura de pago de las unidades industriales. Solo los empleados que hayan cumplido 5 años de servicio en la compañía son elegibles. El banco tiene un período de reembolso de 30 a 48 meses para este tipo de préstamos y la tasa de interés varía entre 14 y 16 por ciento. El banco ha normalizado la documentación y formatos de solicitud para este tipo de préstamos. Igualmente, el banco concede préstamos a jubilados, si las jubilaciones se encauzan a través de sus sucursales. Para los jubilados también se siguen acuerdos y similares. Bajo ambas categorías, el banco ha financiado un monto sustancial en los últimos 3 años.

Gurgaon Gramin Bank

Créditos pendientes	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Totales en préstamos relacionados con roles de pagos(en millones de US$)	6,68	7,05	7,30
Porcentaje de créditos pendientes totales	12,56	12,85	13,18

Igualmente, el RRB Siwan ha concedido facilidades de préstamos a profesores, empleados de gobierno y jubilados en áreas rurales y semiurbanas. Bajo este esquema, no es necesario especificar la actividad u objetivo de estos préstamos para los que el banco concede hasta Rs.100 000 (US$ 2 223). Son préstamos reembolsables de 12 a 24 cuotas, a una tasa de interés entre el 14 y 16 por ciento. Las modalidades de este esquema introducido por ambos RRB indicados, también son similares.

RRB Siwan

Créditos pendientes	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Totales en préstamos relacionados con roles de pago (millones de US$)	0,23	0,28	0,37
Porcentaje de créditos pendientes totales	2,45	2,52	3,38

Límites de Crédito para Omnibuses vs. Objetivos diversos

Además de las necesidades directas de producción para llevar a cabo sus actividades agrícolas y otras relacionadas, así como sus necesidades indirectas de producción, la población rural tiene una amplia gama de necesidades de consumo, especialmente para cumplir con aspectos sociales, como matrimonios, funciones religiosas y más. Mientras el sistema bancario se preocupaba de los fines productivos directos y los créditos se vinculaban con el flujo de ingreso de las inversiones financiadas por los bancos, el crédito se limitó a esas actividades productivas. Pero, incluso a falta de otro crédito, la población rural desviaba a bienes fungibles recursos obtenidos para fines de producción; o recurría a prestamistas locales que cobraban tasas de interés exorbitantes.

Los bancos se han dado cuenta de que estas necesidades de crédito de la población rural, especialmente la comunidad agrícola, pueden ser cubiertas mediante una línea de crédito específica para fines como los indicados. Muchos bancos han elaborado programas donde el límite está directamente relacionado con la garantía especificada. Estos esquemas han vinculado los montos de los préstamos limitados con la extensión de tierra hipotecada para los mismos sin indicar un objetivo específico, y dejan libertad a los granjeros de usarlos para fines productivos o de consumo, a su elección. Debido a que no se pone énfasis en fines productivos, los bancos cobran interés ligeramente mayor sobre tales esquemas, usualmente entre 14 y 17 por ciento. El préstamo inicialmente se limita a un período de un año y, al final de este período, se extiende por otros dos años, si la cuenta del préstamo se mantuvo en orden.

Este esquema captó la imaginación de la población rural, especialmente de los granjeros. Específicamente, tuvo éxito en aquellas áreas donde la población rural hacía uso de créditos de prestamistas a altas tasas de intereses para fines que no eran productivos. Un ejemplo significativo de esquemas con esas características es el Crédito Rotativo en Efectivo y esquemas similares, que están en operación en Punjab.

Bancos rurales del Estado de Punjab

Crédito Rotativo en Efectivo	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Créditos rotativos pendientes totales (en millones de US$)	6,11	6,44	7,78
Porcentaje con relación al crédito pendiente total	15,22	16,15	17,24

El Esquema de la Tarjeta Dorada de *Kisan* (Granjeros) introducido por RRB auspiciados por el *State Bank of India*, es otra variante, por la cual los granjeros con un excelente récord de pago de sus préstamos para cultivos y otras cuentas de préstamos a término fueron elegibles para un nuevo tipo de facilidad de crédito. Bajo este, el monto de los préstamos se fijará con base en 5 veces el ingreso anual del granjero o 50 por ciento del valor de la tierra hipotecada como garantía. Dentro de este límite general impuesto, el granjero es libre de escoger su propio objetivo, como la adquisición de implementos

agrícolas, desarrollo de tierras, compra de animales, reparación de maquinaria agrícola o cualquier otra necesidad, incluyendo necesidades domésticas, como gastos por enfermedad, educación de los hijos y funciones familiares.
Figura como un préstamo general que incluya necesidades de consumo. Sin embargo, el banco trata de asegurar que las necesidades de consumo no excedan del 50 por ciento del límite sancionado. El granjero recibe una Tarjeta de Identidad que incluye una Libreta de Depósitos, de manera que pueda usar el préstamo como algo parecido a una tarjeta de crédito. El límite de crédito normalmente es para un año, renovable dependiendo del mantenimiento satisfactorio de la cuenta. Sin embargo, el período de reembolso del préstamo es de 7 años, de manera que el granjero puede aprovechar los beneficios de este esquema para financiar sus inversiones a largo plazo.

Tarjeta de Crédito Kisan (de los Granjeros)
Antes, , los bancos o compañías cooperativas concedían préstamo a corto plazo a los granjeros que requerían crédito para la producción de sus tierras. Sin embargo, se creó la Tarjeta de Crédito para Granjeros *(Kisan)* para brindar apoyo adecuado y oportuno a las necesidades de cultivo. Bajo este esquema los granjeros reciben una tarjeta de crédito y libreta de depósito o una Tarjeta de Identidad que incluye una Libreta de Depósitos y los principales detalles del prestatario, que sirve como el instrumento más importante para la concesión del crédito.
El crédito concedido bajo este esquema es crédito rotativo en efectivo y permite cualquier cantidad de retiros y reembolsos. Este enfoque brinda a los granjeros la muy necesitada flexibilidad para escoger el tiempo apropiado para restituir su préstamo y reducir la carga de intereses; además de poder retirar con la tarjeta para satisfacer sus necesidades urgentes de crédito. Al fijar el límite, los bancos toman en consideración todos los límites de crédito para producción del granjero para el año entero, incluyendo los requerimientos de crédito de un granjero para actividades auxiliares relacionadas con el cultivo de productos, mantenimiento de maquinaria/implementos agrícolas, costos de electricidad, etc. El crédito con esta tarjeta se fija basado en la tenencia de tierras operativas, patrones de cultivo y en las escalas de financiamiento para un cultivo en particular.

La tarjeta es válida por 3 años. Al final del tercero, puede ser renovada con un límite adicional de crédito. Esta tarjeta de crédito ha traído como resultado la reducción del costo de transacciones al granjero por el uso de préstamos de los bancos a intervalos frecuentes y también flexibilidad al granjero para retirar efectivo e insumos de cualquier proveedor. Para el banco, ha traído como resultado la reducción de la carga de trabajo de su personal en términos de evaluación/supervisión y monitoreo de los préstamos y ha minimizado la papelería y simplificado la documentación para el retiro de fondos del banco. Esta tarjeta también es importante para reciclar los fondos por medio de una mejor recuperación de préstamos y, en general, ha incrementado los negocios de préstamos de los bancos. Este financiamiento ha reducido los costos de transacción para los bancos y ha ayudado a crear una mejor relación banqueros-clientes. Ha emergido como un mecanismo innovador de entrega de crédito para satisfacer las necesidades de crédito de los granjeros en forma oportuna, libre de problemas.

Tarjeta de Crédito para Granjeros *(Kisan)* en todos los RRB del país

Crédito Rotativo en Efectivo	2000-2001	2001-2002	2002-2003
No. de tarjetas emitidas (acumulativo)	828 046	1 661 675	2 625 625
Crédito pendiente total con la Tarjeta de Crédito para Granjeros (millones de US$)	404	933	1 589
Porcentaje con relación al total de créditos pendientes	11,49	22,58	34,46

El mercadeo de productos de préstamo está básicamente vinculado a la segmentación del mercado. Debe enfocarse al segmento que desea servir. El primer producto está centrado en personas de ingresos medios y los últimos dos a los granjeros.
Los bancos publicitaron sus productos mediante reuniones con los clientes, actividades de extensión, folletos, hojas volantes, carteleras en los predios de la sucursal.
Entre los tres productos de préstamo recién descritos, destaca el límite de crédito para omnibuses, ya que cubre una necesidad de los granjeros que el sector bancario ignoraba todo el tiempo, y obligaba a que recurran a fuentes informales a tasas exorbitantes.
Se aprecia que los productos innovadores de préstamo han acumulado una mayor proporción de carteras que los productos innovadores de depósito.
La Tarjeta de Crédito Kisan es verdaderamente un éxito holgado, con 34,46 por ciento de las carteras de préstamo de los RRB, que demuestra que los granjeros están basando sus cuentas de préstamos para cultivos en la Tarjeta de Crédito Kisan. Incluso los préstamos relacionados con los roles de pago del RRB Gurgaon, con un 13,18 por ciento y el Crédito Rotativo en Efectivo en Punjab, con 17,24 por ciento, indican que los anteriores productos de los RRB no tomaban en cuenta las necesidades de los clientes. En cuando el cliente se centraba en los productos que iban apareciendo, había una gran demanda de ellos. La participación sustancial que los mencionados tres productos han llegado a tener en la cartera total de préstamos de los bancos, es un indicio de su solidez y posición sostenible en la oferta total de productos de los bancos.

OTROS PRODUCTOS

Además de seis productos de depósito y préstamo descritos anteriormente, los bancos rurales de la India han creado los siguientes productos innovadores:

Esquemas de depósito a largo plazo:
En la India, varias costumbres sociales, entre ellas la ceremonia matrimonial, requieren grandes desembolsos. Muchas familias entran en deudas y pasan penurias por estas prácticas. Considerando estos asuntos, algunos RRB diseñaron esquemas de depósito a largo plazo previendo que la cantidad depositada crezca diez veces en veinte años. El esquema fue mercadeado por los bancos como una inversión para el futuro de un menor.

Esquemas de depósitos con ingresos regulares:
Tomando en cuenta la preferencia de muchos ahorristas en las áreas rurales de un ingreso regular por intereses en sus cuentas de depósitos, algunos RRB diseñaron esquemas de depósitos con ingresos mensuales.

Cuentas de depósito de pensiones:
Muchos bancos negociaron con los antiguos empleadores para abrir cuentas de jubilación. Mientras, por un lado, los jubilados se benefician del servicio en sus propias aldeas o pueblos, los bancos consiguieron nuevos clientes y ampliaron sus negocios.

Préstamos con equipo de generadores:
Algunos bancos en áreas rurales con cortes de electricidad, diseñaron esquemas para financiar equipos de generación.

Préstamos para reparación de tractores:
Muchos bancos consideraron que la reparación de tractores y otros implementos agrícolas en las áreas rurales también requería crédito y formularon productos para ello.

Esquema para las Granjas:
Este esquema fue introducido por algunos bancos para mantener las casas y necesidades de almacenamiento de los granjeros. Entre estos podían incluirse establos para ganado, equipos agrícolas, trillado/secado de productos agrícolas, etc., así como las necesidades de casas de la propia familia de los granjeros.

Préstamos para motocicletas:
Considerando las necesidades de transporte en las áreas rurales, muchos bancos diseñaron esquemas para financiar motocicletas y motonetas para los granjeros.

Sobregiro de préstamo para cultivos:
A pesar de que préstamos para cultivos a granjeros son fijos, por un periodo de un año, en muchas ocasiones los granjeros requerían cierta flexibilidad en las operaciones. Con esto en mente, algunos bancos introdujeron el esquema de sobregiro de préstamos para cultivos, que incluye tal flexibilidad.

Crédito a Grupos de Autoayuda:
Todos los RRB en la India conceden crédito a los Grupos de Autoayuda (GAA) compuestos por miembros de áreas rurales, principalmente mujeres, bajo el programa de vinculación GAA-Banco, que ha operado exitosamente en la última década. El crédito se concede a GAA, promovidos por ONG u otras organizaciones, con base en sus ahorros y la cohesión del grupo, y sin garantía alguna. Los RRB han aprovechado esta metodología para llegar a un número mayor de clientes menores con costos de transacción mínimos. En las áreas donde no hay ninguna ONG operando, muchos RRB han usado a sus propios empleados para promover a los Grupos de Autoayuda. Los RRB reportan casi 100 por ciento de recuperación de préstamos en este programa.

Facilidades para Remesas:
Junto con los productos de ahorro, crédito y seguro, muchos bancos introdujeron productos para remesas al suscribir acuerdos de corresponsalía con otros bancos del sector público y privado. Esto fomentó el incremento sustancial de su clientela.

Custodia:
Muchos bancos introdujeron facilidades de casilleros en sus sucursales. Esto también incrementó sus negocios y atrajo más clientela para ahorros.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

El desarrollo de productos nuevos e innovadores por los bancos rurales en particular, debe tener en mente dos aspectos relacionados de alcance y rentabilidad. Los bancos podrán llegar con sus productos si estos y sus servicios se diseñan teniendo en mente las necesidades de la clientela. Esto es posible si los bancos rurales mantienen los pies en la tierra y evalúan las necesidades de la gente en su área de operaciones. A la vez, cada producto tiene un impacto en la rentabilidad del banco. Finalmente, es la mezcla de productos la que decide los márgenes y ganancias de los bancos. Cada banco, por lo tanto, trata de contar con una mezcla de depósitos y adelantos tal que la variedad produzca liquidez y retorno y que el intercambio entre ambos sea mínimo.
La innovación de productos llevada a cabo por los RRB tuvo un impresionante efecto en la viabilidad e incrementó su volumen de negocios. Estos productos se han hecho realidad debido a la preocupación de los bancos por su viabilidad, sobre la provisión de servicios financieros adecuados a su clientela y sobre su capacidad de innovar.
Una vez más, los RRB probaron que los servicios financieros a los clientes de zonas rurales y más pobres pueden ser brindados bajo determinados términos y condiciones de mercado mientras los bancos pueden seguir cuidando de sus asuntos de viabilidad.

Notas:
- La tasa de cambio se ha mantenido estable entre Rs. 45,5 y 46,7 por US$ 1 en los últimos tres años.
- En India, el año fiscal, incluso para los bancos, comienza el 1 de abril y termina el 31 de marzo. De esta manera, todos los datos constan hasta el 31 de marzo del año respectivo.
- Los datos relacionados con bancos provienen de balances y declaraciones publicados por el Reserve Bank of India y el National Bank for Agriculture and Rural Development.

CAPITAL DE RIESGO: INSTRUMENTO DE APOYO A EMPRENDIMIENTOS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE BASE RURAL Y CAMPESINA

Sergio Antezana
José Antonio Peres[77]

CONTEXTO GENERAL

Al procurar la ampliación y diversificación de servicios financieros, se vienen desarrollando experiencias de apoyo a los pequeños productores, principalmente de base campesina en el área rural de Bolivia. Estas se impulsan mediante diferentes instrumentos financieros, entre los que destaca la modalidad de capital de riesgo o riesgo compartido, complementaria al crédito y a otros servicios, con características flexibles y apropiadas para impulsar las iniciativas de los actores económicos campesinos emergentes.

En este campo se tienen las experiencias de dos ONG que brindan servicios financieros: el Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE) y la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (PRO-RURAL). Ambas instituciones están involucradas en la provisión del servicio de capital de riesgo a micro y pequeñas unidades económicas, con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). CIDRE trabaja directamente con el Programa de Apoyo al Sector Financiero (PROFIN) de COSUDE que colabora con una variedad de instituciones en propuestas e innovaciones el sistema microfinanciero boliviano.

En 1985, luego de una profunda crisis económica, política y social, se aplicaron medidas de estabilización y ajuste estructural, conocidas como reformas de primera generación, orientadas a frenar el proceso hiperinflacionario y a liberalizar la economía. En la década de los noventa, se impulsaron las denominadas reformas estructurales de segunda generación, destinadas a la modernización del Estado y al establecimiento de una nueva relación entre el Estado y la sociedad[78]. El impulso a las políticas públicas estuvo centrado principalmente en potenciar el crecimiento económico, mejorar las condiciones de vida de la población en el marco de la democratización y lograr una mejor inserción del país en el ámbito internacional.

Las reformas permitieron la estabilidad macroeconómica y crear condiciones generales para el crecimiento de la economía; sin embargo, aún no se ha logrado una efectiva respuesta para revertir la pobreza, exclusión social y fragilidad económica e institucional que caracteriza la situación actual del país (ver anexo: principales indicadores socioeconómicos).

En el 2003, Bolivia enfrenta una crisis económica recesiva, agravada por la agudización de conflictos sociales, una progresiva incertidumbre política e institucional. El país se encuentra en una situación de "inflexión y cambio" tanto en el sentido del desarrollo económico como en los contenidos de su democracia y vive un momento complejo de profundo cuestionamiento de los cambios estructurales iniciados en los 80, que interpelan de manera continua al modelo democrático actual y al sistema de economía de mercado en vigencia en el país[79].

(77) Director del Centro de Estudios y Proyectos, CEP, Bolivia.
(78) Entre las principales reformas de este periodo se tienen las siguientes: i) modificaciones a la Constitución Política del Estado (CPE) en febrero de 1992, ii) la Ley de Capitalización (1994, modalidad de privatización de las principales empresas estatales), iii) la Ley de Participación Popular (1994, modelo boliviano de descentralización y participación) y la Ley de Descentralización Administrativa (1995), iv) la Ley de Reforma Educativa (1995), v) la Reforma de Pensiones (1996), vi) la Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria, conocida como Ley INRA (1996).
(79)Informe Desarrollo Humano, Bolivia 2002. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Marzo 2002, p. 15.

LOS SERVICIOS FINANCIEROS, PRINCIPALMENTE RURALES

Bolivia se destaca por el desarrollo de las microfinanzas desde mediados de los años ochenta, a partir de la creación de varias instituciones -principalmente organizaciones no gubernamentales (ONG)-. Gracias a este desarrollo institucional, surgen cambios en la normatividad financiera que permiten la creación de instituciones fiscalizadas o reguladas especializadas en microfinanzas, como es el caso de los Fondos Financieros Privados (FFP).

Desde 1998 se tiene una contracción de la demanda y elevación de la mora del sistema bancario en general (19,3% a junio de 2003)[80]. Entre los factores que incidieron en la crisis del sector se destacan: los agroclimáticos, bloqueos de caminos y movilizaciones sociales, la lucha contra el contrabando y el comercio informal, las dificultades del sector manufacturero, el desarrollo indiscriminado del crédito de consumo y la falta de diversificación y adaptación a la demanda de los productos de las entidades de microfinanzas[81].

En la época de boom se produjo una sobreoferta del crédito, particularmente en las ciudades de La Paz, El Alto y Santa Cruz, con consecuencias en el sobreendeudamiento de los clientes y el desarrollo de prácticas de "bicicleteo" financiero mediante créditos de varias instituciones, con bajo nivel de seguimiento y control y dificultades tanto para la recuperación de los créditos como para la ejecución de las garantías.

El surgimiento de las asociaciones de deudores y las movilizaciones de éstos marcan un hito en la historia de la experiencia del microcrédito en el país. Las movilizaciones de los prestatarios y su organización en asociaciones de deudores pusieron en una situación crítica al sector y debilitaron la voluntad de pago.[82] Una de las características de la crisis fue la sobre expansión crediticia (boom) que devino en una contracción (crunch) del crédito. La capacidad de pago de los prestatarios, por las diversas causas señaladas, se ha redujo y su dificultad para obtener nuevos préstamos contribuyó al incremento de la mora[83]. Además, surgieron problemas debido a la mala aplicación de algunas tecnologías financieras[84].

La incertidumbre política y la polarización electoral de junio 2002, generaron desconfianza hacia el sector financiero, se produjo una significativa "corrida" de los depósitos bancarios (cerca de US$ 500 millones) cayó la liquidez del sistema en un 50% el siguiente medio año)[85].

A mediados de 2003 con la recuperación de los depósitos bancarios se muestra renovación de confianza en el sistema financiero nacional. Las ONG financieras del área rural tuvieron un nivel de mora del 15,2% (a junio 2003), aceptable dada la situación de crisis[86].

(80) Nueva Economía. Balance del Sector Financiero No. 8. La Paz, agosto de 2003.
(81) Rivas, Hugo y Rojas, Rafael. De ONG Financieras a Fondos Financieros Privados. La Experiencia Boliviana. SOS FAIM. La Paz – Bolivia, s/f., p. 19.
(82) González-Vega Claudio y Rodríguez – Meza, Jorge. La Situación Macroeconómica y el Sector de las Microfinanzas en Bolivia. La Paz, junio de 2002, p.vii
(83) Ídem., p.viii.
(84) Como fue el caso de los "grupos solidarios", una metodología que hoy en día está casi en desuso.
(85) En poco más de tres años y medio, el sistema financiero nacional.... ha perdido cerca de mil millones de dólares en depósitos, ha reducido su cartera de préstamos en más de 1 400 millones de dólares y ha visto crecer la mora crediticia en más de 300 millones de dólares." Los depósitos bancarios cayeron 28%, entre 1999 y agosto 2002. ECONOTICIAS, 27 agosto de 2002.
(86) Nueva Economía, op. cit.

Entre los desafíos que distinguen al sector microfinanciero, están los siguientes: la necesidad de desarrollar sistemas completos y eficientes para el seguimiento y acompañamiento de los clientes, no sólo sobre el control de riesgos sino para evitar el sobreendeudamiento y crisis de aquellos (evitar la excesiva competencia y saturación del mercado de las microfinanzas); necesidad de ampliar y diversificar los productos y servicios (capital de riesgo, ahorro y servicios auxiliares, leasing, warrant) principalmente en las áreas rurales; mejorar eficiencia y eficacia para optimizar los servicios y bajar las elevadas tasas de interés actuales.

La mayor apertura y llegada con los servicios financieros a las áreas rurales debe tomar en cuenta las lecciones aprendidas en las áreas urbanas[87]; reconsiderar las estrategias, el momento, el método y las modalidades para la expansión de los servicios financieros rurales. Los actuales productos, fundamentalmente el crédito, no han colmado las reales demandas del mercado rural, particularmente de los micro y pequeños empresarios y productores del área que demandan bajar los costos financieros y nuevas formas de trabajo.

CAPITAL DE RIESGO COMO INSTRUMENTO INNOVADOR PARA LAS MYPES

El capital de riesgo (o Risk Capital como se conoce en inglés) es una alternativa de financiamiento para empresas con potencial de crecimiento y pocas garantías reales. Usualmente se lo considera una forma de inversión en empresas pequeñas y jóvenes[88].

El capital de riesgo puede definirse como: "Capital temporal que se inyecta a empresas jóvenes, con poca o ninguna experiencia, pero con mucha disponibilidad, capacidad y potencialidad de crecimiento"[89]. Se denomina Fondo de Capital de Riesgo o Fondo de Inversión a una institución que ofrece capital de riesgo.

En general, las instituciones financieras tradicionales buscan proporcionar financiamiento a empresas que poseen una fuente de repago claramente identificada, con un flujo de caja proyectado que debe adecuarse a las políticas de la institución (tiempo máximo de financiamiento, experiencia mínima en el rubro al cual se dedica, garantías reales y otras). A diferencia de esto, el capital de riesgo posee mayor flexibilidad en lo que se refiere a garantías (en proyectos sin garantías reales), plazos (puede ser de largo plazo) y experiencia (puede ser una idea y no un proyecto en marcha). El capital de riesgo consiste en el proceso de inversión (temporal) en una unidad económica, corriendo el riesgo inherente al giro del negocio. Este riesgo incentiva apoyar al mejor desempeño de la empresa, mediante asistencia técnica, mejoras contables, mejor gestión y mayor rentabilidad en las empresas.

Las principales diferencias entre el capital de riesgo y el crédito son:

- En el crédito, la garantía es un condicionante principal. En capital de riesgo, la empresa y su flujo de caja son la principal garantía del repago y de la ganancia del capital.
- En el crédito se paga un monto fijo (tasa de interés), mientras que en capital de riesgo, se paga monto variable en función de los rendimientos obtenidos, lo cual permite mayor control sobre el costo para la empresa y brinda mayores oportunidades por la flexibilidad.
- El crédito tiene un periodo de vencimiento fijo. El capital de riesgo puede tenerlo flexible, que permite a la empresa, crecer al ritmo de las posibilidades del negocio y del mercado.
- El crédito se utiliza típicamente para operaciones de menor plazo, mientras que el capital de riesgo es un instrumento de mayor plazo, aunque puede utilizarse para operaciones de corto plazo con las mismas ventajas.

(87) Peres, J.A. y Egger, R. Evaluación Externa del Programa de Apoyo al Sector Financiero (PRDFIN). Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). La Paz, 13 de septiembre de 2002.
(88) (Rosa, Westerfield & Jaffe, 1995)
(89) Antezana, S. y Montaño JL. Capital Riesgo. La Paz, Noviembre de 2000, p.2.

Las complementariedades entre ambos servicios son:

- El capital de riesgo es complementario al crédito porque si una empresa genera utilidades altas, el crédito le sirve como medio para apalancar recursos. Es decir, puede ser más barato que las inversiones en algunos casos.
- El acceso a ambas fuentes de recursos permite diversificación de capital para la empresa, lo que se traduce en diversificación de plazos que permite mayor control a una empresa sobre el uso del financiamiento que consigue. Típicamente una empresa debe financiar con un crédito de corto plazo, inversiones de largo plazo porque no puede acceder a crédito de mayor plazo. Sin embargo, el acceso a capital permite planificar y compatibilizar los plazos del origen de los fondos con los plazos del destino de estos.

Entre las desventajas, pueden señalarse:

- En la mayoría de los países, en caso de quiebra, la normativa favorece al Estado, luego a otros acreedores (instituciones crediticias) y por último a los inversionistas. Es decir, que se corre más riesgo que todas las otras instituciones financieras que sólo operan con crédito, lo que provoca que el servicio se justifique si se logra una mayor rentabilidad.
- La calidad de información que se debe obtener y la periodicidad con que esta debe procesarse es mucho más exigente que en el caso del crédito, por lo que, se convierte en un proceso más costoso.

Respecto a la terminología y conceptos, se debe mencionar lo siguiente:

Crédito	Concepto	Capital Riesgo	Concepto
Tasa de Interés	Porcentaje fijo sobre el monto desembolsado que se cobra de manera periódica. Se determina ex ante.	Retorno de Inversión	Está relacionado con las utilidades que obtenga la empresa capitalizada. Se cobra de manera semestral o anual. Es variable, se determina ex post
Plazo y vencimiento	Es el tope de tiempo dentro el cual se limita el pago del crédito. Generalmente el microcrédito es de corto plazo.	Plazo	Puede ser indefinido o definirse por contrato, en función a metas proyectadas. Generalmente es de largo plazo. Se denomina salida al vencimiento.
Riesgo crediticio	Es la eventualidad que se corre de no cumplirse el pago del crédito.	Riesgo de Inversión	Se corre el riesgo que el socio capitalizado no provea información oportuna y pague menores beneficios. Se corre el riesgo que el emprendimiento de inversión quiebre.
Capacidad de pago	Mide la probabilidad que un cliente pague y la capacidad que tiene para cubrir los costos de la empresa y su familia	Productividad de la empresa	Mide la capacidad de la empresa de generar ingresos y tener una alta productividad.
Garantía	Sirve para garantizar que el deudor cumpla su obligación financiera. Caso contrario, puede ejecutarse. Usualmente es un bien inmueble.	Garantía	La garantía es el mismo proyecto y su flujo de caja. La honorabilidad de socio y la confianza con éstaía es vital para lograr un buen desenvolvimiento. El plan de negocios y el destino de los fondos son una garantía para el inversionista.

Elaboración propia con base en Brugger (2003) y Antezana & Montaño (2000).

Como el rendimiento no se fija ex ante, sino después de haber terminado el ejercicio de la gestión, éste puede ser negativo o positivo. Al igual que en una institución crediticia, la diversificación permite disminuir el riesgo de sectores específicos, por lo que una adecuada diversificación, permite diluir el riesgo y maximizar la tasa de retorno.

Se corre el riesgo con la empresa, por lo cual se debe realizar una evaluación con detalle de las empresas (Plan de Negocios), aspecto que tiende a encarecer los costos y limitar el acceso a empresas muy pequeñas. El capital de riesgo, se adapta de buena manera al flujo de caja de cada empresa. Es un "traje a medida".

La salida del inversionista de las empresas es otro aspecto a considerar (no se puede aplicar mecanismos tradicionales como la bolsa de valores ya que, por lo general, se trata de MYPE que están en proceso de "formalización"). Existen múltiples formas de invertir bajo capital riesgo (acciones, bonos preferenciales, deuda subordinada y asociaciones accidentales, principalmente).

Es ideal que una institución trabaje con capital propio para otorgar capital de riesgo, porque no se conoce el rendimiento que se obtendrá o el plazo en que podrá desvincularse. Un Fondo de Inversión que se fondee con crédito, corre el riesgo de no poder cumplir los plazos o el costo financiero de sus obligaciones.

El analista de proyectos de inversión puede recibir beneficios sobre el crecimiento de la empresa que evalúa, lo que le incentiva a evaluar mejor a las empresas, apoyarlas más y realizar mejor seguimiento; al igual que los oficiales de crédito tienen incentivos por mayor crecimiento y menor mora.

LA EXPERIENCIA DE CIDRE

El Centro de Investigación y Desarrollo Regional (CIDRE), es una organización no gubernamental creada en 1990 con el fin de apoyar iniciativas de desarrollo en el departamento de Cochabamba. Ha concentrado sus actividades en el apoyo integral a los sectores agropecuario, forestal, pequeña industria y servicios básicos, ofreciendo servicios de crédito e inversiones de riesgo, los cuales además complementa con servicios de asesoría en gestión y aspectos especializados como medio ambiente y manejo de recursos naturales.

En el trabajo crediticio CIDRE cuenta con 934 clientes activos, de los cuales 50% son mujeres; la mora al 30 de junio del 2003 es de 3,84%. CIDRE posee actualmente 21 empleados, de los cuales 3 están implicados directamente al servicio de capital de riesgo. CIDRE trabaja en el tema capital de riesgo con cuatro empresas: Floralex, empresa productora de flores; Grupo San Joaquín Hidro (GSJH), empresa generadora de electricidad a partir de plantas hidroeléctricas; Naturaleza, productora / exportadora de infusiones de fruta, té, especies aromáticas y medicinales, y Plastiforte, fabricantes de tubería de plástico hecha con material virgen y reciclado.

CIDRE no ha desarrollado formas únicas de evaluación o inversión, pero hay características que pudieran formar una metodología, diferenciada según el tipo de inversión:

- Las participaciones de CIDRE se instrumentan a través de acciones en las empresas.
- En todos los casos existen directorios de los cuales CIDRE participa.
- Directores de CIDRE llevan a cabo evaluación de las empresas.
- En Naturaleza y Floralex, existen plazos pactados para la recompra de acciones por parte del socio productor (salida). Incluso se pactó una rentabilidad adicional a la utilidad sobre los dividendos porque el flujo previsto de utilidades de la inversión es de largo plazo y no se esperan utilidades en los primeros años, lo que perjudicaría a CIDRE.

- Todas las empresas con que trabaja poseen un crédito vigente de CIDRE y en Naturaleza se convirtió deuda en acciones, lo cual aumentó su capacidad de apalancamiento y alivió el costo financiero en el corto plazo.
- Existen también inversiones conjuntas con otros fondos de inversión a más de los socios productores originales.
- CIDRE realiza las inversiones con recursos propios, de la desmovilización de cartera de crédito, y en empresas con potencialidad de crecimiento, pero pocas oportunidades para concretarla porque el costo financiero de la deuda contraída era muy alto y a muy corto plazo (esto permitía crecer en capital de trabajo, pero no en inversiones productivas).

Se ha procurado que la empresa socia, se formalice en diversos aspectos:

- Pago de impuestos al fisco, aportes sociales y seguros para los empleados,
- Que todas las ventas sean facturadas. También facilita controlar los ingresos reales,
- Se conformó el Directorio y se estableció una periodicidad (mensual) para sus reuniones.

La formalización de las obligaciones de estas empresas, en algunos casos, ha provocado que su rentabilidad disminuya. Sin embargo, la Ley define que si una empresa incumple aportes patronales y seguros, los socios son responsables de estas irregularidades, lo cual implica alto riesgo para la administradora de inversiones de riesgo en empresas informales.

CIDRE apoya a las empresas en la búsqueda de mercados; en el caso del GSJH, se ha buscado capitalistas adicionales para algunas inversiones necesarias para la empresa. No se ha solicitado ni plan de negocios o estudio de mercado, debido a que estos incrementarían el costo de la evaluación. Se prevé una herramienta de inversión, similar a un credit scoring, con antecedentes, potencial de mercado, opciones de salida y diversificación de portafolio.

No existen límites mínimos ni máximos tope para las inversiones, lo que da la posibilidad a CIDRE de diversificar estratos en el sector empresarial (pequeño, mediano y grande). En ninguno de los casos existe algún tipo de colateral que permita a CIDRE ejercer mayor influencia que la que tiene en directorio. El plazo de las inversiones es variable: Naturaleza y Floralex tienen plazos referenciales, pero no tajantes; el GSJH no tiene plazo alguno fijado para la salida de CIDRE y las operaciones con Plastiforte tienen plazos cortos por proyecto, pero no existe un límite al número de proyectos a realizar con esta empresa, por lo que tampoco existe un plazo tope para estas.

Naturaleza es empresa exportadora y en su evaluación se incluyen algunos intangibles (apertura de mercados, marca y otros). Se ha negociado el valor de los intangibles y la forma de introducirlo en los estados financieros (porque la Ley boliviana no acepta intangibles como parte del patrimonio). Esto ha favorecido al socio productor al reconocer que la empresa (el negocio) tiene mayor valor económico del que figura en su balance, lo cual refleja que la evaluación ha sido económica y no sólo contable. En esta misma empresa, CIDRE ha apoyado a los socios productores en la negociación de créditos contraídos con anterioridad.

Plastiforte fabrica tubos plásticos, y hace asociaciones accidentales para proveer servicios de agua potable a comunidades rurales. La lógica es la siguiente: se identifica una comunidad que requiera agua potable, que tenga menos de 5 000 habitantes[90], se realiza

(90) Según la normativa, para más de 5 000 personas, debe proveer el servicio empresa con fin de lucro y no cooperativa local.

la prospección geofísica (para identificar una fuente de agua) y se negocia con la comunidad lo siguiente:

- El plazo para establecer el sistema de agua potable y el número de hogares a atender,
- El plazo y el precio para la compra de las acciones de CIDRE y Plastiforte; sobre este punto ambas instituciones fijan una rentabilidad ex ante y negocian en función a ésta,
- La creación de una asociación o cooperativa que maneje el servicio de agua potable, si existen cooperativas de cualquier índole, esto facilita el proceso.

Una vez instalado el sistema de agua potable, se apoya en el manejo contable del servicio: en algunos casos se provee de un software especializado y, si no existe un ordenador, se provee de un sistema de registro. Se han realizado ocho operaciones de este tipo. La inversión más pequeña fue de US$ 4 000 y la mayor de US$ 40 600; para un total invertido aproximado de US$ 150 000. Se beneficia a más de 900 familias. El plazo promedio de venta de las acciones, desde la sociedad accidental a la cooperativa o asociación, es de 204 días y la rentabilidad promedio ha sido de 18,18%, siendo la más alta 24,04% y la menor de14,64%.

La ventaja de este mecanismo es que se fija la rentabilidad antes de instalar el servicio, lo cual garantiza la transferencia de las acciones de CIDRE y Plastiforte a los interesados, quienes reconocen tal rentabilidad a las promotoras por el riesgo de la operación.
La metodología es similar a un crédito dirigido, pero no existe garantía (real ni prendaria), lo que tipifica la operación como una forma de inversión de riesgo.
Las personas beneficiarias del servicio de agua potable, son las más interesadas en comprar su participación en la cooperativa o asociación para poder ejercer derechos en ésta. El plazo relativamente corto del proceso, permite instalar el servicio y su venta a las comunidades.

Las empresas en las que invierte CIDRE no pueden considerarse micro empresas. Tienen en promedio un capital de US$ 315 000. La inversión más alta de CIDRE es de US$ 285 422 con GSJH; la menor de US$ 29 787 con Naturaleza, con promedio de US$ 121 736.
Floralex, Naturaleza y el GSJH eran empresas pequeñas antes de la capitalización hecha por CIDRE. Siendo el GSJH y Naturaleza empresas unipersonales y Floralex nació de una asociación de productores. Las tres ya eran clientes de CIDRE y mantienen créditos vigentes.

El fondeo de CIDRE para el capital de riesgo proviene de la desmovilización de cartera en sus agencias. CIDRE es una Organización no Gubernamental (ONG) y los inversionistas privados no pueden aportar dinero a su administradora de inversiones de riesgo. Para el caso del Grupo San Joaquín, ha logrado que algunos inversionistas privados aporten directamente a la empresa, sin que CIDRE intermedie estos recursos y, por lo tanto, sin ganar ninguna comisión por este trabajo. Originalmente el GSJH poseía tres socios, actualmente posee 16, quienes en amplia proporción han sido incorporados gracias a negociaciones de CIDRE, lo cual muestra su capacidad de apalancamiento indirecto en la empresa y, que la beneficia en mayor medida que a CIDRE.

Actualmente el gobierno busca formas para aportar fondos a las instituciones que trabajan con este servicio. Debido a que en su mayoría son instituciones sin fines de lucro, éstas no son sujeto de inversiones sino sólo de crédito de parte del Estado. Existen fuertes dificultades en operar inversiones de capital riesgo con fondos de crédito, precisamente porque al correr el riesgo, no existe una ganancia fija y, por lo tanto, el crédito puede ejercer serias presiones sobre la liquidez del Fondo de Capital de Riesgo. Por otro lado, existen restricciones para que el Estado participe con inversiones en alguna institución financiera.

CIDRE ha enfocado sus esfuerzos en canalizar fondos para ampliar sus operaciones. Busca una mayor escala que signifique una mejor y óptima utilización de su capacidad institucional instalada y de sus recursos humanos en este sistema. Se fijó como meta realizar nuevas inversiones de US$ 400 000 anuales, que permitirían la escala deseada en un corto plazo.
institucionales y utilización de sus recursos humanos

La experiencia de PRO – RURAL

PRO-RURAL es una institución privada sin fines de lucro creada, en enero de 2001, sobre la experiencia –desde 1983- del Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales (NOGUB), principal instrumento de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)[91] para "desarrollo rural, mediante proyectos de infraestructura productiva a través de ONG locales[92].

NOGUB ha contribuido a la temática rural del país. Destacan sus aportes a la reflexión sobre el desarrollo rural y al impulso de procesos innovadores en los servicios financieros rurales, a los procesos de planificación participativa micro-regional, al diseño y ejecución de fondos por concurso para proyectos de desarrollo rural propuestos por ONG y OECA, entre otros[93]. Fue una especie de "think thank" que, a partir de propuestas y experiencias impulsadas ("acción-reflexión") desde lo micro eran validadas y ampliadas en los ámbitos meso y macro.

PRO-RURAL busca "contribuir a promover un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible, de hombres, mujeres y jóvenes pobres, quienes para mejorar sus condiciones de vida y trabajo deben ser protagonistas de su propio desarrollo". Apoya "iniciativas económicas de productores de base, organizaciones económicas, micro y pequeñas empresas, que permitan un incremento sostenible del ingreso y una ubicación más ventajosa en los mercados nacionales o externos"[94].

PRO – RURAL promueve la participación de la población en los procesos económicos y sociales de toma de decisiones, el desarrollo equilibrado entre hombres y mujeres, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la articulación concertada entre los diferentes actores del desarrollo.

En colaboración con COSUDE, PRO-RURAL lleva el Programa de Desarrollo Rural y Apoyo a la Producción y Servicios (DRU PAPS), y el Programa de Inversiones Empresariales (PIE)

El **Programa Desarrollo Rural (DRU PAPS)**[95], consiste en un sistema por licitación de co-financiamiento (80% PRO-RURAL y 20% efectivo de la población) con organizaciones locales (ONG, asociaciones de productores y organizaciones económicas campesinas-OECA) para financiar proyectos de infraestructura productiva rural, servicios de asistencia técnica, transformación y comercialización. Los montos oscilan entre US$ 50 000 y 300 000, según las iniciativas. El DRU PAPS cuenta con un monto no reembolsable aportado

(91) PRO – RURAL. Qué es Pro – Rural. Asociación boliviana para el desarrollo rural. La Paz. s/f.
(92) COSUDE. Mandato PRORURAL (ex NOGUB) 2001-04-01 – 2003-12-31. t.311 Bolivia 31. La Paz, s/f., p.1.
(93) Varias experiencias han sido sistematizadas por NOGUB/PRO-RURAL, destacándose las siguientes: Metodología práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural (2002); Micro riego en comunidades de valles interandinos. (1999); Guía para el establecimiento de sistemas agroforestales (1998). Cooperación entre el Gobierno Municipal y ONG, La experiencia de crédito de FADES en el municipio de Uriondo (1998). Hombres y mujeres: en sectores y actividades del área rural (1997); Manual Guía para formular planes de desarrollo seccional -diagnóstico y base de propuesta- (1996).
(94) Ibidem.
(95) COSUDE/PRO-RURAL. Convenio Interinstitucional entre Agencia Suiza para el Desarrollo, la Cooperación (COSUDE) y la Asociación Civil Boliviana para el Desarrollo Rural (PRO-RURAL) relativo al Programa de Desarrollo Rural. Fase: 2001-04-15 – 2003-12-31. La Paz. 15 de abril de 2001.

por COSUDE de US$ 2 400 000, de los cuales se reconoce a PRO-RURAL un overhead. Este programa, a mayo 2003, apoya a 15 proyectos. Además del control de calidad, realiza un seguimiento operativo y financiero de la ejecución, contempla su evaluación y la sistematización de experiencias. PRO–RURAL hace el seguimiento, evaluación y sistematización a 25 proyectos distribuidos en el ámbito nacional del Programa de Pequeñas Donaciones del PNUD.

El **Programa de Inversiones Empresariales** (PIE)[96] busca, a partir de una experiencia piloto (investigación – acción), "contar con un instrumento que permita apoyar y dinamizar las iniciativas empresariales de los distintos agentes que actúan en el mundo rural y los actores urbanos que buscan realizar inversiones a favor de ese mundo rural"[97]. El aporte de COSUDE al PIE es de US$ 800 000 como fondo para inversiones y un monto adicional para los servicios de instalación y operación. SOS FAIM, de Bélgica, ha comprometido US$ 300 000 para el fondo de inversión del PIE. Éste apoya a través de riesgo compartido a 21 iniciativas bajo la modalidad de sociedad accidental, con un aporte promedio de 45% orientado fundamentalmente a capital de trabajo. Hasta la finalización del convenio, tiene posibilidades de ampliar la cartera de proyectos con 20 iniciativas más.

Por las características del convenio entre PRO-RURAL y COSUDE, el PIE orienta su apoyo principalmente a inversiones de corto plazo destinadas a capital de trabajo, aspecto que no es común en este tipo de servicio. No opera con capital o inversiones de largo plazo. Aporta para capital de operaciones en capacidades instaladas previamente existentes y en marcha.

PRO – RURAL, a través del PIE no participa de manera directa en las empresas ni en la adquisición de activos fijos. Las operaciones y acuerdos entre las partes se ejecutan bajo la figura jurídica de "sociedad accidental", en el marco del Código de Comercio.

El PIE destina de 10% a 12% de sus recursos a la administración de las inversiones, aspecto altamente eficiente, comparado con el promedio del sistema microfinanciero que calcula dedica un 15%. Hasta el 2001, los costos operativos medidos en cuanto a inversiones totales de los fondos de desarrollo estaban en el rango del 15 al 19%, sin considerar otros costos de transacción (elaboración, preparación de perfiles, trámites complejos, demoras en trámites, talleres y reuniones "participativas", etc.)[98] que encarecen el acceso a los recursos, postergan las decisiones y la ejecución de proyectos de inversión. El PIE, tiene un menor costo efectivo y ha demostrado ser un instrumento ágil, flexible y oportuno que coadyuva a la reducción de aquellos costos ocultos característicos. Cuenta con guías para la presentación de información y se elabora de manera conjunta el flujo de caja y/o el plan de negocios.

El PIE tiene un Director a medio tiempo y dos oficiales de inversiones. Se apoya en el personal administrativo de PRO – RURAL cuyos costos comparte con el programa (DRU PAPS). Una especie de comité interno evalúa las propuestas de inversión antes de presentarlas a los tres miembros del Comité de Inversiones institucional, responsable de la aprobación de operaciones. El PIE dispone de Políticas y Manual de Procedimientos.[99]

De acuerdo al portafolio de inversiones al 30 de junio de 2003, desde abril de 2001, el PIE ha logrado colocar el 80% de los recursos disponibles, es decir, US$ 722 000 en los 21 casos mencionados. Este aspecto muestra la eficiencia del programa.

(96) Ibidem.
(97) Ibidem.
(98) Peres , JA y Ortega, R. Evaluación Externa del programa de Inversiones Empresariales PIE de PRO- RURAL. Informe Final. La Paz, 30 de abril de 2003, p. 23.
(99) PRO-RURAL. Políticas del Programa de Inversión de PRO-RURAL. La Paz, 7 de marzo de 2003.
PRO-RURAL. Manual de Procedimientos del Programa de Inversión de PRO-RURAL. La Paz, 7 de marzo de 2003.

Hasta marzo de 2003, las inversiones realizadas incrementaron el empleo directo de 110 a 286 puestos (176 empleos directos nuevos) y mejoraron la calidad de las fuentes de trabajo y la generación de ingresos, lo que muestra un impacto destacable. Se estima en US$ 3 094 la inversión por cada puesto de trabajo. Con la inyección de recursos frescos en áreas y sectores deprimidos las actividades del PIE han permitido la reactivación y continuidad de proyectos rurales privados que sin el apoyo financiero realizado, bajo la modalidad de riesgo compartido, estarían con serias limitaciones de viabilidad y probablemente cerrados[100].

La estrategia de puesta en marcha del PIE, en esta fase de investigación – acción, se muestra pertinente. El PIE ha identificado proyectos con posibilidades de éxito a pesar de dificultades coyunturales y la adversidad del contexto. Ha establecido alianzas y acciones complementarias con instituciones similares[101]. Posee una importante muestra de experiencias para extraer lecciones. Tiene variedad de proyectos, con cierta dispersión geográfica y de rubros, que le permite cualificar sus políticas, estrategias, instrumentos y acciones.

Además de la petición formal de capital, el PIE solicita a las micro y pequeñas empresas su documentación legal (personería jurídica) y hace análisis detallado de la situación económico financiera del proyecto. Varios casos son iniciativas que están en situación crítica, lo cual lleva a analizar el flujo financiero y su plan de negocios. En función de los niveles de rentabilidad y condiciones técnicas y gerenciales se elaboran las respectivas carpetas que se ponen a consideración del Comité de Inversiones para su aprobación.

Una vez aprobado el financiamiento, se establece la sociedad accidental y se suscribe el contrato, por un máximo de dos años debido a que sólo se financia capital de operaciones. PRO-RURAL no participa con acciones por el convenio establecido con COSUDE. Conforma sociedades accidentales con una estrategia de entrada y salida de los proyectos que apoya.

Se solicita una garantía hipotecaria para buen uso de inversión y, en algunos casos, se maneja una cuenta bancaria con cheques de firma conjunta. La rentabilidad mínima aceptable de acuerdo al flujo de caja realizado es del 12%.

Hasta fines de junio 2003 colocó US$ 722 000, con una media de US$ 34 380, en 21 inversiones orientadas a micro y pequeñas empresas. El aporte del programa equivale a 45% del total. Los socios micro y pequeño empresarios aportan el 55%, así PRO-RURAL no corre más riesgo que sus socios, como una política sana de inversión. Tiene como norma que las colocaciones o inversiones realizadas no excedan el 60% de la operación[102]. El PIE no trabaja con empresas que no tengan vinculación rural, ni desembolsa menos de US$ 5 000.

El PIE se orienta a apoyar micro, pequeñas y medianas empresas en operaciones tanto rurales como urbanas, pero cuya característica principal sea dinamizar las actividades y economía en el área rural. Es decir que puede trabajar con acopiadores de productos rurales, productores de bienes agropecuarios, oferentes de servicios en área rural, entre otros.

(100) Peres, JA y Ortega, R. Evaluación Externa del Programa de Inversiones Empresariales PIE de PRO-RURAL. Informe Final. La Paz, 30 de abril de 2003, p. 22.
(101) Se tiene el cofinanciamiento de proyectos con PRODEM (Pesca BOLMEX s.r.l.), y CIDRE (Floralex, s.r.l.). Si bien las instituciones son parte de la competencia institucional, por las características y experiencia de PRO-RURAL y el PIE, se vuelven aliadas para apoyar y complementar determinados emprendimientos de las micro, pequeñas y medianas empresas.
(102) De los 21 emprendimientos sólo en dos (Germán Apaza y Cabaña El Arenal) no se cumplió con este límite. Los aportes del PIE significaron el 88 y 82% respectivamente. En el caso de Germán Apaza, una microempresa de acopio, selección y comercialización de lana, localizada en La Paz, el aporte del socio llega a US$ 2 390 y el de PRO-RURAL es de US$ 5 000. Si bien se tiene una exposición en esta operación, el monto no es significativo respecto al total invertido (0,015%). En el segundo caso, una empresa de producción y comercializadora de carne de cerdo, ubicada en Chuquisaca, el aporte del socio es de US$ 21 903 y de PRO-RURAL US$ 36 000. En este caso la incidencia en el portafolio es del 1%.

El fondo de inversiones previsto se encuentra actualmente en pleno funcionamiento, como experiencia piloto de investigación – acción. Se ha logrado apalancar inversiones comerciales privadas orientadas a actividades productivas, transformando oportunidades de negocios en operaciones económicas rentables que, al tiempo de generar y consolidar empleo, han incrementado los ingresos y calidad de vida de familias rurales.

El caso de PRO-RURAL en cuanto al fondeo es particular, ya que administra fondos de COSUDE y de SOS FAIM, bajo la condición que no sean invertidos en acciones ni por un período mayor a dos años. Esto limita su campo de acción para la ampliación del portafolio; mas PRO-RURAL tiene capacidades administrativa y técnica para expandir sus operaciones.

En el apoyo a las iniciativas y proyectos económicos, los principales actores y protagonistas en las "sociedades accidentales" son los socios, las unidades familiares, y trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas. Su participación activa es condición sine qua non para el éxito de las inversiones, según el flujo de caja y plan de negocios establecido.

El PIE hace un monitoreo y acompañamiento permanente al proceso. Recibe información mensual de las empresas, y juega un rol de asesoramiento y facilitación, incluso para obtener –a través de contactos personales y de relaciones institucionales- apoyo para fortalecer las capacidades gerenciales y organizativas de las unidades empresariales.

Periódicamente se realiza el control y evaluación de las actividades a través de la visita a los proyectos y con su participación. El PIE mantiene un sistema de documentación contable y archivos con la información de cada operación que realiza.

Entre los principales resultados alcanzados por el PIE se pueden mencionar los siguientes:

- Se han realizado 21 operaciones y se tienen en carpeta otras potenciales inversiones.
- Se prevé recuperar el 100% de capital invertido, con rentabilidad promedia esperada de alrededor del 20%
- A partir de la experiencia alcanzada con cada operación y su sistematización, se tienen condiciones para extraer lecciones y establecer tipologías de futuras inversiones.
- Se han logrado vinculaciones / encadenamientos entre actores de diferentes eslabones de las cadenas productivas.

El PIE busca y tiene como desafío, según fue evaluado[103], consolidarse en los próximos años como una opción alternativa / complementaria de capital de riesgo para apoyar a segmentos de emprendedores económicos (micro, pequeñas y medianas empresas) ligados / articulados a actividades productivas rurales, con dificultades de acceso a otros servicios financieros, como el crédito, que resultan caros para la promoción y desarrollo de sus iniciativas.

PRO-RURAL tiene una idea del impacto que están generado sus inversiones, en cuanto a empleos generados y de sugerencias cualitativas sobre el desempeño de su portafolio. Sin embargo, el impacto del capital de riesgo en las empresas capitalizadas, podrá medirse mejor luego de la devolución las inversiones. Además, habrá más lecciones sobre cómo entrar y salir de las empresas y los desafíos, pertinencia y perspectivas de la "formalización" de estas.

(103) Peres, JA y Ortega, R. op. cit., op. 27

UNA INICIATIVA CON APOYO CONCERTADO ENTRE CIDRE Y PRO-RURAL

La empresa Floralex surge a partir de una iniciativa municipal que considera a la floricultura como actividad con gran potencialidad. El Gobierno Municipal de Quillacollo realizó en 1995 capacitación, principalmente con jóvenes para promover esta actividad. De esta iniciativa surge un grupo que se organiza en la Asociación de Floricultores de Quillacollo, la cual, a pesar de reiterados intentos no logró financiamiento. El no ser empresa sino asociación y limitación de garantías hipotecarias le impedían calificar en sus solicitudes de crédito.

Un grupo de la Asociación decide la conformación de Floralex bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Venden sus parcelas distribuidas en diferentes zonas, para comprar un terreno donde llevar adelante la actividad. En 1997, Floralex obtiene de CIDRE un primer crédito destinado a cavar un pozo, construir un estanque, y comprar una bomba y conexiones de agua a los viveros; infraestructura que sigue hoy en día utilizada. Lo singular del crédito de CIDRE, es que tiene garantía prendaria con los títulos de los terrenos.

La empresa cultivaba 1_ hectárea, y los cálculos mostraban que sería sostenible en términos financieros, productivos y ambientales (rotación y descanso de parcelas) si operaba con 3 ha.

Con el aporte de CIDRE, PRO-RURAL y de los socios, tiene 3_ hectáreas; trabaja de forma intensiva en 3 hectáreas y ha preparado _ hectárea adicional.

En la conformación de Floralex se procuró que los socios, no tengan amplias diferencias en su participación. Esto ha permitido un desarrollo democrático y participativo en la empresa; pero debilita su crecimiento ya que los socios con mayor capacidad económica no pueden aportar más cuotas de capital por el criterio de equidad establecido entre los socios.

Desde cuando participaron CIDRE (2001) y PRO-RURAL (2002), la gestión de la empresa se ha modificado hacia un manejo más formal (pago de aportes patronales, impuestos, reservas de beneficios sociales, etc.). Estas prácticas si bien influyen en más costos, en contra del rendimiento, implican consolidación empresarial y asumir una gestión con costos reales.

La consolidación de mercados es una de sus metas. Actualmente venden su producto a tres empresas de mayor tamaño, las cuales exportan con marca propia. Esta situación afecta los mejores ingresos que Floralex podría obtener exportando y, también las potencialidades de su propia marca de exportación e imagen sobre la calidad de su producto. Sin embargo, establecer una red de contactos internacionales que permita la exportación de flores frescas es un trabajo complejo, que requiere mayor especialización de la que tiene Floralex.

A mediados del 2002, Floralex organizó Eco Flores, una Sociedad de Responsabilidad Limitada para exportar su producto y flores de otras empresas pequeñas circundantes, donde participan socios de Floralex y empresas similares, la cual comercializa en el mercado interno y está en proceso de análisis y desarrollo de contactos con el mercado internacional.

Floralex posee un patrimonio de US$ 252 000, a diciembre de 2002, que se ha incrementado un 66% con la participación de CIDRE y PRO-RURAL. Tenía ventas netas por Bs. 1 051 675 (unos US$ 140 000) y sus utilidades netas ascendían a Bs. 126 347 (cerca de US$ 17 000). Se han incrementado notablemente la producción, las ventas y los ingresos; aunque también subieron sus costos de producción y comercialización.

Cuenta con 55 empleados, de los cuales seis son socios. Mantiene procesos de capacitación de sus operarios para el trabajo especializado en los invernaderos.

Vende a comerciantes en las ciudades de La Paz, Cochabamba, Tarija y Chuquisaca, en gran parte, en la misma empresa y a crédito. El transporte se realiza por vía terrestre, en empaques especializados, y Floralex sólo excepcionalmente interviene en este aspecto.

Tiene una cámara fría que regula la temperatura y mantiene las flores frescas para su venta, la cual quedó pequeña para la capacidad de los invernaderos, y se prevé su ampliación.

LA EXPERIENCIA CON EL CAPITAL RIESGO CON CIDRE Y PRO-RURAL

Floralex posee un crédito vigente de CIDRE además del capital de riesgo. Desde que CIDRE y PRO-RURAL invirtieron, la empresa ha de procesar información mensual, lo cual requiere mucho tiempo. Inicialmente se realizaban reuniones de directorio cada mes, que implicaban cuatro días para preparar informes, e incremento de costos administrativos, actualmente el directorio se reúne bimensualmente, aunque los datos se presentan de manera mensual.

La empresa presenta información amplia y detallada, principalmente del área productiva. Existe información de rendimientos por cama, por invernadero, por variedad de planta, de manera diaria y consolidada mensualmente; también de estados financieros, de balance y de pérdidas y ganancias en la cual se basa el directorio, y se la envía a CIDRE y PRO-RURAL.

Floralex considera que la capitalización le permitió lograr un nivel de sostenibilidad financiera y ambiental. Las instituciones capitalizadoras han apoyado la gestión y la contabilidad de la empresa mediante instrumentos que facilitan dichos procesos y hacerlos compatibles con los requerimientos de información de PRO-RURAL y CIDRE. Gracias al rendimiento de la Floralex, la rentabilidad que aporta supera la tasa de interés que se pagaría por un crédito, lo cual provoca cierto descontento dentro de la empresa (por el alto costo financiero). Sin embargo, se reconoce que, sin este aporte de capital, no hubiera crecido el volumen de operaciones, y se considera la distribución de utilidades como "un mal necesario".

La administración de la empresa considera que ha perdido libertad en el manejo porque debe consultar decisiones estratégicas a los socios capitalizadores. Sin embargo, reconoce que las negociaciones para el aporte de capital y los procesos de toma de decisiones son ágiles y han permitido operar de manera casi regular. Además considera que las instituciones crediticias no valoran el negocio sino sólo el terreno, que es muy inferior al valor económico de la empresa, por lo que no hubieran logrado financiamiento suficiente en el sistema financiero tradicional. Por otro lado, al no ser considerada como microempresa, tampoco sus requerimientos de financiamiento serían atendidos por instituciones de microfinanzas. Además la empresa sólo tiene domicilio rural, lo cual no facilita obtener créditos en general.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

El capital de riesgo, en el marco de la diversificación de servicios financieros, se muestra como un producto pertinente en el actual contexto de crisis para capitalizar y dinamizar las potencialidades de las micro, pequeñas y medianas empresas. Tiene una demanda real y es un instrumento que a partir de las características de las iniciativas económicas, se ajusta y es flexible a éstas. Es decir, es una especie de "traje a medida" para el (re)lanzamiento de las iniciativas económicas de los actores, principalmente rurales.

Es un instrumento complementario al crédito y otros servicios financieros que, a partir de las experiencias de CIDRE y PRO-RURAL, implica demanda / relación a servicios no financieros (capacitación, asistencia / servicios técnicos, transformación, comercialización, estudios de mercado, etc.) que permiten fortalecimiento y mayor capacidad de las unidades económicas.

Facilita la articulación de los eslabones de la cadena productiva entre lo rural y lo urbano, y genera mayor valor agregado para los productores rurales. Apoya el desarrollo / potenciación de actividades productivas; impulsa la competitividad, el empleo y el incremento de ingresos.

Las ONG financieras que trabajan con capital de riesgo brindan este servicio a las micro, pequeñas y medianas empresas. Un análisis del entorno muestra que las ONG financieras trabajan con montos mínimos hasta de US$ 5 000; mientras los Fondos de Capital de Riesgo de instituciones con fines de lucro tienen montos mínimos de US$ 100 000, como es el caso de Small Enterprise Assistance Funds (SEAF). La expectativa de rentabilidad de estos está alrededor del 30%, mientras que en el caso de las ONG la expectativa es menor y tienden a diversificar estos resultados, en función a las características de cada iniciativa.

CIDRE y PRO-RURAL enfatizan apoyar procesos / empresas que, independientemente de su origen o ubicación geográfica, dinamicen el área rural conscientes de que el mercado es una de las mayores limitantes que tienen. Esta lógica de servicio es más amplia que la de los clásicos servicios financieros rurales, que no se involucran en el desarrollo del mercado rural.

Ambas tienen metodologías de evaluación, seguimiento y salida distintas. PRO-RURAL exige garantía hipotecaria de buen uso del desembolso, lo que es una innovación importante para el capital de riesgo, más si se trabaja con empresas que no son completamente formales.

Con relación al tipo de cliente, es más difícil y caro atender a los micro y pequeños. En éstos también hay más limitaciones respecto a su capacidad de gestión empresarial (flujo de caja, plan de negocios, balances), aspecto que dificulta la evaluación, control y seguimiento de las iniciativas. El paso de la "informalidad" a la "formalización" de estas unidades económicas no es mecánico sino complejo y requiere un proceso de cultura organizacional / institucional. Sin embargo, por las experiencias analizadas de CIDRE y PRO – RURAL, se muestra que es posible atender y desarrollar servicios financieros exitosos con este tipo de empresas.

CIDRE, a diferencia de PRO-RURAL y de la mayoría de los Fondos de Capital de Riesgo en Bolivia, trabaja con capital de riesgo y en crédito. Esto puede implicar un mayor riesgo; pero permite la complementación de servicios financieros para lograr capitalizar y fortalecer las potencialidades de las empresas. El servicio de capital de riesgo en CIDRE, aprovecha la capacidad institucional instalada de los servicios crediticios[104]. Esto permite relacionarse con variedad de clientes en sus siete agencias de crédito, principalmente en el departamento de Cochabamba, donde se evalúan empresas que pueden ser socios potenciales atractivos.

(104) CIDRE puede no brindar crédito a sus socios de capital de riesgo y así disminuir ese riesgo.

CIDRE se destaca también porque posee economías de ámbito[105]. Su personal combina y distribuye su tiempo entre actividades crediticias y actividades relacionadas al capital riesgo

PRO-RURAL se especializa en capital de trabajo, invierte en el corto plazo, no trabaja con crédito, apoya diversos rubros y se diversifica en diferentes zonas geográficas del país.

El seguimiento del portafolio no es tarea fácil. El servicio de capital de riesgo genera mayor nivel de implicación y de tiempo, que genera costos, independientemente del tamaño de la iniciativa. La fase de evaluación de las empresas es la que mayor rigor y análisis requiere y la de mayor costo. Esta fase se prolonga hasta obtener un portafolio colocado a mediano o largo plazo y con todos o una mayoría de los fondos disponibles. A partir de ese momento, el costo por evaluación disminuye y aumenta el costo por seguimiento de las empresas. Este se realiza a través de reportes mensuales y reuniones de directorio de las empresas.

El capital de riesgo ha permitido a las empresas, no sólo operar a mayor escala sino realizar inversiones de mayor plazo y compatibilizar los plazos del origen de los fondos, con los plazos del destino de los recursos (actividad productiva). Un problema que tiene la mayoría de las empresas en países subdesarrollados es que el mercado financiero veía más por la garantía del proyecto que por el valor de éste. Los plazos para el crédito de inversión productiva no sobrepasan los cinco años y mucho menos en instituciones microfinancieras.

Una de las desventajas que afecta a las ONG que trabajan con capital de riesgo (y crédito) es que no pueden acceder a la central de riesgos con la que opera la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF). Esto genera asimetrías de información respecto al cliente. Actualmente se busca subsanar este problema mediante la creación de un Buró de Información Crediticia (BIC) impulsado por varios gremios de entidades financieras. Es de esperar que las ONG que trabajan en capital de riesgo, accedan a este mecanismo.

El capital de riesgo, si bien no es tan masivo como el crédito (no todos los microempresarios tienen potencial y capacidad de crecer), es un instrumento que tiene demanda insatisfecha. No existen suficientes fondos para acceder a una escala que permita operaciones realmente sostenibles. Son insuficientes los servicios complementarios al capital que permitan que estas empresas tengan un manejo empresarial transparente (contable e impositivo) y más profesional (calificación de recursos humanos, seguridad social, seguros, etc.).

A partir de las experiencias nacionales con el instrumento de capital de riesgo, se genera una incidencia en las políticas públicas nacionales. Es el caso de la Unidad de Productividad y Competitividad (UPC), del Ministerio de Desarrollo Económico, que está considerando apoyar a las instituciones que desarrollan este instrumento para diversificar y fortalecer el financiamiento de las cadenas productivas priorizadas por el país.

(105) En microfinanzas, se ha teorizado sobre las economías de escala y sobre cómo obtener un tamaño de cartera que permita cubrir los costos administrativos y financieros. Las economías de escala se basan en el principio de que al aumentar el volumen de operaciones, se diluye de mejor manera el costo fijo. Este concepto es clave también para los fondos de capital de riesgo, que deben alcanzar una escala de portafolio que permita cubrir sus operaciones. Sin embargo poco se ha desarrollado sobre las "Economías de Ámbito". Se denomina Economías de Ámbito al proceso que permite disminuciones de costo porque se proveen varios servicios complementarios. En el caso de una institución financiera, ésta tiene economías de ámbito si ofrece además de crédito, servicios de giros, pagos y otros ya que los costos de cajero y alquiler de la agencia se distribuyen entre el crédito y los otros servicios.

Tampoco existe una política de descentralización de los servicios para atender de manera más eficaz a las empresas en el ámbito local. Actualmente, tanto PRO-RURAL como CIDRE, buscan mecanismos innovadores para trabajar con clientes del denominado sector informal (como es el caso de la mayoría de los microempresarios) y de menor tamaño.

El servicio de capital de riesgo es una alternativa más que debe desarrollarse para fortalecer el sistema financiero en Bolivia y que debe analizarse para obtener lecciones sobre los tamaños adecuados a atender y sobre la forma de proveer servicios adicionales, tales como asistencia técnica, contable, búsqueda de mercados y otros.

Bibliografía:

Antezana, S y Montaño J. L. Capital Riesgo. La Paz, Noviembre de 2000.

Brugger, René. Ponencia presentada para el Taller de innovaciones financieras del Centro AFIN. La Paz, Julio 2003.

COSUDE. Mandato PRO-RURAL (ex NOGUB) 01.04.2001 – 31.12.2003. t.311 Bolivia 31. La Paz, s/f..

COSUDE/PRO-RURAL. Convenio Interinstitucional entre la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la Asociación Civil Boliviana para el Desarrollo Rural (PRO-RURAL relativo al Programa de Desarrollo Rural. Fase: 15.04.2001 – 31.12.2003. La Paz, 15 de abril de 2001.

ECONOTICIAS, 27 de Agosto de 2002.

González-Vega Claudio y Rodríguez – Meza, Jorge. La Situación Macroeconómica y el Sector de las Microfinanzas en Bolivia. La Paz, junio de 2002.

Nueva Economía. Balance del Sector Financiero No. 8. La Paz, agosto de 2003.

Peres, J.A. y Egger, R. Evaluación Externa del Programa de Apoyo al Sector Financiero (PROFIN). Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). La Paz, 13 de septiembre de 2002.

PNUD. Informe de Desarrollo Humano en Bolivia 2002. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Marzo 2002.

PRO – RURAL. Qué es pro – rural. Asociación boliviana para el desarrollo rural. La Paz, s/f.

PRO-RURAL. Manual de Procedimientos del Programa de Inversión de PRO-RURAL. La Paz, 7 de marzo de 2003

PRO-RURAL. Políticas del Programa de Inversión de PRO – RURAL. La Paz, 7 de marzo de 2003.

Rivas, Hugo y Rojas, Rafael. De ONG Financieras a Fondos Financieros Privados. La Experiencia Boliviana. SOS FAIM. La Paz – Bolivia, s/f.

Ross, S; Westerfield, R; Jaffe, J (1995). Finanzas Corporativas. Tercera edición. IRWIN.

EL MICROLEASING: UNA NUEVA ALTERNATIVA FINANCIERA PARA EL DESARROLLO DEL PEQUEÑO AGRICULTOR RURAL Y LA MICROEMPRESA

Mauricio Dupleich[106]

Antecedentes

El desarrollo de la industria microfinanciera en Bolivia, ha sido intensamente estudiado por su grado de crecimiento y diversidad institucional, su fuerte nivel de competencia interna, y por su amplia cobertura y permanente vocación a la innovación para ampliar la frontera de servicios financieros en favor de una extensa base de clientes pobres.

Estas experiencias constituyen un interesante "laboratorio" para la creación y análisis de interrelación y complementariedad de productos financieros orientados a diferentes sectores sociales que se resumen en un amplio conjunto de acciones y procedimientos adoptados por las Instituciones Microfinancieras (IMF) para resolver problemas típicos de estos mercados.

Este conjunto de tecnologías ha permitido a muchas microempresas acceder a recursos financieros bajo condiciones y características (montos, plazos, tasas de interés, y formas de pago) que se han adecuado a sus necesidades iniciales y a la vez, han permitido a las IMF la administración y control del riesgo en niveles aceptables.
Sin embargo, a medida que las necesidades de algunos microempresarios, en constante crecimiento productivo, se traduzcan en mayor demanda por recursos financieros (montos) y condiciones contractuales adecuadas a sus ciclos productivos (plazos, formas de pago, tasas de interés), las metodologías microfinancieras tradicionales presentarán problemas, lo que podría provocar estancamiento para empresarios con oportunidad de expansión rentable.
Más aun, fuertes dinámicas del mercado financiero boliviano, han demandado una rápida readecuación de su oferta, para enfrentar nuevos retos y fidelizar a sus mejores clientes para acompañar su crecimiento, preservando adecuados niveles de sustentabilidad financiera.

El problema radica en que este conjunto de metodologías financieras, se desarrolló para controlar ciertos niveles de riesgo relacionados a determinados montos y condiciones contractuales (parámetros estándar). Si las condiciones de la demanda cambian, más allá de los parámetros estándar, al crecer la productividad de microempresas, surge la debilidad de estas metodologías, principalmente por cómo controlan estos mayores riesgos.
Dada la expansión y la importancia de las Microfinanzas en economías en desarrollo y su rol dentro la lucha contra la pobreza, son necesarias nuevas tecnologías financieras que puedan apoyar a las ya desarrolladas, para ofrecer nuevas alternativas de financiamiento a aquellas microempresas a las cuales ya no es viable atender con las actuales metodologías.

Se propone el microleasing (operaciones de leasing a pequeña escala, "Small Tiquet leasing"), como una nueva tecnología microfinanciera que permite resolver los problemas de las actuales, ya que posibilita adecuada administración del riesgo y la oferta de mejores condiciones financieras a los microempresarios en crecimiento, ampliando la actual frontera.

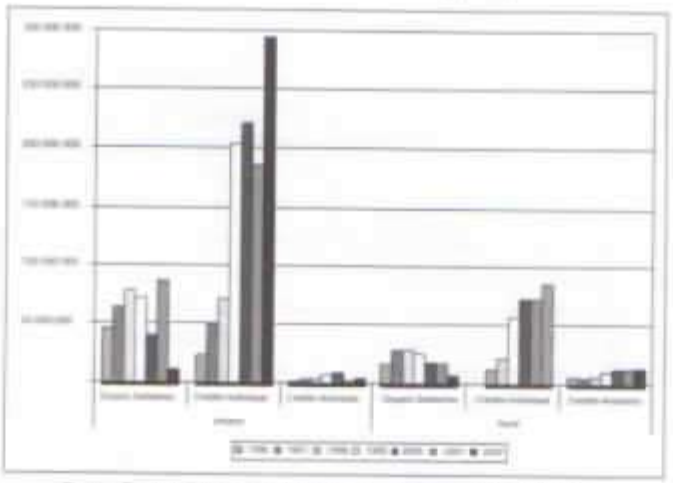
(106) Responsable del Programa de Leasing y Proyectos de Tecnologías de la información, Asociación Ecuménica de Desarrollo, ANED, Bolivia.

LA PARADOJA DE LAS MICROFINANZAS EN BOLIVIA (OFERTA CREDITICIA)

Se puede afirmar que la industria microfinanciera evolucionó básicamente con 4 modalidades para el apoyo de recursos de crédito: Crédito Asociado, Bancos Comunales, Grupos Solidarios y Crédito individual. Siendo los dos últimos los más representativos por su importancia en número de clientes y cartera.

Según Finrural, las microfinanzas bolivianas hasta Diciembre de 2002 alcanzaron una cartera de US$ 420,5 millones, atendiendo a 309 147 clientes. El siguiente gráfico evidencia la evolución de la cartera por área y modalidad financiera desde el año 1996.

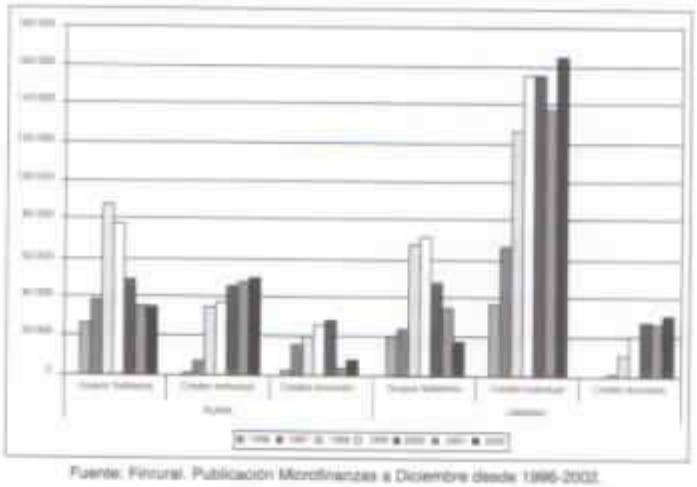
Bolivia: Distribución de cartera microfinanciera por área y modalidad 1996-2002 (US$)



Fuente: Finrural. Publicación Microfinanzas a Diciembre desde 1996-2002.

En 1996, se atendió a 89 822 clientes principalmente con la tecnología de grupos solidarios, que representó el 66% de la cartera, mientras la modalidad individual constituyó sólo el 26%. Esa distribución se evidencia para el área urbana con 64% de modalidad solidaria, en el área rural su uso fue más intensivo y cubrió el 72% de la cartera. Hasta el año 1998 la modalidad solidaria lideró en el área urbana, sin embargo la individual la fue alcanzando en importancia.
En 1999, se dio un espectacular crecimiento de la modalidad individual, que pasó en 2002 a representar el 99,2% de la cartera total (94,6% para el área urbana y 79,4% en la rural).

Bolivia: Distribución de clientes por área y modalidad microfinanciera 1996-2002



Fuente: Finrural. Publicación Microfinanzas a Diciembre desde 1996-2002.

Para 1996 en el área urbana, aunque la mayor cantidad de recursos era destinada a grupos solidarios, la modalidad principal con que se atendió a los clientes fue la individual (64%). Para el año 2002, esta experiencia se consolidó y pasó a representar el 77%.

En el área rural, el comportamiento fue contrario. En 1996 la mayoría de los clientes (87%) se atendió con la modalidad grupal; sin embargo la tendencia cambió y para 2002 fueron 37%. En 2003 se atiende al 54% de los clientes rurales con la metodología individual.

Este cambio metodológico puede ser explicado por varias razones que se interrelacionan, entre las principales se destacan:

- Política de "fidelización" del cliente. La fuerte competencia interna demanda la creación de productos que acompañen el desarrollo de los clientes. Las IMF más lentas en desarrollar productos individuales han perdido buena base de sus clientes, lo cual repercute en su rendimiento financiero. Cambios en la estructura de poder de negociación, asociaciones de pequeños deudores, sobreendeudamiento y "bicicleteo" financiero por débil coordinación intra-institucional aceleraron las acciones para retener a los mejores clientes y ofrecerles más recursos, para compensar menores ritmos de desembolso, por políticas más prudentes (en razón de la situación económica y de una cuantificación más adecuada de los riesgos).
- Mayor conocimiento del cliente y profesionalización del personal. En la medida que el personal de las IMF trabajó varios años con los mismos clientes, fue entendiendo mejor la realidad y dinámica de sus actividades y desarrolló formas para evaluación económico-financiera, clave para el análisis de riesgos (p. ej.: Análisis de Flujos de caja y mercados).
- Capitalización de clientes y búsqueda de garantías. Muchos clientes pudieron crecer económicamente, logrando la acumulación de activos con los cuales respaldar operaciones mayores bajo contratos individuales. La confianza adquirida ha permitido o tomar garantías reales poco ortodoxas de bienes muebles o identificar garantías que no eran declaradas por los clientes. Asimismo han ayudado los esfuerzos gubernamentales en la aceleración de procesos de saneamiento de tierras y títulos de propiedad urbana y rural.
- Mayor disponibilidad de recursos. Una amplia predisposición política, ha permitido la creación o actuación de instituciones gubernamentales en el apoyo del crecimiento de las microfinanzas, bajo objetivos agresivos de lucha contra la pobreza. Por ejemplo, destacan los esfuerzos del FONDESIF en impulsar y apoyar la creación de una oferta en áreas rural nuevas a través de ONG especializadas en el manejo microfinanciero.
- Políticas de control de riesgos en tiempos económicos difíciles. Muchas condiciones básicas para operar grupos solidarios se han debilitado o desaparecido. Resulta necesario acelerar el cambio de carteras solidarias por individuales para el manejo del riesgo.

Las microfinanzas nacieron para apoyar a clientes con escasa o nula garantía, sin embargo la tecnología individual requiere de algún tipo de colateral para su acceso, por lo cual los financiamientos aún son reducidos debido a que se han tomado como garantía joyas y bienes de alto consumo (p. ej.: refrigeradores, televisores). Por esto, el debate sobre la garantía real mueble tomará mayor importancia en el futuro, más aun, si se pretende fomentar actividades productivas, como las del sector productivo campesino.

La oferta en el mercado microfinanciero de Bolivia enfrenta un problema de tecnología crediticia. Las tecnologías solidarias no pueden ofrecer mejores condiciones de crédito para microempresarios en crecimiento y por otro lado las tecnologías individuales presentan una restricción en las garantías de sus clientes para poder seguir apoyándolos.

Una paradoja, en cierta medida, ya que las microfinanzas nacieron para el apoyo de clientes pobres sin garantía, pero actualmente se están concentrando en clientes de mejor posición económica, dejando de lado aquellos por los cuales empezaron (misión y visión inicial).

LEASING: EL QUÉ Y EL PORQUÉ; SU ROL EN LAS MICROFINANZAS

La modalidad de Microleasing *(Leasing Financiero a pequeña escala)* pudiera lograr resolver la situación anterior. Lo que no implica una sustitución de productos, sino por el contrario, una opción más, que apoye y fortalezca a las ya desarrolladas a fin de seguir evolucionando.

El Leasing es una modalidad de financiamiento que, en países desarrollados, actualmente es uno de los pilares más importantes del financiamiento de bienes de capital a mediano y largo plazo (1/3 de estos emprendimientos se financia a través de Leasing), ya que permite reducir la exposición al riesgo de entidades financieras. Progresivamente, muchas instituciones han sustituido carteras ordinarias de crédito por carteras de arrendamiento financiero, debido a que la propiedad del bien juega un rol importante en el control del riesgo crediticio-financiero.

La propiedad del bien facilita recuperar su valor, sin recurrir a embargos o persecuciones judiciales, cuyos plazos suelen ser incompatibles con los intereses de la institución financiera. Esta esencia permite ofrecer una alternativa de solución al problema de garantías, que los clientes pobres o en desarrollo no pueden ofrecer y limita su capacidad de endeudamiento.

Concepto del instrumento

El Leasing es una operación financiera mediante la cual una persona natural o jurídica, a pedido expreso de un cliente, compra un activo productivo que posteriormente le entrega por un plazo determinado a cambio de cuotas periódicas en concepto de alquiler. Al finalizar el plazo, el cliente tiene opción de compra del bien por un valor residual, previamente acordado.

El aspecto crítico de este tipo de contrato es que la propiedad legal del bien está separada del uso económico, ya que la propiedad es retenida por la IMF hasta que el cliente ejerza la opción de compra. Esta operación financiera, no necesita garantía, dado que el mismo bien ofrece la seguridad de dicha operación. Las operaciones de Leasing con montos pequeños, comparadas con financiamientos industriales y bancarios, se clasifican como operaciones de "Microleasing", típicamente menores a US$ 10 000 para países en desarrollo.

El leasing se basa en la premisa de que las ganancias son generadas por el uso del equipo, y no así por la propiedad. Un principio básico en los créditos tradicionales es que, el pago de la deuda puede ser generado por dos fuentes principales de repago: el proyecto y la garantía. El proyecto es la fuente principal de pago y la garantía provee la seguridad del préstamo, constituyéndose en la fuente de pago alternativa; en el caso de que el prestatario no pueda servir a la deuda. En contraste, el leasing se centra en la habilidad del arrendatario de generar los flujos de caja necesarios para servir al pago de la deuda, y deja de un lado otra garantía ya que el arrendador retiene la propiedad del bien durante la vida del contrato.

Partes esenciales

La formalización de una operación de leasing se lleva a cabo mediante la firma de un contrato entre las partes, en el cual quedan estipulados diferentes elementos, éstos son:

- El arrendatario o locatario. Es la persona natural o jurídica que toma en "arriendo" bienes que previamente selecciona, y deberán contribuir al proceso productivo de su negocio o actividad empresarial. Como norma general, ha de tener los suficientes conocimientos para el manejo de dichos bienes y desarrollar una actividad económica rentable.
- La arrendadora. Es la entidad que presta el servicio de arrendamiento financiero. Actúa como enlace, mediante un contrato, entre el arrendatario y el proveedor. Es propietaria del bien cuyo derecho de dominio conservará hasta tanto el arrendatario ejerza la opción de compra.
- Los bienes. Que pueden darse en arriendo, pueden ser tanto bienes muebles como inmuebles. En términos prácticos, la propiedad del bien no es lo más importante en la operación de leasing, como sí lo es la *capacidad del bien para generar un producto (flujo de caja)*, por esta razón no se consideran objeto de leasing los bienes de consumo o la simple tenencia de bienes de producción con fines especulativos.
- Las cuotas de arrendamiento. Son convenidas entre las partes para la firma del contrato. Se fijan en diversas formas: crecientes, saltadas, estacionales, etc., según el flujo de caja del cliente. Su periodicidad depende de los ciclos de utilización del bien arrendado, y estos, a su vez, de las fases productivas. El pago de las cuotas da derecho al arrendatario para utilizar el bien en las actividades de su empresa. Para la arrendadora, dichas cuotas representan la recuperación de la inversión, más una ganancia por concepto del servicio.
- El plazo: Acordado entre las partes al inicio del contrato, el cual no debe exceder las 2/3 partes del tiempo de vida útil del bien arrendado. Dentro del sector microempresarial nacional y las características de los equipos que demandan, estos plazos pueden oscilar entre 2 y 7 años.
- La opción de compra: Es una alternativa que debe existir en el contrato de leasing y que por lo tanto se determina desde el comienzo, sin ésta, la operación no tendría sentido y sería un simple alquiler. El arrendatario al finalizar el tiempo pactado del contrato y una vez que canceló todas sus cuotas de arriendo, puede optar por: adquirir el bien por su valor residual, devolverlo, o firmar un nuevo contrato de arrendamiento según la modalidad de operación utilizada.

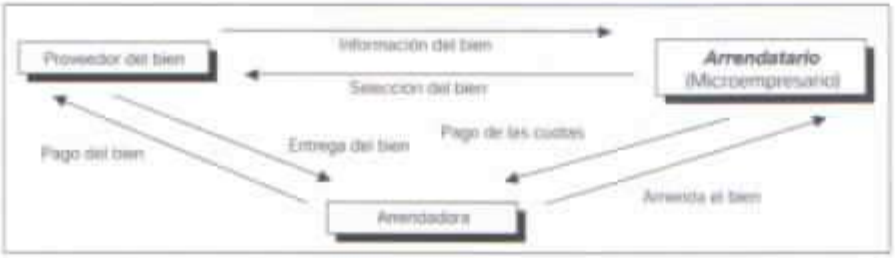
Principales modalidades

Las más importantes son el Leasing Financiero y el Leaseback o retro-leasing; según el tipo de bien, el cliente y su procedencia, otras partes que intervengan y la opción de compra.

- Leasing Financiero. En los términos más sencillos, es definido como un alquiler con opción de compra. El leasing financiero generalmente es llamado "full-payment lease" (leasing de pago completo) debido a que en los pagos por arriendo durante el periodo del contrato, usualmente se amortiza el valor total del equipo incluido un costo financiero. El valor residual es típicamente fijado entre 1% y 5% del valor de original del bien (nominal). El arrendatario asume el costo de obsolescencia y mantenimiento del bien y está obligado forzosamente, a continuar arrendando el equipo hasta el final del periodo convenido.

  El plazo es fijado en función de la esperanza vida económica bien, suele ser una operación a mediano plazo, entre 2 y 5 años, y a más largo plazo, en el caso de bienes muebles con mayor grado de tecnificación y duración. En este tipo de leasing intervienen tres figuras: el proveedor, el arrendatario y la arrendadora presentada en el siguiente esquema:

Esquema de funcionamiento del leasing financiero



- **El leaseback.** También llamado retro-leasing. Es una fórmula de arrendamiento financiero, compuesta por dos fases: en la primera, el microempresario (ME) que precisa liquidez vende a la IMF un bien, la IMF paga al ME una suma por la compra, estos recursos obligatoriamente son reinyectados en el proceso productivo (como capital de operaciones, por ejemplo). Una vez que la IMF es propietaria del bien se lo entrega al ME, mediante un contrato de leasing, con la correspondiente opción de "recompra" al final.

  De esta forma el arrendatario puede monetizar un bien y seguir haciendo uso del mismo, a cambio de unas cuotas de alquiler y una opción de recompra. En este acuerdo, se formalizan dos contratos al mismo tiempo, por un lado está el de compraventa y por otro el de leasing.

Esquema de funcionamiento del leaseback

Ciclo de vida típico de una operación de leasing financiero

- El futuro arrendatario solicita información a la arrendadora, esta le provee de todos los detalles de requisitos, documentación necesaria y datos financieros de importancia.
- El arrendatario busca, cotiza, se informa y compara las diferentes ofertas tecnológicas del equipo que requiere de los diferentes proveedores del mercado.
- El arrendatario evalúa toda la información técnica y financiera y toma la decisión de solicitar el leasing a la arrendadora.
- El arrendatario escoge el proveedor y equipo, basado en sus necesidades técnicas. El proveedor emite una proforma detallada con todas las características del equipo.
- El arrendatario reúne la información requerida y presenta su solicitud al arrendador.
- La arrendadora evalúa la solicitud, generalmente con visitas en el lugar de trabajo del arrendatario, revisión del equipo objeto de la solicitud y análisis técnico-financieros. Algunos aspectos, como los financieros, se pueden modificar para ajustarse a la realidad económica del arrendatario (negociación de los términos contractuales).
- Concluido el proceso de evaluación, la arrendadora toma la decisión de financiar o no la operación, bajo sus esquemas e instancias de aprobación autorizados.
- La arrendadora elabora el contrato de leasing con los términos aprobados, para su firma con el arrendatario y registro del contrato en las instancias legales pertinentes.

- Que tenga un proveedor reconocido en el mercado. A mayor grado de formalidad y seriedad del proveedor, mayor la seguridad de que en caso de fallas el bien sea reparado en el menor tiempo posible, reduciendo las posibilidades de incumplimiento en las cuotas.
- Que disponga de un mercado de repuestos alternativo. A mayor disponibilidad de repuestos y partes de otros proveedores, menor la probabilidad de problemas en los pagos por paralizaciones del proceso productivo debidas a las reparaciones del bien.

Perfil del proveedor

Un aspecto crítico para el éxito del leasing, es la buena relación con los proveedores, ya que ellos dan los servicios de postventa y pueden capacitar técnicamente para el uso del bien.
Si se logra una buena relación empresarial, es posible convertirlos en aliados estratégicos para la creación de mercados secundarios (reventa del bien) y proveer habilidades técnicas, críticas para evaluar riesgos inherentes al leasing de maquinaria y equipos.

Conviene anticipar negociaciones con el proveedor, para comprender su operación (p. ej.: sobre estabilidad de precios y rapidez en flujos de procesos). Se debe buscar que tenga:

- Estabilidad y experiencia en el mercado.
- Alto grado de formalidad. Evitará posibles fraudes en aspectos tributarios, por ejemplo.
- Buena capacidad instalada en puntos de atención en toda el área donde se trabaje.
- Adecuada dotación (inmuebles, logística) y personal dedicado a servicios de post-venta.
- Suficiente existencia de repuestos. Este aspecto es crítico para el control de riesgos de funcionamiento, lo que evitará potenciales problemas con el arrendatario.
- Previsiva planificación del manejo de inventarios. Muchos proveedores importan bienes del extranjero que potencialmente están expuestos a riesgos de cambio de precios por exposición cambiaria, lo que podría presentar problemas.

Una ventaja indirecta del leasing para entidades que trabajan con pequeños campesinos o microempresas, es que con un tiempo de trabajo y volumen de compras con determinado proveedor, la arrendadora puede convertirse en cliente importante, con mejores condiciones y ventajas en la compra de equipos como menores precios, ampliación de tiempos de la garantía y mejores servicios post-venta que son trasferidos a los arrendatarios. El poder de negociación de la arrendadora es muy superior al de los microempresarios en sus compras.

Importancia de la libre elección

Es importante que el arrendatario tenga plena libertad para elegir el bien, el proveedor y las mejores condiciones de compra; esto fortalecerá la imagen de transparencia de la operación. Si el arrendatario comete errores, esta libertad los hace inexcusables.

Esta forma de trabajo, es más coherente con la naturaleza financiera de la mayoría de las entidades interesadas en esta modalidad, que podrán dedicarse a los aspectos meramente financieros, como rentabilización y recuperación de los recursos invertidos en el leasing. Así el bien en sí no reviste importancia, sólo se lo considera como garantía de la financiación.

El programa de leasing en ANED ha requerido nuevas habilidades, aparte de las financieras, a los oficiales de crédito. Los arrendatarios, típicamente pequeños productores rurales, tienen poca información técnica y conocimiento de los proveedores formales. En algunos casos este problema ha determinado continuar el uso de tecnologías poco modernas e eficientes. La respuesta a tal limitación ha exigido que los oficiales de crédito desarrollen conocimientos sobre rendimientos, precios, marcas, lecciones de experiencias exitosas, que son trasferidas a los clientes para fines informativos en las fases de promoción y selección de los equipos y proveedores. Esto demanda nuevos esfuerzos a los oficiales que pueden llevar a especializar sus tareas para proveer mayor valor agregado en el manejo de esta modalidad.

LIMITACIONES DEL LEASING

- Realidad impositiva. Cuando hay informalidad, cultura de evasión, impuestos sobre impuestos, se complica atender con leasing a un mayor número de cliente informales.
- Pobre oferta privada al sector rural. La empresa privada se concentra en el mercado urbano con cierta capacidad de compra, ignora vastos sectores rurales desinformados, poco atendidos, y condena el desarrollo agropecuario a tecnologías obsoletas.
- Poca conciencia de aseguradoras sobre mercado de equipos y microempresarial. Esto provoca la exigencia de costos adicionales para contratar el servicio o primas de riesgo muy elevadas, por falta de valoración real de los riesgos rurales.
- Pobre conocimiento de la modalidad en diferentes niveles. Que provoca costos de transacción en capacitar a jueces, abogados, clientes e implica un desarrollo lento.

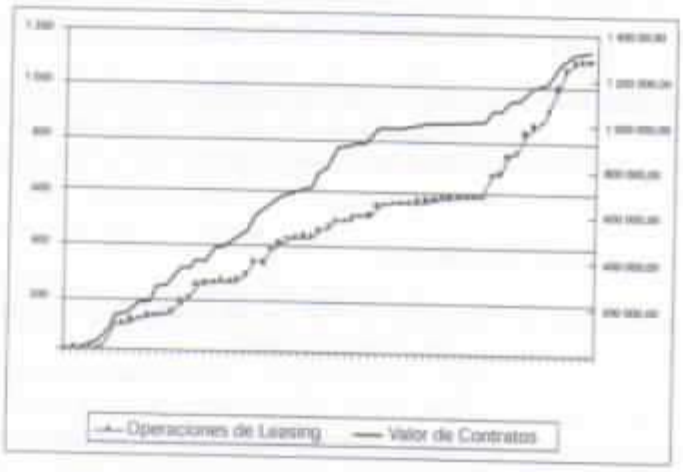
RIESGOS DE LA OPERACIÓN Y SU ADMINISTRACIÓN

- Calce Financiero. Para manejar los plazos, tasa y frecuencia de pagos acordados en los contratos de arrendamiento. Requiere adecuada programación / gestión financiera.
- Impositivos. Ocasionados ante posibles cambios de alícuotas o tasas impositivas (Política tributaria). Es posible cubrirlos vía cobertura contractual.
- Propiedad de activos. Provocados por requerimientos legales sobre la tenencia de bienes, nuevos impuestos a la propiedad. Se pueden cubrir con cobertura contractual.
- Mal cálculo de la vida útil (Valor residual). Requiere capacitar al personal de la arrendadora o alianzas con proveedores, universidades u ONG de asistencia técnica.
- Reducido mercado secundario. Es posible administrarlo vía alianzas estratégicas con ONG de asistencia técnica. De igual forma la búsqueda de nichos de mercado de alta replica puede ser adecuada para la creación de un mercado secundario.
- Sobre-utilización del bien / Cambios y/o Mejoras. Se requiere habilidad para la alerta temprana, con especialización del personal en el producto; o bien cobertura contractual.
- Accidentes por uso. Pueden provocarse daños al bien y su total o parcial pérdida. Dependiendo del bien y la posible ocurrencia del riesgo conviene tomar un seguro.
- Accidentes industriales. Podrían afectar al personal del arrendatario e impedir servir la deuda. Es aconsejable asegurar equipos complejos y de alto riesgo de manipulación.
- Responsabilidades civiles ante terceros. Aunque contractualmente se demanda que el arrendatario se constituya en responsable, conviene la búsqueda de un seguro.
- Desperfectos de fábrica no cubiertos por Proveedor. Se puede contratar un seguro.
- Mal servicio técnico de apoyo. Escasez de repuestos, la desaparición del proveedor son serio riesgo al arrendamiento. Conviene aliarse estratégicamente con proveedores.

- Recuperación del valor del bien. Dificultad de venta o robo del bien. El contrato de arrendamiento tiene amplia cobertura penal, por lo que se debe capacitar al cliente y desmotivar dichas acciones. Conviene contratar seguros contra robo.
- Registro y Reclamo de terceros sobre el bien. Solucionable a través de registros de propiedad o sistemas interinstitucionales donde se comparta la información no sólo de clientes sino de bienes en garantía (Burós de créditos).
- Requisitos de procesos de aseguradoras. Dada el alto grado de informalidad del microempresario y su mínimo conocimiento de estos procesos, es posible que ante la ocurrencia de un problema que dispone de cobertura, el cliente no dé los pasos requeridos para el reclamo. Se deben crear sistemas para capacitar al arrendatario

EL PROGRAMA DE LEASING DE ANED

Evolución histórica de las operaciones de arriendo



Hasta abril de 2003, ANED alcanzó unos 1 100 contratos de arrendamiento financiero, con inversión histórica por más de US$ 1,3 millones en diferentes equipos. En 2003 el portafolio fue cercano a 400 000 dólares, con 877 arrendatarios.

La operación promedio se sitúa en US$ 1 200, sin embargo el valor modal es de US$ 596. Esto debido a que se financian equipos mayores como tractores agrícolas (US$ 31 000) y pequeños equipos agrícolas como motobombas por un valor de US$ 500

PRINCIPALES PROBLEMAS ENFRENTADOS

- Lenta búsqueda de mercados secundarios. Ha demorado la expansión del producto a escalas masivas. Se ha requerido el apoyo de profesionales del área de desarrollo de tecnologías y equipos para el análisis y estudios de demanda.
- Adaptación / creación de sistema de gestión de cartera para los procesos de leasing. Se han explorado diferentes estrategias, que implican concentración de la información en la central y no han dado buenos resultados para el control de la cartera. Se exploran métodos para adecuar la información de leasing (con aspectos impositivos) a los actuales sistemas crediticios. Se consiguió apoyo para el desarrollo de un sistema especial. No existe una oferta en la industria para la administración de este producto.
- Lentitud de los oficiales de crédito, para asimilar la temática. Poca predisposición al cambio y al manejo de un producto que demanda habilidades financieras avanzadas en un entorno de varios productos han limitado un mayor crecimiento de la modalidad. El funcionamiento del programa en el interior de ANED está en replanteamiento.

- Falta de acceso a información actualizada y completa sobre la oferta total de bienes. Concentración de la información sólo en áreas rurales ha ocasionado pobre conocimiento de los clientes sobre tecnologías actuales. Se tiene la forma de financiar sus proyectos, pero desconocen qué tecnología es la adecuada. Se ha iniciado un proyecto para divulgar la información y mejorar la capacidad de decisión del arrendatario campesino.
- Poca oferta de bienes adecuada a la escala del pequeño productor campesino. Que demanda trabajo más estrecho con universidades e instituciones de desarrollo tecnológico y búsqueda de oferentes y experiencias internacionales para la importación de equipos.
- Alta informalidad y problemas impositivos. Imperfecciones del mercado, informalidad y cultura de evasión impositiva perjudican el crecimiento de la industria. El costo de financiar equipos usados o de mercados informales, (Leasback de muebles) puede ser prohibitivo.
- Registro de propiedad de bienes. La lentitud para formar instituciones de registro de bienes muebles crea riesgos mayores (p. ej.: usar el bien como garantía de un préstamo).
- Limitado conocimiento del leasing por los sectores legal, financiero y regulador. Ocasiona desgaste y elevados costos de transacción. Se requiere apoyo a la capacitación y difusión de información para resolver muchos malos entendidos y confusiones.

PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS

- Creación de una nueva propuesta. Oferta de un producto de mediano y largo plazo adecuado a las necesidades de inversión rural.
- Atención de la comunidad internacional. Producto avalado como práctica prometedora en finanzas rurales (BID). Apoyo de la OIT a la elaboración del manual de Leasing para la microempresa. Presentación como estudio de caso en Tanzania y Ghana.
- Creación de relaciones con proveedores. Se ha generando un interés del sector privado en las áreas rurales toda vez que ahora cuentan con poder de compra.
- Se ha impactado en sistemas de producción. Con el método de análisis de impacto creado por la FIA (Marco de desarrollo de Base), se estableció que se ha impactado en incrementos de productividad de al menos el 45%.
- Se creó un acceso financiero para jóvenes y mujeres. Que típicamente estaban poco atendidos por la concentración de los bienes de propiedad en un sistema patriarcal.
- Participación activa en cambios a la ley y reglamentación boliviana. Se logró que se tomen en cuenta las limitaciones y potencialidades del sector rural, y se impulsó facilitar la estructuración de normativa para el trabajo en zonas rurales.
- Compartir para crecer. ANED se ha constituido en la pionera de leasing rural. Comparte las enseñanzas y problemas encontrados para impulsar a otras instituciones a incursionar en el mercado, bajo la premisa de que aún hay mucho por avanzar y es mejor ganar más aliados para realizar cambios adecuados para el área rural, en el marco regulador.

Planes futuros

- Catálogo Virtual. Pese a que la metodología estaba disponible en el ámbito nacional, una de las premisas fundamentales, demanda que el cliente debe elegir el bien al inicio del contrato, para que no se puedan atribuir a ANED responsabilidades inherentes al equipo. El conocimiento de los productores rurales, precios, características técnicas, proveedores, mejores prácticas y otro tipo de información

no llega al área rural, ya que los proveedores privados y asistentes técnicos sólo apuestan a mercados urbanos por su capacidad de pago. Por esto, aunque se tenga un gran número de clientes potenciales, no está claro qué equipo es el más adecuado, y se entorpece el proceso normal operativo del leasing.
ANED ha desarrollado un instrumento que usa las actuales tecnologías de la información (www.aned.org), a fin de "democratizar" esta información y llevarla a los centros rurales que más la demandan. La institución ha desarrollado un sitio web (pagina de Internet), con conceptos de vanguardia de B2B (Business to Business) y B2C (business to consumer).

- Inicios para la creación de una empresa independiente. Con el apoyo del BID, se han iniciado diferentes fases hacia la creación de la primera empresa de microleasing. Con el plan de negocios se busca atraer capitales privados e institucionales al desarrollo de este proyecto. La iniciativa busca la especialización, mejor manejo administrativo, financiero, contable y tributario y el aprovechamiento y creación de productos de valor agregado.
- Participación activa en la asociación de empresas de leasing en Bolivia. Lo que ha logrado el apoyo de la IFC para el impulso del sector.
- Creación de nueva modalidades. Se fomentan el leasing encadenado, leasing de servicio completo y contratos de sub-leasing.
- Rol protagónico en las estrategias gubernamentales de lucha contra la pobreza. Participa como operador clave en la cobertura de necesidades financieras de las cadenas productivas prioritarias.

REGLAMENTACIÓN DEL LEASING EN BOLIVIA. (IMPOSITIVA, LEGAL Y FINANCIERA)

La problemática impositiva

El diseño del marco impositivo para las operaciones de leasing, fue concebido para el uso de este instrumento más para las empresas formales (mediana y gran empresa), a fin de que puedan aprovechar los escudos y ventajas tributarias del leasing, como sucede en muchos países. BisaLesing (Empresa de Leasing que financia clientes corporativos) reporta que muchos clientes obtienen tasas reales negativas con el adecuado uso de este instrumento.
Sin embargo para cliente de operaciones informales y rurales, los cuales tienen un alto grado de informalidad, la operación de leasing no es atractiva desde este punto de vista (no pagan impuestos por lo que no aprovechan o pueden descontar las facturas que reciben por sus pagos), lo que presenta los siguientes problemas:

Análisis para una operación formal

- Las operaciones de leasing se gravan con impuesto al valor agregado, esto demanda que se hallen insertas dentro la cadena comercial tradicional de transferencia y venta de bienes. Requieren la documentación (facturas) para la apropiación de créditos fiscales utilizados para el cálculo del valor agregado (débitos fiscales). Este juego entre crédito fiscal y débito es clave para el manejo tributario-financiero de una empresa de leasing.
- Con una planilla electrónica de cálculo, en la cual se han programado los aspectos impositivos y de naturaleza financiera de una operación de crédito y leasing, se puede hallar el incremento de la tasa de interés, en el microleasing, necesario para tener una "tasa equivalente" a la operación de crédito, que dé el mismo ingreso neto efectivo.

Puntos de incremento para alcanzar una tasa de interés equivalente para una operación de leasing en Bolivia.

Años plazo	Forma de pago					
	Anual	Semestral	Cuatrimestral	Trimestral	Bimensual	Mensual
2	2,559	2,548	2,546	2,545	2,543	2,543
3	2,469	2,447	2,440	2,436	2,432	2,429
4	2,401	2,374	2,365	2,360	2,356	2,351
5	2,346	2,317	2,307	2,302	2,297	2,291
6	2,300	2,270	2,259	2,254	2,249	2,243
7	2,261	2,230	2,220	2,214	2,209	2,203
8	2,227	2,197	2,186	2,181	2,175	2,169

Fuente: Elaboración propia.

La diferencia mínima es de 2,16 puntos, con una máxima de 2,55 puntos. Esta simulación se calculó con un 5% de valor residual, como éste tiene un tratamiento impositivo diferente, el cuadro siguiente analiza el impacto en la tasa equivalente para diferentes porcentajes de valor residual y cuatro tipos de contratos (plazo y forma de pago).

Impacto en la tasa equivalente frente a un incremento en el valor de la opción de compra para Bolivia.

Forma de pago	Años plazo	Porcentaje del Valor Residual (Opción de Compra)					
		0%	3%	5%	7%	9%	12%
Semestral	2	2,380	2,482	2,548	2,613	2,676	2,768
	3	2,325	2,398	2,447	2,494	2,539	2,605
Trimestral	2	2,361	2,472	2,545	2,615	2,683	2,781
	3	2,306	2,385	2,436	2,486	2,533	2,603

Fuente: Elaboración propia.

De este proceso de simulación, se determinan los siguientes resultados:

- Cuanto más corto el plazo, mayor diferencia deberá ser añadida para que la operación de microleasing sea equivalente a una de crédito.
- Cuanto más frecuente la forma de pago, menor será la diferencia necesaria para compensar ambas operaciones.
- Las operaciones más típicas de arrendamiento están estructuradas en un plazo de 2-3 años con 2 a 6 pagos por año, por lo que la tasa de interés hacia el cliente deberá estar de 2,43 a 2,54 puntos sobre la de un crédito en iguales condiciones.
- Cuanto menor el valor residual pactado, menor es la diferencia a ser añadida para compararse a una operación de crédito. Un arrendador competitivo hará sus contratos de microleasing con niveles mínimos de valor residual, desincentivado tomar el valor real de venta del equipo por el alto costo que tuviera que recargar a sus arrendatarios.

Las operaciones de microleasing con **bienes nuevos** tienen costo adicional, en que debe de incurrir una IMF para tener una menor exposición al riesgo, de por lo menos 2,16 puntos sobre la tasa de interés de una operación de crédito. En cierto sentido, se compensa la menor prima de riesgo del microleasing con su costo impositivo. Este problema, pudiera desmotivar algunas IMF al evaluar al microleasing como una política de financiamiento a gran escala especialmente a organizaciones con débiles sistemas de contabilidad tributaria.

Análisis para una operación informal

El costo impositivo es agravado cuando los equipos son comprados de proveedores informales o de segunda mano, presentando dos problemas:

- La imposibilidad de que el proveedor emita una factura, que perjudica al microleasing, al carecer de crédito fiscal para compensar sus operaciones de débito fiscal.
- La retención del impuesto a las transacciones (IT) y/o del impuesto a la utilidad de empresas (IUE) por concepto de compraventa de equipos y maquinaria.

El primer caso es más desventajoso por su mayor costo. Se presenta cuando la arrendadora compra el equipo de un proveedor informal, sin crédito fiscal de inicio debido a que no puede emitir una factura por la compra de equipos de segunda mano, especialmente cuando se compra de los mismos microempresarios (leasback). Con cada pago de arriendo (incluida la opción de compra), no existirá forma de compensar este impuesto, y se trasladará el IVA al arrendatario o, de lo contrario, el impuesto se pagaría de los ingresos del arrendador.

Sobre el esquema anterior de financiamiento, se calcula que si el arrendador no traslada el IVA sus ingresos se reducirán hasta en un 50%. Como la arrendadora debe cubrir sus costos, trasladará el IVA al cliente, y el microleasing para estos clientes será extremadamente caro.

El cuadro siguiente, resume la tasa efectiva de interés para un arrendatario si la operación de microleasing se inicia con una compra informal. (La base para el cálculo es el 16% de tasa efectiva para la arrendadora). Se concluye que para plazos más largos y formas de pagos menos frecuentes el costo es menor, pero el aumento de la tasa final al cliente por cuestiones impositivas, en cualquier esquema, es demasiado alto para financiamientos productivos.

Costo final para el arrendatario en una operación de leasing "informal"

Años plazo	Forma de pago					
	Anual	Semestral	Cuatrimestral	Trimestral	Bimensual	Mensual
2	30,34	31,84	32,45	32,79	33,15	33,52
3	26,89	27,29	27,80	27,94	28,08	28,23
4	24,90	25,22	25,34	25,40	25,47	25,54
5	23,60	23,77	23,83	23,85	23,90	24,02

Fuente: Elaboración propia.

El problema se agrava si hay que retener impuestos al vendedor del bien, que se trasladan al arrendatario. El cuadro resume las retenciones por tipo de bienes y tipo de proveedores:

Retención impositiva a una entidad financiera por compra de bienes.

Tipo de Bien	Vendedor en régimen	Vendedor en ningún régimen
Bien sujeto a registro	IT (3%)	IT (3%)
Bien sin registro	IT (3%)	IT(3%),IUE(5%)

(*) Los bienes sujetos a registro son vehículos automotores, los que no están sujetos podrían ser por ejemplo máquinas de coser, de zapatería, arados, rastras, etc. Los clientes que están en algún régimen son los comprendidos por el RAU y el régimen Tributario simplificado.

Para los vendedores que no están inscritos en ningún régimen, se debe retener el 8% del valor de compra pactado, como generalmente desean obtener de forma líquida el precio ofrecido, se añade un 8.7% al valor del bien (precio por dentro), incrementando nuevamente el costo de la operación. El cuadro Nro. 11 resume el incremento en la tasa final del arrendatario cuando se añade un 8.7% al precio original (caso típico, cuando se financia maquinas industriales de segunda mano compradas a un vendedor informal).

Costo final para el arrendatario en una operación de micro leasing "informal" con retenciones al momento de la compra del bien.

Años plazo	Forma de pago					
	Anual	Semestral	Cuatrimestral	Trimestral	Bimensual	Mensual
2	39,71	42,00	42,93	43,44	43,97	44,53
3	33,94	34,91	35,28	35,48	35,69	35,90
4	30,62	31,09	31,26	31,35	31,43	31,53
5	28,48	28,70	28,78	28,82	28,87	28,92

Fuente: Elaboración propia.

Dada la problemática impositiva en Bolivia (y países con el régimen impositivo al valor agregado) las operaciones de Leaseback con microempresarios (informales) o la compra a vendedores informales de bienes para dar en leasing no es conveniente ni aconsejable. Esto limita las posibilidades de las arrendadoras que trabajan con sectores informales. Toda vez que muchas veces, los equipos que más se adecuan a la realidad y capacidad del pago del cliente se hallan en mercados de segunda mano mayormente informales (p. ej.: equipos de empresas grandes que renuevan su planta industrial y ponen en mercados de segunda mano tecnología pasada o equipos hechos por talleres mecánicos de microempresarios, Universidades u ONG de desarrollo y apropiación tecnológica). También debe considerarse la real disponibilidad técnica de partes y servicios técnicos para estos equipos.

Un equipo técnico compuesto por profesionales de ANED, BisaLeasing S.A. y Fortaleza FFP (únicos operadores de leasing en Bolivia), realiza gestiones ante diferentes instancias e instituciones del Estado, con apoyo de la IFC, para la adecuación y mejoramiento de las normas tributarias, reglamentaria y legal para el impulso de la industria de leasing.

Entre los futuros cambios que se discuten, está desgravar del impuesto al valor agregado la proporción de interés en las cuotas de arriendo, lo que abarataría la operación de leasing en los montos analizados anteriormente, bajo una lógica de equidad tributaria para operaciones de carácter crediticio y tributario. La experiencia y casos de financiamiento a la microempresa y pequeño productor campesino de ANED, impulsan una voluntad política en este tema.

Marco legal y regulador

La figura de leasing (en Bolivia) no está contemplada en el Código de Comercio ni en el Civil.

Hasta el 2000, las únicas referencias a esta modalidad se tenían en el Código Tributario. Recientemente se normó su figura a través del decreto supremo 25959 del 21 de Octubre de 2000 y nuevas modificaciones a la Ley de Banco (Ley 1488).

El decreto supremo regula las operaciones de arrendamiento financiero. Introduce aspectos legales para su funcionamiento, norma la constitución de empresas de giro exclusivo, su fondeo y aclara reglamentaciones especiales. Resaltan los siguientes aspectos:

- Separa el arrendamiento financiero del arrendamiento operativo del Código Civil.
- Aclara noción, vigencia del contrato, bienes a arrendar, derechos de uso y goce y plazo.
- Establece la figura de la relación comercial en la fecha de inicio del contrato, norma la situación de incumplimiento de cuotas.
- Prohibe realizar arrendamientos sobre cosas genéricas.
- Introduce el concepto de que el arrendatario es depositario a título gratuito del bien.
- Obliga al seguro del bien arrendado por cualquiera de las partes.

- Requiere que el contrato sea llevado a instrumento público a través de escritura pública.
- Establece el número de cuotas límite para recuperar el bien arrendado (2 cuotas), y un claro y rápido procedimiento legal para ejecutar el contrato y recuperar el bien (3 días).
- Da fuerza ejecutiva al cobro del contrato. Puede solicitarse embargo de los bienes en garantía del arrendatario y garantes para recuperar las cuotas de alquiler impagas.
- Norma que las empresas que hacen leasing sean de objeto único y lineamientos de supervisión de la Superintendencia de Bancos, en caso de que tenga como accionista una entidad regulada (Banco, FFP). Para constituir la empresa, requiere capital mínimo íntegramente pagado equivalente al 10% del capital mínimo legal de un banco.
- Establece los mecanismos alternativos para el fondeo de empresas de arrendamiento financiero (emisión de valores y mesa de negociaciones). Imposibilita dar bienes en arriendo en garantía para fondeo. Establece lineamientos para el manejo de liquidez.
- Aclara aspectos impositivos IVA, IT. Posibilita que la arrendadora use la depreciación para fines impositivos.

Entre los aspectos de importancia de la ley de bancos 1488 destacan:

- Define las operaciones de arrendamiento financiero, dentro del marco de servicios auxiliares.
- Requiere que la Autoridad apruebe la constitución de dichas empresas, la autorización de socios, manuales y reglamentos de funcionamiento, planes de negocios, y que tales empresas se rijan bajo los principios y normas de regulación bancaria emitidas por dicha autoridad.
- Norma ciertos procesos del contrato de arrendamiento y aspectos legales.

REMESAS FAMILIARES Y COOPERATIVISMO, CASO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE EL SALVADOR

Bertha Mena de Morán[106]

Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro
y Crédito de El Salvador FEDECACES

EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y CONCEPTUAL DE LAS COOPERATIVAS FEDERADAS

La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, FEDECACES, como instancia cooperativa de segundo piso, se establece el 11 de junio de 1966.

Actualmente incluye a 33 cooperativas, de 100 activas, las cuales atienden a más de 87 000 usuarios (47% hombres y 53% mujeres), en los 14 Departamentos del país, entre asociados, menores, aspirantes a asociados[107], muchos de ellos micro y pequeño empresarios.

Las cooperativas afiliadas y FEDECACES han tenido desde los años 60 cuatro etapas:

- 1966-1980. Programa Crediticio.
  Actuaron con recursos de la cooperación externa, como programa crediticio "dirigido" a consumo y agricultura, básicamente. Había un enfoque más bien asistencial, en razón de las donaciones recibidas. Los ahorros no superaban el 10% de los activos totales.
- 1980-1992. Programa de Ahorro y Crédito.
  La llamada década perdida coincidió con la guerra civil en El Salvador. Las cooperativas de ahorro y crédito federadas, orientadas por FEDECACES, honraron su denominación e impulsaron la captación de ahorros de los asociados. Fue una experiencia orientada con entrenamiento tecnológico dirigido por FEDECACES. La reforma de Ley de Cooperativas a partir de 1986 incorporó la figura de aspirante a socio. Durante la guerra, fue fundamental promover la autonomía financiera para la subsistencia de las cooperativas afiliadas.
- 1992-2000. Concepción del Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES (SCFF).
  Tras los Acuerdos de Paz en 1992, se formuló un Plan Estratégico, enfocado a "establecer un sistema cooperativo financiero, conformado por cooperativas de ahorro y crédito eficientes y solventes, articulado en una red institucional". Fue un período trascendente dado que las cooperativas dejaron de actuar exclusivamente como entidades dispersas y asumieron pactos para interactuar como sistema. Se pasó de la simple afiliación a ser federadas, de intermediarias financieras dispersas, hacia la articulación de un Sistema Cooperativo Financiero dirigido por FEDECACES (SCFF).
- 2000-2010. Consolidación del SCFF.
  La presente década, se caracteriza por una competencia voraz, la concentración bancaria, su expansión regional, y un contexto de mayor regulación y supervisión de la actividad financiera que incluirá a las entidades financieras no bancarias como las cooperativas de ahorro y crédito. El Sistema Cooperativo Financiero FEDECACES planea su consolidación, con énfasis en promover la solvencia y solidez de sus partes, la autorregulación en armonía con la normativa establecida, en previsión a una condición de entidad supervisada. Al final de esta etapa se espera pasar de la participación del 0,15% al 10,0% del ahorro nacional y mantener un punto por encima del indicador de solvencia requerido para la banca.

(106) Gerente de Negocios, Sistema Cooperativo Financiero, FEDECACES, El Salvador.
(107) La figura de "aspirante a asociado" está establecida en la Ley General de Cooperativas (Art. 12), por la cual se reconoce la posibilidad de captar ahorros de no socios, por un período prudencial de 12 meses, al final del cual debe haberse afiliado o retirarse del servicio de la cooperativa.

El SCFF se basa en la articulación de las partes activas y cohesionadas de las cooperativas federadas y FEDECACES, que en conjunto se apoyan entre sí, como ventanillas sucursales unas de otras, mientras las cooperativas disponen del soporte financiero, técnico y de organización provisto por las entidades establecidas por la federación.

El SCFF se concibe como la institucionalidad desagregada de sus dos componentes:

- Primer piso: conformado por la red de cooperativas de ahorro y crédito, es decir, las ventanillas de servicio a los usuarios, y
- Segundo piso: la corporación institucional, conformada por FEDECACES y su grupo empresarial, como soporte del desarrollo tecnológico, financiero y organizacional del primer piso, Seguros Futuro constituida en 1994 y Asesores para el Desarrollo en 1999.

El SCFF fue diseñado a partir de observaciones tanto del movimiento de Cajas Populares de Desjardins de Canadá, promovido por la agencia de Desarrollo Internacional Desjardins, DID, como de los conceptos impulsados por el Consejo mundial de Cooperativas, WOCCU, con sede en los Estados Unidos, adaptados para respetar la realidad y las necesidades de los cooperativistas Salvadoreños. FEDECACES y sus afiliadas han recibido cooperación[108] local e internacional financieramente modesta pero fundamental en ideas, críticas, debates académicos, tecnología, empeño y aprecio al esfuerzo cooperativista salvadoreño.

La red financiera de cooperativas de ahorro y crédito, primer piso

En los años 90, FEDECACES ejecutó diversos proyectos de desarrollo institucional. Inició la estandarización y control de procedimientos y plan contable de las cooperativas, con el apoyo de DID del Canadá, y luego con WOCCU. Establecer una red de cooperativas financieras implica perpetuar un sistema de oferta de servicios financieros para micro, pequeños y medianos empresarios, como parte del entorno favorable para su desarrollo.

El proyecto del WOCCU, a partir de 1995, auspiciado por USAID, requirió la modernización de las cooperativas de ahorro y crédito mediante la mejora y estandarización de su imagen institucional, procedimientos y aplicación de disciplinas financieras, así como la variación de su estructura financiera, pasando de depender de financiarse por endeudamiento de las cooperativas hacia la autonomía por la captación del ahorro popular.

El proyecto se centró en promover un marco estructural basado en la movilización del ahorro. Si bien comenzó con énfasis financiero y cuantitativo, este marco estructural, posteriormente fue redefinido por FEDECACES, y se ha institucionalizado, como un valor agregado de la tecnología del proyecto, que incluye variables cuantitativas y variables cualitativas sobre la gestión y el desempeño de las entidades cooperativas del primero y segundo piso. Ese marco estructural se identifica con las siglas MAS LIDER[109], que señalan ocho variables determinantes de la evaluación del desarrollo, de la gestión y desempeño institucional.

(108) FEDECACES ha recibido cooperación de diversos organismos. Internacionales: Centro Cooperativo Sueco, CHF, DGRV de Alemania, CCA de Canadá, Oxfam América, DID Canadá, WOCCU-USA, Hivos y HTF Holanda, Oikoredit Holanda, BID, Banco Mundial, USAID, organismos de integración regional como ACI, COLAC, CCC-CA y en lo local con BCR, INSAFOCOOP y SSF, entre otros.

(109) MAS LIDER son las siglas asignadas por iniciativa de FEDECACES que integran 8 variables básicas para evaluar la gestión de una cooperativa de ahorro y crédito. Siglas de fácil manejo por directores, gerentes y técnicos de las cooperativas para el monitoreo de su gestión.

AVANCES DEL MARCO ESTRUCTURAL, MAS LIDER

Las 8 variables de MAS LIDER son:

1. **M**ercadeo, imagen institucional y de productos;
2. **A**utonomía financiera, tasas competitivas;
3. **S**ervicios, composición de la gama y variedad de servicios;
4. **L**egal, control, monitoreo, incidencia y cumplimiento del marco legal;
5. **I**deología, promoción y rescate de la diferencia cooperativa, su filosofía;
6. **D**isciplinas financieras, monitoreo de indicadores PERLAS[115], y de Alerta Temprana.
7. **E**structura financiera, fondeo basado en la captación de ahorros;
8. **R**ecursos humanos, factor de desempeño de las variables anteriores.

MAS LIDER ha sido potenciado con apoyos tecnológicos externos importantes, pero es un proyecto salvadoreño, institucional del SCFF, de visión de largo plazo y carácter estratégico.

Mercadeo

- Se estandarizaron la imagen física, logotipos y colores del SCFF. Se asumió la denominación comercial de "Cooperativa Financiera".
- La población logra relación de pertenencia a un sistema o red de cooperativas financieras, por su identificación de imagen, y la referencia al vínculo con FEDECACES y al SCFF.
- El mercadeo institucional ha mejorado la imagen y confianza de los usuarios respecto a las cooperativas. Esto se refleja en el crecimiento del ahorro movilizado en ellas.
- Se agregó un concepto de sinergia institucional. FEDECACES constituyó el esfuerzo integrado entre las cooperativas y la federación denominado FedeRed, en respuesta a la globalización de la competencia. FedeRed articula la red financiera por la cual todos actúan como ventanillas del resto, y compensan operaciones en FEDECACES, ahorrando costos fijos de agencia y con opciones de servicios a escala nacional para los usuarios.
- FedeRed incluye el pacto de 15 cooperativas que ofrecen servicios en red en 25 ventanillas en el país, a micro, pequeños y medianos empresarios, y trabajadores públicos y privados

Autonomía financiera, tasas competitivas

- Las cooperativas redefinieron sus tarifas de servicios (tasas pasivas y activas) en función de su estructura de costos y márgenes y de la orientación de la competencia. FEDECACES provee periódicamente tasas de referencia y la situación de las tasas activas y pasivas vigentes en la banca comercial y en las mismas cooperativas, de modo que esa información sirva de guía para la toma de decisiones. También FEDECACES evalúa las entidades bancarias y hace sugerencias sobre manejo de saldos de las cooperativas, con enfoque de seguridad, liquidez y rentabilidad.
- En promedio, las cooperativas ofrecen tasas pasivas que oscilan entre 1,59 y 2,74 puntos sobre las de la banca comercial; mientras cobran tasas activas superiores en 1,35 puntos para préstamos de corto plazo o 0,35 puntos para los de mediano plazo. Estas tasas resultan competitivas, a la vez que generan márgenes de rentabilidad neta del 7% sobre el capital social, incluso con la reducción de tasas bancarias ante la dolarización salvadoreña.
- La sustentación de las cooperativas de ahorro y crédito, resulta del 94% de los recursos propios: capital institucional, capital social y ahorros de los propios usuarios.

(115) PERLAS es un conjunto de indicadores financieros diseñado por WOCCU.

TASAS ACTIVAS %	Bancos	coac´s
Préstamos de Corto Plazo	18,50	19,85
Préstamos de Mediano Plazo	19,50	19,85
TASAS PASIVAS %	**Bancos**	**coac´s**
Depósitos 30 días	2,43	4,02
Depósitos 60 días	2,43	4,33
Depósitos 90 días	2,53	4,59
Depósitos 120 días	2,69	4,97
Depósitos 150 días	2,69	5,17
Depósitos 180 días	2,87	5,36
Depósitos 360 días	3,00	5,74

Servicios

La unidad de Mercadeo y Desarrollo Institucional de FEDECACES motiva la sistematización del mercadeo en las cooperativas. El constante sondeo de las necesidades de cooperativas y de su membresía y el monitoreo de la competencia, han permitido diseñar una gama de servicios adecuados. Además del ahorro y préstamo tradicional, se promueven productos de ahorro infanto-juvenil, promovido en las escuelas, préstamos de anticipos salariales para las maquilas, y se impulsa la transferencia de remesas familiares que el WOCCU ha retomado y extendido en otros países de la región centroamericana como Guatemala y Honduras.

Legal

En defensa de sus afiliadas y del sector cooperativo de ahorro y crédito, FEDECACES ha participado en la adecuación de iniciativas de regulación y supervisión de la actividad de captación de recursos de no socios de las cooperativas financieras.

El resultado ha sido la vigencia de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, que tiene entre otras, las características siguientes:

- Reconoce la actividad de intermediación financiera de las cooperativas,
- Es una legislación incluyente y voluntaria,
- No obliga a su incursión en la captación de ahorros de no socios,
- Reconoce la diversidad institucional de cooperativas de ahorro y crédito, cajas de crédito, bancos de trabajadores y sociedades de ahorro y crédito,
- Aplica normas prudenciales y contables en alguna medida diferenciadas de la banca comercial,
- Reconoce el rol de organismos de integración como las federaciones que puedan participar en administración del encaje y del fondo de estabilización, y en la supervisión auxiliar,
- Reconoce la ley de cooperativas y los organismos cooperativos estatales.

Igualmente, se mantiene un monitoreo estrecho de la agenda legislativa, con especial atención a leyes: de lavado de dinero, productos "leasing" y de garantías para MYPE, Código tributario, Leyes Tributarias, de bancos, seguros y otras, que incidan sobre las cooperativas.

Ideología

FEDECACES Rescata los valores y principios cooperativos, la aplicación de la ética en los servicios financieros y en la competencia. Mantiene control de la diferencia de servicios entre las instancias de primer y segundo piso, evitando conflictos o interferencias.

Fomenta eficiencia y solvencia financieras de esencia cooperativa, sin pretender ser bancos.

Promueve identificar variables de impacto en desarrollo humano y comunitario e incentivos de identidad y apropiación de la membresía en las cooperativas y de estas en la federación.

Disciplinas financieras

En adición a los indicadores PERLAS, se promueve la estandarización de procedimientos, disciplinas financieras, registros y sistemas contables actualizados, políticas de liquidez y de encaje voluntario; también de control de morosidad por cartera afectada, con una retribución competitiva al capital social y la capitalización institucional de los excedentes anuales.

Se trabaja, con apoyo de la Confederación Alemana de Cooperativas-DGRV, la adecuación del sistema de Indicadores de Alerta Temprana, IAT, desarrollado en Chile, para monitoreo del riesgo y gestión de las cooperativas. La Superintendencia del Sistema Financiero también está adaptando el IAT, lo cual puede facilitar el paso de las cooperativas hacia la supervisión.

Estructura financiera

La participación de las cooperativas en el proceso de modernización genera importantes cambios en su estructura financiera. A continuación se presenta la situación encontrada en 1995, las metas propuestas y la estructura financiera reportada en junio de 2002.

ESTRUCTURA FINANCIERA DE FONDEO			
	1995	META	JUNIO-02
CAPITAL INSTITUCIONAL	8%	7.5%	7.0%
CAPITAL SOCIAL	38%	15.0%	20.0%
OTROS PASIVOS	6%	2.5%	3.0%
PRESTAMOS EXTERNOS	16%	5.0%	3.0%
AHORROS	32%	70.0%	67.0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**100%**	**100.0%**	**100.0%**

Las cooperativas han ajustado el origen de su financiamiento, de 1995 a 2002, con mayor énfasis en la captación de ahorros, que pasó del 32% al 67%, y reducción del endeudamiento externo, del 16% al 3%. Esto mejora el nivel de apalancamiento, e incide en que el fondeo por medio del patrimonio se reduzca del 46% al 27% del total de activos. Es importante el crecimiento de los ahorros, que reportaron una tasa promedio anual del 18%; más pronunciado en el período 1997-2000, con desaceleración en el 2001 debida a la dolarización, terremotos y la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios en 2001.

Se puede apreciar que recursos propios de los usuarios y asociados eran 78% y ahora son alrededor del 94% del total considerando 7% de capital institucional, 20% de capital social y 67% de ahorros; mientras los recursos externos son verdaderamente accesorios. De aquí se puede concluir la viabilidad financiera e institucional de las cooperativas de ahorro y crédito.

Gracias al desarrollo de destrezas en la captación y manejo del ahorro, las cooperativas modifican la estructura de destino de los recursos, para fortalecer sus disponibilidades del 6% al 18% en previsión de retiros requeridos, y bajar su activo fijo del 13% al 9% del total.

ESTRUCTURA FINANCIERA DE USOS			
	1995	META	JUNIO-02
ACTIVOS FIJOS Y OTROS	13%	5%	9.0%
PRESTAMOS POR COBRAR	81%	75%	73.0%
DISPONIBILIDADES	6%	20%	18.0%
TOTAL ACTIVOS	**100%**	**100.0%**	**100.0%**

Recursos Humanos

Para la calificación de los cuadros técnicos, dirigentes, de asociados y usuarios de servicios, FEDECACES promueve soporte para su capacitación técnica cooperativista, adiestramiento para atención y servicio a los usuarios, apoyo en la selección de personal, promoción de la presentación profesional, control de la rotación del personal y remuneración adecuada.

Se ejecutan programas de capacitación anual, asesoría in situ, diplomados especializados, y con acreditación oficial universitaria.

SOPORTE CORPORATIVO, SEGUNDO PISO. LA CORPORACIÓN FEDECACES

Desde la década de los 90, FEDECACES impulsó su desagregación de servicios, mediante las iniciativas empresariales siguientes:

- Seguros Futuro, A.C. de R.L. (1994). Una aseguradora cooperativa, regulada por la Ley de Sociedades de Seguros y supervisada por la Superintendencia del Sistema Financiero. Provee servicios de protección de daños al patrimonio de las cooperativas y ONG; está afiliada a la Asociación de Cooperativas y Mutuales de Seguros de las Américas-AAC/MIS y a la Federación Mundial de Cooperativas y Mutuales de Seguros-ICMIF;
- Caja Central de Liquidez, en el seno de FEDECACES (1997). En los 7 meses iniciales de 2002, atendió 45 706 operaciones, de las cuales 23 152 fueron transferencias de remesas familiares de salvadoreños emigrantes a sus familiares en El Salvador;
- Asesores para el Desarrollo (1999). Entidad de servicios técnicos, que contribuye a la solvencia y eficiencia de las cooperativas y entidades afines, mediante la provisión de servicios técnicos de capacitación, asesoría, e innovación tecnológica, y
- Organismo Cooperativo de Supervisión (2000). Hace ensayos de supervisión voluntaria y monitoreo centralizado de indicadores de gestión y normas prudenciales de cooperativas.

Proyecto BID-FOMIN:

Es básico fortalecer y desarrollar eficiencia y solvencia de las cooperativas y FEDECACES para perfeccionar el servicio de remesas familiares. Con este fin, en julio de 2003, se firmó el "Programa de Fortalecimiento de Servicios Financieros y de Remesas Familiares para Poblaciones de Menor Ingreso" del Banco Interamericano, BID, con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN. Este enfoca componentes para que el SCFF conviva en el contexto actual de mayor regulación y supervisión, de alta competitividad, y de proliferación de iniciativas en atención a la MIPYME, con microcrédito o microfinanzas, y cubre:

1. Tecnificación y fortalecimiento del servicio de transferencia de remesas familiares;
2. Modernización de las cooperativas de ahorro y crédito afiliadas y de FEDECACES;
3. Armonización y autorregulación respecto a la normativa aplicable a la actividad financiera;
4. Ejecución de un programa de capacitación.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL DISEÑO DEL SERVICIO DE REMESAS FAMILIARES

"Remesas Familiares" son las transferencias de dinero que la Federación recibe de los salvadoreños residentes especialmente en Estados Unidos o Canadá. Se nombró según la denominación que la población brinda a recibir dinero de sus familiares en el extranjero.

Este servicio fue identificado en el diseño inicial del plan estratégico nacional en el año 1990, cuando se discutían los Acuerdos de Paz y FEDECACES promovía la solución política al conflicto, como miembro de la sociedad civil que aglutina a población de menor ingreso.
Las 34 Cooperativas integradas en FEDECACES, al definir su misión y posición económica y financiera en el país para los próximos cinco años, decidieron crear un servicio para mejorar el nivel de vida del emigrante y de su familia que reside en el país.
Se diseñó un servicio que permite a los salvadoreños transferir dinero y tener acceso a una entidad financiera de naturaleza cooperativa, donde se convierten en miembros propietarios de la misma, con posibilidad de utilizar los servicios de ahorro, crédito y seguro.
Cada año emigran aproximadamente 72 000 salvadoreños, 2,215 millones viven en Estados Unidos en 2002, que representan el 36% de la población total. El 60% de los salvadoreños en Estados Unidos no ha completado sus estudios de secundaria.
En 2002, viven en Estados Unidos 2,215 millones de salvadoreños que representan el 36% de la población total. El 60% de los salvadoreños en Estados Unidos no ha completado sus estudios de secundaria. Cada año emigran aproximadamente 72 000.
Las remesas de los migrantes salvadoreños bordean los US$ 1 935,2 millones en 2002; son la principal fuente de divisas para el país, representan 70,7% de las exportaciones y 41% de las importaciones. Su incremento es constante desde 1980.
A esa fecha las remesas familiares, eran contabilizadas sólo macroeconómicamente: cuánto ayudan a la balanza de pagos del país, cuánto representan del producto interno bruto, cuánto equivale a las exportaciones, etc. No se tenían en cuenta las necesidades de la población: en cuanto a mejorar su nivel de vida y promover su capitalización económica, tener servicios de ahorro, crédito y seguro que permitan orientar sus recursos, buscar alternativas para invertir el dinero recibido de sus familiares y, como mínimo, compensar el sacrificio de la separación familiar por la ausencia de espacios de producción y seguridad en el país.

Una vez definido el servicio "Remesas Familiares" y concretada la articulación de las Cooperativas federadas y FEDECACES (1990 - 1992), se asumieron los diferentes roles:

- FEDECACES, como instancia de segundo piso: Recepción de remesas y su distribución
- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, como instancias de primer piso: La entrega, el contacto con el receptor y promover su afiliación como miembro de la Cooperativa.

El fin último no es sólo canalizar las remesas sino también lograr que el socio utilice servicios de ahorro y crédito, y orientar a que considere que el destinar una proporción de ahorro del ingreso de la remesa, por muy pequeño que fuere, le servirá para su capitalización personal y la de su familia y, en un futuro, no depender económicamente de la remesa mensual.

Luego de establecer contactos con los Movimientos Cooperativos de Ahorro y Crédito de Canadá y Estados Unidos, donde existe mayor concentración de salvadoreños. En 1993, las primeras experiencias se concretan mediante los convenios con el Movimiento Cooperativo de Desjandin en Canadá con la Caja Popular de los Portugueses; en 1994 con la Missión Area Federal Credit Union, en San Francisco, Estados Unidos, y más adelante

se incorporan otras 8 Credit Union. Mientras, FEDECACES y las Cooperativas perfeccionan el mecanismo de transferencia y en 1999 el Consejo Mundial de Cooperativas en Estados Unidos hace suyo el concepto del servicio. En el 2001 se logra iniciar la fase de divulgación masiva del servicio de Remesas Familiares, con VIGO.[111]

Se atiende un promedio de 25 000 familias de las cuales un 25% se ha afiliado, que equivalen a 6 250 nuevos miembros, usuarios del ahorro de las Cooperativas.
El precio por envío de la remesa es de US$ 10,00 hasta un monto de US$ 1 500,00. A la fecha se estima un promedio de US$ 413,00 por transferencia, se percibe que el salvadoreño en el exterior ahorra entre US$ 5,00 y US$ 10,00 por cada envío, que beneficia directamente a su familia, ya que el valor de la remesa se incrementa.
Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están localizadas en 14 departamentos del país. Entre oficinas centrales y sucursales se cuenta con una red de servicios de 32 ventanillas que atiende a población de áreas rurales y urbanas desde las cabeceras departamentales hasta las ciudades más pequeñas. Se estima que del total de usuarios del área rural se atiende el 60% de las remesas recibidas, como resultado la población rural es la que reporta mayores índices de migración en el país.

En sí mismo el servicio de transferencias de dinero entre países no es innovador, los bancos en El Salvador lo realizan desde los años 60 cuando se inició la emigración del país como efecto del cierre del Mercado Común Centroamericano, en los 70 y 80 por la agudización de la guerra civil y en los 90 por el cierre de fuentes de trabajo.

FEDECACES y las Cooperativas de Ahorro y Crédito han incorporado innovación en:

- Compromiso del sector para con la población incorporando los principios cooperativos;
- Desarrollo comunitario, mediante cooperación entre cooperativas promoviendo un servicio ético para proveer institucionalidad al emigrante salvadoreño en el exterior;
- Vínculo con Credit Union;
- Promoción en las familias del uso productivo de las remesas recibidas;
- Fomento del ahorro y oferta de otros servicios financieros, como créditos y seguros, y
- Ampliación de servicios financieros de las cooperativas a sus asociados y a la comunidad.

El 55,4% de los hogares que reciben remesas en El Salvador está en tramos de ingresos de US$ 114 a US$ 457 mensuales, y según la experiencia de FEDECACES el 70% se concentra en mujeres, un 5% directamente a los hijos de los inmigrantes y 15% a mayores de 60 años.

Tecnología usada para los productos financieros

En 1993, la Federación y las Cooperativas de Ahorro y Crédito crearon procedimientos manuales que incluían llaves de seguridad, de las personas responsables en las Credit Union que remitían las remesas para confirmar el envío. A medida que al país ingresa tecnología, las Cooperativas y la Federación la adquieren. De llamada telefónica pasan a fax y al correo electrónico. El éxito de nunca haber perdido una remesa es resultado del compromiso del personal de las Cooperativas y la Federación, de una evaluación y actualización permanente de los procedimientos. Aunque el sistema procesa nombres, códigos, claves, teléfonos, montos, remesas pagadas etc. siempre la seguridad radica en la revisión de procedimientos.

(111) Una empresa especializada en transferencias, cuyos dueños originales son emigrantes brasileños

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE REMESAS

El Servicio de Remesas Familiares tiene fortalezas de carácter institucional como Sistema Cooperativo Financiero:

a) Articulación institucional de las Cooperativas y la Federación, que se apoyan todas entre sí como ventanillas sucursales unas de otras;
b) Manejo ético del servicio y el compromiso del personal del sistema con la comunidad y la población en general;
c) Alianzas con instituciones que, aunque de carácter mercantil, mantengan trato justo a los usuarios, como en los precios;
d) Visión de desarrollo económico y financiero de largo plazo que se construye gradual y consistentemente.

En cuanto al servicio propiamente dicho sus fortalezas son:

a) Contar con un precio justo y atractivos a los usuarios en el exterior;
b) Atención personalizada y orientadora sobre los servicios financieros.

El Servicio en sí mismo podría convertirse en una debilidad si incrementara el volumen de operaciones sin que el Sistema Cooperativo Financiero desarrolle la infraestructura financiera y operativa acorde con el incremento en el volumen de operaciones.

Adecuación de los servicios a las necesidades del mercado

El Sistema Cooperativo Financiero tiene una serie de indicadores que se interrelacionan. El PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y REMESAS FAMILIARES PARA POBLACIÓN DE MENOR INGRESO apoyado por el BID, implantado en julio de 2002, ha fortalecido tales indicadores Todos los cuales se evalúan trimestralmente.

Se destaca la medición de:

a) Incremento de la membresía de las Cooperativas,
b) Atención de asociados en el sector rural y urbano,
c) Incremento en el número de operaciones de remesas,
d) Menor tiempo para atender a los usuarios de remesas y los asociados en general,
e) Crecimiento de la cartera de préstamos en las líneas de microempresa y comercio,
f) Crecimiento de la cartera de ahorros,
g) Indicadores de alerta temprana.

DESAFÍOS PARA AMPLIAR LA COBERTURA DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS FINANCIEROS RURALES

El reto es demostrar a la comunidad la bondad de las "Remesas Familiares". Que cada familia mejora su nivel de vida si parte de la remesa, así sea pequeña, se orienta al ahorro, al seguro de su vida y bienes, y en general a fortalecer su capitalización personal. Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito es instrumento financiero de y para la comunidad. Una vez que la población se convierte en un miembro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es indispensable rediseñar y adecuar los servicios financieros vinculados con las Remesas Familiares para según su capacidad económica y situación social.

En el ámbito latinoamericano se está exigiendo incorporarse a la supervisión de los entes gubernamentales de control. El Sistema Cooperativo Financiero, Cooperativas de Ahorro y Crédito y FEDECACES tendrán la oportunidad de incorporarse a dicha supervisión. Podrán desarrollar su infraestructura tecnológica, financiera, administrativa y de gestión para soportar el flujo de transacciones, brindar atención de calidad a los asociados y usuarios del servicio, y ofrecer a la comunidad en general la oportunidad de ser propietaria de la Cooperativa.

Al mismo tiempo, el desafío más grande para responder al sector de menor ingreso es el de mantener la práctica de brindar los servicios financieros, junto con el de remesas de manera específica, bajo el concepto de "Servicios Financieros Éticos".

CAPÍTULO IV

AHORRO Y CRÉDITO

¿ES LA INNOVACIÓN REALMENTE IMPORTANTE?: EXPERIENCIA AL TRANSFORMAR EL SISTEMA DE UNIDADES BRI

Mohamad Nazirwan

EN CAJA DEPAC POBLANA, TODOS SOMOS DUEÑOS

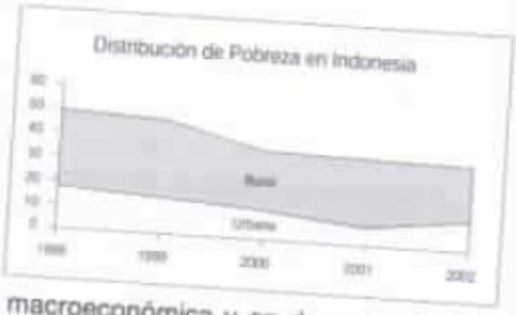
Jesús Ortiz Caso

¿ES LA INNOVACIÓN REALMENTE IMPORTANTE?: EXPERIENCIA AL TRANSFORMAR EL SISTEMA DE UNIDADES BRI

Mohamad Nazirwan[112]

Antecedentes

Indonesia es el país archipiélago más grande del mundo. Está ubicado entre Asia y Australia, desde el Océano Índico hasta el Océano Pacífico. Se compone de más de 17 000 islas y se divide en 32 provincias que cubren 1,8 millones de kilómetros cuadrados. En el año 2000, la población total aproximada era de 206 millones de habitantes, la cuarta del mundo. Tiene gran riqueza de recursos naturales, como petróleo, gas natural, minerales, madera y otros recursos energéticos. Cuatro sectores lideran su economía: la fabricación, que contribuye al PNB el mayor valor (US$ 36,2 mil millones); agricultura, sector forestal y pesca (US$ 24,5 mil millones); el comercio, hotelería y turismo (US$ 23,1 mil millones) y los servicios (US$ 12,5 mil).



Ha tenido un crecimiento modesto, con desaceleración económica global y un ambiente de negocios desfavorable, especialmente en cuanto a inversiones extranjeras directas. El crecimiento económico sigue dirigido por el consumo interno y acrecentado por las actividades de la micro, pequeña y mediana empresa (MPME), que en su mayoría están centradas en recursos locales. El Banco Mundial anota un progreso importante en sustentabilidad fiscal, estabilidad macroeconómica y en democratización; pero no en el crecimiento ni en la reducción de la pobreza. Indonesia está entre los países en desarrollo que enfrentan enorme pobreza, especialmente tras ser golpeada por la crisis multidimensional de 1997. Pese a esfuerzos importantes del gobierno para combatir la pobreza, el número de personas pobres que vive bajo la línea de pobreza en los últimos 5 años ha permanecido alto, aproximadamente 37,1 millones en el 2001 que equivalen al 18,4 por ciento de la población total, que en su mayoría es rural.

Principales Indicadores Económicos 1997 - 2002

Indicadores	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Crecimiento del PIB (%)	4,7	-13,1	0,8	4,9	3,4	3,7
Presupuesto Ajustado (% PIB)	-0,7	-0,04	0,01	-4,8	-3,7	-2,5
Reservas Internacionales (*)	21,4	23,6	24,4	29,4	28,0	31,6
Tasa de Cambio (Rp. / US$)	4 650	6 025	7 100	9 595	10 400	8 940
Tasa de Inflación (%)	10,3	77,5	2,0	9,4	12,6	10,0
Tasa de Intereses (%)	20,0	38,4	12,5	14,5	17,6	13,9

Fuente: Instituto de Investigaciones de Danarakas

(*): (Miles de millones US$)

(112) Especialista Principal en Microfinanzas del BRI – Programa de Visitadores Internacionales (BRI-IVP), Banco Rakyat de Indonesia, Indonesia.

VISIÓN GENERAL DE LA BANCA INDONESA

Históricamente, el sistema bancario de Indonesia ha evolucionado junto con los desarrollos estructurales del país, a través de los siguientes períodos:

- 1967-1973. Rehabilitación para restaurar la economía de la alta inflación.
- 1974-1983. Aplicación de límites máximos de intereses.
- 1983-1988. Crecimiento, seguido por la desregulación bancaria realizada en junio de 1983, que retiró esos límites máximos de intereses.
- 1988-1991. Aceleramiento marcado por extensas reformas bancarias en octubre de 1988.
- 1991-1997. Consolidación, en que se introdujeron principios bancarios prudentes incluidas la adecuación de capital y tasas de clasificación de solvencia bancarias.
- 1997-... Posterior a la recapitalización y recuperación, tras la crisis financiera masiva.

Los cambios sustanciales se dieron cuando el país enfrentó la crisis financiera del año 1997 y siguientes. Durante el período de crisis, las autoridades monetarias tomaron acciones en serie e intervinieron el sistema bancario, incluyendo:

- La clausura de 16 bancos pequeños en noviembre de 1997,
- La intervención a 54 bancos en febrero de 1998,
- La toma de 7 bancos y la clausura de otros 7 en abril de 1998,
- La clausura de 4 bancos previamente tomados en abril y agosto de 1998,
- La clausura de 38 bancos, junto con la toma de 7 bancos y recapitalización conjunta de 7 bancos en marzo de 1999,
- La recapitalización de seis bancos de propiedad del Estado y 12 bancos regionales durante los años 1999-2000.

Además, las autoridades plantearon un programa de reestructuración de bancos para realizar un escrutinio general del sistema bancario y permitir que los bancos funcionen como intermediarios financieros lo más eficiente y rápidamente posible; así como el fortalecimiento del rol de Bank Indonesia como un banco central independiente.

Antes de la turbulencia financiera, los bancos de propiedad estatal representaban casi el 50% del mercado, y no fueron bien administrados, ya que intereses políticos del gobierno fueron canalizados por medio del banco para apoyar a sus programas y se otorgaron créditos a empresas vinculadas políticamente a él. Después del período de recuperación el panorama bancario cambió con la recapitalización de la mayoría de bancos del gobierno. Aunque el rendimiento bancario ha mejorado en algo, se ha mantenido relativamente vulnerable debido al alto nivel de préstamos improductivos y al lento crecimiento de las actividades prestatarias

Outreach Pyramid

MICROFINANZAS EN INDONESIA

Indonesia tiene una fructífera y extensa historia de éxitos en microfinanzas desde el punto de vista de desempeño financiero, variedad de instituciones, y en cuanto a su alcance que cubre gran variedad de formas y enfoques institucionales. La gama de programas incluye

desde grupos de autoayuda con pocos miembros hasta enormes organizaciones con cobertura masiva de millones de clientes. En Indonesia operan tres principales formas de microfinanzas: instituciones formales, como bancos comerciales y rurales; instituciones semiformales como asociaciones y cooperativas de crédito, e informales, como ONG, prestamistas y tenderos.

Hasta diciembre del 2002, el número total de redes de microfinanzas era de casi 53 044 con servicios para más de 57 millones de clientes en todo el país. La Ley de Bancos No. 7 de 1992 y la Ley No.10 de 1998 regulan los bancos comerciales con servicios de microfinanzas, como las Unidades BRI y bancos secundarios (Banco Perkreditan Rakyat o BPR).

Para evitar confusiones con las siglas, los BPR pueden clasificarse en tres tipos: Bancos de Aldeas (Badan Kredit Desa: BKD); Fondos y Créditos Rurales (Lembaga Dana Kredit Pedesaan: LDKP), y BPR antiguos y nuevos (BPR Gaya Lama y BPR Gaya Baru).

Los Bancos de Aldeas (BKD) son un tipo especial dentro de la familia de BPR y tienen historia larga. Establecidos a finales del siglo XIX, bajo el gobierno colonial holandés en Java y Madura, en 1929, la administración colonial los reguló formalmente en su Staatsblad sobre Instituciones de Crédito en Aldeas y designó al Algemeene Volkscredietbank (AVB-Banco) para que los supervise. Durante el periodo postcolonial, la Ley de bancos de 1967 no establecía específicamente su existencia y, el Ministerio de Finanzas otorgó a los BKD una licencia colectiva de negocios y los consideró BPR. Recientemente, en diciembre del 2001, el número de BKD era aproximadamente 5 345. Estos concedían microcréditos y brindaban productos de ahorro a 1,2 millones de clientes en las áreas rurales de Java y Madura.

Los Fondos Rurales y las Instituciones de Crédito Rurales (LDKP) se refieren a varias entidades regionales de microfinanzas establecidas entre 1970 y 1990 por los gobiernos provinciales. El paquete de desregulación de 1988 (PAKTO) y la Ley de Bancos No. 7, 1992, ordenaron que los LDKP se ajusten a las nuevas reglas para BPR y obtengan licencia de BPR hasta octubre de 1997, cuando 625 LDKP se habían convertido exitosamente en BPR.

Los antiguos BPR se establecieron antes de 1988 e incluían a los bancos de comerciantes (Banco Pasar); mientras que los nuevos BPR se crearon después del PAKTO en 1988. En su calidad de instituciones microbancarias, los BPR (tanto antiguos como nuevos) ofrecen productos de préstamos y ahorros, a pesar de que no tienen acceso al sistema de compensaciones del Banco Central. En la actualidad, el total de BPR (antiguos y nuevos) se acerca a los 1 795 con 6 millones de clientes, en áreas rurales y urbanas.
En su mayoría, los BPR no han tenido buen rendimiento, ya que la industria sufrió una larga lista de pérdidas, particularmente durante la crisis económica. Hasta diciembre del 2001, el Banco Central (Bank Indonesia) había cerrado 82 BPR. La mayoría de problemas se deriva de mala administración, baja capitalización, falta de control interno y supervisión deficiente.

Las instituciones semiformales incluyen cooperativas, como las rurales (KUD) y las de crédito y ahorro (Kosipa), promulgadas bajo Decreto Presidencial y supervisadas por el Ministerio de Cooperativas y montepíos estatales (Perum Pegadaian). Las instituciones no formales incluyen ONG, unidades de economía islámica (BMT), ROSCA y otras entidades minúsculas.

Resumen de las Microfinanzas en Indonesia				
Tipos	Redes	Préstamos (Millones US$)	Ahorros (Millones US$)	Clientes (Millones)
1. Unidades BRI *1)	4 302	1 343	2 626,0	3,1
2. Bancos Rurales (BPR) *1)	2 419	745	685,0	1,8
3. Bancos de Aldeas (BKD) *1)	5 345	20	2,1	0,5
4. Cooperativas (Kosipa) *2)	1 097	59	18,0	0,7
5. Unidades de Crédito y Ahorro (USP) *2)	35 218	420	129,0	10,1
6. Crédito y Ahorro Rural (LDKP) *3)	1 620	40	37,0	1,3
7. Unidades Económicas Islámicas (BMT) *4)	3 038	17	23,0	1,2
8. Montepíos Estatales (Pegadaian) *3)	645	361	0,0	12,4

Nota: *1) Diciembre del 2002 *2) Abril 2000 *3) Diciembre de 1999 *4) Diciembre de 2001

UN VISTAZO AL BRI

El BRI es un banco establecido hace más de un siglo, que inició sus negocios prestando dinero de la Mezquita a los pueblos indígenas que tenían negocios en la comunidad. Ha pasado por varios nombres con una estrecha relación con el desarrollo histórico de la nación. En su calidad de banco comercial, el BRI brinda una amplia gama de productos y servicios bancarios, préstamos comerciales (en especial a microempresas, minoristas y pequeñas y medianas empresas), productos de ahorros y más servicios financieros. También desempeña un papel importante en asistir al gobierno en el desarrollo de agronegocios y cooperativas; y tiene un área exclusiva de microfinanzas (el Sistema de Unidades BRI), que provee servicios financieros a personas de bajos ingresos y microempresas, particularmente en áreas rurales.

Redes	Número
Matriz	1
Oficina Regional	12
Oficina Reg. Auditoría	11
Sucursales	325
Sucursales del Exterior	2
Subsucursales	123
Sucursales en Sharia	2
Unidades BRI	3 895

El BRI tiene la mayor red en Indonesia, que abarca la mayor parte del país, y sedes en el exterior en las Islas Cayman y en Nueva York (BRI New York Agency). La Matriz y Oficinas Regionales del BRI son responsables principalmente de préstamos medianos y corporativos. En las sucursales, el BRI brinda todo servicio bancario, como préstamos a negocios pequeños y medianos, o contra salarios y jubilaciones, préstamos para el programa de seguridad alimenticia, financiamiento comercial así como créditos a cooperativas. Las sucursales también brindan servicios de ahorros (BRITAMA), ahorros para peregrinaciones (Tabungan Haji), cuentas corrientes y cuentas a plazo fijo. En las Unidades BRI, los servicios se limitan a préstamos únicos individuales (KUPEDES), ahorros rurales (SIMPEDES), ahorros urbanos (SIMASKOT), cuentas a plazo fijo y cuentas corrientes. Últimamente, el banco estableció una Unidad Bancaria Islámica que provee productos bancarios conforme a la Ley islámica, tales como ahorros y depósitos (mudharabah, wadiah yad dhamanah), capital de trabajo (mudharabah, musyarakah y murabahah), cartas de crédito bancarias (wakalah), garantías bancarias (kafalah).

El BRI es el único banco en Indonesia con vasta experiencia en fortalecer a la microempresa y a la pequeña y mediana empresa (PME). Desde su fundación, el banco ha sido consistente en priorizar su enfoque de negocios al desarrollo de la micro y pequeña empresa. Esto porque la misión del banco estipula brindar los mejores servicios bancarios encauzados a los negocios de la micro y pequeña empresa y de los minoristas, para mejorar la actividad de la sociedad. Al hacerlo, el enfoque del BRI es desarrollar productos de amplio rango, distribución por canales y enfoques adecuados a las características y preferencias de cada segmento.

Visión:
Ser un banco comercial líder cuya principal prioridad es la satisfacción del cliente.

Misión:
- Realizar las mejores actividades bancarias brindando servicios principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa a fin de apoyar el desarrollo económico.
- Brindar excelentes servicios a sus clientes a través de una amplia red apoyada por recursos humanos profesionales y dirigir buenas prácticas de administración empresarial.
- Brindar ganancias y beneficios óptimos a sus accionistas.

- Programa de mitigación de la pobreza, dirigido a clientes que estén bajo la línea de pobreza. En este nivel, el BRI provee esquemas de préstamos a la capa inferior de las comunidades indigentes. Por ejemplo, el programa P4K: generación de ingresos para granjeros y personas sin tierra en áreas rurales.

- Programa de préstamos dirigidos a clientes sobre la línea de pobreza. Los servicios cubren préstamos para apoyo agrícola y desarrollo de cooperativas con tasas de interés fijadas por el gobierno. Como el programa PHBK: crédito para grupos de autoayuda.

- Microfinanzas dirigidas a trabajadores activos pobres y microempresarios que vivan sobre la línea de pobreza con tasas de interés acordes con el mercado. Esto es, el KUPEDES: (crédito rural general)

- Préstamos a PME hasta Rp 5 000 millones. El esquema de préstamos en este nivel se orienta a pequeños empresarios que necesiten capital adicional. Estos, en general, tienen buen manejo comercial y administración de negocios.

EL SISTEMA DE UNIDADES DEL BRI (BRI-UNIT'S)

Indicadores	2000	2001	2002
1. Activos Totales	6 928	7 571	9 140
2. Préstamos	2 775	3 235	4 333
• Micropréstamos	823	984	1 343
• Préstamos a la pequeña empresa y minoristas	1 130	1 391	2 064
• Préstamos a la mediana y gran empresa	820	860	926
3. Depósitos Totales	5 176	5 769	7 183
4. Ganancia antes de impuestos	33,5	113,2	146,2
5. Préstamos No Productivos (PNP)	4,96%	4,93%	4,69%
6. Relación de adecuación de capital (RAC)	14,35%	13,32%	12,58%

El BRI ha estado involucrado formalmente en microfinanzas desde 1970, cuando el gobierno lanzó un ambicioso programa para lograr la autosuficiencia de arroz por medio del programa BIMAS (Bimbingan Massal). En resumen, el banco estableció las Unidades BRI para apoyar al gobierno canalizando créditos subsidiados hacia los agricultores implicados en actividades del BIMAS. A inicios de la década de 1980, aun que el BIMAS logró ayudar a Indonesia a lograr la autosuficiencia nacional de arroz, las pérdidas de créditos del programa derivadas de distorsiones en su concesión hicieron que las Unidades BRI dejasen de ser sostenibles.

Luego de reconocer que el programa BIMAS fue un fracaso, el gobierno adoptó una política de transformación de las 3,600 Unidades BRI en unidades intermediarias autosustentables y financieramente lucrativas. La transformación de las Unidades BRI se dio en forma simultánea, luego de la desregulación que tuvo lugar en junio de 1983. El gobierno introdujo una nueva política bancaria que suspendió los límites máximos en los créditos, retiró los controles sobre las tasas de interés, tanto para depósitos, como para préstamos, y motivó el movimiento en la movilización de ahorros. Obviamente, estos cambios brindaron una oportunidad para que el BRI explorase nuevos servicios y productos. Luego de extensas investigaciones y estudios, en enero de 1984, con apoyo total del gobierno y asistencia del "Harvard Institute of International Development" (HIID), la administración del BRI rediseñó las Unidades BRI y las convirtió en unidades microfinancieras que, al igual que su sistema operativo, organización y productos, se basaron en las mejores prácticas comerciales.

- El Sistema de Unidades BRI se volvió una entidad autónoma, aparte de la sucursal. Cada Unidad BRI hace su declaración financiera que permite a la administración evaluar su desempeño. Además, el Sistema de Unidades BRI se convirtió en Centro de Ganancias.

- Las oficinas de las Unidades BRI han sido reubicadas cerca de los centros de negocios y clientes. En busca de lograr una escala económica y de la recuperación de costos, numerosas Unidades BRI fueron reducidas a Sitios de Servicio de Aldea.

- Los gerentes y oficiales de crédito de la Unidad BRI son los responsables exclusivos de la aprobación de préstamos y de la tasa de reembolso, así como del desarrollo del negocio.

- Se introdujo un sistema de incentivos basado en el rendimiento de cada Unidad BRI.

- Se elaboró un sistema de supervisión que incluye supervisión in situ y fuera del lugar. Además, se reforzaron las capacidades de supervisión interna y de auditoría.

- El banco elaboró un sistema de transferencia de precios entre el Sistema de Unidades BRI y la Sucursal. La declaración de ingresos de cada Unidad BRI registra transacciones, como intereses pagados sobre fondos excedentes prestados por la oficina de la Sucursal y los intereses recibidos sobre cualquier excedente de liquidez.

- El banco cambió la cultura empresarial, incorporó un nuevo sistema de carreras, elaboró un programa de perfeccionamiento por medio de capacitación y desarrollo continuo.

- Introdujo productos y servicios nuevos conforme las preferencias de los clientes, tales como KUPEDES (Crédito Rural General), SIMPEDES (Ahorros Rurales), SIMASKOT (ahorros urbanos), DEPOSITO (depósitos a plazo) y GIRO (cuentas corrientes).

El sobresaliente desempeño del Sistema de Unidades BRI ha sido un asunto espectacular dentro de la industria de las microfinanzas, que ha sido documentado en muchos periódicos y revistas internacionales, entre ellas The Microfinance Revolution. Lesson from Indonesia, de Marguerite Robinson. Ha sido reconocido también por organismos internacionales, como el Banco Mundial, CFI, USAID, GTZ, la Banca Mundial de Mujeres, ADB, APEC y MNA.

Los factores clave del éxito del Sistema de Unidades BRI son los siguientes:

- Simplicidad. El Sistema de Unidades BRI se diseñó para ser muy simple y mantener el procedimiento eficiente y efectivo.
- Accesibilidad. Fácil de alcanzar por clientes que, en su mayoría, viven en áreas remotas.
- Basado en la demanda para calzar las necesidades y las preferencias de los clientes.
- Transparencia. Tanto el sistema como los procedimientos contables se establecen en forma transparente y fácil de comprender, para los funcionarios así como los clientes
- Sustentabilidad. Todos los costos se recuperan mediante los ingresos, con un margen suficiente para el crecimiento.
- Independencia. Las Unidades BRI trabajan sin la intervención de partes externas.
- Incentivos. Se brindan a los empleados por su buen desempeño y a los clientes que pagan sus préstamos a tiempo.
- Enfoque basado en el desarrollo local (comunidad) mediante el uso de recursos locales.
- Capacitación continua para mejorar la capacidad del personal para brindar servicios.
- Supervisión efectiva para asegurar que los gerentes y funcionarios cumplan con prácticas bancarias íntegras.

Además de lo anterior, desde la perspectiva de los clientes, la presencia de las Unidades BRI ha generado impactos positivos en los prestatarios, especialmente al incrementar el bienestar doméstico del cliente, el consumo de alimentos doméstico y la capacidad de acumular ingresos excedentes para ahorrar. De muchas maneras, la Unidad BRI ha contribuido muy significativamente con el desarrollo de las áreas rurales en Indonesia.

Crédito rural general (KUPEDES)

La idea subyacente detrás de la creación del Sistema de Unidades BRI fue apoyar el programa de autosuficiencia de arroz mediante la créditos agrícolas subsidiados para los granjeros en áreas rurales. Por esto, el alcance del sistema se limitaba al del gobierno. La operación de la Unidad BRI, así como sus productos de préstamos, estuvieron diseñados para cumplir los intereses del gobierno que sin embargo eran inconsistentes con prácticas bancarias íntegras. El crédito del BIMAS otorgó préstamos subsidiados para insumos para la producción agrícola, en su mayoría, en especie, como semillas, fertilizantes e insecticidas. Los montos de los préstamos se predeterminaron según la cantidad de tierra a ser cultivada y los procesos de selección del cliente lo hicieron funcionarios del Departamento de Agricultura y de los gobiernos y comités locales; pese a que la Unidad BRI era la responsable del desembolso y del cobro de los préstamos. Además del préstamo del BIMAS, la Unidad BRI canalizó el Kredit Midi y Kredit Mini para los habitantes de zonas rurales comprometidos en actividades extra-agrícolas. En el manejo de estos créditos, se permitió a la Unidad BRI diseñar el préstamo, incluyendo establecer los términos y condiciones, pero la tasa de interés fue determinada por el gobierno a través de su política de subsidios. A diferencia de los préstamos del BIMAS, Kredit Midi y Kredit Mini eran solicitados por los prestatarios, ya que recibían efectivo en lugar de los insumos agrícolas del Préstamo del BIMAS. Para una Unidad BRI, el manejo y administración de estos créditos resultó mucho más fácil, ya que no tenían interferencias externas. Desgraciadamente, estos préstamos eran subsidiados y, por ende, tendían a llegar a los aldeanos más aventajados y no a los indigentes. Para el año 1983, el rendimiento financiero de las Unidades BRI fue muy malo debido a las pérdidas masivas derivadas de los altos costos fijos y reducción del préstamo del BIMAS.

El Kredit Midi y Kredit Mini probaron una extensa demanda de préstamos en efectivo para capital de trabajo y demostraron que sin interferencias externas, la Unidad BRI era capaz de manejar y administrar los préstamos en forma efectiva y mantener altos reembolsos, con lo cual se desarrollaron nuevos productos de préstamos en reemplazo de los anteriores. La introducción de los nuevos préstamos, KUPEDES, no sólo fue el ofrecimiento de un nuevo producto de préstamo, sino que su implantación requirió cambios en la organización, manejo, operación y recursos humanos de las Unidades BRI. Por otro lado, también hubo opiniones escépticas en el sentido de que KUPEDES fracasaría igual que los préstamos del BIMAS.
En resumen, desde 1986, KUPEDES ha sido un programa lucrativo y sostenible de micropréstamos provistos a través de 3 823 Unidades BRI en todo el país, tanto en áreas urbanas, como rurales. El éxito de KUPEDES es el resultado de un compromiso del BRI y de la capacidad de manejo en combinar un enfoque de desarrollo financiero con un enfoque de negocios inherente al sistema de las Unidades BRI y a los atributos de KUPEDES.

- KUPEDES, un instrumento de préstamos con propósitos generales, es el único producto de préstamo que ofrecen las Unidades BRI. El KUPEDES está diseñado específicamente para cumplir las necesidades de prestatarios y microempresarios de bajos ingresos, por medio de procedimientos simples, procesos rápidos y términos flexibles.

- Los préstamos, en montos que varían desde US$ 3 hasta US$ 6 000, están disponibles para toda actividad productiva de todo prestatario sujeto de crédito, y aunque los de consumo no se fomentan sí se permiten, ya que no hay un modo efectivo de impedir el uso de un préstamo para fines no productivos. El límite superior generalmente está disponible sólo para clientes que han pagado préstamos anteriores rápida y totalmente.

- El KUPEDES se caracteriza por hacer préstamos a individuos que el banco selecciona sin intervención de ninguna parte externa. Las decisiones sobre los préstamos se basan en la capacidad y voluntad de los clientes de rembolsar; esto es, en el flujo actual de ingreso de los prestatarios, y no en los ingresos estimados generados por el préstamo.

- La tasa de interés del KUPEDES se basa en el mercado. Se calcula con un principio de tasa fija sobre el préstamo original y un incentivo semestral para los que paguen a tiempo.

- Como el BRI asume el riesgo del crédito, se requiere una garantía para la mayoría de préstamos en forma de propiedades, bienes muebles, incluyendo asignación de salarios. El banco se queda con el título de la tierra, que le permita tomar posesión de ella en caso de incumplimiento. La documentación de la garantía para cada préstamo, sin embargo, está dirigida a establecer la seriedad de intención del prestatario de rembolsarlo, más que a brindar base para acciones legales o una fuente alternativa de reembolso del crédito.

- El KUPEDES está diseñado para capital de trabajo e inversiones. La única diferencia entre ambos préstamos es el plazo del mismo. Los créditos para capital de trabajo van de tres a veinticuatro meses. Los préstamos para inversión pueden ir hasta treinta y seis meses. El cronograma de reembolso puede incluir períodos de gracia de 3 a 9 meses.

- La contabilidad es simple y transparente. Esto permite una evaluación frecuente de la cartera de las Unidades BRI y acción inmediata ante incumplimiento de un préstamo.

- La cuota no pagada de un préstamo, así como la reserva de pérdidas de préstamos, se clasifican según las regulaciones del Bank Indonesia (desde julio del 2001). Las Unidades BRI usan un sistema que evalúa la calidad de los KUPEDES, mediante índices de pérdida de largo plazo y de corto plazo, índice de pérdidas en doce meses y situación de cartera.

Distribución de los KUPEDES	
KUPEDES	Porcentaje
Por menos de US$ 300	87,9%
US$ 300 – US$ 500	10,4%
US$ 450 – US$ 1 000	1,5%

No hay duda de que el KUPEDES es una de las tecnologías de micropréstamos más exitosas en la industria de las microfinanzas. En casi dos décadas de existencia, desde el período de inicio en 1984 hasta el 2002, se han desembolsado casi US$ 8 100 millones de KUPEDES a 30,3 millones de personas de bajos ingresos y microempresas. A finales del 2002, había alrededor de US$ 1 300 millones pendientes en crédito de KUPEDES en manos de alrededor de 3 millones de prestatarios. Curiosamente, desde la crisis económica y hasta tiempos recientes, este préstamo se incrementó en forma estable en más de US$ 1 200 millones al año. En promedio, los KUPEDES pendientes por cliente constituyen una cantidad relativamente pequeña, de aproximadamente US$ 350. Esto sugiere que se ha dado prioridad a los microclientes, a pesar de que el tope superior del KUPEDES es de US$ 6 000.

Los prestatarios del KUPEDES han continuado reembolsando más del 98%. La situación de la cartera de préstamos es relativamente estable, y llegó a 1,61% en el 2002. Lo mismo ocurre con los índices de pérdidas a largo plazo (IPLP), que muestran una tendencia a la baja, inferior al 2%. Esta cifra sugiere que los retrasos en los KUPEDES son relativamente más bajos que el rendimiento del sector bancario, y también indica que los microprestatarios tienen un fuerte compromiso en rembolsar sus préstamos.

Ahorros

El primer instrumento de ahorro que se introdujo en la Unidad BRI, fue el Tabungan Nasional (TABANAS), creado y diseñado por el Banco Central, en 1970. TABANAS fue relativamente desacreditado entre los aldeanos, ya que no tenían acceso a sus ahorros en ninguno de los momentos en que necesitaban efectivo para su subsistencia. Hasta 1983, al introducirse la regulación sobre tasas de interés, el monto de ahorros movilizado por todo el BRI fue aproximadamente Rp. 18 millones después de una década de ofrecer servicios de ahorro. El bajo volumen de depósitos en las Unidades BRI fue el resultado de múltiples desincentivos.

Los ahorros en la Unidad BRI se iniciaron con la comprensión de que un nuevo programa de ahorros podía seguir el éxito del KUPEDES, a pesar de que se desarrollara en forma gradual debido a la menor urgencia de dicho programa de ahorros y la escasa información sobre su demanda. Además, el proceso de transformación seguía, por lo cual las Unidades BRI debían enfocarse en introducir el KUPEDES al mercado y adaptarse a ese nuevo sistema.

Luego de investigación y estudios sobre ahorros tradicionales y la demanda de los aldeanos, el nuevo programa de ahorros fue diseñado y probado en 1984 y 1985 e implantado a nivel nacional en 1986, y se lo conocía popularmente como Ahorros Rurales (SIMPEDES). Más aún, al aprender del éxito de los SIMPEDES, las Unidades BRI introdujeron: Ahorros Urbanos (SIMASKOT), Depósitos a Plazos (DEPOSITO) y Cuentas Corrientes (GIRO), diseñados para cumplir con la dinámica de la demanda para personas pobres, tanto en áreas rurales, como urbanas. Las bases de la movilización de ahorros de la Unidad BRI son la creación de confiabilidad, seguridad, conveniencia, liquidez, confidencialidad, servicio, acceso potencial a préstamos y ganancias, así como una atractiva lotería en especie y efectivo.

Los SIMPEDES han dado cuenta de más de la mitad de depósitos en las Unidades BRI desde 1987. En diciembre del 2002, los SIMPEDES y SIMASKOT juntos, respondieron por 84,2% de los US$ 2 600 millones en depósitos de las Unidades BRI y por 98,8% de los 28,3 millones de cuentas.

Tanto el SIMPEDES, como el SIMASKOT, permiten un número ilimitado de transacciones y ambos tienen tasas de interés dependiendo del tamaño de la cuenta.

Rendimiento de los Depósitos en las Unidades BRI en el 2002		
Instrumento	Monto (Millones de US$)	Cuentas (Miles)
SIMPEDES	1 898	25 500
SIMASKOT	316	2 433
DEPOSITO	393	262
GIRO	20	56

Bancos de Aldeas (BKD)

Indicadores Promedio	Unidad BRI (US$)	BKD (US$)
Préstamo	433	2,12
Ahorro	94	4,03

El comienzo de los BKD puede ser ubicado hacia los inicios de 1990 cuando la colonia Holandesa estableció Lumbung Desa (banco de aldeas de arroz) y Bank Desa (Banco de Aldea) en las islas de Java y Madura. Así como los BRI, la presencia y rol de los BKD ha cambiado a través del tiempo asociado al desarrollo del sistema financiero y bancario en Indonesia. Los BKD pertenecen y son manejados por la aldea. Recientemente, hay 5 345 BKD que están operando in cuatro provincias como en Java Occidental, Java Central, Yogyakarta y Java Oriental. En 2002, registró activos totales por US$ 29,500 millones aproximados, con US$ 20 000 en préstamos a 499 000 prestatarios y movilizó US$ 2,1 millones de ahorros de 520 000 depositantes.

La organización BKD es relativamente simple y liviana. Los miembros del directorio incluyen el jefe de la aldea como director, el secretario de la aldea y un oficial de finanzas. Además del Directorio hay un contador que es responsable de manejar registros financieros y realizar actividades administrativas. El contador es nombrado por el gobierno local y sirve de 5 a 6 BKD operando en diferentes días laborables de la semana. BKD provee de préstamos a miembros de la aldea. El proceso de prestar es muy simple sin ninguna aplicación escrita y un mínimo de documentos. En general, los clientes son entrevistados por los miembros del directorio, sin embargo para re-préstamos la aprobación puede hacerse en el sitio por un comisionado. Cuando se aprueba el préstamo, se escribe en un registro la información básica del cliente, y luego el prestatario recibe una libreta delgada, donde se señalan los pagos. El tipo de préstamo puede ser semanal (12 semanas), mensual (hasta 11 meses), así como estacional ligado a actividades agrícolas. BKD también ha brindado servicios de ahorro desde 1990 con una tasa de interés 2% por debajo de la tasa de interés de los SIMPEDES.

El BRI supervisa los BKD por delegación del Banco Central conforme a la regulación Staatsblad No. 357/1929 y la Ley de Bancos No. 21, 1968. El Banco Central asume los costos de supervisión, que se calculan basados en un presupuesto anual preparado por el BRI. Además de su función reguladora, BRI provee préstamos para capitalizar los BKD, define las tasas de interés de los préstamos, de los ahorros, y el monto máximo de los préstamos. BRI es responsable de asegurar un control interno efectivo de los BKD. En las sucursales de los BRI hay supervisores BKD (Mantri) para vigilar 20 a 30 BKD que deben realizar visitas regulares planificadas mensualmente. El sistema de reporte de los BKD es relativamente simple comparado con los de la Unidad BRI. BKD produce un balance de situación mensual, estados de pérdidas y ganancias, reporte de portafolio y reporte

especial de los depósitos en otros bancos. Estos informes son recolectados por el supervisor BKD y finalmente revisado por el Banco Central. Sin duda, BRI se ha beneficiado significativamente con esta relación estrecha. BKD paga intereses sobre los préstamos como un prestatario y coloca los excedentes de fondos en sucursales BRI. Adicionalmente, BKD funciona como un punto de entrada a clientes rurales, construyendo así una relación con las Unidades BRI.

NUEVAS INICIATIVAS

Las microfinanzas son una dinámica que emerge como negocio del futuro. En previsión del rápido cambio de esa actividad, el BRI ha propuesto iniciativas, que incluyen una estrategia de negocios, mejoramiento de la tecnología de información y extensión del alcance.

Sinergia de negocios

Uno de los asuntos más desafiantes en el BRI es establecer una sinergia de negocios entre las unidades de negocios en el banco, particularmente entre negocios micro-bancarios y negocios minoristas, pequeñas y medianas empresas. En esencia se trata de elaborar un esquema que permita a los microclientes expandir sus negocios para convertirse en pequeñas y medianas empresas (PME). En este contexto, los clientes de las Unidades BRI que se hayan "graduado" para convertirse en PME pueden recibir servicios directos de las sucursales del BRI por medio de los esquemas de préstamos para PME. En otras palabras, el enfoque de la sinergia de negocios brinda al cliente de las Unidades BRI la oportunidad de expandir sus negocios obteniendo mayores facilidades de préstamos que el límite máximo de los préstamos KUPEDES (el crédito máximo para el KUPEDES es US$ 6 000). Últimamente, cerca del 2% de las Unidades BRI se ha beneficiado del esquema de préstamos para PME.

Mejor tecnología de la información

Los rápidos cambios en la industria financiera han obligado al banco a ser dinámico para poder sobrevivir y alcanzar un crecimiento estable. En el futuro, existen 3 pilares importantes para que un banco alcance un crecimiento sostenible: capital adecuado para crecer, capacidad de manejo de riesgo y tecnología de información. Para progresar, el BRI ha completado la selección e implantación del hardware y software de su nuevo sistema bancario central, que se basa en un sistema centralizado (BRINet). Los objetivos de esta iniciativa son mejorar los servicios y posibilitar la diversificación de productos y servicios a ser ofrecidos a los clientes, para incrementar el uso del sistema de manejo de información en el banco. La presencia de BRINet en las Unidades BRI permite al banco entregar transacciones en línea (tiempo real) y provee productos basados en tarjetas, tales como ATM y acceso a facilidades bancarias telefónicas. El sistema en línea también permite al cliente realizar sus transacciones bancarias y de préstamos desde cualquier sucursal y Unidad BRI.

Extensión del alcance

Como una institución sostenible, las Unidades BRI están progresando para expandir su escala y profundidad de alcance hacia grandes números de trabajadores pobres y microempresas. Para cumplir con esta agenda, cada año, el banco abre 100 nuevas plazas de Unidades BRI. Generalmente, las plazas están ubicadas cerca de gente pobre sin acceso a servicios financieros debido al problema de las distancias. Sin embargo, esta iniciativa requiere de una gran cantidad de gastos y reclutamiento de personal. Para

establecer una nueva plaza de las Unidades BRI, el banco deberá invertir aproximadamente Rp. 200 millones, lo que ocurrirá en 2 años que llegará a su punto de equilibrio en dos años, y empleará a 4 personas para manejar la Unidad. Además, el BRI ha emitido pólizas y procedimientos para préstamos, por ejemplo, la renuncia a garantías colaterales para prestatarios viables que soliciten un KUPEDES de menos de Rp. 2 millones. Esta política permitirá que las Unidades BRI amplíen los objetivos del mercado.

EL PROGRAMA DE VISITANTES INTERNACIONALES (BRI-PIV)

En su calidad de institución micro-bancaria líder, el BRI se ha comprometido a compartir su riqueza de experiencias con otros países interesados en la micro-banca y microfinanzas. En 1996, el BRI estableció un Programa Internacional de Visitantes (BRI-PIV) bajo un contrato de sociedad entre el BRI y USAID. Además, el BRI firmó una sociedad con Grupos de Consultores para Asistir a los Indigentes (GCAI), una organización afiliada al Banco Mundial, para desarrollar la capacidad de elaboración de los programas del BRI-PIV. Actualmente, el BRI-PIV provee Programas de Visitas de Estudio y programas de capacitación, como Operación de Microcréditos, Movilización de ahorros, Control y Supervisión Interna, Manejo y Desarrollo de Recursos Humanos y Capacitación in Situ en las Unidades BRI. Desde su inicio en junio de 1996 hasta junio de 2002, el BRI-PIV ha atendido 1 700 personas de 37 países.

Anexos

Culturas Antiguas y Nuevas en las Unidades BRI		
Perspectiva	**Cultura Antigua (1970 – 1983)**	**Cultura Nueva (1984 – a la fecha)**
1. Revisión General	• Las desas de las unidades actuaron como agentes canalizadores para los programas del gobierno de crédito subsidiado en áreas rurales. El gobierno establecía los términos y límites máximos para los préstamos y tasas de interés para ahorros y préstamos • Los administradores y personal del BRI tenían poca comprensión de los mercados locales o del potencial de las microfinanzas. El BRI consideraba a las unidades como una actividad a pérdida que impide la ejecución de una "banca real".	• En junio de 1983, el gobierno desreguló las tasas de interés para préstamos y ahorros y motivó la reestructuración del Sistema de Unidades BRI. El gobierno suministró los fondos iniciales para el programa de préstamos KUPEDES. Todas las decisiones sobre los productos, servicios, precios y similares de Unidades BRI se toman sin interferencia del gobierno. Pero el gobierno sigue siendo un fuerte apoyo del Sistema de Unidades BRI y, en su política financiera, siempre ha mantenido en mente las contribuciones y requerimientos especiales de las unidades. • Desde 1984, las Unidades BRI proveen servicios financieros comerciales para personas pobres económicamente activas. Las ganancias hacen viable a largo plazo al sistema. Las características de la nueva cultura, son la simplicidad, transparencia, profesionalismo, responsabilidad, servicio y conocimiento del mercado local.
2. Recursos Humanos	• Los salarios del personal de las unidades eran mucho menores que aquellos del de las sucursales BRI. • El personal de las unidades era considerado separado de la "familia" del BRI; no era tratado como parte de la cultura corporativa ni como banqueros. • No había carreras para el personal de las Unidades BRI. • No había capacitación especializada en microfinanzas para el personal de las unidades ni sus supervisores en las sucursales. • No existían incentivos basados en el rendimiento. • La autoridad de los gerentes de unidad era bastante limitada. • Los gerentes y el personal de las unidades tenían pocas obligaciones de dar cuentas.	• El personal de las Unidades BRI tiene la misma escala de salarios que el del resto del banco. • El personal de las Unidades BRI es parte de la organización BRI, incluido en actos empresariales, y son motivados a actuar y considerarse a sí mismos como banqueros. • El personal de las Unidades BRI está en el camino de una carrera; con base en el rendimiento, puede ser promovido a las sucursales del BRI. Además, el personal de bajo nivel de las sucursales puede ser promovido a trabajar en las Unidades BRI • El personal de las Unidades BRI y sus supervisores en las sucursales del banco reciben una amplia capacitación en microfinanzas. • El personal de las Unidades BRI recibe incentivos significativos en efectivo y reconocimiento formal al buen rendimiento de la unidad. • El gerente de la unidad tiene autoridad considerable en la aprobación de préstamos y manejo de la unidad. • Existe un control estricto; los gerentes y personal de las Unidades BRI son responsables de sus decisiones financieras y del desempeño de su unidad.

3. Organización y Administración	• Las unidades eran ventanillas de las sucursales y sus transacciones eran consideradas como procedimientos de la sucursal. • Los informes de desempeño de las unidades eran agregados e incorporados al balance y declaración de pérdidas y ganancias de la sucursal supervisora. • No existía una división desa de unidad en la matriz y ninguna sección desa de unidades en la oficina regional. • La supervisión de las unidades era mala e irregular. • Se obligaba a cada unidad presentar treinta y dos informes mensuales, lo que consumía bastante tiempo del personal, pero resultaba en poca información útil.	• Las Unidades BRI se tratan como centros individuales de ingresos, y el desempeño de cada unidad se registra en forma separada. • Cada Unidad BRI debe presentar un balance y declaración de pérdidas y ganancias en forma mensual. Las Unidades BRI tienen su propio sistema de informes al nivel de unidad, sucursal, región y matriz. • La División de Micronegocios (Microbanca) en la matriz se reporta a un director administrativo; las regionales tienen secciones de micronegocios. • La supervisión regular e intensiva de las Unidades BRI se realiza por supervisores de la Sucursal y a niveles regionales. • Cada unidad debe presentar cinco informes mensuales suministrando más información relevante que la contenida en los 32 informes bajo el sistema anterior.
4. Productos y Determinación de Precios	• Se ofrecían alrededor de 350 productos subsidiados para préstamos a tasas de interés por debajo de las del mercado. Se ofrecía un producto de ahorro con una tasa de interés determinada por debajo de la inflación y de las tasas de intereses para préstamos. • El pago de intereses sobre préstamos se transfirió a la sucursal supervisora. Los ahorros de las Unidades también se transferían a la Sucursal, pero los intereses a los depositarios los pagaba la unidad. • Los prestatarios eran seleccionados principalmente por funcionarios y comités gubernamentales.	• Se ofrecen un producto de préstamo y tres productos básicos de ahorros / depósitos con tasas de retorno generalmente positivas, y un margen en la tasa de interés que permite ganancias para la unidad. • Los intereses de los KUPEDES se colocan en los activos de la unidad y los ahorros de las unidades se colocan en los pasivos. Las Unidades BRI pueden ahorrar o pedir prestado de su sucursal supervisora al precio de transferencia establecido por la matriz. • Los prestatarios son seleccionados por personal bien capacitado de la Unidad BRI; los gerentes de las Unidades BRI tienen autoridad para aprobar la mayoría de préstamos.
5. Rentabilidad y Alcance	• El porcentaje de pagos atrasados e incumplimientos era alto, al igual que los subsidios gubernamentales y las pérdidas desa de las unidades. En 1983, había menos de 500 000 préstamos pendientes, incluyendo muchos impagos desde años anteriores. El número de cuentas no está disponible, pero en junio de 1983 (desregulación financiera) los ahorros de las unidades eran US$ 18 millones	• Las Unidades BRI han sido rentables cada año desde 1986, sin subsidios (excepto por la asistencia técnica) desde 1987. En 2001, la unidad tenía 2,8 millones de préstamos pendientes en una cartera de US$ 949 millones y US$ 2 100 millones en 27 millones de cuentas de ahorros.

Fuente: Robinson, M.S. 2002. The Microfinance Revolution. Volume 2: Lesson from Indonesia. Banco Mundial y Open Society Institute. Washington D.C.

Referencias

Batunagar, S. (2002). Indonesia's Banking Crisis Resolution : Lessons and the Way Forward. Documento presentado en la Conferencia sobre Resolución de Crisis Bancarias, CRCB, Bank of England, Londres.

Robinson, M.S. (2002). "The Microfinance Revolution. Volume 2: Lesson from Indonesia". Banco Mundial y Open Society Institute, Washington D.C.

Rudjito y M. Nazirwan (2002). Microbanking Development, Regulation & Supervision en the Asia-Pacific Region: The Indonesian Case. Documento presentado en el Simposio sobre Desarrollo, Regulación y Supervisión de la Microbanca en la Región Asia Pacífico. Comité Económico APEC, Ciudad de México.

Rudjito y M. Nazirwan (2002). Risk Management on Microlending : The Best Practice of the BRI Unit. Documento presentado en la Asociación de Banqueros Asiáticos (ABA-FIAB) Seminario-Mesa Redonda Sobre Manejo de Riesgos, Yakarta.

Rudjito y M. Nazirwan (2003). Understanding Their Needs & Wants: The Key for Building a Successful and Sustainable Microfinance for the Poor. Documento presentado en la Universidad de Nanyang, Singapur.

EN CAJA DEPAC POBLANA, TODOS SOMOS DUEÑOS

Jesús Ortiz Caso[113]

SEMBLANZA

La ONG Central de Servicios para el Desarrollo de Puebla A.C (DEPAC), fue creada por empresarios (1971) para promover desarrollo rural en el estado de Puebla, México. Se constituyó con un compromiso de apoyo económico (donativos para operación) y mediante la integración de un "pull" de avales empresariales que garantizaran ante la banca créditos para proyectos económicos rurales a cargo de pequeños grupos campesinos.

Inicialmente la estrategia de promoción seguida fue:

- Formación de grupos solidarios (8 a 15 personas).
- Selección de proyecto a partir de necesidad sentida, expresada por el grupo.
- Estudio de factibilidad.
- Solicitud a banco, otorgando DEPAC el aval.
- Contratación de crédito bancario.
- Supervisión, asistencia técnica, cursos de formación personal, etc.
- Liquidación de crédito y "destete".

La historia subsiguiente, fácil de imaginar, reflejó:

- Cansancio paulatino de los donantes...
- Economía apretada de la Institución...
- Búsqueda de nuevos ingresos para la operación...
  En este aspecto, en 1976 DEPAC decide incursionar en la realización de sorteos (loterías) y se posiciona en el mercado.
- Evaluaciones periódicas (internas y externas) etc.

Para 1985, la situación de DEPAC era la siguiente:

- Programa de crédito solidario para proyectos agropecuarios por unos US$ 2 millones / año.
- Dos sorteos anuales, con cuyo producto se costeaba la operación y quedaba remanente.

Una evaluación aconsejó crecer y presentaba la siguiente disyuntiva:

- Destinar los remanentes a incrementar la planta operativa y continuar el modelo "crediticio" seguido.
- Analizar nuevos productos tales como otorgar crédito, a partir de recursos propios ó impulsar otro tipo de proyectos, etc.

Se decidió buscar nuevos productos.

- En 1986, en la búsqueda de proyecto alternativo, se encuentra el rumbo a seguir (en la revista CERES FAO–Enero-Febrero): **microfinanciamiento a partir del ahorro popular**.

- 1987-1990. DEPAC continúa su programa crediticio normal, y de una prueba piloto de ahorro y crédito popular concluye que el modelo sería viable, siempre y cuando, se lograra para el ahorrador retorno positivo (arriba de inflación). En 1990, se analiza el marco jurídico existente para el ahorro popular en México y aunque el modelo de microfinanzas parecía atrayente se concluyó no iniciarlo, dada la tajante prohibición legal existente en ese tiempo.

(113) Director de Caja Depac Poblana S.C. de R.L., Puebla, México.

- En 1991, con diversas personas de la Universidad de Lovaina, Bélgica, nuevamente se perfilan las finanzas populares como rumbo adecuado para la Institución. En esa ocasión se pide al Ing. Olivier Pierard desarrollar el proyecto de finanzas populares con tres pautas:

1.- Encuadre jurídico.
2.- Conocimiento institucional técnico.
3.- Precaución institucional (miedo).

El Ing. Pierard propone alternativas:

- Buscar una "ventana jurídica" que permita trabajar y se señala la figura "unión de crédito" que aunque muy limitadamente permitía captar ahorro. Mientras se dan modificaciones que cabe esperar en la Ley Protectora de la banca, dado que choca con la lógica social.
- Contar con un cooperante belga con conocimiento del área de microfinanzas.
- Obtener de donantes un fondo de garantía que permita devolver el ahorro campesino captado de resultar fallida la experiencia.

Adicionalmente se marca una cuarta pauta:

- De ser exitoso el proyecto, al visualizarse la autosuficiencia económica, que el fondo de garantía sirva de capital semilla para volver la experiencia "cooperativa".

Se elabora el proyecto, se somete a consideración de ADRAI[114], ONG de la Universidad de Lovaina y se obtiene financiamiento conjunto de ADRAI y la Comunidad Económica Europea.
Bajo esta perspectiva surge en 1993 el Programa de Ahorro "Guardar" de DEPAC.
El Programa tuvo excelente respuesta por parte de los grupos campesinos que ya trabajaban con DEPAC, pues respondía a una necesidad apremiante e insatisfecha: servicios financieros básicos, que permitieran acceso a capital de trabajo e inversión y liberarse de la usura.
La banca formal entró en crisis en 1991 y quebró en 1994. Esto dificultó el esquema crediticio de DEPAC, que en 1994 se volvió no viable, al abandonar la banca el financiamiento rural.
En 1995, DEPAC obtiene financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que le permite seguir operando limitadamente su modelo crediticio. El mismo año por circunstancias ajenas, DEPAC se ve forzada a abandonar sus sorteos y queda sin otra fuente de financiamiento que la intermediación financiera de sus programas.

EL PROCESO DE TRANSICIÓN DE ONG A COOPERATIVA

En 1997, el Consejo Directivo de la Institución analizó el tema con sus razones y ventajas.

Una ONG de apoyo al campesino, con 25 años de servicio, con buenos resultados y que fundamenta su acción en un programa bancario "dirigido" y se sustenta con sorteos; enfrenta una situación en que el crédito bancario rural no fluye y las circunstancias la obligan a dejar de hacer sorteos. Ante esta situación ¿qué debe hacerse?

- ¿Buscar una fuente de fondeo / ingresos, que le permita continuar el modelo?
- ¿Revisar su operativa e incursionar en un modelo alterno buscando su sustento en la intermediación financiera? Si este fuera el caso, ¿qué modelo adoptar: uno exógeno como para-financiera o uno endógeno de tipo cooperativo?
- Si se decidiera hacer el cambio de modelo, ¿qué determina el marco jurídico al respecto? ...

(114) Association pour le Développement par la Recherche et l'Action Intégrées.

Empezó el análisis y surgieron dudas:

- En la situación de crisis económica nacional existente, ¿podría DEPAC obtener vía donativo los recursos requeridos?
- Aportarán los beneficiarios recursos suficientes para dar el servicio financiero requerido y, en tal supuesto, a quién le correspondería la gestión, etc.

Poco a poco se fue robusteciendo la hipótesis del Programa Bélgica:

- Si se separa lo financiero de lo técnico, era viable construir una organización autosuficiente en lo económico.
- Las modificaciones al marco jurídico del ahorro popular, se dieron y ya era legal constituir un ente financiero como captador de ahorro. Al respecto se perfilaron dos opciones:
- Unión de Crédito.
- Cooperativa.

La primera figura requería autorización oficial previa, supervisión gubernamental posterior y aunque implicaba cierto "alambreo", permitía iniciar la experiencia.
La segunda no requería autorización oficial previa, ni supervisión gubernamental posterior, pero implicaba ceder la gestión a los usuarios.

Entonces, DEPAC inicia la discusión ontológica: ¿cooperativa = institución auto-gestante endógena?, vs. ¿parafinanciera = administración centralizada exógena?

Las alternativas se concretaban en los siguientes panoramas:

a) EXÓGENO:

- DEPAC administraría los servicios financieros: Programa Caja y Programa Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además seguiría brindando a los productores servicios de formación y asistencia técnica.
- Impedimento legal para captación del ahorro.

b) ENDÓGENO.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito auto-gestante y autosuficiente, con normas y políticas propias y definidas. Administración de base.

c) MIXTO.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito auto-gestante y autosuficiente, con normas y políticas propias y definidas. Administración de base.
- La cooperativa puede captar ahorro pero tiene "dificultades" para créditos sin el impuesto al valor agregado (IVA).
- DEPAC administraría el Programa BID y los servicios de formación y asistencia técnica a productores rurales.
- DEPAC no puede captar ahorro, pero puede prestar sin IVA.
- La ley autoriza que DEPAC preste servicios especiales de administración a Cooperativas.
- Comparten personal y espacio físico en ciertas funciones, mantienen imagen institucional.

En 1997, se evalúa que el proyecto "belga" puede ser sustentable económicamente y se propone al Consejo de Administración de DEPAC continuarlo, haciendo que se autogestione.
La mitad del Consejo lo respalda, la otra mitad no, y propone integrar la experiencia de ahorro al fondo BID y que DEPAC siga como para-financiera, con asesoría de un banquero.

Después de más de 1 año de discusión y análisis el Consejo de Administración no logra consenso y, en 1998, acuerda la división en dos instituciones.

- DEPAC con un modelo crediticio "dirigido" al aspecto productivo agropecuario, y prestador de asistencia técnica y educativa.
- Caja DEPAC Poblana S.C. DE R.L.[115] (CDP) proyecto de microfinanzas que, tras una consulta con los usuarios, constituye una cooperativa, con modelo crediticio "libre" abocado sólo a servicios financieros. La cooperativa acordó el nombre de DEPAC en agradecimiento a la institución promotora y DEPAC dio su anuencia.

Desde 1999, ambas instituciones trabajan con rumbos y áreas geográficas diferenciadas: DEPAC atiende clientes y CDP sirve a socios.
En lo que respecta al modelo cooperativo, dado su crecimiento y grado de apropiación manifestado, se corrobora la aseveración: "Dar préstamos, sin embargo, es menos de la mitad de la intermediación financiera, un número mucho mayor de gente de campo, podría beneficiarse con cuentas de ahorro convenientes, seguras y con buenas ganancias".[116]

El 11 de diciembre de 1998, ante autoridades municipales de Puebla se constituyó la Cooperativa Caja Depac Poblana S.C. de R.L.(CDP).

"La intermediación social y la intermediación financiera pueden ser objeto de prioridades y de expectativas divergentes, y por ello pueden entrar fácilmente en conflicto. Ambas pueden ser conducidas y complementarse mutuamente, si las funciones propias a cada una son respetadas y, siempre que, en el modo de organizar el acceso a los pobres estén suficientemente separadas la una de la otra"[117]
"Una de las señales más manifiestas de la prosperidad de una nación y de su ardor para el trabajo es el éxito de sus cajas de ahorro"[118]

Marco de referencia

La experiencia de las Cajas de Ahorro y Crédito Solidarias se inicia alrededor de 1835, en Alemania, en un entorno de **no-crédito** al campesino que motivó a un alcalde de inspiración cristiana a unir los esfuerzos de sus gobernados para que con sus propios recursos formaran una organización de ahorro y crédito popular. Con el tiempo, esta experiencia creció, se consolidó, se reprodujo y se extendió al mundo entero en forma de cajas populares de ahorro y crédito cooperativo, que proporcionan servicios a más de 100 millones de cooperativistas.

Una pincelada sobre el ser y razón de ser de las Cajas puede deducirse de la Declaración Universal Cooperativista, de Manchester Inglaterra en 1994; respecto a sus principios y al breve comentario que a continuación se hace entre paréntesis:

1.- Adhesión Voluntaria y Abierta.	(Sin discriminación de ningún tipo)
2.- Gobierno Democrático de los Socios.	(Un hombre, Un voto)
3.- Participación Económica de los Socios.	(Distribución proporcional al Esfuerzo Solidario)
4.- Autonomía e Independencia.	(Autogestión y Subsidiaridad)
5.- Educación, Capacitación, Información.	(Educación popular: base del Cooperativismo)
6.- Cooperación entre Cooperativas.	(Cualidad solidaria distintiva)
7.- Compromiso con la Comunidad.	(Misión Social: la búsqueda del bien común)

(115) Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada
(116) Dale Adams – CERES- Revista de la FAO, No. 109-Ene-Feb 1986.
(117) Actas del seminario organizado por los Fondos Internacionales para el Desarrollo de la Agricultura (FIDA) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)
(118) Pio XII

Romper mitos y prejuicios de que los pobres no pueden ahorrar, y que los campesinos no son "sujetos confiables" para otorgarles créditos, así como dar oportunidades a productores agrícolas, mujeres rurales y microempresarios de acceder a servicios financieros que les permitan mejorar su nivel de vida es una responsabilidad social que no puede omitirse.

En México la experiencia de las cajas de ahorro es casi centenaria ya que a principios del siglo XX, en varias parroquias de Jalisco y Michoacán, se crearon las primeras cooperativas populares de servicios financieros, que no pudieron fructificar por el conflicto religioso que, en los años 30, asoló el país y acabó todo vestigio de acción social cristiana.
En los años 50 las Cajas de Ahorro en México, reiniciaron sus trabajos continuándolos hasta la fecha, debido principalmente a la inspiración del Padre Pedro Velázquez Hernández.

EL MODELO COOPERATIVO CDP

Congruentes con la filosofía cooperativista, se constituye Caja Depac Poblana S.C. de R.L.[119], donde el **Respeto irrestricto a la dignidad de la persona** es el eje rector de sus actividades y el factor primordial que explica el crecimiento cuantitativo y cualitativo constante tenido.

La **MISIÓN de CDP** es "Promover servicios financieros óptimos, acorde a las necesidades e instrucciones de los socios, a efecto de facilitar con ello su capitalización"

La **VISIÓN de CDP** es "Ser una Institución de Propiedad Común, Autosuficiente y Competitiva, caracterizada por un servicio de respuesta rápida y por laborar en un ambiente de equidad y participación creativa"

En CDP todos los socios son dueños, ésta es una característica en la cual hemos puesto especial énfasis. Los órganos de gobierno de la Cooperativa están formados sólo por socios.

La metodología de CDP se basa en desarrollar una institución viable y sustentable, mediante:

- Aliento a la participación social.
  - Operación con grupos y personas individuales.
  - Enfoque incluyente hacia los más pobres.
  - De preferencia al servicio de zonas rurales.
- Operación económica racional: (2 ruedas de la bicicleta).
  - Privilegiar el ahorro sobre el préstamo, remunerándolo a tasa real.
  - Concesión de crédito de manera ágil, oportuna, pulverizando los riesgos y operando a tasa competitiva de mercado.
- Búsqueda de la Excelencia Administrativa: Ser empresa social altamente competitiva y plenamente humana.

Se parte con pequeños grupos de ahorristas (mínimo 8 socios) en comunidades rurales pequeñas, que se comprometen a realizar un esfuerzo de ahorro previo como condición

(119) Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada

para obtener el crédito. El grupo selecciona a sus socios, nombra a su directiva, establece sus reglamentos, realiza su colecta periódica (ordinariamente mensual) que deposita en una cuenta de CDP del banco más cercano y entrega a la sucursal regional, la hoja de colecta. El grupo aprueba el crédito para sus socios, conforme las políticas institucionales. De atrasarse un socio en su pago se cierra la línea de crédito al grupo. El crédito es de libre disposición y el solicitante determina plazo (hasta un año), monto relacionado con el ahorro fijo y uso (actividad productiva, comercial o de consumo). El crédito es disponible de inmediato y se otorga evaluando el comportamiento individual previo del solicitante (calificación personal).

CDP trabaja primordialmente en áreas rurales, con gente de escasos recursos: campesinos, agricultores, pequeños comerciantes, etc., que no tienen acceso a servicios financieros formales o cuya única opción de financiamiento es el "agiotista" local. En áreas urbana y suburbana, la mayoría de socios son "microempresarios", que integran familiares y vecinos a sus grupos de ahorro a.

INSTRUMENTOS DE CAPTACIÓN	
AHORRO FIJO	Se privilegia el uso de crédito, mediante sistema propio que implica a) compromiso de ahorro fijo mensual por el socio, b) remuneración a tasa real y c) el ahorro parametriza la línea de crédito básica del socio.
INVERSIÓN A LA VISTA	Esporádico y a la vista. Se remunera a tasa real (arriba de inflación) y no genera línea de crédito automática.

INSTRUMENTOS DE COLOCACIÓN	
CREDITO BASICO	Monto hasta U.S. 2.400 dólares. En relación directa al monto de ahorro fijo del socio y su antigüedad. Operación crediticia automática. Tasa 32% anual sobre saldos insolutos. Participación grupal ó individual.
MICROCREDITOS	Monto máximo hasta U.S. 1.500 dólares. Se trabaja en su mayoría a través de grupos solidarios, de manera cíclica, en relación directa a sus antecedentes de ahorro y crédito. Tasa 38% anual sobre saldos insolutos. Se solicita garantía y/o aval.
EMERGENCIA	Monto hasta U.S. 1.000 dólares. Tasa 16% anual sobre saldos insolutos. Aplica a los socios y dependientes directos. Destino: Hospitalización, Cárcel, Fallecimiento y Pagar agiotista.

FONDO DE BENEFICIOS AL SOCIO
SEGURO DE VIDA: En caso de fallecimiento del socio. Hasta por U.S. 1.800 dólares en relación directa (2 a 1) al monto del ahorro fijo depositado.
MUTUALIDAD DE MARCHA: En caso de fallecimiento del socio y adicional al seguro de vida anterior, todos los socios de CDP tienen derecho a percibir un fondo de marcha para gastos funerarios por U.S. 500 dólares. Se pide al socio una cuota anual de U.S. 4 dólares para conformar el seguro y la mutualidad.

Perfiles históricos

AL 31 DE JULIO DE 2003. Tipo de cambio: US$ 1 = 10 Pesos				
AÑO	No. Socios	SALDO AHORRO E INVERSIÓN. (US)	NÚMERO DE CRÉDITOS	IMPORTE CRÉDITO (US)
1994	Sin registro	42,682	204	60,814
1995	Sin registro	55,108	286	84,124
1996	Sin registro	93,633	417	187,331
1997	Sin registro	111,293	468	240,023
1998	900	248,645	588	350,375
1999	1,426	350,390	724	473,653
2000	1,806	647,902	1,186	805,060
2001	3,629	915,246	2,324	1,756,813
2002	5,664	1,260,748	6,818	3,530,284
2003 META	8,689	1,869,800	8,100	4,860,000

Indicadores de CDP

AL 31 DE JULIO DE 2003. Tipo de cambio: US$ 1 = 10 Pesos	
Número Socios	6,769
Mujeres	3,849
Hombres	2,920
Haberes	**US**
Saldo Ahorro	1,115,945
Saldo Inversión	373,155
Saldo Partes Sociales	179,075
Promedio Ahorro/Socio	165
Promedio Haberes/Socio	246
Crédito	**US**
Colocación Crediticia acum.(año 03)	2,793,969
No. operaciones crediticias (año 03)	5,289
Promedio Crédito/socio	528

Promedio de enero a julio 2003	
Inflación México:	**1.39%**
Tasa de Interés Ahorro:	6.03 % anual.
Tasa de Interés Crédito:	32 %anual/saldos insolutos
Tasa Cetes[120]:	7.13 % anual.

Destino de Créditos (1° Enero – 31 Julio 03)	
Agropecuario	545,652
Artesanía	37,820
Microempresa Comercial	1.340,460
Microempresa Industrial	13,775
Microempresa Servicios	43,050
Consumo	642,452
Emergencia	66,678
Reestructura	88,620
Otros	15,460
TOTAL	**2,793,967**

(120) Certificados de la Tesorería.

PRINCIPALES DESAFÍOS DE CDP

Dar servicios financieros a grupos de bajos recursos, y más en zonas rurales marginadas, ha sido una actividad no atractiva ni rentable para el sistema bancario tradicional, caracterizado por trámites rigurosos de admisión y costos operativos relativamente altos. Los programas gubernamentales usuales han tenido actitud proteccionista, con créditos baratos, de difícil recuperación, y con esa forma de operar no han podido sostenerse en el largo plazo.

En este contexto, CDP promueve un modelo basado en la mezcla de servicios financieros, de por sí innovadores, máxime en un medio casi sin experiencia microfinanciera, que priorizan el ahorro sobre el crédito y apoyan el auto-desarrollo de las personas y comunidades.

En el 2003, CDP tiene 9 sucursales (8 en el Estado de Puebla y 1 en el Distrito Federal) con 26 personas en Planta Operativa, esto es resultado de una estrategia de expansión de los servicios financieros de CDP, encaminada a la consolidación de la Cooperativa, que implica:

a) Transito hacia la legalidad. La carencia de un marco regulador específico que englobe los requisitos y características a cumplir por los agentes sociales en el área de microfinanzas atrasó la profesionalización de este sector. El 2001, se promulgó una serie de leyes y normas prudenciales y de supervisión, hacia la profesionalización del sector microfinanciero: la "Ley de Ahorro y Crédito Popular" exige modificar la figura jurídica constitutiva e implica autorización previa explícita de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, para operar bajo régimen de supervisión delegada.

CDP tendrá que tomar varias acciones a corto plazo:

- Afiliación a una Federación autorizada por las autoridades arriba mencionadas.
- Creación de nuevos puestos administrativos (administrador de riesgos).
- Creación de diferentes Fondos establecidos por la Ley.
- Capacitación y profesionalización de Planta Operativa y Órganos de Gobierno de CDP.
- Implantar un sistema de control interno, efectivo y adecuado a las necesidades de CDP.

b) Sustentabilidad: Es política institucional lograrla a partir de la intermediación del ahorro de sus socios. En el año 2002, se tuvo que expandir para hacer frente a las nuevas regulaciones de supervisión y ello implicó abrir 6 sucursales más de las 3 previas, sabiendo que operaría con déficit. CDP deprecia conforme a la Ley; constituye reservas para cartera vencida, intereses devengados no cobrados, y para beneficio al socio (mutualidad de vida). El plan de negocios 2003 prevé lograr el punto de equilibrio operativo. La fuente principal de fondeo (90%) es el ahorro de sus socios (pequeño pero constante). Contrata fondeo gubernamental a tasa de costo de dinero, y ello permite obtener algunos apoyos indirectos que le benefician.

El trabajo ha sido arduo y requerido capacitación constante. El futuro es prometedor. Pudiera resumirse en pocas palabras pasado y presente de CDP con la frase:

"La verdadera acción social debe asociar a los necesitados, dejar en su mano el gobierno de su obra, hacer que sean y se sientan responsables y que con su esfuerzo y unión traten de resolver sus problemas de vida. Sólo así la obra social es educativa". [121]

(121) Padre Pedro Velázquez Hernández. Fundador de las Cajas Populares en México.

CAPÍTULO V

REDES Y COOPERATIVAS

SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN ECUADOR: ENFOQUE EN LAS MICROFINANZAS

Marín Bautista

DEMOCRATIZACIÓN DEL CRÉDITO EN BRASIL

Enio Meinem

SISTEMA DE INTEGRACIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN ECUADOR: ENFOQUE EN LAS MICROFINANZAS

Marín Bautista[122]

Antecedentes

El Ecuador registra un ingreso per cápita de USD. 1 740, la pobreza inside en el 66%[123] de la población y la indigencia en el 23%. En los sectores rurales la pobreza afecta al 82% de la población, mientras que en los urbanos al 49%.

Al mismo tiempo estos sectores de la población por su limitada situación económica se encuentran excluidos de acceder a servicios financieros por parte de las instituciones bancarias, pues no cuentan con un historial crediticio, referencias comerciales, garantías o los niveles de solvencia exigidos por el sector.

El sistema financiero comercial ha excluido a estos sectores de la sociedad del acceso a productos y servicios financieros, a tal punto que según estimaciones realizadas en el país el 70% de la población no tiene acceso a ellos.

El financiamiento, es importante para la generación de auto-empleo que permita obtener ingresos para la supervivencia y mejorar las condiciones de vida de las familias. Constituye un instrumento para dinamizar la demanda de grupos más pobres, promueve la equidad en la distribución del ingreso y constituye un mecanismo que permite el flujo de fondos a los sectores más necesitados para promover su desarrollo.
Al contrario, la falta de servicios financieros agrava la situación de los microempresarios, que se ven impedidos de expandir sus negocios y mejorar sus ingresos. Esta demanda no atendida, es aprovechada por prestamistas informales (agiotistas), que proveen créditos a tasas de interés que llegan hasta el 10% mensual.

En Ecuador, existen alrededor de 1 400 000 microempresas, que aportan un 12% del PIB. La microempresa generalmente se articula alrededor del núcleo familiar, por lo cual entre 3 y 4 millones de personas se hallan vinculadas actualmente al sector microempresarial, que provee un 75% de los nuevos empleos generados anualmente.

En ausencia de estadísticas reales, diferentes instituciones que atienden al sector aportan estimaciones que, en muchos casos no han sufrido cambios en los últimos tres años.

LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito basadas en los principios universales de solidaridad y compromiso del cooperativismo, aparecen por primera vez en Ecuador en 1914, se consolidan durante los años sesenta y constituyen, desde entonces, una opción de acceso a productos y servicios financieros para los sectores populares del país.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son instituciones locales, con participación de la comunidad y brindan servicios financieros a sus cooperados. Se fondean generalmente en su propia área de influencia, recursos con los que ofrecen financiamiento a sus socios, generalmente microempresarios. A través de las microfinanzas promueven nuevas oportunidades de desarrollo económico para los grupos familiares de menos recursos.

(122) Gerente General, Caja Central Cooperativa Financoop, Ecuador.
(123) Fuente informe sobre el Desarrollo Humano 2001.

El acceso a servicios financieros contribuye a romper los círculos de la pobreza (Bajo Ingreso, Bajo Ahorro) y las microfinanzas, se plantean como uno de los medios más idóneos para aliviar la pobreza en los países en desarrollo.

Sistema Cooperativo en Ecuador, a junio de 2003 (Fuente Woccu)

Número de Cooperativas	377
Número de cooperativas reguladas	27
Número de Socios	1 600 000
Activos	421 000 000
Pasivos	323 000 000
Puntos de Venta	536

Las cooperativas de ahorro y crédito, brindan acceso a servicios financieros a un vasto sector de la población económicamente activa (PEA). Si se considera a los sujetos relacionados con cada socio (familiares directos y afines), alcanza unos cuatro millones y medio de personas.

Las cooperativas tienen importantes fortalezas ante otros actores financieros en la práctica de las microfinanzas, que fortalecen su rol de proveedores monetarios en pequeña escala y facilitadores del desarrollo local:

- Amplia y diversificada base de clientes.
- Conocen su mercado, conocen a sus socios.
- Sentido de propiedad y fidelidad de los socios con la cooperativa
- Son locales, promueven el desarrollo de su comunidad.
- Operan con recursos propios (depósitos de sus socios).
- Son auto-sostenibles con capacidad de crecimiento y desarrollo en el tiempo.
- Desarrollan sus actividades tanto en sectores urbanos como rurales.

El sistema cooperativo de ahorro y crédito en Ecuador

Según el ente de control al que reportan hay dos tipos de instituciones. Las vigiladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), o "Reguladas", y las que reportan a la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social. Según la información recopilada por FINANCOOP el sistema regulado, representa aproximadamente el 65% de todo el sistema cooperativo, mientras las no reguladas contribuyen con la diferencia.

BALANCE GENERAL DEL SISTEMA COOPERATIVO AHORRO Y CRÉDITO INSTITUCIONES REGULADAS Al 30 de Junio de 2003 (En miles de Dólares)				
ACTIVOS	**296,608**	**PASIVOS**		**224,420**
Fondos Disponibles	28,554	Depósitos	200,281	
Inversiones	27,121	Otros Pasivos	24,139	
Cartera	211,941			
Otros Activos	28,992	**PATRIMONIO**		**67,091**
		RESULTADOS		**5,097**

Fuente: SBS
Elaboración FINANCOOP

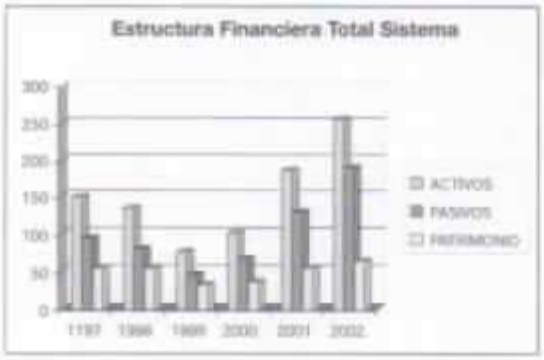
Las cooperativas reguladas mantienen información disponible, actualizada y procesada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. No existe información oficial actualizada de las cooperativas bajo la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social

Evolución del Sistema Cooperativo Regulado; 1997 - 2002
Principales cuentas, en miles de dólares. Fuente: SBS

RUBRO	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Activos	147 778	134 477	74 737	99 196	184 473	253 913
Fondos disponibles	8 508	7 789	5 345	6 504	15 848	23 440
Inversiones	12 340	9 866	16 428	9 400	10 636	17 734
Cartera	107 682	94 942	38 611	66 733	124 485	183 108
Pasivos	95 052	79 616	43 762	66 528	128 475	190 126
Depósitos	72 078	58 020	26 679	49 534	99 002	141 971
Patrimonio	52 727	54 861	30 975	32 668	55 998	63 788

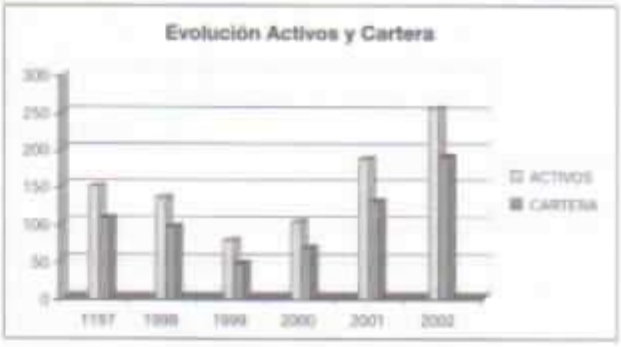
Instituciones como FINANCOOP, Swisscontact, WOCCU, Proyecto Salto recopilan información directa que permite tener una estadística general de su comportamiento y tendencias.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, podemos afirmar, que las Cooperativas de Ahorro y Crédito actúan activamente en el desarrollo y promoción de las Microfinanzas. A junio de 2003 el 96% de los deudores del sistema cooperativo mantenía operaciones menores a US$ 5 000. El promedio de cada operación de crédito es US$ 1 000, sin embargo en cooperativas no reguladas existe un monto importante de operaciones de hasta US$ 150, con lo cual el promedio en todo el sistema resulta menor a los US$ 800.



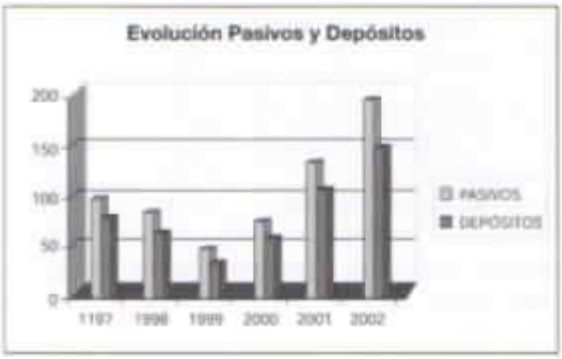
Durante la crisis el sistema cooperativo redujo sus activos un 50% en dos años, al pasar de US$ 147 778 MM en 1997 a US$ 74 737 MM en 1999. El rubro que recibió el mayor impacto fue la cartera de créditos, que pasó de US$ 107 682 en 1997 a US$ 38 611 en 1999, con una contracción del 64% en su tamaño. También se redujo el patrimonio de USD $ 52 727 MM a USD $ 30 975 MM, una pérdida patrimonial del 41% en dos años.

La fortaleza interna del sistema cooperativo de ser entes locales, conocer su mercado y clientela, mantener riesgos diversificados (muchos créditos por montos pequeños), pasivos dispersos (ahorristas con montos pequeños), democratización del capital y, una administración responsable, evitó que la crisis impactará la estructura financiera hasta llegar a la insolvencia.



El Sistema Cooperativo mantiene una tendencia de crecimiento sostenido, que se ha manifestado con mayor énfasis a partir de la crisis económico financiera que afectó al país. Del año 2000 al 2003 las cooperativas han

tenido la tasa de crecimiento más alta del sistema financiero ecuatoriano (50,13% anual en activos). Este crecimiento se explica por un fuerte incremento en sus captaciones y el número de socios, como resultado de la recuperación post-crisis gracias a la imagen de solvencia adquirida, al lograr soportar la crisis económica, financiera-bancaria, manteniendo sus oficinas abiertas y en servicio todo el tiempo. No se registró ninguna cooperativa colapsada, frente a 22 instituciones bancarias cerradas, que seguían en saneamiento en el 2004.



Las cooperativas mantienen una amplia red de puntos de venta a escala nacional. Según la información recabada por FINANCOOP, hay 536 puntos de venta distribuidos en todo el país. Es importante señalar que las oficinas operativas de las cooperativas, se localizan tanto en las ciudades como en los sectores rurales y peri urbanos y prestan servicios a las zonas donde la banca tradicional no se hace presente.

En el siguiente cuadro se ilustra cómo las cooperativas captan y colocan recursos en su localidad; sus fuentes de fondeo además de las captaciones son los aportes de sus asociados.

Captaciones y colocaciones del Sistema Cooperativo
Instituciones reguladas Al 30 de junio (en miles de dólares) Fuente: SBS

PROVINCIA	CAPTACIONES	COLOCACIONES	NETO
BOLÍVAR	1 639	1 797	159
CARCHI	7 948	9 905	1 957
CHIMBORAZO	15 915	18 705	2 790
COTOPAXI	12 521	16 500	3 979
IMBABURA	10 276	15 662	5 386
PICHINCHA	68 127	36 646	18 520
TUNGURAHUA	28 142	35 074	6 932
EL ORO	9 148	9 880	732
ESMERALDAS	154	411	258
GUAYAS	25 018	26 994	1 976
LOS RÍOS	393	480	87
MANABÍ	16 088	19 349	3 281
NAPO	353	272	-81
PASTAZA	4 559	6 087	1 528
SISTEMA	**200 281**	**247 763**	**47 482**

Fuente: SBS
Elaboración FINANCOOP

Estas cifras confirman la contribución de las cooperativas al desarrollo de sus localidades proporcionando recursos financieros que, a través del crédito, fomentan el crecimiento económico, así como el desarrollo de amplios sectores poblacionales, y que estimulan el ciclo ahorro, inversión y producción.

Las cooperativas de ahorro y crédito, tienen nuevos desafíos, asociados a la mejora de los niveles de competitividad en su segmento de mercado con nuevos instrumentos y estrategias tecnológicas apropiadas que las consoliden como entidades de servicios financieros locales y aprovechen economías de escala a través de la red del mismo sistema; la integración de negocios financieros es vital.

Entre los principales desafíos están:

- Estructurar tecnologías financieras apropiadas con el propósito de mantener y ampliar su nicho de mercado.
- Alcanzar mayores volúmenes de captación, esto implica lograr movilizar mayor cantidad de ahorro de sus socios.
- Mejorar sus procesos internos en busca de establecer mejores sistemas de control y lograr mayor agilidad en los servicios que prestan a sus asociados.
- Ampliar la base de sus productos de captación y de crédito, así como nuevos servicios financieros, estableciendo productos orientados a las necesidades de sus clientes.
- Optimizar su administración financiera a través de un manejo técnico de sus recursos.
- Modernizar sus sistemas de información internos generando bases de datos históricos que permitan una fuente de análisis.
- Replantear sus esquemas y visión de negocios para brindar servicios competitivos a sus socios y clientes en el contexto de un mercado globalizado.

La gran oportunidad para las Cooperativas de Ahorro y Crédito es utilizar apropiadamente sus fortalezas propias en el propósito de afianzarse en el segmento de las Microfinanzas.

Las cooperativas continúan siendo las principales fuentes de financiamiento, en el ámbito de las Microfinanzas, en pequeñas ciudades, comunidades alejadas y zonas rurales poco accesibles; en muchos casos son la única fuente de financiamiento en localidades rurales.

Financiamiento del Sistema Cooperativo Regulado, junio 2003.
US$ miles. (Fuente: SBS)

Cuenta	Nombre	Monto	% del Total
2	Pasivos totales	224 419,87	100,00
21	Obligaciones con el público	200 280,93	89,24
2101	Depósitos a la vista	162 679,53	72,49
26	Obligaciones financieras	13 860,22	6,18
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país	1 540,91	0,69
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior	5 672,13	2,53

Como se observa, el 89% de los 224 millones de dólares que el sistema regulado tiene en pasivos se realiza mediante la captación de depósitos del público, mientras que apenas el 2,53% de sus pasivos proviene de financiamiento externo.

DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN EL ECUADOR

A partir de los años noventa, las instituciones del sistema financiero han puesto sus ojos en el segmento de pequeños negocios y microempresarios, ante la constatación empírica del axioma común en Microfinanzas "los pequeños son los mejores pagadores". Así varias instituciones, con un fuerte componente tecnológico, han incursionado en microfinanzas. En 2003 3 instituciones financiero-bancarias especializadas han logrado generar una importante cartera de microcréditos colocada principalmente en centros urbanos.

FINANCOOP - CAJA CENTRAL COOPERATIVA DE ECUADOR

A partir de la crisis económica, financiera-bancaria de 1.999 en la que las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas se vieron afectadas por el congelamiento de depósitos, establecida por el Decreto Ejecutivo 685, y por el nerviosismo ante una posible crisis sistemática que contagiase a otras instituciones hizo que se promoviera en el mismo sector un debate sobre su solidez, evidenciándose la ausencia de mecanismos de auto-protección del sistema y de fuentes de financiamiento no tradicionales.

En este contexto la Confederación de Cooperativas de Alemania promovió conformar un organismo cooperativo de segundo piso, que sea una fuente de financiamiento alternativa, trasladando experiencias exitosas de países como Alemania, España y Brasil.

Trasladando experiencias exitosas en Redes de Instituciones Financieras Cooperativas a la realidad de Ecuador, se constituyó FINANCOOP como organismo cooperativo financiero de segundo piso el 27 de agosto de 1999, con la integración de 13 Cooperativas de Ahorro y Crédito. Inició operaciones en el año 2000 y a partir de entonces canalizó recursos a través de las cooperativas afiliadas, con un enfoque compartido de crédito y transferencia de tecnología en microfinanzas.

MISIÓN

Financoop es la primera organización cooperativa de segundo piso que moviliza, canaliza y gestiona los recursos financieros del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito del Ecuador mediante la prestación de servicios financieros eficientes y profesionales.

FINANCOOP como institución fundamenta sus acciones en cinco valores principales, que reflejan su compromiso como organización que trabaja con base en principios claros.

Trascendencia: vigencia en el mercado que permita construir una alternativa de movilización de fondos para lograr un desarrollo sostenible.
Solidaridad: fomenta la reciprocidad en la prestación de servicios financieros en el sistema cooperativo de ahorro y crédito.
Transparencia: en la gestión de recursos financieros que reafirmen la confianza en la administración de fondos del sistema cooperativo.
Integración: a través de la optimización y la conveniencia de opciones de acceso a las oportunidades de negocio.
Especialización: mediante la prestación de servicios puntuales y especializados respetando con profesionalismo la confidencialidad en todas sus acciones.

La tendencia propia del mercado evidenció la necesidad de una institución que cumpla con un rol fundamental dentro del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito:

- Procurar la integración financiera del sistema cooperativo.
- Establecer mecanismos para prevenir y contrarrestar crisis financieras del sector.
- Procurar la estabilidad y crecimiento del sistema.
- Promover el crecimiento y desarrollo del mercado Inter-cooperativo.
- Promover fuentes de financiamiento y canalizarlas al sistema cooperativo para el impulso a las Microfinanzas.

En julio de 2002 la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) califica a FINANCOOP Caja Central Cooperativa; en diciembre la Junta Bancaria promulga la Resolución No. RJB-2002-504, mediante la cual se regulan las operaciones de las "Cooperativas de Ahorro y Crédito de Segundo Piso", marco normativo en que opera FINANCOOP.

La nueva normativa exigió una adecuación estatutaria y de capital que se cumplió y así, el 12 de mayo de 2003, la SBS concedió la "Licencia de Operación", y desde entonces FINANCOOP se incorpora a la supervisión y vigilancia del organismo de control. Además cuenta con la participación de la Confederación de Cooperativas de Alemania – DGRV y de la Cooperación Suiza para el Desarrollo a través de Swisscontact.

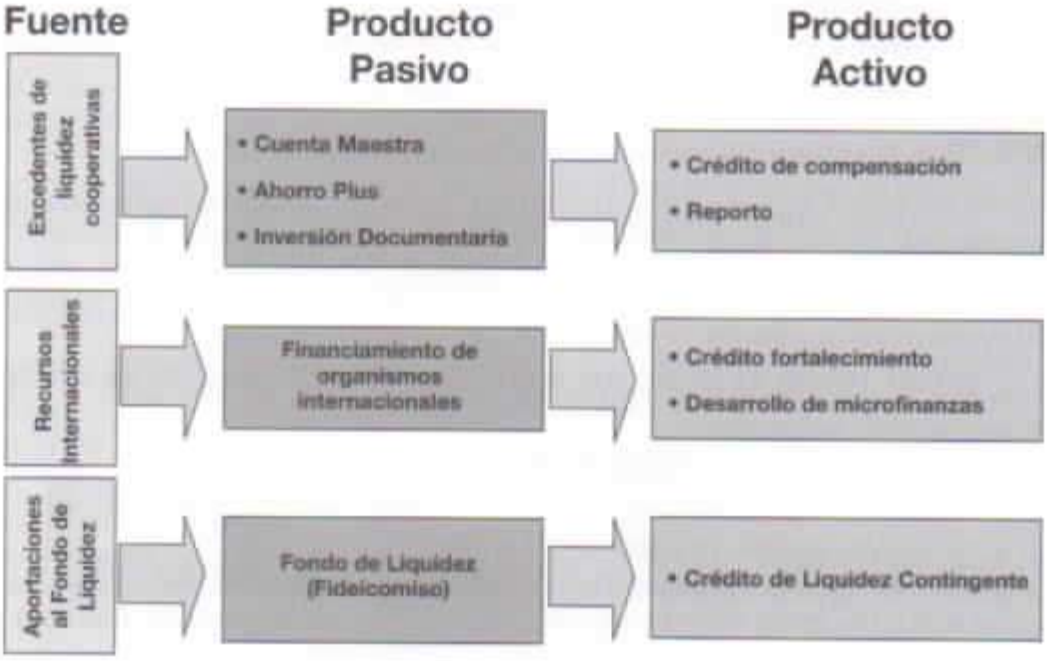
En Septiembre del 2003, FINANCOOP agrupaba 65 cooperativas asociadas, 23 reguladas y 42 no reguladas, esto es, el 80% de las Cooperativas reguladas y el 16% de las no reguladas. En agosto las socias de FINANCOOP, reguladas y no reguladas, manejaron en conjunto el 70% de los activos totales de las Cooperativas. FINANCOOP proyectó contar con 27 socias reguladas y con 45 socias no reguladas para diciembre.

Como innovación en la estructura de las cooperativas, las decisiones se toman en función del capital aportado, quién más aporta tiene mayor poder de decisión en la institución.

CAPITAL de FINANCOOP, al 22 de Septiembre 2003

-Tipo de Institución-	Aportes US$	Participación %
Cooperativas de Ahorros y Crédito	660 470	92,12%
Organismos Internacionales	56 500	7,88%
Totales	716 970	100,00%

FINANCOOP mantiene tres unidades estratégicas de negocios:



FINANCOOP, por ser una cooperativa de segundo piso, atiende únicamente a cooperativas de primer piso, que son sus principales clientes y por lo tanto los servicios que ofrece están adecuados y personalizados a las necesidades financieras del sistema cooperativo.

Productos

Una de las labores principales de FINANCOOP, es equilibrar la oferta y demanda de recursos en el sistema cooperativo, lo cual la compromete en la tarea de proveer a sus socios y clientes, financiamientos ágiles, eficientes y a costo reducido. La prioridad es proteger los recursos de las cooperativas y a la vez servir como soporte ante imprevistos.

Para las cooperativas más grandes, la Caja Central promueve su integración a los mercados financieros a través del mercado de valores y del mercado extra-bursátil. FINANCOOP brinda soluciones según las necesidades y tamaño de cada institución:

- Asesoría especializada de negocios
- Administración de portafolios de Inversión
- Manejo de tesorería
- Intermediación de valores en el Mercado Bursátil
- Estructuración y emisión de valores

Da oportunidades de inversión, con títulos emitidos por las mismas Cooperativas, como:
- Certificados de depósito
- Certificados de Ahorro
- Pagarés con tasa
- Pagarés a descuento

En sus productos de captación, FINANCOOP ofrece tasas de interés competitivas dentro del mercado financiero, con un nivel de rentabilidad extra sobre tasas de mercado.

Para las Cooperativas de ahorro y crédito medianas y pequeñas, FINANCOOP gestiona recursos financieros internacionales para ofrecer opciones de crédito a costos razonables, que sean utilizados como capital semilla para el desarrollo de nuevos productos, y que, a la vez, permitan la transferencia de tecnologías crediticias y financieras.

Servicios

En 2002 FINANCOOP propuso a las cooperativas iniciar un concepto de red de servicios, aprovechando los puntos de venta para la adecuación de tecnología. Se sumaron 11 cooperativas para conformar la Red de Cajeros Automáticos Coopred, en que FINANCOOP es el ente de compensación de las transacciones; en junio 2003 existían 25 000 tarjetahabientes usuarios de este servicio con cobertura nacional.

Entre los nuevos productos financieros previstos para el año 2004 y 2005 respectivamente, se consideran:
- Red de Agencias Compartidas, Remesas de emigrantes;
- Cheque Cooperativo.

Los productos crediticios de FINANCOOP han tenido amplia aceptación en el mercado cooperativo. En su corta trayectoria, FINANCOOP ha desarrollado un "Know How" que le permite evaluar en forma técnica y objetiva la situación de sus cooperativas asociadas.

FINANCOOP mantiene permanente Monitoreo del Sector, con Metodología de Evaluación de Riesgo que incluye un "Due Dilligence", basado en las mejores prácticas en el ámbito internacional, el cual le ha permitido mantener un índice de morosidad del 0%, el cual es un récord dentro del sistema financiero.

FONDO DE LIQUIDEZ COOPERATIVO (FLC)

A partir del cambio en el patrón monetario en Ecuador, el Banco Central del Ecuador dejó de ser prestamista de última instancia. Las instituciones financieras constituyeron un Fondo de Liquidez al que aportan un porcentaje de sus captaciones para que actúe como prestamista de última instancia, para cubrir eventuales desfases en la liquidez del sistema y proteger las instituciones de un efecto contagio. Pero en este fondo no participan actualmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país.

En este contexto la SBS, creyó necesario un mecanismo similar para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y encargó su constitución a FINANCOOP - Caja Central Cooperativa.

Actualmente FINANCOOP impulsa la creación de un Fondo de Liquidez para el Sistema Cooperativo. Ha desarrollado pruebas de estrés (Stress Testings) para el sistema en su conjunto simulando elevados retiros de depósitos, con resultados que revelan que el sistema enfrentaría brechas de liquidez si se presentara una pérdida del 5% de los depósitos.

Durante la fase final de la crisis (año 2001) FINANCOOP, brindó apoyo a cooperativas reguladas o no, mediante préstamos contingentes que permitieron cubrir las necesidades de liquidez y superar los reveses del mercado. Esto ayudó a evitar la eventual caída de cooperativas y un ocasional contagio al resto del sistema. Bajo el nuevo esquema, el FLC asumirá este riesgo, bajo la dirección de la Secretaría Técnica en FINANCOOP.

MISIÓN DEL FLC

Proveer asistencia financiera a sus cooperativas miembros para contribuir a la estabilización de sus flujos de liquidez mediante una rápida respuesta a requerimientos de financiamiento, bajo parámetros y reglas de juego bien establecidas con anticipación.

Los estudios financieros para el FLC, indicaron que el sistema financiero cooperativo requería un fondo con un patrimonio aproximado de US$ 10 millones, mediante un aporte del 5% de las captaciones de las cooperativas con el público. Este aporte se canaliza a un patrimonio autónomo a través de un fideicomiso, el cual se encargará de administrar un portafolio de inversiones altamente líquido, colocado en títulos de alta calidad.

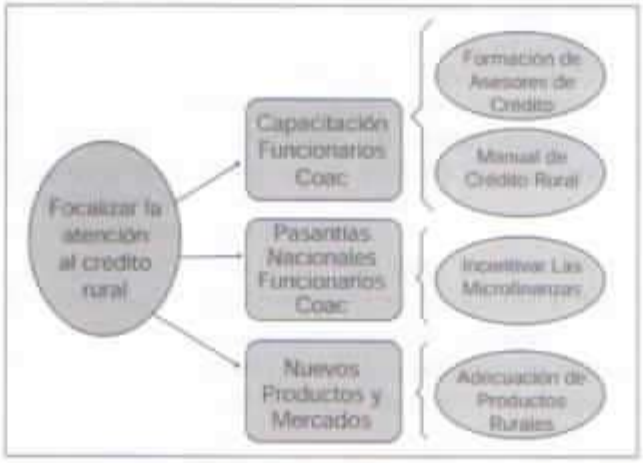
Se proyecta que FLC inicie su constitución a finales del 2004. Las cooperativas podrán ir realizando su aportación en forma progresiva.

PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES EN LA SIERRA NORTE

En el año 2001, FINANCOOP inició un programa de desarrollo mediante el apoyo de la Cooperación Técnica de Bélgica, focalizado en los servicios financieros rurales y localizado en la sierra norte del país, cuyos objetivos principales son:

- Estructurar metodologías apropiadas de productos y servicios financieros en el sector rural, a través de las cooperativas de ahorro y crédito;
- Mejorar los indicadores de desempeño de esas instituciones mediante la transferencia de tecnología financiera y herramientas de gestión.
- Ampliar los servicios financieros en el sector rural a través de las cooperativas para mejorar las condiciones de vida de sus socios.
- Establecer un "fondo semilla" de crédito microempresarial dirigido al sector rural.

Mecanismo operación PSFRSN



El Programa de Servicios Financieros Rurales de la Sierra Norte ha logrado un impacto muy importante en las cooperativas y también en los socios, así como en la comunidad.

El Programa se instrumenta a través de la Asistencia Técnica y Capacitación a los funcionarios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en busca de mejorar la gestión institucional.
A través de este programa, las Cooperativas orientan a créditos para microempresarios del sector rural el financiamiento recibido.
Adicionalmente se impulsa a las cooperativas a lograr mejoras en sus productos de captación, procurando incentivar su capacidad de movilizar ahorros del público. El efecto alcanzado en el ámbito de las cooperativas participantes se resume a continuación:

- Cambio en la tendencia natural de crecimiento de la cooperativa.
- Incremento en el número de socios y operaciones.
- Mejora y ampliación de los servicios financieros prestados tanto en productos de captación como en productos crediticios.
- Estructuración de nuevas tecnologías crediticias, administrativas y financieras.

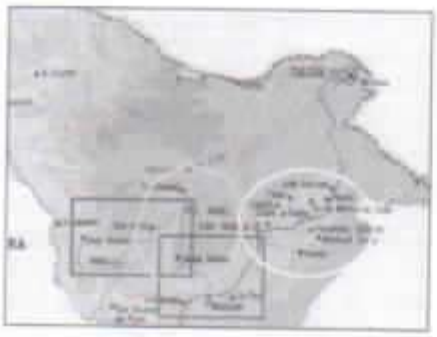
Desde el inicio del programa las cooperativas partícipes crecen en los puntos de atención del programa. Su cartera consolidada pasó de US$ 11 243 666 al 31 de diciembre de 2001 a US$ 15 979 242 al 31 de Diciembre del año 2002; es decir 42,12% en un año. Paralelamente los Gastos de Operación se redujeron e incrementó la calidad del servicio.

Evolución principales cuentas Cooperativas participantes

RESUMEN GENERAL DE VARIACIÓN	AÑO 2001	AÑO 2002	VARIACIÓN	
Cartera de créditos por vencer	11 243 666,74	15 979 242,88	4 735 576,14	42,12%
Cartera de créditos vencida	109 551,91	139 532,58	29 980,67	27,37%
Cartera de créditos que no devenga intereses	327 405,96	352 938,43	25 532,47	7,80%
Depósitos a la vista	8 535 715,11	11 751 610,61	3 215 895,50	37,68%
Depósitos a plazo	1 606 582,79	2 326 075,68	719 492,89	44,78%
Patrimonio	4 743 987,91	6 141 531,27	1 397 543,36	29,46%
Gastos de personal	761 291,42	662 274,10	-99 017,32	-13,01%
Gastos de operación	680 433,34	654 692,98	-25 740,36	-3,78%
No. de socios agencias en programa	10 942,00	12 007,00	1 065,00	9,73%
CRECIMIENTO DE CAPTACIONES 5 332 931		CRECIMIENTO DE SOCIOS 1 065		

A través de las cooperativas, como una Red en conjunto, se logra una cobertura geográfica amplia en la totalidad de las provincias de Carchi, Imbabura y la zona norte de Pichincha.
Además, los éxitos en productos del programa, son fácilmente trasladables a otras oficinas de la misma cooperativa asociada al programa, y reproducibles en otras cooperativas.

Cobertura provincia de Carchi



El programa fue calificado "Best Practices in Rural Microfinance" por la evaluación de Medio Término solicitada por CTB y realizada por Hans Nusselder del "Centro de Estudios para el Desarrollo Rural" de la Universidad Libre de Ámsterdam.

Cobertura provincia de Imbabura

El Programa de Servicios Financieros Rurales de la Sierra Norte ha logrado un impacto sustantivo en el desarrollo y crecimiento de las cooperativas partícipes, gracias a la transferencia de Tecnología y "Know How" en Microfinanzas desarrollado por FINANCOOP con apoyo y financiamiento de la Cooperación Técnica del Reino de Bélgica en Ecuador.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

El sector Cooperativo de Ahorro y Crédito ecuatoriano necesita integrar sus servicios en el concepto de sistema y red, para ampliar su plataforma de servicios y cobertura geográfica. En tal contexto FINANCOOP deviene mecanismo idóneo para el desarrollo del sistema.
El sector es el primero en América Latina que cuenta con una Caja Central Cooperativa, organismo financiero de segundo piso regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros que cuenta con normativa específica para este tipo de entidades. Esta Caja Central cumple un rol innovador a través de la integración del sistema y coadyuva a su desarrollo.
Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son los actores naturales en el mercado de las Microfinanzas, son parte de sus actividades diarias. Sin embargo se hace imperativo replantear sus esquemas y procesos, tecnificándolos adecuadamente sobre la base de las prácticas actuales. Esto les permitirá explotar sus fortalezas y asegurar su permanencia activa y el crecimiento en este mercado.
Observando la actual tendencia del mercado, las cooperativas deben preparar sus estructuras internas para afrontar su crecimiento exitosamente. Esto implica actualización tecnológica que incluye capacitación a sus recursos humanos y directivos.

DEMOCRATIZACIÓN DEL CRÉDITO EN BRASIL

Enio Meinem[122]

DESAFÍOS PRINCIPALES

La mayoría de la población del mundo es pobre y vive con apenas 2 ó 3 dólares al día; sin embargo, más de 500 millones son económicamente activos, en pequeños negocios o trabajos cómo empleados informales. Esas empresas menores no tienen oportunidades para crecer con seguridad debido a la carencia de servicios financieros. Se estima que más del 80% del universo de pequeños empresarios, que hay en los países en desarrollo, no dispone de acceso a servicios financieros.

La creciente industria financiera está orientando su oferta de microcrédito a este nicho de mercado, para atender a personas carentes. En un principio, las microfinanzas eran exclusividad de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) especializadas y de algunos bancos cómo el Rakyat (Indonesia), Grameen (Bangladesh), Kenyan Rural Enterprise Programme (Kenya), Banco Sol (Bolivia).

En los últimos 20 años, el mercado ha sufrido un ligero proceso de desarrollo y estructuración. Hoy se estima que más de 23 millones de personas tienen acceso a los servicios ofrecidos por sobre 10 000 instituciones especializadas, de las cuales varias centenas ya pueden ser llamadas instituciones maduras, con servicios adecuados.

En la década de los 90, las ONG se han convertido en empresas con fines de lucro (comerciales). Pero, tan sólo un pequeño porcentaje se ha transformado, porque muchos países no tienen la estructura legal o de regulación que permita lograr que las conversiones sean efectivas, viables o deseables.

Otro aspecto importante, que se ha generado principalmente en los últimos 5 años, es el creciente interés por parte del sector financiero tradicional (bancos, financieras, compañías de seguros) hacia el mercado de microfinanzas, que experimenta modelos de actuación de manera directa e indirecta.

Se estima que en Brasil existen casi 14 millones de pequeñas unidades productivas, usuarias potenciales de microcrédito, la mayoría formada por trabajadores autónomos, de los cuales algo como 6 millones serán potenciales clientes de la demanda efectiva de R$ 11,000 millones, lo que equivale al 1% del PIB (Producto Interno Bruto) de Brasil. Un análisis de 20 de las mayores entidades brasileñas de microfinanzas mostró que las instituciones presentaron un crecimiento anual del número de clientes de 14% desde 1999. En ese escenario y siguiendo directrices de la política creada para el sector, el Consejo Monetario Nacional y el Banco Central del Brasil han adoptado medidas en busca de favorecer la diseminación de los servicios micro financieros, en especial a través del Cooperativismo de Crédito; del microcrédito, y de instituciones financieras bancarias.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

El sector cooperativo es muy importante para la sociedad, pues fomenta la aplicación de recursos privados y asume los consecuentes riesgos a favor de la comunidad donde se desarrolla. Las iniciativas de los ciudadanos son fundamentales para el desarrollo local y una fuente de trabajo y renta.

Economías más maduras utilizan el cooperativismo de crédito cómo estimulante de los sectores económicos. Los principales ejemplos son Alemania, Bélgica, España, Francia, Países Bajos y Portugal. Destacan también las experiencias estadounidense, canadiense y japonesa. Según datos del año 2000, proporcionados por la Agencia de Estadística de la Unión Europea, 46% del total de las instituciones de crédito de la región eran cooperativas responsables por 15% de la intermediación financiera. En naciones como Irlanda y Canadá, el cooperativismo ocupa poco a poco los espacios de las instituciones bancarias.

(122) Vicepresidente de la Confederación Interestatal de Cooperativas, SICREDI, Brasil.

EXPERIENCIA BRASILEÑA

Para miles de brasileños, el cooperativismo es un importante medio de acceso a productos y servicios de manera eficiente, transparente y adecuada. El asunto fue contemplado en una legislación específica que asegura el derecho básico de asociación para un fin justo, para que el ciudadano pueda ejercer el derecho de emprender, aún cuando no disponga de recursos.
Como participantes del Sistema Financiero Nacional (SFN), en su condición de instituciones financieras, las cooperativas de crédito prestan servicios directos a casi 1,5 millón de asociados. Las leyes y normas exigen los mismos fundamentos aplicables a las otras instituciones que componen el SFN.

Cantidad de Cooperados (crecimiento desde Junio de 2001)

Jun 2001	Dic 2001	Jun 2002	Dic 2002
1 326 551	1 363 081	1 415 267	1 434 053

Por ser la sociedad un conjunto de personas, el proyecto cooperativista, tiene condiciones para crear raíces y desarrollarse de manera continua, sin embargo cuando el cuerpo cooperativo está conformado por personas con baja escolaridad, ubicadas en regiones pobres, el análisis revela que el crecimiento de la cooperativa es lento e inestable, y que necesita apoyo externo para mantenerse.
La tarea de analizar los diferentes aspectos que envuelven la experiencia cooperativista brasileña es desafiante, porque tiene como referencia la historia de otros países cuyas economías y estructuras sociales son bastante diferentes. Aunque sea tentadora la idea de saltar etapas con base en la experiencia ajena, es necesario observar la realidad local y sus peculiaridades.
Después de una década de declinación, el número de cooperativas de crédito empezó a crecer con la Ley 5.764/71, en especial durante la década de 1980. El crecimiento es continuo a lo largo de los años, independiente de las diversas etapas por las cuales pasó la economía del País, y llega a la significativa cantidad de 1 392 unidades en funcionamiento a julio de 2003.

Año	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2001	2002
Número de Cooperativas	239	320	496	377	430	806	1 235	1 333	1 374

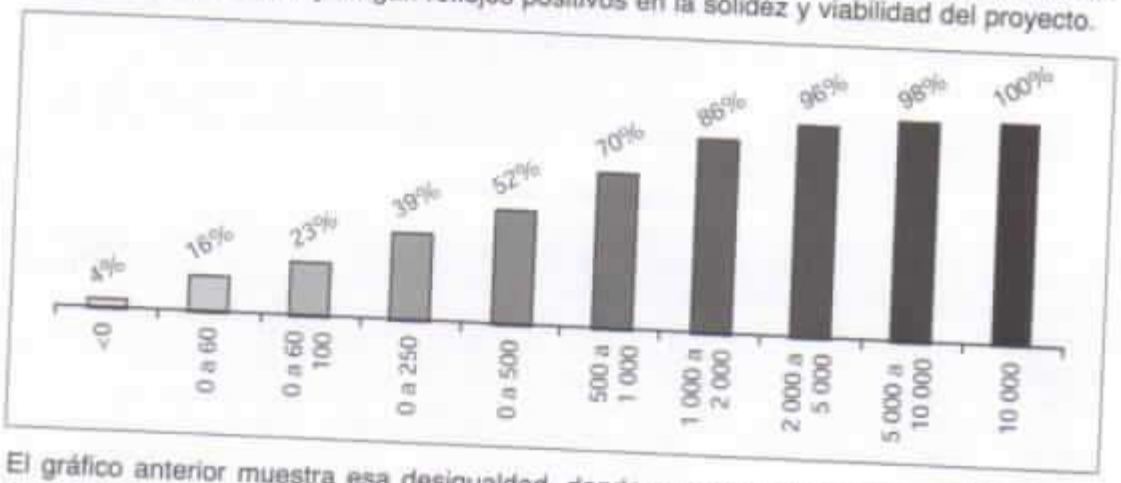
El cuadro siguiente muestra el movimiento de disminución de las instituciones bancarias tradicionales y el crecimiento de las cooperativas de crédito, cuyo número es superior al total de las otras instituciones autorizadas por el Banco Central (incluso al de los consorcios) que buscan la ocupación de los espacios dejados por la salida de otras instituciones.

TIPO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Bancos múltiples, comerciales y Caja	246	242	231	217	203	194	192	182	167
Bancos de Inversiones + Agencias de Fomento	17	17	23	22	22	26	27	29	32
Otras instituciones financieras + SAM	146	146	153	157	153	150	149	140	139
Demás instituciones autorizadas por BACEN	647	594	536	472	435	416	398	373	351
SUBTOTAL	**1 056**	**999**	**942**	**868**	**813**	**786**	**766**	**724**	**689**
Cooperativas de Crédito	946	980	956	1 015	1 088	1 183	1 235	1 333	1 374
Sociedades de Crédito al Micro emprendedor	-	-	-	-	-	3	6	14	26
Subtotal	946	980	956	4 015	1 088	1 186	2 007	2 071	2 089
Administradoras de Fondos	490	462	446	433	422	406	404	397	375
TOTAL	**2 492**	**2 441**	**2 344**	**2 316**	**2 323**	**2 378**	**2 411**	**2 468**	**2 464**

Observaciones:

- Los Bancos Múltiples, Comerciales y Caja incluyen las sucursales de los Bancos Extranjeros y 15 sociedades de crédito inmobiliario que no pueden captar recursos del público.
- El Total no incluye los Fondos de Inversión y las Instituciones en régimen especial.

Ese crecimiento del cooperativismo, todavía, no es uniforme. Coherente con la estructura social del País, el segmento presenta cantidad considerable de sociedades con pequeño aporte patrimonial, lo que torna difícil la adopción de reglas que sean eficaces, no inhiban el desarrollo del sector y tengan reflejos positivos en la solidez y viabilidad del proyecto.



El gráfico anterior muestra esa desigualdad, donde se puede observar que 70% de las cooperativas tiene patrimonio líquido menor que R$ 1 millón, según el levantamiento hecho en diciembre de 2001.

Es una característica de la cooperativa contribuir para el desarrollo de la economía local, fomentando la intermediación entre el ahorro y la demanda por servicios financieros de una región -a diferencia de lo que ocurre a los bancos-. Así, el cooperativismo tiene un importante papel en la corrección de las desigualdades regionales sin depender de la intervención directa del poder público. Esta desigualad regional se puede observar en el cuadro.

Cooperativas por Región (Diciembre/2002)

Sureste	Sur	Nordeste	Centro-Oeste	Norte
54%	22%	11%	8%	6%

La evaluación de la penetración del cooperativismo de crédito en la población económicamente activa no es distinta. El cuadro siguiente muestra que la desigualdad no es tan grande, lo cual lleva a pensar que el proyecto necesita de ajustes que estimulen su crecimiento.

Grado de Penetración (porcentaje de cooperados en cooperativas de crédito, con relación a la Población Económicamente Activa, en diciembre de 2001).

Sur	Centro-Oeste	Sureste	Norte	Nordeste	Brasil
2,23%	2,22%	2,16%	1,25%	0,63%	1,68%

Aún existe un gran espacio para ser ocupado por el cooperativismo de crédito dentro del Sistema Financiero Nacional, comparando a otras instituciones financieras, como lo muestran los cuadros porcentuales que siguen:

Operaciones de Crédito

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Jun 2002
Bancos con Control Extranjero	5,72	8,64	11,71	14,88	19,75	25,16	31,51	30,06
Bancos Privados	31,79	32,74	35,35	30,97	31,66	34,53	42,13	40,67
Bancos Públicos (+ Caja Estatal)	23,46	23,47	10,30	8,86	8,13	5,12	3,09	4,89
Caja Económica Federal	22,63	24,00	30,93	32,31	28,74	23,00	7,13	7,47
Banco del Brasil	15,96	10,62	10,97	12,05	10,58	10,95	14,53	15,27
Cooperativas de Crédito	0,44	0,53	0,74	0,93	1,14	1,24	1,61	1,64
Sistema Bancario	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Patrimonio Líquido

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Jun 2002
Bancos con Control Extranjero	13,08	10,29	14,29	21,86	25,46	28,31	30,72	32,55
Bancos Privados	49,21	55,32	51,82	49,75	46,69	50,33	51,14	49,34
Bancos Públicos (+ Caja Estatal)	12,41	12,40	11,49	11,35	11,10	5,66	3,46	5,00
Caja Económica Federal	12,04	8,85	9,09	5,42	5,22	3,82	3,90	3,90
Banco del Brasil	11,82	11,87	11,76	10,03	9,73	9,89	8,76	7,25
Cooperativas de Crédito	1,44	1,27	1,55	1,59	1,80	1,99	2,02	1,97
Sistema Financiero	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

EVOLUCIÓN NORMATIVA

En lo que se refiere a las cuestiones de leyes y normas, el cooperativismo de crédito pasó, por grandes transformaciones, principalmente desde 1992. El conjunto de normas en vigor hoy tiene poca relación con lo vigente hasta 1991. Los parámetros operacionales ahora son más adecuados.
La Resolución 1.914/92 inauguró una nueva etapa en la reglamentación del sector y fue antecedida por un procedimiento que se mostró eficaz y se firmó después como práctica regular en la conducción de las cuestiones de regulación: un grupo de trabajo coordinado por el Banco Central y formado por representantes del Gobierno Federal y del sector cooperativista tuvo el objetivo de diagnosticar los problemas y proponer soluciones. La Resolución 1.914/92 citada compaginó las diversas normas en vigor, abrió nuevas posibilidades operacionales y consolidó el modelo de cooperativa de crédito instituida por segmentos profesionales.

Los bancos cooperativos

Después de 3 años de vigencia de la Res. 1.914/92, considerando el aumento de número de cooperativas de crédito y la consolidación de varios sistemas centralizados, el Consejo Monetario Nacional juzgó oportuno que hubiera la posibilidad de crear bancos comerciales cooperativos; la cual ya estaba virtualmente contenida en el artículo 50 de la Resolución, y era solicitada por el sector cooperativista. Con la Resolución 2.193/95 se establecieron las condiciones para la creación de bancos cooperativos, tornando posible el acceso directo del sector al mercado financiero, a los servicios de compensación y a la cuenta de reservas bancarias.
La norma fue concebida en términos conservadores, si se compara con las facultades operacionales de los bancos comerciales. Las diferencias se centran en lo referente a la identificación del control accionario, que en este caso es ejercido por las personas jurídicas de las centrales, no identificando directamente las personas físicas asociadas de las cooperativas.

En 2000, frente a la madurez del proyecto y de la tendencia de crecimiento de los bancos cooperativos, la Resolución 2.788 prácticamente equiparó a las cooperativas con los demás bancos comerciales, e inclusive considera la posibilidad de su constitución en forma de banco múltiple y de apertura del capital para otros inversionistas de fuera del sistema; pero manteniendo como obligación el que las centrales conserven, como mínimo el 51% de las acciones con derecho a voto del banco cooperativo.
La única diferencia era la exigencia patrimonial en relación con el activo ponderado por riesgo calculada como factor F=0,13 (el factor anterior era 0,15), 18% mayor que lo establecido para las demás instituciones financieras, que es 0,11. Sin embargo, esa diferencia estuvo en vigor hasta septiembre de 2002, cuando pasó a ser aplicado el mismo factor exigido para las demás instituciones financieras, en los términos de la Circular 3.147. Ese cambio fue posible gracias al entendimiento de que ya estaba superada la fase de adaptación proveniente de la apertura proporcionada por la norma de 2000, tanto en los aspectos societarios como en los operacionales.
Otro importante reconocimiento en el papel de los bancos cooperativos fue consolidado en la Ley 9.848, de 26 de Octubre de 1999, en sus artículos 2º (párrafo único) y 4º. Esta Ley permitió que las instituciones realicen operaciones de crédito rural subvencionadas por la Unión, en la forma de subsidio de cargos financieros (cobertura del diferencial entre el costo de los recursos para el banco y la remuneración del financiamiento al productor).
Con esos perfeccionamientos legales y reglamentarios, se espera que los bancos cooperativos puedan contribuir también a la ampliación de la cobertura hacia diversos sectores de la población, mediante su actuación a través de las cooperativas asociadas, con la ventaja de que las asociadas puedan prestar servicios más adecuados a los clientes, por cuanto estas son las entidades financieras que más íntimamente conocen las necesidades locales.

Cambios recientes en la reglamentación

Siete años después de la edición de la Resolución 1.914/92, ha surgido la oportunidad de introducir una reglamentación más flexible para la disciplina de las cooperativas de crédito. También en esta oportunidad, ello fue solicitado por la intermediación del grupo de trabajo formado por representantes del sector cooperativista, del gobierno y técnicos del Banco Central. A partir del informe final del grupo, fue entonces editada la Resolución 2.608/99.
La norma ha introducido innovaciones importantes para la estructuración del sector cooperativo, para su evolución técnica y operacional, así como para incrementar el volumen del público alcanzado por sus servicios; además, preparó el escenario para el perfeccionamiento de la reglamentación que se logró el año siguiente, cuando fue emitida la normativa actual.
Junto a otros aspectos, se pueden destacar las siguientes medidas en la Resolución 2.608/99, especialmente con relación a la reducción de los riesgos de crédito, de mercado y operacional en que incurren las instituciones del sector:

- Incentivo a la estructuración del sector en sistemas integrados supervisados por centrales de crédito responsables por el control, auditoría y capacitación técnica permanente de los cuadros administrativos de las cooperativas afiliadas;
- Reducción de los límites de concentración de riesgo por cliente y de deuda;

Se emitieron, aún, medidas importantes, que consideran el aumento de la capacidad operacional de las cooperativas singulares y el aprovechamiento de las economías de escala, tales como:

- Criterios más flexibles de admisión de asociados y de definición del área de actuación de la cooperativa;
- Mayores posibilidades de prestación de servicios a los asociados y al público en general.

La Resolución 2.608/99, considerando estos aspectos, presentó algunos puntos divergentes, principalmente en lo que toca al capital mínimo de ingreso y la manutención de las actuales cooperativas tipo Luzzatti. Así, después de un amplio diálogo con el sector, fue editada la Resolución 2.771, de 2000-08-30, la cual se mantiene actualmente en vigor.

El nuevo reglamento ha introducido varias adaptaciones a la disciplina anterior, especialmente sobre:

- Reducción del capital de constitución, y establecimiento de cronograma para alcanzar el patrimonio mínimo de funcionamiento;
- Aplicación de los criterios de Basilea de adecuación del patrimonio al riesgo de los activos, substituyendo el límite de endeudamiento;
- Definición de límites de diversificación de riesgo menos estrictos para las operaciones en el mercado financiero y operaciones de crédito realizadas por las centrales a favor de las cooperativas;
- Apertura para que las centrales puedan contratar servicios técnicos en el mercado; así como ofrecer servicios a otras cooperativas, relativos a las atribuciones de supervisión, auditoría y capacitación establecidos en la norma.

Cooperativas de pequeños y micro empresarios

Continuando el proceso de perfeccionamiento de la reglamentación del sector cooperativo de crédito, fue editada, en 20 de Diciembre de 2002, la Resolución 3.058, que abre la posibilidad de la formación de cooperativas de pequeños y micro empresarios, responsables de los negocios de naturaleza industrial, comercial o de servicios, incluidas las actividades en el área rural.

La norma en referencia refleja la importancia del segmento económico representado por los pequeños y micro empresarios, responsables por la creación de la mayoría de los puestos de trabajo en el País junto a los esfuerzos realizados por varios órganos oficiales y privados para apoyo al segmento. Así, la posibilidad de constitución de esas cooperativas las cuales se orientan a satisfacer la demanda por créditos con destino a las actividades productivas se suma a las iniciativas con vistas a la estimulación del pequeño emprendimiento, capacitación, apoyo a la exportación, desarrollo tecnológico, modernización administrativa, etc.

El potencial de crecimiento del nuevo tipo de cooperativa es evidente en vista de la gran cantidad de microempresas existentes en el País. En el año 1999, fueron constituidas 267 525 microempresas, el 56,32% del total de las existentes en Brasil, y de las cuales la mitad (124 147) se ubicó en la región sureste.

La anterior reglamentación permitía la creación de las cooperativas pero separadas por ramo de actividad, tales como las de negociantes de ropa, constituidas desde entonces. Esa restricción limitaba su existencia a las grandes ciudades, donde es posible reunir un número suficiente de empresarios de la misma especialidad y proporcionar, así, la escala mínima necesaria al emprendimiento.

La esencia de la nueva disciplina se basa en la constitución de cooperativas sin exigencia de segmentación por ramo especializado. Al tratarse de cooperativas con mayor libertad de asociación con relación a las actualmente constituidas, deben observar algunos requisitos adicionales respecto de las demás, especialmente la filiación a la cooperativa central de crédito y la publicación de estados financieros en un periódico de gran circulación en el área de actuación, medidas que buscan garantizar mayor control externo y transparencia a las actividades.

Así, se equiparan los emprendedores urbanos con los ubicados en ámbitos rurales, en cuanto a la posibilidad de formación de cooperativas de crédito, al agregar productores rurales sin segmentación por ramo de actividad, teniendo en cuenta que el marco legal y reglamentario siempre había permitido la formación de cooperativas de crédito rural. En igual condición se encuentran funcionando cerca de 460 cooperativas de crédito rural en Brasil, las cuales constituyen instrumentos esenciales en la formación y fomento local de ahorro, en la prestación de servicios bancarios y en la distribución de los recursos oficiales destinados al crédito rural.

Además, esa nueva reglamentación posibilitó un aumento en la diversificación de los segmentos de mercado en los cuales actúan los asociados, porque permiten que una única cooperativa reúna productores rurales y empresarios urbanos, lo cual confiere a la institución mayor estabilidad respecto de las fluctuaciones de los segmentos.

LA IMPORTANCIA DE LA COOPERATIVA CENTRAL DE CRÉDITO

El papel desempeñado por las cooperativas centrales en la organización del sector cooperativo de crédito es visto como esencial. Incluye tanto tareas directamente financieras como también aquellas relacionadas con el control de los sistemas asociados del cual depende la elevación de los patrones de calidad del sistema. Esos objetivos deben ser seguidos por todos los integrantes del sector y no únicamente por las cooperativas centrales.

La central también es responsable por los cuidados con la marca. La preservación de la imagen cooperativa es fundamental para el crecimiento del sector, pues involucra la confianza del público usuario, sin la cual no existiría la intermediación financiera.

El marco legal del cooperativismo fue diseñado con la actuación de las centrales como uno de los pilares principales. Así, la evolución reglamentaria demanda la eficiencia, el desarrollo, la actuación equilibrada y profesional de las entidades cooperativas, principalmente las de segundo y tercer nivel, las cuales deben responsabilizarse, desde la formación de cuadros de trabajadores calificados, pasando por métodos administrativos, y hasta por los sistemas de control y supervisión. En ese marco, las centrales tienen papel fundamental que desempeñar.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

El Banco Central del Brasil, principalmente después del año 1999, empezó a actuar en conjunto con otros agentes de la sociedad para buscar soluciones que mejoren la calidad de vida de quienes no tienen acceso al crédito. El mayor reto es estimular, consolidar y fortalecer las iniciativas que actúan en la oferta de servicios financieros.

Para el Cooperativismo de Crédito, los principales desafíos son:

- Fortalecimiento del sistema – aumento del profesionalismo, inducido por instrumentos como el "posicionamiento" de centrales, la certificación para los gestores, aumento de exigencias para la homologación de nombres de administradores de algunos tipos de cooperativas y la capacitación del cooperado, en cuanto a su participación en los negocios de la sociedad.
- Perfeccionamiento estructural – reformulación del papel de las confederaciones y estratificación en niveles de madurez que permitan la adopción de tratamiento diferenciado para aquellas que merezcan este trabajo.
- Tornar viables a las que nacen pequeñas – mediante la creación de mecanismos que puedan identificar el potencial de crecimiento de un grupo y permitir que ese sobreviva al período inicial de maduración. Sin estímulo, es difícil atender regiones con bajo índice de desarrollo humano.

Es importante resaltar que los pasos siguientes en la reglamentación están vinculados a la evolución del sector y a su calidad institucional, en especial en los aspectos de supervisión, auditoría, capacitación técnica y elevación de los niveles patrimoniales. Esa calidad es la mejor herramienta para abrir nuevos caminos, en cualquier perspectiva.

CAPÍTULO VI

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

DESARROLLO DEL MERCADO DE SERVICIOS PARA LAS EMPRESAS RURALES*

Rubén Flores[123]

Antecedentes

La década de 1990 vio grandes cambios macroeconómicos, políticos y sociales.

En el ámbito macroeconómico, la apertura hacia la globalización y el libre comercio requiere de competitividad, eficiencia y acceso a información, lo cual ha sido influencia significativa en el sector rural. Son necesarios cambios en el sector para competir en el libre mercado, con equidad social y conservando los recursos naturales, para lograr un desarrollo sostenible.

En lo político e institucional, se inició un proceso de modernización y reforma del Estado.

La privatización de los servicios que busca disminuir el tamaño del Estado y aumentar la competitividad mejorando su calidad, mediante la entrega a entes privados de la prestación de servicios, no ha sido del todo exitosa. A pesar de que las instituciones locales, no gubernamentales y gubernamentales, aportan cada día más alternativas tecnológicas, de asistencia técnica y, en general, al desarrollo del sector agroempresarial, el sector privado no llenó los vacíos que dejó el Estado por los altos costos de estos servicios en áreas rurales.

La descentralización administrativa promueve el desarrollo local y abre nuevos espacios para la planificación del desarrollo rural con mayor participación de los actores locales en la toma de decisiones. Sin embargo, se requiere una nueva institucionalidad que apoye las iniciativas agroempresariales rurales, y sea efectiva, equitativa y sostenible en el largo plazo.

Otros cambios importantes han sido los tecnológicos, en el sentido amplio de la palabra; Entre los más relevantes del sector están: la calidad en los productos, mecanización de los procesos, desaparición progresiva de las ventajas comparativas por localización espacial, el cambio en los materiales utilizados para empaques y tecnologías poscosecha, la masificación en el uso de las comunicaciones y la informática que facilita la integración a los mercados.

La sociedad se ha transformando y con esto sus gustos y las preferencias, que han generado cambios en la demanda de bienes y servicios, entre los cuales se citan:

- Los consumidores exigen estándares de calidad, que no sólo toman en cuenta el sabor, tamaño, forma y color, sino también los niveles de contaminación y los residuos.
- Las preferencias son más homogéneas pero a la vez se busca más novedad y comodidad a través de productos preelaborados.
- Hay una tendencia creciente de nichos de mercado para productos no tradicionales.

Estos cambios modifican la estructura del costo de los productos, aumentan la participación del procesamiento y manejo poscosecha.
Sin embargo, los productores y empresarios en pequeña escala sufren limitaciones para aprovechar estas oportunidades de mercado. Generalmente, tienen poca experiencia en organización empresarial y les hace falta información sobre tecnologías, mercados y precios. Además, los servicios de apoyo para las agroempresas rurales carecen de coordinación y son incipientes o poco efectivos.

(*) Este trabajo ha sido elaborado con aportes metodológicos del CIAT para identificar la demanda de servicios, enriquecida con la aplicación del proyecto de "Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas", del Consorcio IICA-MCCH, así como por varias discusiones con diversas instituciones.
(123) Coordinandor del Proyecto "Apoyo a la Transformación y comercialización de Productos Agrícolas", IICA. Ecuador.

El reto de lograr un desarrollo rural sostenible en este nuevo contexto requiere de nuevos paradigmas: crear habilidades, destrezas, aptitudes y capacidades a escala local, para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado, tecnología e información existentes.

Demanda cambios profundos tanto en productores como en oferentes de servicios:

- de una economía de oferta a una de demanda;
- de una visión individual a una asociativa, donde la organización y la gestión son claves;
- de un enfoque segmentado a uno en que se reconoce la actividad agropecuaria como una cadena de relaciones productivas y comerciales, con una fuerte interdependencia entre sus componentes, y
- de privilegiar productividad a una visión que priorice la competitividad y la calidad sostenible de los procesos productivos.

De acuerdo con los nuevos paradigmas, para promover el desarrollo de la agro-empresa rural es indispensable la provisión de tecnología, información y servicios de apoyo de calidad, en forma apropiada a cada entorno agro-productivo para que puedan utilizarlos los productores.
Esto exige coordinar e integrar roles, funciones y requerimientos de los productores, que demandan servicios de apoyo; las organizaciones, instituciones o individuos, que ofrecen estos servicios, y el Estado que está interesado en fomentar el desarrollo empresarial rural.

De lo anterior se desprende la necesidad de:

- Un sistema de servicios de apoyo fortalecido que sea efectivo, que requiere ser manejado desde la demanda.
- La promoción de agro-negocios:
  - Con la participación activa de productores en la toma de decisiones
  - Que añada valor a la producción primaria
  - Que use sistemas de producción limpios
  - Que permita interactuar unos con otros y con su medio ambiente, y ofrecer productos competitivos al mercado
  - Que puede generar sustentos mejorados
- Economías sostenibles, diversificadas y dinámicas
- Un proceso de mejoramiento continuo y promoción del uso racional de los recursos naturales.

SITUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO

Ecuador a través de proyectos públicos y privados, desarrolla una estrategia de agregación de valor a la producción primaria campesina. Procura economías de escala con la formación de Consorcios Locales, Regionales y en largo plazo Nacionales, para transformar al pequeño productor en empresario y facilitar su proceso hacia la apertura económica y globalización.

Mediante Empresas Locales de Servicio (ELS) se busca desarrollar capacidades locales para la oferta de servicios. El objetivo es impulsar economías sostenibles y dinámicas, con base en agroempresas rurales que generen bienestar para la población campesina.

Las agroempresas deben contar con la activa participación de los pequeños productores rurales en la toma de decisiones, agregar valor a sus productos, usar sistemas de producción limpios y articularse entre sí, a su entorno, y al mercado con productos

competitivos; lo que implica mejoramiento de la calidad de vida de la población local y uso racional de los recursos naturales.

Las ELS son organizaciones públicas, privadas ó mixtas, con personería jurídica o natural, para entregar servicios no tangibles de asesoría técnica y otros servicios tangibles[124], en asocio con los productores, a Grupos Económicos Rurales (GER) conformados por pequeños y/o medianos productores. Los servicios serán prestados en un ámbito territorial definido y bajo relaciones contractuales predefinidas, que impliquen remuneración a los servicios prestados.

Salvo contadas excepciones, las áreas rurales no desarrollan por sí solas organizaciones con objetivos económicos y de comercialización. Normalmente llegan a tener cierta organización social y un sistema productivo individual, aun contando con bienes comunales a los cuales asignan un papel de servicio a la comunidad y no de lucro económico.

Los clientes de las ELS son grupos formales ó informales de pequeños y/o medianos productores rurales organizados para actividades económicas productivas con fines de lucro, que demandan apoyos concretos para formar agroempresas viables, efectivas y sostenibles.

Se propone especializar las ELS según el tipo de servicio que ofrecen, pero hay demandas heterogéneas que demandan amplitud en cuanto a la especialización de los oferentes:

- ELS de asesoría técnica especializada, ofrecen servicios de apoyo no tangibles de acuerdo con la definición anterior;
- ELS que ofertan servicios tangibles complementarios;
- ELS que ofertan servicios estratégicos pagados por el Estado, (para el desarrollo de agroempresas, difícilmente podrían ser pagados por los clientes), y
- ELS en asociación con productores, donde las ELS y los clientes participan en el negocio bajo una figura de sociedad de riesgo compartido.

CLASIFICACIÓN DE LAS ELS, POR TIPOLOGÍA

	De Asesoría Técnica Especializada.	De servicios Tangibles Complementarios	De servicios Estratégicos pagados por el Estado	ELS en Asociación con Productores
Servicio ofrecido	Formación de capital social	Acopio	Investigación	Producción primaria y/o transformación
	Formación de capital humano	Transporte	Información	Comercialización
	Gestión empresarial	Mecanización		
	Estudios de factibilidad	Procesamiento		
	Asesoría en producción			
	Asesoría en procesos industriales y de transformación.			
	Asesoría legal / tributaria			
	Impacto ambiental			
	Comercialización y mercadeo			
	Certificación orgánica o de origen			

(124) Los "servicios tangibles" se definen como aquellos que son componentes del proceso de producción, transformación y mercadeo y resultan en productos tangibles. Comprenden los servicios de comercialización, procesamiento y mecanización entre otros.

Las formas o mecanismos a ser utilizados para la entrega de los servicios dependerán de:

- Tipo de servicio a ser ofrecido,
- El contexto cultural y socioeconómico,
- El tipo de mercado al cual lleguen o pretendan llegar los usuarios,
- La naturaleza de la agroempresa y sus procesos organizativos,
- Las estructuras institucionales locales existentes y que surjan.

La respuesta apropiada a las demandas existentes (actuales y potenciales) es el parámetro que debe definir los mecanismos que se utilicen para la entrega de los servicios.

- Asesoría / orientación / acompañamiento personalizado.
- Capacitación práctica / "aprender haciendo".
- Acceso a Información.
- Redes agroempresariales de intercambio de conocimientos y experiencias
- Visitas / giras / pasantías.

Para la creación de ELS se consideran como criterios:

- La existencia de demanda ó que se desarrolle a través de un proceso de pre-inversión;
- Que la demanda no esté cubierta por ningún oferente, los oferentes sean muy pocos o no sean efectivos o no tengan interés en aumentar su efectividad y calidad sostenible, y
- Que el servicio sea viable económicamente en el mediano y largo plazo, aunque en el corto plazo pueda requerir algún tipo de subsidio.

Las nuevas demandas se crean, el mercado definirá cuáles son pertinentes y competitivas.

Tres actores participan en el proceso de demanda y oferta de servicios de apoyo para el desarrollo empresarial rural. Los roles de cada uno de ellos se describen a continuación.

Las agroempresas rurales

La principal fortaleza de los productores es conocer y vivir su realidad, su larga experiencia productiva, su interés y voluntad de incorporar cambios que mejoren su condición económica.

Las agroempresas incluyen productores organizados alrededor de actividades económicas concretas, esto facilita su participación en el proceso de desarrollo del sector empresarial rural, su cooperación para el logro de los objetivos, y reduce los costos transaccionales para llegar a pequeños productores rurales caracterizados por su heterogeneidad y dispersión.

Los proveedores locales de servicios (ELS)

Se busca que las ELS conformen equipos especializados, adecuados a los requerimientos de los productores, utilicen metodologías y procedimientos flexibles e innovadores. Además, que tengan un claro interés de obtener beneficios sociales y/o económicos, cuiden que sus costos no impidan la adquisición del servicio por parte de los demandantes.

Estas fortalezas deben permitir a las ELS ser organizaciones efectivas, que trabajen de forma coordinada con los demás actores del ámbito local, y compartan con éstos una visión común del desarrollo empresarial rural. Las ELS deben posicionarse adecuadamente en el mercado por servicios de apoyo y asegurarse de ofrecer una prestación de alta calidad.

Funciones o roles de las ELS:

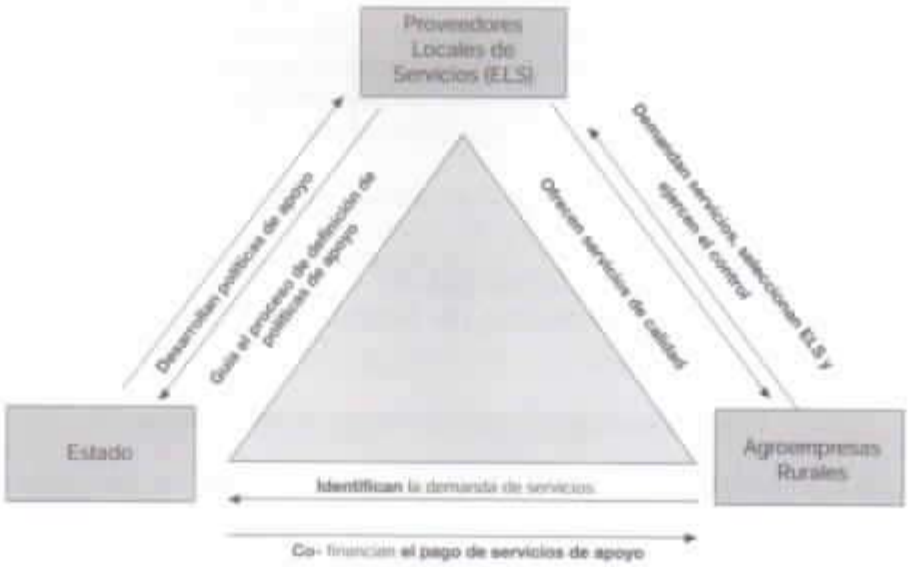
1 La clave de las ELS son servicios de calidad para el desarrollo de agroempresas rurales.
2 Ofrecer calidad en cuanto a metodologías, procesos utilizados, resultados y logros.
3 Participar y guiar al Estado para definir políticas de apoyo al sector agroempresarial rural.
4 Identificar nuevas áreas potenciales de oferta de servicios y desarrollar el mercado para éstas con el apoyo del Estado / Proyectos.
5 Gestionar recursos para cofinanciar la oferta de servicios a las ELS.

El Estado

La principal fortaleza del Estado es su mandato legal de apoyar y fomentar el desarrollo rural, productivo, y asignar recursos para actuar en este sentido.
El Estado debe ser un "facilitador" del desarrollo empresarial rural y no "ejecutor", mientras que los Proyectos deben ser "ejecutores" pero también contribuir a la definición de políticas.

Por lo tanto, las funciones del Estado son:

- Es el principal responsable en establecer políticas de apoyo al desarrollo empresarial rural, mientras que los proyectos deben contribuir con su experiencia al mismo propósito.
- La responsabilidad pública, y los proyectos la posibilidad de cofinanciar la prestación de servicios de apoyo al desarrollo empresarial rural, lo cual debe disminuir en forma gradual según las agroempresas y el mercado por servicios de apoyo se van desarrollando.
- El "control ó fiscalía técnica"[125] de la prestación de servicios de apoyo al desarrollo empresarial rural; mientras que los proyectos deben estimular la "fiscalía o contraloría social" y ambos participar en la evaluación de los resultados y logros obtenidos.



Los actores en el proceso de oferta de servicios de apoyo para el desarrollo empresarial rural, sus relaciones y roles.

(125) La "fiscalía técnica" se refiere al mecanismo de control del Estado para garantizar que el presupuesto que asigna al apoyo y fomento del desarrollo empresarial rural se utilice de modo efectivo y según los términos contractuales.

ANÁLISIS DEL MERCADO DE SERVICIOS LOCALES

Es necesario establecer una metodología que permita la mayor objetividad posible, en la identificación de las demandas de servicios dentro de una cadena productiva y en un territorio estipulado, para evitar una demanda de servicios irreal o inducida por líderes o por técnicos.

La metodología conduce a identificar los servicios de apoyo existentes por un lado, y por otro, a ubicar vacíos donde se puedan desarrollar nuevos servicios de apoyo que logren sustentar la cadena. Al final se espera llegar a un mercado funcional y efectivo de servicios que permita que la actividad económica sea más eficiente, de mayor calidad y, por ende, más rentable.

La figura muestra dos caminos para servicios existentes y servicios nuevos, con los pasos críticos de cada uno. El desarrollo metodológico ha tenido un proceso inductivo y práctica en el campo que ha probado metodologías participativas y lleva a los cuadros que se presentan.

Proceso participativo para identificación de servicios

Antes de entrar de lleno en la metodología es necesario entender tres conceptos clave:

- el enfoque de cadena productiva,
- la triangulación de datos y
- mercados de servicios.

Enfoque de cadena productiva

Fue un primer intento para entender de manera el funcionamiento de una u otra línea de producción de "cadena productiva". Pretende ver la cadena agroindustrial desde la unidad productiva hasta el mercadeo pasando por el manejo post-cosecha y/o procesamiento.

El uso del enfoque de cadena productivo tiene varias ventajas:

- Permite tener una visión amplia de todos los procesos y actividades de la cadena y, por lo tanto, un manejo más completo de la información.
- El acceso a una información más completa facilita la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y, además, la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto.
- Una visión completa permite la identificación de los actores involucrados en la cadena y la búsqueda de alianzas y sinergias entre ellos. Así, se logra un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Los eslabones y sus funciones aparecen en la siguiente figura:

Visión de la cadena productiva

Pero, el enfoque tradicional deja por fuera, o no identifica explícitamente, dos aspectos clave del proceso de una cadena: las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo.

Dentro de una cadena normalmente intervienen varias organizaciones empresariales, tanto formales como informales, que son claves en llevar el producto desde la finca hasta el mercado final. Uno de los limitantes del enfoque tradicional de cadena es que no mira con detalle a estas organizaciones, su estructura, sus capacidades o las relaciones entre sí.

Tampoco el análisis tradicional de cadena tiene en cuenta las organizaciones -formales o informales- que dan apoyo a la cadena. La calidad, cobertura y efectividad de esos servicios son igualmente importantes para lograr formas de mejorar el funcionamiento de una cadena.

Como respuesta a tales vacíos, se propone esta visión ampliada de la cadena productiva.

Visión ampliada de la cadena productiva

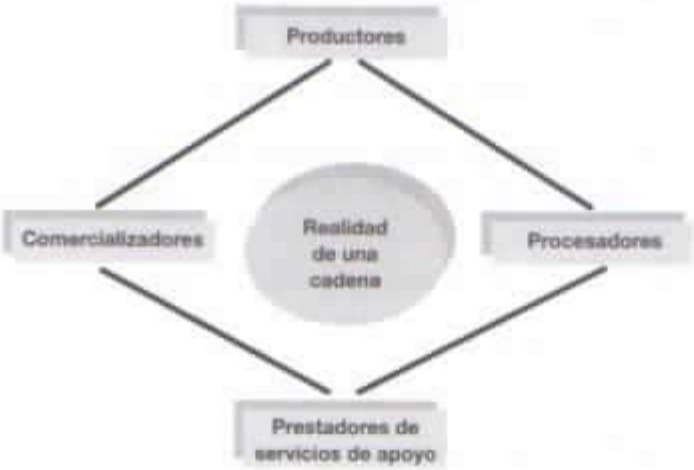
La inclusión explícita de las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo que les permitan funcionar, es clave para mejorar el funcionamiento de la cadena productiva.

Triangulación de información

Al superar un enfoque simplista basado en un eslabón de la cadena, se encuentra una realidad en que intervienen varios actores con diferentes intereses, agendas y recursos. No basta entender sólo algunos de estos puntos de vista -productores, entidades de apoyo, agroempresarios, clientes, etc.- porque genera una visión sesgada de una realidad compleja.

La metodología propuesta se basa en el concepto de "triangulación de la información", que recoge puntos de vista de varios de los participantes usando mecanismos similares para después, de manera abierta, comparar sus ideas y comprender mejor el funcionamiento del sistema productivo. Este ejercicio es útil ya que permite enriquecer la compresión de la cadena productiva y ver dónde no hay claridad o flujo de información entre los actores.

Con base en el anterior esquema presentado se puede identificar un diamante de cuatro grupos que han de estar presentes (o cuya información debe estar presente): productores de materia prima, procesadores, comercializadores y prestadores de servicios de apoyo



Diamante de actores que intervienen en el análisis de cadena

Hay que recoger información suficiente para poder evaluar las tendencias de cada grupo, sus relaciones y las necesidades o posibilidades que tiene en cuanto a servicios de apoyo para la cadena; aunque no se requiere la de todos los actores que participan en cada grupo. En otras palabras, si la información sobre una cadena no incluye representantes de los cuatro grupos corre el riesgo de quedar incompleta y, por lo tanto, tomar decisiones erradas.

Mercado de servicios

Desde hace mucho tiempo los proyectos de desarrollo rural han incluido fondos para financiar la prestación de servicios de apoyo -asistencia técnica, acceso a tecnología, información etc.- para apoyar actividades productivas relacionadas con los objetivos de la intervención. En algunos casos estos servicios fueron de gran utilidad para los beneficiarios; pero la mayoría de las experiencias con base en subvenciones externas muestran servicios de apoyo que:

- No son sostenibles - se acaban cuando termina la subvención externa;
- Responden más al juicio de la entidad que lo ofrece -servicio basado en la oferta- que a las necesidades reales de los beneficiarios;
- Son costosos por ser basados en recursos financieros y muchas veces, humanos externos a la zona, y
- No se ligan a mejoras en el funcionamiento de la cadena sino al cumplimiento de un plan de actividades negociado con el donante.

A la par de los servicios subsidiados ofrecidos por instituciones formales, siempre han existido empresas informales y formales[126] que ofrecen servicios tangibles e intangibles a los actores de una cadena de manera rentable y sostenible. Por ejemplo: asistencia técnica entre vecinos, transporte, acceso a tecnología (alquiler de equipos), comercialización de productos y venta de insumos. Muchas veces estos servicios tienen limitaciones en calidad, distribución de ganancias, cobertura y efectividad pero, pese a todo, siguen existiendo en el medio rural.

La cuestión es cómo mejorar los servicios –tanto formales como informales- de modo que se tenga un conjunto de servicios de apoyo que sea: sostenible, basado en la demanda de los usuarios, a costos accesibles y con una calidad que permita mejorar la competitividad de la cadena productiva.

Una posible forma de responder a este reto se basó en el concepto de mercados de servicios desarrollado en el sector de microcrédito en los últimos años. La experiencia de múltiples actores en varios países muestra que la mejor manera de prestar servicios financieros es adaptándose a sistemas informales existentes con actores locales, en vez de montando servicios con modelos externos (OIT 1999, 8).

Para servicios de apoyo a cadenas productivas, se puede aplicar este concepto de dos maneras:

- mejorando la calidad y efectividad de los servicios informales existentes, y
- formulando y probando nuevos servicios que cubran los vacíos existentes en la cadena.

Hay varios puntos específicos que deben ser tomados en cuenta en este sentido:

- El objetivo final es un mercado de servicios donde, igual que en cualquier otro mercado, exista variedad de servicios, oferentes, precios y calidad que compitan por la clientela.
- Los servicios ofrecidos pueden escoger modalidades iniciales de pagados, cofinanciados o subsidiados y pueden ser prestados por actores locales o externos.
- Los servicios pagados -que son rentables para quienes los ofrecen- son los que tienden a sobrevivir en el tiempo.
- Es posible introducir nuevos servicios cofinanciados o subsidiados, con fondos externos bien dirigidos (hacia la demanda y no hacia la oferta), pero se debe planificar desde su inicio cómo pasarlos a servicios pagados para garantizar que sobrevivan en el tiempo.
- Un mercado de servicios requiere formar capacidades locales para: (a) identificar y cuantificar demandas, (b) prestar servicios, (c) cualificar o evaluar la calidad del servicio prestado y (d) informar a los usuarios sobre la calidad relativa de los servicios ofrecidos para que puedan tomar decisiones acertadas.

(126) Estas empresas son unipersonales, familiares o de sociedades dependiendo del servicio y el modo en que se presta.

El sector servicios ha tenido un importante desarrollo en el entorno urbano de Latinoamérica desde la década de 1980, no así en el rural donde por tradición el Estado o las ONG, con el apoyo de la cooperación internacional, han ofrecido servicios "gratuitos" que generaron en los campesinos la cultura del paternalismo y del "pliego de peticiones".

Con los programas de ajuste estructural, el Estado empezó a reducir su tamaño y a privatizar servicios en el sector agrícola, tratando de dar un nuevo enfoque con proyectos formulados a propósito como el PROMSA, donde existen experiencias de cofinanciamiento de servicios.

El sector rural y, en particular, los campesinos carecen de muchos servicios de apoyo necesarios en los diferentes eslabones de la cadena productiva; especialmente por cuanto esta termina en la comercialización de sus productos que les permite consolidar sus ingresos. Algunos servicios no son vistos como importantes porque la vivencia de los pequeños productores no ha obligado a utilizarlos; sin embargo, ahora con los nuevos retos que deben enfrentar, la globalización y la dolarización, irán evidenciando su importancia.

En este contexto los diferentes proyectos y la cooperación internacional están tratando de dar un nuevo enfoque a sus acciones, que se puede sintetizar en el desarrollo de un mercado de servicios locales, que requiere ubicar la demanda para que sea la base de la oferta.

Para identificarla existe una metodología desarrollada por el CIAT, que ha sido probada tanto por el CIAT como por el proyecto de Apoyo a la Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas. Esta metodología se basa en el enfoque de cadena productiva y va desde el mapeo de la cadena hasta el análisis del porqué y para qué de los servicios.

La metodología se caracteriza por ser participativa; en ella los productores, a través de un ejercicio de análisis y reflexión, identifican los servicios que requieren. Esto permite evitar que el técnico defina necesidades que en su lógica cree que son del productor.

Además de los requerimientos identificados, la metodología permite evidenciar cómo se manejan los productores en el uso y pago de los servicios, cuál es su disposición a pagar, las ideas propuestas para mejorar los servicios y otros aspectos relevantes para la construcción de un plan de acción.

Una vez identificada la demanda, ¿qué hacer para proveer estos servicios que son de apoyo para fortalecer los procesos de procesamiento y de comercialización, teniendo como eje transversal la organización? La escasez de los servicios, en los temas requeridos motivó a desarrollar una metodología para analizar la otra cara del mercado de servicios, la oferta.

Basados en los resultados de la identificación de demanda de servicios:

- Identificar a los proveedores de servicios críticos para la cadena productiva o las empresas, formales e informales, locales y externos.
- Realizar entrevistas con los proveedores para entender los servicios que proporcionan, sus costos, capacidades y disposición a cobrar para entregar el servicio.
- Evaluar sus posibilidades de proveer servicios potenciales nuevos identificados en el análisis de la cadena o de la empresa.

Basado en los resultados tanto de la identificación de demanda como de oferta de servicios:

- Identificar los servicios existentes para mejorarlos a través de planes (cobertura, costos, efectividad, nuevos conocimientos, etc.).
- Para los nuevos servicios identificados se desarrollarán prototipos y planes de negocios para abastecedores potenciales.
- Combinar las dos acciones anteriores dentro de un plan de acción comprensible para impulsar el desarrollo de servicios rurales locales, concentrar las fortalezas de los proveedores de servicios locales para responder de manera eficiente a la demanda.

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA: EL CASO DE PELILEO EN ECUADOR

Roberto Hidalgo[127]

Antecedentes

Pelileo es una población de la provincia de Tungurahua con unas 12 000 personas en su área urbana, donde hay cerca de 350 micro y pequeñas empresas de confección dedicadas a la producción de prendas con tela denim (jean). La principal actividad económica gira alrededor de la agricultura y la confección, realizadas por las familias en forma complementaria.

En Pelileo hay confección en serie de prendas de vestir "cuya trayectoria histórica se inicia el año 1920, donde grupos de familias empleando máquinas domésticas inician la producción de camisas y pantalones para venderlos en los mercados de Tungurahua y Cotopaxi"[128]. Sin embargo, sólo desde inicios de los años 80 empezó a concentrarse en confección en tela jean, como producto de un proceso de imitación a pequeños confeccionistas que tuvieron éxito con ese tipo de productos, que se vendían en mercados de ciudades pequeñas a precios bajos y sin mayor preocupación por la calidad. Así se fue formando el aglomerado de micro y pequeñas empresas dedicadas a esa actividad, al punto que se empezó a denominar a Pelileo como la "ciudad azul", por el color de las prendas que se exhibían en la mayoría de casas.

En 1996, de aproximadamente 350 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir en tela jean, la gran mayoría era micro y pequeñas industrias: 20% correspondía a microempresas categoría 1[129]; 72% a microempresas categoría 2; 6% a pequeñas empresas, y 2% a medianas empresas. El sector generaba más de 2 000 empleos directos. La estructura por tamaños mantiene porcentajes similares. Y 23% de los propietarios de las microempresas son mujeres.

Los empresarios de Pelileo han adquirido en la práctica sus conocimientos y destrezas. Cerca del 70% no ha superado el nivel secundario de educación formal.
La fuerza laboral tiene escasa calificación. Hay una marcada carencia de mandos medios (para las empresas mayores) y de operarios especializados (en confección, diseño, corte, etc.).
Las empresas utilizan entre una y cinco máquinas, en general de un solo propósito, preferentemente de costura recta. Esto limita las posibilidades de producción y de acabados.

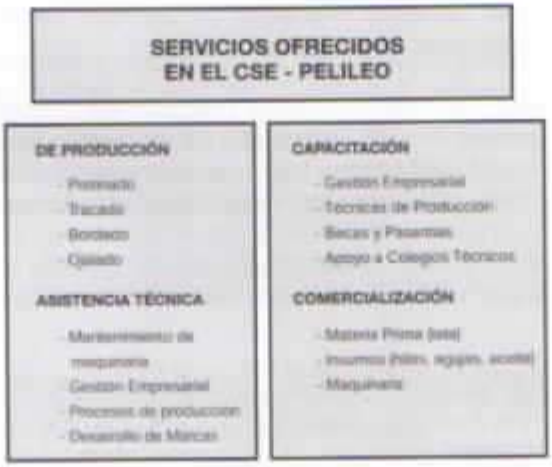
Los productos, en general, se comercializan con marcas que imitan a otras conocidas, lo cual no es exclusivo del mercado ecuatoriano; pero, las nuevas regulaciones sobre propiedad intelectual y acciones judiciales de empresas internacionales contra pequeños empresarios, promueven la apertura y reconocimiento a la necesidad de impulsar marcas propias.
Pelileo atiende aproximadamente al 30% del mercado nacional de jeans, lo cual resalta la importancia de este aglomerado de micro y pequeñas empresas. La venta se centra en las "ferias libres", entre población de bajos recursos económicos interesada en los precios baratos y no tanto en la calidad.

(127) Director de un proyecto para mejorar la competitividad de la micro y pequeña empresa de la confección, INSOTEC, Ecuador.
(128) Castro Nelly, Llerena Jenny, "Análisis comparativo de la situación socioeconómica de los hogares vinculados a las microempresas informales de confección de jeans en Pelileo y chompas de cuero en Quisapincha. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador, 1995.
(129) Se consideran microempresas categoría 1 aquellas con de 1 a 3 empleados y microempresas categoría 2 a aquellas que emplean entre 4 y 9 trabajadores.

El destino de las prendas confeccionadas se orienta al mercado nacional (43%), a las ciudades más importantes como Quito y Guayaquil, un 25% al mercado provincial (Tungurahua), el 17% al mercado local y 8% al mercado del exterior, principalmente a través de las fronteras norte (Colombia) y sur (Perú), concretamente hacia Tulcán y Huaquillas. En los años 2002 y 2003, la venta en las ciudades fronterizas disminuyó sensiblemente por la diferencia en precios con los productos de esos países.

En 1993 las empresas tenían serias deficiencias en la calidad y acabado de sus productos; en la provisión de materia prima e insumos, y los esquemas de trabajo de los empresarios aumentaban costos (compras en otras ciudades, en gran cantidad, sin facilidades de pago).
En un análisis de aglomerados de microempresas, las principales características en Pelileo, al iniciar INSOTEC su Centro de Servicios Empresariales (CSE) en 1994, eran:

- Concentración subsectorial: confección de prendas de vestir en denim, con pantalones como el principal producto (100% de las empresas lo produce). El 75% de la producción total son pantalones; mochilas, shorts y faldas representan el 16,2%, y chompas el 8,3%.
- Concentración geográfica: la manufactura es el segundo rubro de actividad económica en el cantón, después de la agricultura, y el primero en el área urbana. En esta la confección concentra al 80% de establecimientos manufactureros en esa pequeña área geográfica.
- Importancia con relación al mercado nacional: la producción de pantalones en tela denim, de Pelileo, se estima que representan alrededor de un 35% de la producción nacional;
- No hay preponderancia de empresas dominantes. Las empresas son pequeñas en su mayoría y no hay una o varias que ejerzan influencia monopólica sobre el mercado;



- Interrelación limitada de los agentes locales: Sólo en la subcontratación para elaborar ciertos productos en épocas de alta demanda, a través de empresas de menor tamaño o trabajadores por cuenta propia. Esto se daba en el marco de un mercado cerrado, con sólo un proveedor de tela, en la capital del país, que atendía a los microempresarios con distribuidores en ciudades vecinas o vendedores de paso; y con alto costo de transacción.
- Cierta división del trabajo entre las empresas: Esto se ha dado con relación al lavado de las prendas: del conjunto de micro y pequeñas empresas el 8% son empresas que sólo lavan, 72% sólo confecciona y 20% confecciona y lava sus productos. De hecho, 72% de la producción de Pelileo se lava en otras ciudades, por motivos de capacidad y calidad.

- Evolución histórica: en la ciudad se ha podido identificar una relación directa entre el aglomerado y la comunidad local, en cuanto a influencia en la cultura, en los valores y en el sentido de pertenencia. Sin embargo, hay una débil interrelación entre los actores públicos y privados que tienen que ver con el desarrollo económico de la localidad.

Dentro de su marco conceptual, para INSOTEC es importante también ejecutar diversas actividades que contribuyen a que el empresario tenga un mejor entorno, ya que las empresas no actúan aisladamente sino como parte del sistema productivo en el que se integran.

LA EMPRESA Y LOS ELEMENTOS QUE CONDICIONAN SU ACTUACIÓN

Por ello es necesario tener presentes, por un lado, los elementos que están directamente relacionados a la acción de las empresas y, por otro, los factores que desde el entorno inciden, estimulan o afectan el comportamiento de ellas, y que podríamos englobar en:

- aspectos legales que deben llevar a analizar las limitaciones provenientes de la excesiva regulación o regulación inadecuada para la empresa;
- los aspectos socio-culturales, desde el sistema educativo hasta la valoración de la función empresarial;
- aspectos institucionales, que tienen que ver con los temas políticos, sociales y económicos, que condicionan, positiva o negativamente el comportamiento empresarial, y
- otros factores, como pudieran ser la debilidad institucional privada y el escaso nivel de cooperación interfirma.

Para atender este campo de acción INSOTEC ha realizado en Pelileo investigaciones, foros de discusión, propuestas para la ciudad, programas especiales y dado apoyo a una institución educativa local. En octubre de 1996 se firmó un convenio de cooperación técnica entre la institución y el Municipio de Pelileo para fomentar el desarrollo de la comunidad. Entre las actividades realizadas por INSOTEC se destacan:

Proyectos de Investigación-Acción:

- Censo a empresas de Pelileo (1996)
- Diagnóstico general del sector de la confección de jean en Pelileo (1996)
- Estudio general sobre la contaminación de la industria del jean en Pelileo (1996)
- Diagnóstico (1997) en cinco empresas lavadoras del jean. E implantación de tecnología limpia en ellas (enero 1998); entre INSOTEC, PROPEL y Fundación Natura.
- Investigación (1998) de oferta y demanda de lavado en el sector de confección en Pelileo.
- Proyecto de reforma de currículo en instituciones técnicas educativas, con la especialidad de industria de la confección (entre agosto de 1996 y de 1998). Realizado en el Instituto Ignacio Ordóñez de Pelileo y otros 3 colegios del país, para que los estudiantes se preparen mejor para enfrentar el mundo del trabajo.
- Propuesta para establecer planta lavadora que cumpla requisitos de manejo sostenible del ambiente (1999).

Foros:

- Sobre el problema de la contaminación. Con empresarios, autoridades del Municipio y de salud, distribuidores de productos químicos, sector educativo y otras instituciones.
- Para analizar las posibilidades y propuestas de desarrollo de Pelileo, con participación de los candidatos a la Presidencia del Concejo Cantonal (Alcalde).
- Entre el área educativa y los empresarios, para contribuir a una formación acorde a las necesidades del sector confeccionista.

Actividades especiales:

- Desfiles de moda, relacionando a empresarios con las Escuelas de Diseño de las Universidades de la provincia.
- Pasantías de empresarios en Colombia. En seis ocasiones, desde 1995, cada vez con dos o tres empresarios de Pelileo.
- Colaboración y participación en festividades del Cantón con conferencias especiales, apoyo a desfiles, contribuciones al ornato de la ciudad.

INSOTEC ha venido ofreciendo en Pelileo Servicios de Desarrollo Empresarial que se enmarcan en el Programa Integral de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) que ejecuta la institución, según el resumen en el gráfico siguiente:

Estos Servicios de Desarrollo Empresarial se pueden caracterizar como:

- Aporte al conocimiento del empresario y de sus trabajadores, en el campo técnico y en el de gestión administrativa y financiera. Se incluyen la capacitación, asistencia técnica y consultoría. El grupo objetivo principal son las empresas de confección textil, sin descartar otras ramas productivas, especialmente en temas sobre gestión administrativa.
- Información comercial y tecnológica, para que el empresario esté informado de los avances generados en el ámbito local e internacional. Se aprovechan las opciones de las nuevas tecnologías de información y comunicación, y se ha establecido un servicio que ofrece fácil acceso a varias bases de datos de interés para el empresario.
- Apoyo a la producción, para mejorar la calidad y valor agregado mediante equipos y maquinarias que para el empresario son de difícil acceso, por su costo o porque no se justifican por el limitado uso que van a tener. Contribuyen también a crear una cultura de subcontratación. Estos servicios se han concentrado en el sector de confección textil y corresponden al concepto de insertarse en la cadena de producción y contribuir a que ésta se desarrolle. Incluyen máquinas ojaladoras, tracadoras y bordadoras.
- Motivación a la creatividad e innovación. Incluyen desarrollo de marcas propias, visitas y pasantías en empresas nacionales y del exterior, ruedas de negocios, visitas a ferias especializadas, contactos comerciales, acercamiento a compradores grandes (tiendas por departamento) y programas especiales como desfiles de moda o concursos de diseño.
- De comercialización para el sector de la confección, que incluyen provisión de materia prima, insumos, maquinaria y equipos.
  Además de contribuir en la reducción de costos para los empresarios, estos servicios proveen el acceso a nuevos productos, locales o importados, de modo que el empresario que desea un producto de mayor calidad tenga esa facilidad. Esta línea de acción facilita el acercamiento de INSOTEC con el pequeño empresario, permite crear confianza y la aceptación de otros servicios (capacitación, asesoría), en que el empresario a veces no ve resultados tangibles inmediatos. También ayuda a acercar las grandes empresas de textiles a los pequeños confeccionistas; contribuye a que se creen lazos de confianza y a que las empresas líderes inviertan en el desarrollo de las pequeñas. Así se consiguió realizar programas de pasantías en empresas locales, se lograron aportes económicos para las visitas al exterior y financiamiento parcial de los cursos de capacitación (con un esquema de bonos de capacitación). Es un servicio que facilita el desarrollo de redes verticales de cooperación empresarial.

El Centro de Servicios Empresariales de Pelileo (CSE-Pelileo) se instaló a inicios de 1994, con base en un proyecto que tuvo apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y en la experiencia y recursos de INSOTEC. Comenzó con la comercialización de materia prima para el sector de la confección (tela jean), luego ofreció crédito directo a los microempresarios y a continuación los servicios de acceso tecnológico (producción, asistencia técnica y capacitación).

El proyecto, además de las opciones de comercialización de materia prima y crédito, preveía la instalación de talleres de capacitación-producción, para brindar servicios al microempresario, y también a contribuir a su capacitación. Se pensó en instalar equipos que fueran de difícil acceso, por su costo o limitada utilización. Los servicios debían sustentarse en términos económicos.

Al evaluar los primeros ofrecimientos se concluyó que lo importante -lo que el empresario iba a valorar y además estaría dispuesto a cubrir su costo- era aquel servicio mediante el cual viera un rédito inmediato por la inversión que realizara. En este sentido, la capacitación, sea en cuanto a gestión empresarial o en técnicas de producción, no representaba para él un atractivo, ni siquiera la asistencia técnica cumplía con ese requisito. La opción de servicios de producción sí podía interesarle ya que una pequeña inversión, por ejemplo, un ojal bien hecho por el cual pagaba 10 centavos, podía incrementar de 50 centavos a 1 dólar el precio del producto.

Servicios de producción

INSOTEC decidió entonces dar prioridad a prestar Servicios tecnológicos de Producción, por su importancia en satisfacer la demanda de los empresarios, esto corresponde al concepto de *insertarse en la cadena de producción y contribuir a que ésta se desarrolle*. El servicio empezó con una máquina para hacer ojales arrendada, para evitar una mala inversión. En vista del éxito, a los 6 meses, se adquirió una máquina propia. El proceso mostró que el taller de capacitación-producción no era viable. Había que especializarse y ser rentable en el servicio de producción.

Al instalarse INSOTEC en Pelileo, no había más de dos máquinas ojaladoras, casi el 100% de las prendas elaboradas se hacía con ojales rudimentarios. Las máquinas existentes pertenecían a las empresas más grandes de la ciudad y sobre ellas se había creado el mito de que "son máquinas muy caras, de difícil manejo". Un empresario cuenta que para producir sus prendas con ojales de buen acabado debía pagar una coima al hermano del dueño de la máquina para que, por la noche y a escondidas, le haga los ojales en sus prendas a un precio alto (de 15 a 20 centavos de dólar). Esa máquina permanecía bajo llave y casi nadie tenía acceso a ella, ni siquiera para verla[130]. El mito se derrumbó al poner la máquina ojaladora en el CSE-Pelileo, a la vista de todos y a un precio de 10 centavos de dólar el ojal. El éxito de ese servicio creó en algunos empresarios la idea de ofrecerlo también y esto llevó a INSOTEC a mejorar eficiencia y eficacia, incrementar turnos de producción, bajar el precio y ofrecer servicios colaterales.

La producción llegó a su máximo valor en el segundo semestre de 1996. Al finalizar el primer semestre de 1997 INSOTEC decidió vender una de las dos máquinas que poseía, ya que los empresarios locales ofrecían el servicio. Se conservó una de las ojaladoras para satisfacer una demanda existente de los empresarios más pequeños, pero con la intención de retirarse de esta actividad, como sucedió el año 2000, cuando más de 12 máquinas ojaladoras prestaban el servicio, y antiguos clientes de INSOTEC compraron sus propias máquinas.
En el año 2003, el 98% de prendas elaborado en Pelileo tenía ojales elaborados en máquina y el precio de un ojal había bajado a menos de 1 centavo de dólar.

En 1995 INSOTEC instaló una máquina de hacer "tracados". La evolución de este servicio fue también positiva y, aunque su demanda era muy inferior a la de ojales, se mantuvo para atender la necesidad de las empresas pequeñas.
Se estructuró también un servicio de "pretinado", que duró poco tiempo porque el costo de adquisición del equipo era accesible para los empresarios o su tarea podía suplirse con una máquina más simple. Esto fue un aprendizaje valioso para definir futuros servicios.

A inicios de 1997 se instaló una máquina bordadora de un cabezal, con control computarizado, la cual también tuvo un éxito importante, y al poco tiempo de instalación operaba con dos turnos y luego con tres. En septiembre de 1997 se instaló un segundo cabezal para responder a la demanda. El ofrecimiento del servicio de bordado contribuye

(130) Entrevista al empresario Sebastián Carrasco.

a incorporar tecnología informática en el proceso de producción (vía subcontratación), que incide en productos de mayor valor agregado y mejor calidad, por los cuales los empresarios llegan a nuevos mercados, obtienen mejores precios y pueden incrementar sus ingresos.
En 1999 hubo un descenso en la producción, por fallas propias en el proceso de mercadeo y al aparecer otros oferentes del servicio. En el segundo trimestre, la demanda no permitía optimizar la inversión, en parte por un cambio de moda, y la institución reubicó la máquina bordadora para ofrecer el servicio desde la ciudad de Ambato, que está a 20 minutos, sin que entregar y recibir sus prendas en la misma oficina de Pelileo o trasladarse a Ambato represente un problema mayor para los empresarios.

Servicios de comercialización

La competitividad de las pequeñas empresas mejora con su acceso adecuado a las materias primas e insumos que requieren; incluidos precio, calidad, oportunidad, variedad y condiciones de pago. La acción en esta línea es importante porque facilita el acercamiento con el pequeño empresario, permite crear confianza e incidir en la aceptación de otros servicios (capacitación, asesoría) en los que el empresario a veces no ve resultados tangibles inmediatos.

Durante el primer semestre de 1994 se puso en marcha el centro de comercialización de materia prima (tela índigo) en Pelileo, mediante un acuerdo con La Internacional, única fábrica que producía esa tela, y atendía con distribuidores en ciudades vecinas o vendedores de paso. INSOTEC también contactó otros proveedores nacionales y externos, para atender mejor a los empresarios, con distintas opciones de materia prima en calidad y en precio.

La experiencia de la comercializadora se trasladó a otras ciudades donde la institución tiene oficinas. Esto mostró la conveniencia de crear, en 1997, una empresa comercial, denominada DECONFECSA, que es propiedad de INSOTEC. Esto es sustancial porque la figura jurídica de la institución podía otorgarle beneficios que otras empresas comercializadoras juzgaran como competencia desleal. También, INSOTEC vio importante que las transacciones con proveedores y compradores se realicen con la documentación correspondiente, para dar transparencia a los márgenes de utilidad y contribuir a una cultura de responsabilidad tributaria.

El servicio de comercialización tuvo crecimiento de ventas en sucres corrientes hasta el año 2000; pero factores que afectan todo el sector de confección (contrabando, baja productividad con altos costos) marcaron una caída importante de la producción y comercialización.

Servicios de capacitación y asesoría

Complementariamente a los servicios de producción y como parte de los servicios de acceso tecnológico, la institución ha ofrecido a los microempresarios de esa localidad capacitación técnica, asesoría y asistencia técnica para el mantenimiento de maquinaria y para la gestión administrativa. Se realizaron diagnósticos y asistencias técnicas en procesos de producción para mejorar la productividad y disminuir la contaminación ambiental (en el proceso de lavado).

Un ejemplo de los espacios abiertos para impulsar cambios significativos en el comportamiento empresarial, mediante servicios de asesoría, es haber comenzado a trabajar con empresas líderes en el desarrollo de marcas propias, y de esta forma superar situaciones que pueden traer problemas legales. Se han registrado varias marcas, como las que se indican a continuación.

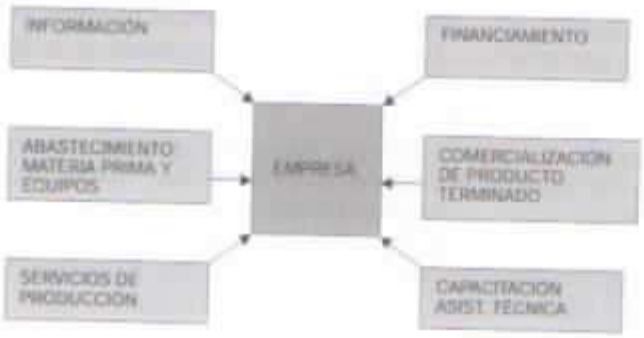
RESULTADOS DE LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Después de casi diez años de prestar servicios en Pelileo, existen todavía problemas en las empresas, en sus procesos de producción, en la calidad y acabado de las prendas y, sobre todo, por problemas del entorno. Sin embargo, se consiguieron importantes avances tanto en las unidades productivas como en el aglomerado de empresas confeccionistas. Sirva como ejemplo lo ocurrido con las máquinas ojaladoras. Adicionalmente, después de la instalación de la comercializadora de materia prima se han establecido en el lugar otros proveedores. Ha mejorado la relación entre los involucrados en el desarrollo de la ciudad, gracias al apoyo a un colegio técnico local, la realización de foros sobre los problemas del sector productivo, al apoyo a una asociación de productores y a la colaboración con las autoridades locales.

Los resultados de la acción de INSOTEC se pueden ver desde la propia perspectiva interna de la institución y, principalmente, con relación al impacto logrado tanto en los empresarios como en el aglomerado de los mismos microempresas de Pelileo.

Desde la perspectiva de INSOTEC

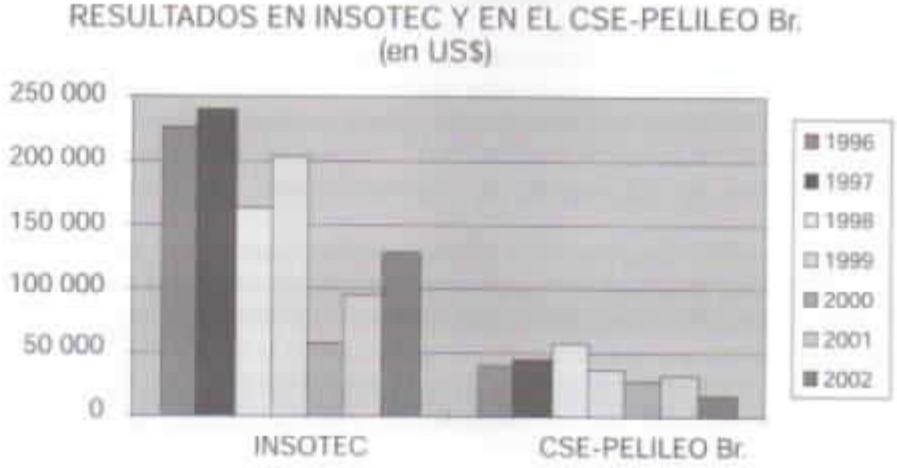
- La experiencia realizada en Pelileo ha permitido a INSOTEC ejecutar acciones en otras ciudades que tienen aglomerados de microempresas confeccionistas, lo que a su vez ha determinado ir estableciendo una estrategia de acción con el sector de la confección, basada en conceptos de: contribución a la difusión de tecnología, fortalecimiento del tejido empresarial, especialización sectorial y establecimiento de servicios con base en el mercado, que se detallan más adelante. Desde esta óptica, INSOTEC busca ser agente motivador, promotor y articulador entre los actores del desarrollo económico local.
- La institución ha definido un modelo para la prestación de servicios a la MIPYME. Este se ejecuta mediante los Centros de Servicios Empresariales (CSE), que ubican las empresas en el centro de la atención, con variada oferta de opciones en función de su demanda, para enfrentar los principales problemas que las afectan. Esto se grafica a continuación:



El modelo es dinámico en el tiempo y supone el ofrecimiento de nuevos servicios y el retiro de INSOTEC de los que ya ofertan las firmas locales. Se puede sintetizar en el siguiente gráfico:

- La institución ha logrado la difícil combinación de trabajar por el desarrollo y ser rentable, con el conjunto de las actividades que ejecuta donde tiene oficinas.
  Es importante destacar que INSOTEC se administra con criterios empresariales. Dejó de depender de los recursos de cooperación externa. Genera recursos propios a partir de la prestación de servicios en los CSE, a precios de mercado. Reinvierte los excedentes para incrementar la capacidad de dar servicios o los orienta a promover actividades que fomenten el espíritu empresarial de los beneficiarios o a mejorar su desempeño en el mercado (por ejemplo, financiamiento parcial de pasantías en el exterior o subsidio parcial a asistencias técnicas) o bien al financiamiento de actividades de investigación sobre el sector.

El siguiente gráfico demuestra los excedentes generados en la institución y los excedentes brutos en el Centro de Servicios Empresariales de Pelileo, por los servicios que se ofrecen. Los resultados a partir del año 2000 están afectados por la situación económica del país.



- Para INSOTEC es de suma importancia lograr que se genere una oferta de servicios desde el mismo sector empresarial. Esto concreta un objetivo institucional de contribuir al desarrollo de las cadenas de producción y a la interacción de los diferentes actores.
- Desde una perspectiva interna, el desarrollar este conjunto de actividades ha constituido un desafío para contar con un eficiente sistema de administración e información gerencial, que permite realizar el seguimiento de operaciones y la toma de decisiones.
- Un reto y un logro para la institución es la necesaria innovación permanentemente, de modo de atender mejor a la micro y pequeña empresa y, al mismo tiempo, generar los ingresos y excedentes necesarios para el desarrollo de la entidad.

Para las microempresas

- Servicios de producción y de comercialización de materia prima, en cada localidad, que anteriormente no existían. Entre los primeros están los servicios de ojalado, tracado y bordado. Esto permite incorporar a sus procesos productivos, vía subcontratación, mayor valor agregado y mejor calidad en el producto final.
- Lo anterior implica optimización en asignación de recursos, ya que las subcontrataciones evitan destinar los escasos recursos a activos fijos, que muchas veces son subutilizados.
- La subcontratación se realiza con micro y pequeños empresarios de la misma localidad, lo cual es importante por el concepto de desarrollo local de la oferta de servicios.
- Esto significa también un proceso de difusión y transferencia de las tecnologías utilizadas en la prestación de los servicios.
- La presencia de más oferentes determina una mayor competencia y la autorregulación del mercado, y el microempresario obtiene mayor calidad, mejor atención y menores precios.
- La mayor oferta local de servicios de comercialización de materia prima representa para una disminución de los costos de transacción y la optimización del capital de trabajo.
  También hace posible acceder a mejores materias primas al haber diversificado la oferta. Así, el empresario puede tener acceso a telas de Ecuador, Colombia, Chile, etc.
- A través de participación en ferias, pasantías, eventos especiales como desfiles de moda, ruedas de negocios, etc., se facilita el conocimiento de nuevos mercados, mejor relación con los proveedores e información técnica para aprovechar mejor la materia prima. Constituyen también una opción para conocer prácticas empresariales a ser emuladas.
- Todo esto influye en el desarrollo de productos de más calidad, mayor valor agregado y mejor precio, permitiendo al sector mejorar su rentabilidad y sus niveles de vida.

Desde la perspectiva del aglomerado de microempresas

- Los aglomerados "naturales" de microempresas, sobre los cuales la institución actúa, empiezan a configurarse con nuevos elementos de colaboración inter e intra sectorial, que coadyuvan a una mayor eficiencia del conjunto empresarial. Así, en la confección de jeans la evidencia empírica demuestra la existencia de un alto nivel de subcontrataciones que realizan las micro y pequeñas empresas. Un 61,3% de las empresas subcontrata por necesidades de especialización: el lavado 28,7%, el ojalado 8,2%, el tracado el 5,5% y 1,8% el pretinado; en tanto que el 26,4%

subcontrata servicios de capacidad de otras firmas, vinculadas con las etapas del cosido y acabado de la prenda. En resumen, en Pelileo coexisten formas de subcontratación de especialización y de capacidad. Las primeras tienen un rol positivo, en la generación de un tejido articulado relativamente estable, y las últimas responden a condiciones coyunturales y de mayor precariedad que no facilitan el desarrollo de procesos de aprendizajes y actualización tecnológica.[131]

- Gracias a los niveles de colaboración descritos se dan procesos de aprendizaje que generan avances tecnológicos e implantación de innovaciones.
- Hay mayor relación entre los actores públicos y privados del desarrollo de Pelileo (municipio, gremios empresariales, instituciones educativas, prestadores de servicios).
- Existe mercado de prestación de servicios, en el mismo aglomerado de microempresas.

ESTRATEGIA EN LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial de INSOTEC se fundamenta en conceptos básicos: contribución a la difusión de tecnología, fortalecimiento del tejido empresarial, especialización sectorial y establecimiento de servicios con base en el mercado.

Difusión tecnológica

Para INSOTEC la prestación de servicios debe contribuir a acelerar el proceso de difusión tecnológica. Esto es especialmente importante en sectores de menor productividad, donde se hace uso intensivo de la mano de obra. Coincide además con que "el proceso de innovación tecnológica es la causa principal del desarrollo económico a largo plazo" (Rosenberg, 1979).

Conceptuar la "competitividad sistémica" demanda esfuerzos importantes para la innovación y para una rápida difusión tecnológica, ya que se requiere que todos los estratos y subsectores de las cadenas de producción tengan buenos niveles de productividad. En la medida en que la difusión tecnológica sea lenta, menores serán la generación de empleos de alta productividad, el crecimiento del ingreso y la posibilidad de mejor distribución de la riqueza.

Se debe considerar que "las innovaciones tecnológicas endógenas (en una rama, sector o economía) dependen de la calidad de los trabajadores, del grado de eslabonamientos, de la existencia de un número mínimo de unidades productivas ubicadas en el mismo nivel tecnológico, de la difusión de los conocimientos, experiencias e innovaciones, de la capacidad de copia, de la investigación y desarrollo, y de las posibilidades de ganancia y/o ingreso en la rama o sector" (Villarán, 1988).

Si se considera el concepto de tecnología en su acepción amplia, que incluye a la maquinaria, los equipos, la materia prima, los insumos, los procesos, los productos y la organización de la empresa, se pueden hacer amplias acciones en favor de la difusión e innovación de tecnologías.

Fortalecimiento de la cadena productiva y del tejido empresarial

Se basa en la competitividad sistémica o competitividad estructural[132] indicada, que resulta del aporte de las empresas individuales, las cadenas de producción, la calidad del entorno

(131) Dávalos María Verónica. "Los Distritos Industriales como modelo de desarrollo regional". El caso de la confección de jeans en la región de Pelileo. Tesis de Maestría. Universidad Nacional General Sarmiento, Argentina, 1999
(132) Pérez, Carlota. La Modernización Industrial en América Latina y la Herencia de la Sustitución de Importaciones, en Comercio Exterior. Volumen 46, número 5, mayo de 1996, Banco Nacional de Comercio Exterior, México.

económico nacional y del espacio regional. En este concepto se consideran las cadenas de producción desarrolladas con un rol preponderante y las aglomeraciones empresariales pueden tener un papel importante. Se entienden estas aglomeraciones como sectores con conexiones horizontales, verticales, laterales y/o diagonales, y que tienen elementos de lo que se denomina "atmósfera industrial", esto es presentan rasgos de una cultura productiva, con vínculos entre los diferentes sujetos, y hay una estrecha relación entre estructura social y productiva y tradiciones culturales comunes[133]. INSOTEC pretende entonces ser un agente motivador, promotor y articulador entre los distintos actores del tejido empresarial.

Especialización sectorial

Para optimizar los recursos de la institución y lograr un verdadero impacto, es importante focalizar esfuerzos en una rama de producción; tal como la de confección textil, principalmente por su importancia socio-económica tal como se ha indicado.

INSOTEC procura alcanzar niveles adecuados de especialización, en el conocimiento de esa rama de la producción y en la prestación de servicios, como algunos de los que ofrece la institución con exclusividad a esa rama.

En concordancia con estos criterios, INSOTEC ha definido una estrategia para trabajar con la cadena de producción textil-confección. Esta estrategia está orientada a apoyar al desarrollo de las pequeñas y microempresas de confección.

Servicios con base en el mercado

Lo que inicialmente valora el empresario y por lo que va a estar dispuesto a pagar su costo, es aquel servicio mediante el cual hay réditos inmediatos por la inversión que se realiza. Los servicios surgen de identificar la demanda real de los empresarios, es decir que sean servicios basados en el mercado. Es importante que desde el propio sector privado se vaya asumiendo esta oferta, en cuanto son servicios que dinamizan la cadena de producción. Además, de aquí se puede llevar al empresario a aceptar servicios menos tangibles pero de mayor valor agregado, en los que los resultados se ven en el mediano y largo plazo.

(133) Se puede profundizar sobre los conceptos y características de los distritos industriales en Stumpo, Giovanni (1996). "Encadenamientos, Articulaciones y Procesos de Desarrollo Industrial", Serie Desarrollo Productivo No. 36, Santiago de Chile. CEPAL.

DRUMNET: ENCAUZANDO AL PEQUEÑO AGRICULTOR HACIA EL CAMBIO CON TRANSACCIONES FINANCIERAS Y USO DE INFORMACIÓN

Jonathan Campaigne[134]

Antecedentes

El tambor (drum) es una poderosa herramienta de difusión de información, mercadeo y publicidad, y un medio artístico y de entretenimiento en la escena rural tradicional africana.

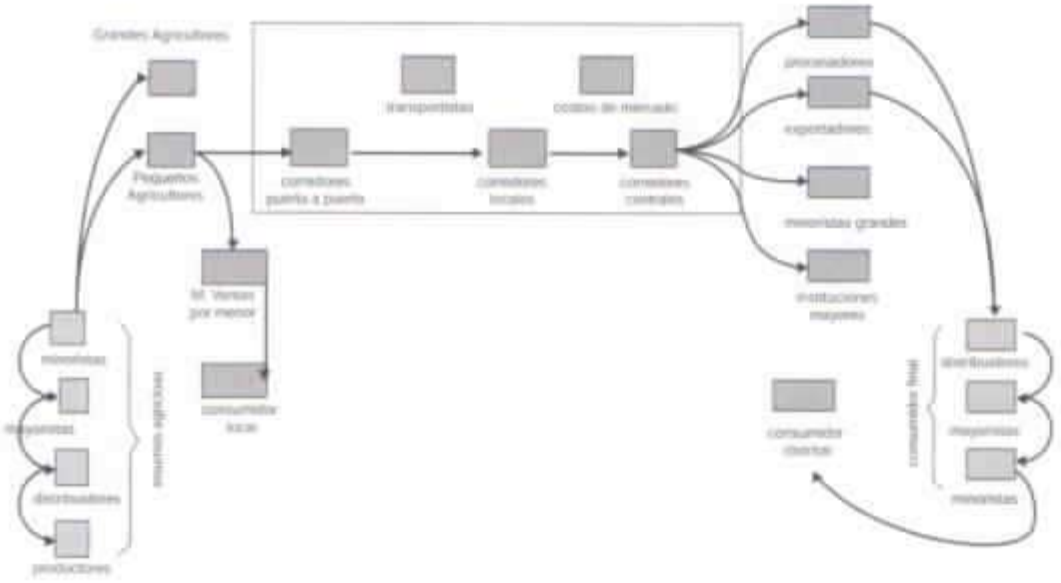
DrumNet es un modelo de desarrollo de negocios que integra técnicas de comunicación tradicionales y modernas. Busca las sinergias potenciales de los tambores africanos y de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para brindar a los pequeños agricultores oportunidades de generar riqueza.
En los últimos treinta años, las Microfinanzas han sido una herramienta efectiva de desarrollo y negocios para llegar a los pobres, principalmente a los empresarios informales en centros urbanos y peri-urbanos.
La agricultura sigue predominando en el continente africano; pero en áreas rurales el alcance y profundización de las Microfinanzas han sido ampliamente ignorados. Las Microfinanzas operan; pero sin la intensidad para la cual fueron concebidas, ni una base que sea viable comercialmente sin sacrificar a los pobres en el proceso. Falta compromiso del sector privado, los bancos comerciales se mantienen al margen y los mercados internacionales y nacionales siguen inexplotados por carencia de infraestructura, normas e instrumentos. Por desgracia, la innovación ha sido limitada.
Los programas basados en créditos han pasado por alto el reto e importancia de brindar servicios financieros innovadores y de apoyo a los negocios de los pequeños agricultores. Más aún, el hecho de que estos servicios no han llegado a las puertas de los agricultores y habitantes de las zonas rurales, que constituyen el 80% de la población de Kenia, es el triste comentario del impacto de aquellos que han practicado las Microfinanzas.

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Los pequeños agricultores rurales en África, en su mayoría mujeres, permanecen atrapados en un ciclo de pobreza por el mal rendimiento financiero de sus pequeños negocios agrícolas.
En primer lugar, sus fincas no llegan a su plena productividad. Estos agricultores con frecuencia siembran mezclas equivocadas de cultivos, basándose en las desequilibradas oportunidades entre la oferta y la demanda de los mercados agrícolas. No tienen capacidad para adquirir los insumos requeridos para maximizar la cantidad y calidad de producción en sus cultivos, y, sin ellos, tienen cosechas pequeñas de frutas y vegetales de baja calidad. Por último, ignoran las últimas -simples- técnicas para impulsar la productividad de sus tierras.
En segundo lugar, los pequeños agricultores tienen bloqueado el acceso y la venta a los mejores compradores en un determinado mercado agrícola. Estos agricultores operan en ambientes con mala o nula información sobre los precios, el mercado y su dinámica.
Este desconocimiento ha permitido a los intermediarios operar negocios altamente rentables de compra, transporte y reventa de la producción de las pequeñas fincas a grandes mayoristas, como exportadores, procesadoras de alimentos, vendedores al por menor y otros. A través del monopolio, la colusión, relaciones bancarias favorables, contratos a largo plazo y ventajas informativas, estos intermediarios impiden que los pequeños agricultores africanos tengan los beneficios económicos de un acceso pleno al mercado.

(134) Fundador del PRIDE (Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprices), DRUMNET. Kenya.

Finalmente, el sistema de producción, mercadeo, distribución y ventas al por mayor de la producción de las fincas pequeñas es ineficiente, y bloquea el acceso a ganancias a todos los participantes en la cadena de transacciones, muy particularmente al propio productor. Generalmente, la producción de pequeñas fincas cambia de manos tres o cuatro veces en su recorrido desde la puerta de la finca hasta el comprador mayorista. El transporte es lento y costoso. Al sistema actual le hacen falta procesos logísticos para asegurar que los vehículos se llenen en cada viaje. Rara vez la producción del agricultor se transporta directamente de su puerta al comprador final. En vez de ello, la producción generalmente se revende en dos y tres puntos antes de su destino. Además, en esta cadena de abastecimiento generalmente participan pequeños operadores incapaces de ponerse al nivel de las economías de escala que pudieran llevar a menores gastos y ganancias mayores para los agricultores africanos.



Típica cadena de valor para la distribución de productos hortícola en Kenia

PRIDE AFRICA Y EL PROYECTO DRUMNET

PRIDE AFRICA (PA) fue un pionero en la introducción exitosa del modelo de solidaridad de grupo en el este y sur de África, por medio de una red de más de 60 sucursales en 5 países, que presta servicios a más de 130 000 clientes. Actualmente administrado por PRIDE Management Services Ltd., PA ha pasado a conducir el área de Investigación y Desarrollo y se concentra en generar nuevas ideas, productos y plataformas para incorporar a los pobres, de acuerdo con su misión de crear en África una red de servicios financieros e informativos comercialmente sostenible. El enfoque estratégico está colocado en tres áreas clave:

- Generar un modelo financiero viable para el ahorro de pequeños agricultores, que pueda ser compartido con bancos comerciales, intermediarios financieros y el sector privado.
- Establecer una plataforma de intercambio de información basada en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que promueva transacciones, financieras o no, que vinculen microempresarios, mercados, pequeños agricultores y al sector formal.
- Como parte de una sociedad global desarrollar y promocionar normas y tecnologías para llevar las Microfinanzas a escala y conducir a los pobres a los mercados formales por medio de la creación de riqueza.

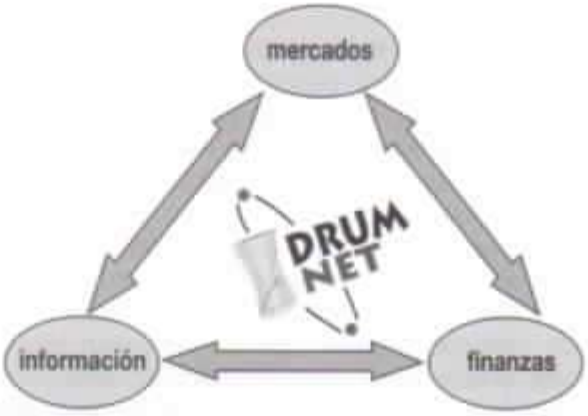
DrumNet, un proyecto de PRIDE AFRICA, fue lanzado a fines del 2002 para brindar un conjunto de servicios de apoyo a los pequeños agricultores africanos. Esta organización está emergiendo como una red de "info-kioscos" rurales o centros de apoyo a negocios, diseñados para brindar asistencia in situ por medio de una gama de productos y servicios financieros, de mercadeo e información. Inicialmente, DrumNet se enfoca a pequeños agricultores dedicados al cultivo y venta de hortalizas y gradualmente se extenderá a otros subsectores y mercados.

DrumNet es una aventura comercial auspiciada por donantes, con la meta a largo plazo de ganancias, dirigidas al desarrollo, que permitan construir una red sostenible de centros de apoyo a negocios en la zona oriental de África y potencialmente en todo el continente.

Inspirada en la eficacia del tambor africano tradicional para la transmisión de información, DrumNet está nivelando sus fortalezas en Microfinanzas con modernas TIC, para brindar un servicio unificado de información comercial, creación de mercados, vinculación con bancos. Combina la tecnología de Internet con su conocimiento de los mercados locales, Escuelas de Campo para Agricultores, Cooperativas, ONG de Microfinanzas y el sector privado.

El objetivo general del programa es brindar a los agricultores pobres un mejor acceso a la última tecnología agrícola, información financiera y no financiera y un puente con el sistema financiero formal para ampliar y diversificar sus negocios, generar más ingresos y empleo, así como crear vínculos de doble vía. En general, el modelo está siendo desarrollado en forma simplificada, de manera que pueda ser extensa y rápidamente reproducido por medio de cualquier grupo de agricultores participantes, institución de Microfinanzas o banco.

Transacciones de negocios para pequeños productores y empresarios



El modelo de tres piezas de los servicios de apoyo a negocios de DrumNet.

LA ESTRATEGIA DE DRUMNET

DrumNet se propone ofrecer un valor de negocio a sus clientes miembros de tres maneras:

- Los servicios de DrumNet permitirán a los agricultores incrementar significativamente la productividad por hectárea en sus fincas;
- DrumNet dará a los agricultores acceso directo al mercado correcto y en el momento preciso, y
- DrumNet facilitará que los agricultores disfruten la eficiencia de consolidar la producción, las economías de escala, la tecnología de información y apoyo logístico de avanzada.

En la investigación de mercado y mediante muchas conversaciones con futuros miembros, existe una gran demanda de una organización que ofrezca un conjunto integrado de servicios de apoyo a negocios dirigidos a estas tres propuestas de valores. Dada esta alta demanda, la base de clientes potenciales para estos servicios está virtualmente abierta en África.

Para aumentar la productividad en las fincas, DrumNet elabora un sistema simple de crédito para los agricultores que les permita adquirir insumos agrícolas antes de la cosecha. La mayoría de pequeños agricultores opera sin estos insumos cruciales. Una pequeña minoría ingresa en esquemas de crédito desfavorables, con compradores y revendedores, a cambio de contratos inflexibles para vender la producción resultante a precios reducidos.
DrumNet será un sistema simple de comprobantes dirigidos al ahorro, en sociedad con los dueños de provisiones, que dará un acceso ventajoso a las semillas, fertilizantes, pesticidas, cercas, mano de obra y demás insumos necesarios. El componente financiero, conocido como "MAVUNO" ('cosecha' en kisuahili), es un sistema de financiamiento de insumos para pequeños empresarios y productores, desarrollado con instituciones financieras, comerciales y proveedores agrícolas. De esta manera, los pequeños agricultores podrán competir con los más grandes en función de cantidad y calidad de la producción agrícola por hectárea.

Asimismo, DrumNet suministrará a los agricultores la información disponible sobre los últimos métodos de producción para la mayoría de cultivos rentables. Motivará a sembrar los cultivos apropiados utilizando las técnicas adecuadas. La información se ofrecerá en forma fácilmente accesible (por ejemplo, versiones traducidas y resumidas de informes técnicos) y también a través de una red de expertos locales en producción de cultivos para asesoría de campo.
Por último, se está y continuará trabajando con los agricultores por medio de organizaciones para aprendizaje, tales como grupos de autoayuda, cooperativas y Escuelas de Campo para Agricultores para maximizar la divulgación de "boca en boca" de esta valiosa información. Los proyectos iniciales, elaborados junto con los futuros miembros, muestran que estos servicios duplicarán o aun cuadruplicarán el rendimiento por hectárea de las pequeñas propiedades.

Se está estableciendo una red de información para vender los productos agrícolas directamente al comprador adecuado, en el momento preciso. Estos servicios permitirán a los agricultores evitar la cadena de intermediarios de pequeña escala, transportistas locales, revendedores y otros que extraen valor excesivo en cada transacción. Investigadores de mercado se ubicarán en los centros de mercadeo, compararán los precios de compra y negociarán con exportadores, procesadores, tenderos mayoristas y grandes instituciones.
DrumNet comunicará información actualizada sobre los precios comparativos de mercado en toda la región, utilizando una variedad de tecnologías de información y comunicación para permitir decisiones efectivas, en tiempo real sobre selección de los mercados. Se suscribirán contratos y acuerdos con compradores que faciliten las ventas directas. Según proyecciones estos servicios aumentarán inmediatamente los precios netos de la producción de los agricultores en 30 a 50%. Junto con un incremento significativo de la producción en las fincas, el impacto tendrá efecto multiplicador en el ingreso total del sector.

Para incrementar la eficiencia, DrumNet suministrará innovadores servicios a sus miembros. Usará su capacidad de agregar productos, las TIC y procesos efectivos de negocios para coordinar el transporte de frutas y vegetales directamente al mayorista.

Mediante contratos con los transportistas locales, asegurará que los vehículos utilicen su capacidad al máximo y en viajes punto a punto de la comunidad rural al comprador, para transportar los productos por un porcentaje de su valor mucho menor que el actual. Se usará la red de información de propietarios para rastrear órdenes, transacciones y cuentas de nuestros miembros. Los centros rurales de apoyo se diseñan de forma que el costo de establecimiento y operación sea bajo. Finalmente, se prevé alcanzar rápidamente una economía de escala para mantener baja la tasa de comisión que sostenga los gastos organizativos de DrumNet.

La investigación en Kenia central muestra que los pequeños agricultores, que trabajan por medio de los canales tradicionales de mercado y transporte, reciben únicamente 60-65% del valor de su producción. La eficiencia en transporte y negocios descrita, debe permitir al agricultor retener cerca del 75% del valor de la venta al por mayor de su producción propia. Esta mejora se verá reforzada por las ganancias económicas que se obtendrán a través de los servicios dirigidos a incrementar la productividad agrícola y a un mejor acceso al mercado. Se confía en que los agricultores que aprovechen la gama de servicios ofrecida, verán mejoramientos significativos en sus ingresos, a la vez que permitirán que DrumNet recupere sus costos y financie el crecimiento de la red por toda la región.

DrumNet planea extender rápidamente estos servicios a clientes en toda Kenia, al este de África y, eventualmente, a todo el continente. Para ello, su crecimiento debe ser eficiente en costos, reproducible y que pueda proyectarse a mayor escala. Para cumplir estas exigencias, DrumNet está diseñando sus negocios con clara visión de las metas y posibles asociaciones.

Para facilitar la rápida expansión, se ofrecerán los servicios a través de diversos canales. Durante el lanzamiento inicial, y un período de confirmación de este modelo de negocios, DrumNet operará pequeños centros de apoyo de negocios de su propiedad, en cierto número de comunidades rurales. Luego de esta etapa, DrumNet piensa lanzar centros que incorporen a otros organismos existentes. Al crear paquetes de servicios estandarizados, estos nuevos centros podrán establecerse y operar en forma simple dentro de las actuales Escuelas de Campo para Agricultores, cooperativas, bancos y demás instituciones. Como en un modelo de franquicia, estos centros estarán "conectados" a la red de DrumNet y contarán con su creciente base de datos de clientes, socios y recursos compartidos de la organización.

Cuando la organización de DrumNet aumente usuarios en comunidades rurales, se convertirá en un atractivo canal para que otras instituciones comercialicen productos y servicios nuevos a un segmento de clientes hasta ese momento inaccesible. A medida que los clientes se familiaricen con los productos y servicios de DrumNet, se interesarán en los demás servicios que ofrezcan estos socios. Se considera a los fabricantes de equipo agrícola, productores de insumos agrícolas, servicios financieros, proveedores de seguros, publicistas y otras firmas que puedan aprovechar la red de DrumNet para comercializar con sus miembros.

Como complemento fundamental de esta estrategia se piensa desarrollar un sistema referencial para evaluar a los miembros en cuanto a la calidad de sus servicios y capacidad de crédito. A medida que nuestros miembros vayan desarrollando transacciones y creen un historial de crédito, DrumNet retendrá y estandarizará esta información. Esta base de datos se convertirá en componente esencial para asistir a las organizaciones socias que ofrezcan valiosos servicios financieros a los miembros de DrumNet.

En la actualidad, se adelanta una fase piloto para convalidar el modelo de negocios; completar los detalles del conjunto de sus productos y servicios, y desarrollar los procesos operativos de apoyo al rápido aumento de escala que está planificando. El principal centro de apoyo a negocios está ubicado en Kenia central, en el distrito de Kirinyaga. Esta región tiene un inmenso potencial agrícola que no se explota debido a las razones antes indicadas. Representa una base perfecta de prueba para la estrategia de negocios de DrumNet, cuya presencia se ha establecido en dos centros comerciales principales: Nairobi y Karatina, el principal mercado agrícola en Kenia central. Está suscrito un contrato con investigadores de las universidades de Nairobi, Harvard y Princeton para monitorear esta fase piloto y determinar el impacto económico de los servicios de DrumNet en sus clientes miembros.

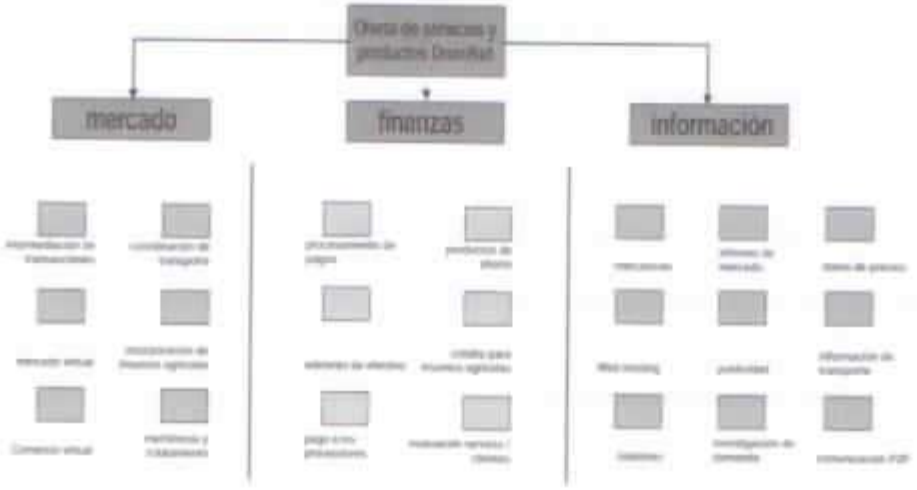
Se reclutó y organizó en tres grupos el conjunto inicial de clientes, para facilitar el aprendizaje de los grupos y la recopilación de datos de investigación. Estos grupos se organizaron para facilitar la convalidación del actual modelo de investigación y negocios en el mercado que se prevé continuar en este distrito. Un grupo es una cooperativa recién formada de productores de maracuyá. Con este grupo, se investigará el potencial de DrumNet de incrementar los ingresos de fincas organizadas por cultivos únicos. Otro grupo fue formado al azar con 500 agricultores, con quienes se harán estudios cuantitativos dirigidos por equipos de aquellas universidades. El tercer grupo es un grupo auto-registrado que está conduciendo una Escuela de Campo para Agricultores con una duración de 9 meses, auspiciada por la Federación de Productores Agrícolas de Kenia (KENFAP). Este es crucial para el estudio sobre la efectividad de DrumNet a medida que vaya integrando sus servicios con grupos organizados de aprendizaje, como son las escuelas para agricultores.

Se tiene auspicios del Fondo Monsanto y el Centro Internacional para el Desarrollo de la Investigación. Al iniciar la operación se conducirá una investigación sobre DrumNet y sus clientes durante el año 2004.

MÓDULOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE DRUMNET

La anterior sección contiene una descripción de alto nivel de los productos y servicios que DrumNet desarrolla en la actualidad. En esta se describirán tales productos y servicios con mayor detalle. El actual conjunto de productos y servicios será lanzado dentro de poco a los tres grupos miembros en la región piloto, el distrito de Kirinyaga en Kenia Central.

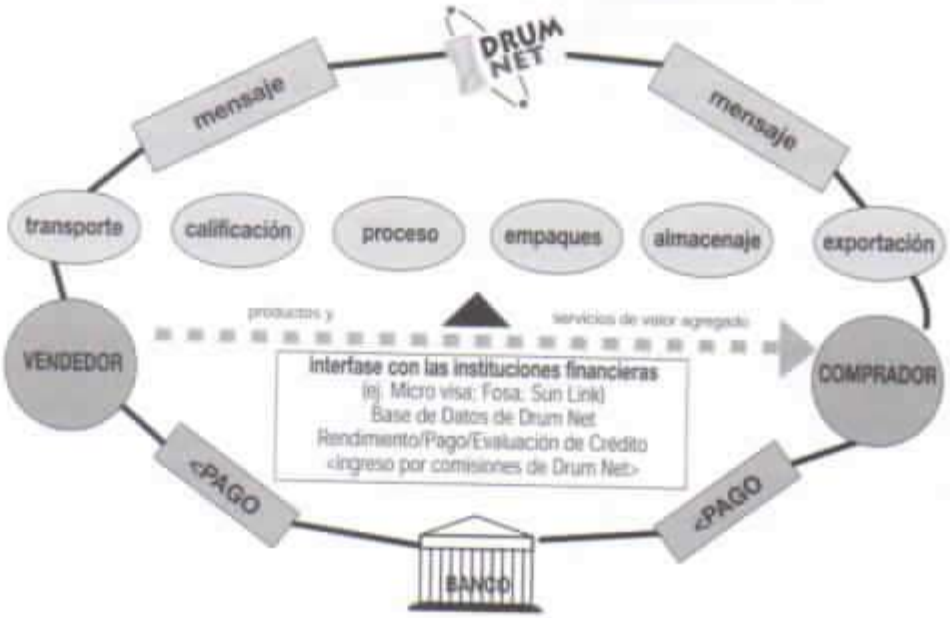
• El conjunto de módulos de productos y servicios de DrumNet.



- Intermediación de Transacciones: DrumNet facilitará a sus miembros la venta de producción hortícola y eventualmente otros cultivos. Esto se logrará acoplando venta de productos con la mejor salida al mercado en un momento determinado. DrumNet tiene una red de investigadores en los principales centros de mercado en Kenia Central, para evaluar continuamente y comparar oportunidades de mercado con base en precios y volúmenes. Se espera suscribir contratos a largo plazo con los compradores para pronosticar precios para los agricultores miembros. Se rastrearán estas transacciones y facilitará el transporte y proceso de pago según se describe a continuación.

- Coordinación del Transporte: Como parte del servicio de comercialización de productos agrícolas, DrumNet coordinará el transporte de la producción de los agricultores rurales, evitando la tradicional e ineficiente cadena de abastecimientos. A través de la consolidación de productos, DrumNet utilizará en forma más efectiva los vehículos que, con frecuencia, no se llenan totalmente.
  DrumNet hará contratos con los transportistas locales para reducir los costos, y coordinará el mantenimiento de registros y facturación relacionados con el transporte para sus agricultores. Se tendrá una base de datos para rastrear el movimiento de camiones/ buses a destinos que encajen con los mercados de los productores. Habrá clasificaciones de servicios para evaluar la satisfacción con el servicio y elaborar un flujo más confiable y consistente de productos. Al analizar el flujo del transporte y mercancías entre los puntos de servicio, se podrán reducir los costos eliminando los de viajes de regreso sin carga.

Transacciones de ventas de DrumNet



- Datos para Fijación de Precios: De diversas fuentes internas y externas, DrumNet ofrecerá información actualizada sobre los precios de mercado a sus socios. Ya se contrató una firma keniana para recopilarla, y se ampliará con investigadores de mercado propios. Estos informes estarán disponibles en las oficinas de DrumNet e incrementarán la transparencia y riqueza de información, lo cual ofrecerá una ventaja competitiva a los agricultores miembros.

- Servicios Financieros para los Agricultores: El plan piloto se enfocará en ahorros y créditos a corto plazo, lo cual será el cimiento de una extensa base de datos de agricultores, sistema de identificación y de referencia, con el fin ulterior de vincular a los agricultores e incorporar a los bancos comerciales. El modelo será fortalecido por los procedimientos, sistemas, normas y software usado con éxito por PRIDE AFRICA en la última década para brindar servicios a más de 125 000 clientes en la región.

El concepto de MAVUNO no está previsto como esquema de dependencia en concesiones.
La intención es integrar a los Grupos de Agricultores a la red financiera nacional para lograr un financiamiento comercial y sostenible. El elemento crucial del programa de vinculación será la creación de un Fondo de Garantía de Crédito, que sirva como esquema de garantía financiera o garantía de préstamo. Esto mejorará la percepción de riesgo de los pequeños agricultores y posibilitará a DrumNet negociar en forma efectiva la participación de instituciones financieras para préstamos a tasas primas o preferentes. En otras palabras, el Fondo brindará protección o cobertura de riesgos para la concesión de crédito a pequeños agricultores y microempresas agrícolas aliadas. En la práctica, compensará a los proveedores por pérdidas de cartera en mora.

Comenzará con una cobertura de riesgo del 100% o un índice de apalancamiento de 1:1, que se reducirá gradualmente a medida que DrumNet gane credibilidad y reconocimiento en el mercado y entre los banqueros. El esquema de garantía del Fondo podrá tomar la forma de cuentas de depósito bloqueadas en moneda extranjera o local, carta de crédito de sustitución o acuerdo de respaldo (crédito concedido por un banco basado en otro crédito recibido de otra institución). El fondo de garantía se basará en concesiones y, como tal, DrumNet buscará la colaboración y contribuciones de agencias de donantes y otros inversionistas sociales para los recursos que se requieren para establecer el Fondo. Para asegurar el compromiso mutuo y evitar negligencia, el Fondo podrá limitar las garantías de préstamos a 50-75% y hacer que los proveedores del crédito asuman los riesgos restantes. En cualquier caso, el Fondo de Garantía será temporal, con una duración máxima de 3 años, luego de la cual se habrá creado la suficiente confianza y certidumbre entre DrumNet y las instituciones socias, lo cual convertirá al Fondo en un elemento innecesario.

- Movimiento de Ahorros: El enfoque central del servicio financiero de DrumNet es aunar los ahorros de los agricultores con énfasis en vincular el rendimiento de esos ahorros al acceso a las facilidades de crédito, algo muy parecido a las tarjetas de débito que se usan en los países en desarrollo. Aquellos agricultores cuyos requerimientos financieros hayan pasado por los límites del préstamo MAVUNO, serán referidos a bancos comerciales que utilizarán su historial de crédito y el fondo de garantía para admitir su ingreso al sector financiero formal. DrumNet podrá ofrecer funciones de respaldo logístico a los bancos que acepten a los agricultores graduados del esquema MAVUNO, con tarifas razonables basadas en el rendimiento. Se espera que los grupos miembros ahorren por un período determinado (3-6 meses), dependiendo de la política del banco, para tener derecho a préstamos máximos para ciclos de cultivos de 2-3 veces el monto ahorrado. Los préstamos se concederán a las tasas de interés de los bancos participantes y se reembolsarán máximo en dos estaciones de cosecha, según el cultivo. Se espera que sigan ahorrando durante el período del crédito. A más de servir como garantías en efectivo, los ahorros forman capital propio para las necesidades de los agricultores en ciclos de siembra y micro-agro-negocios para mejorar y diversificar sus ingresos.

- Sistema de Referencia de Agricultores: DrumNet forma una base de datos de socios para rastrear y mantener información / archivos sobre sus miembros, que conformarán un Sistema de Referencia. Estará compuesto de dos componentes, específicamente, evaluación de servicios y rastreo / clasificación de créditos. La evaluación de servicios califica regularmente el rendimiento de compradores y vendedores en cuanto a calidad de producción, confiabilidad de provisiones, la evaluación de créditos rastrea y califica la situación crediticia de los miembros. El principal objetivo de la herramienta de evaluación de riesgos es ofrecer a otras instituciones financieras una alternativa práctica y sostenible para estimar la capacidad de crédito de los agricultores, utilizando su historial de crédito y flujos de caja, en lugar de garantías demostradas.
  También aspira a brindar decisiones más rápidas, consistentes y ventajosas sobre créditos, al ordenar a los agricultores miembros por orden de rango según su riesgo relativo de incumplimiento con créditos. Entre otros objetivos financieros, está proveer de un mecanismo que motive a los miembros a honrar acuerdos contractuales y cumplir con los contratos de abastecimiento entre ellos y sus clientes (procesadores, cadenas de supermercados) y la creación de vínculos comerciales de mercado a largo plazo entre los agricultores miembros y los mercados formales. Todas las instituciones afiliadas que participen en DrumNet podrán tener acceso a la base de datos de evaluación de servicios e historiales de crédito. Los miembros aceptarán que los compradores empresariales e instituciones financieras usen los datos recopilados sobre ellos para medir su confiabilidad abastecedora y situación de crédito.
  Además, DrumNet coordinará el desarrollo de una solución de software que integrará con otras aplicaciones / plataformas usadas comúnmente por las instituciones financieras. Se prevé que el software de DrumNet será tecnológicamente capaz de enviar información, en forma eficiente y fácil. Esto será crucial para vincular a los agricultores miembros de DrumNet con instituciones financieras de ahorro y crédito.

- Sistema de Identificación de Agricultores:
  DrumNet introducirá el sistema de identificación con tarjetas magnéticas en los grupos de agricultores miembros. Estas serán codificadas con el nombre del cliente, número de identificación, código de sucursal / proveedor, número de serie, fecha de membresía, etc., y podrán ser introducidas en un lector de tarjeta o terminal electrónico que obtenga los detalles del portador. La tarjeta entrará en interfaz con la base de datos de miembros y más adelante el sistema referencial será modernizado con un microchip de débito / tarjeta inteligente.
  La tarjeta podrá cargar el valor aprobado del préstamo y los vales a nombre de los proveedores autorizados, lo cual eliminará el anterior sistema de comprobantes. Los lectores de tarjetas se distribuirán en los almacenes de los proveedores u otros puntos de venta en una red que ulteriormente conducirá a un Sistema de Transacción Remoto (STR) genérico vinculado para colaborar con proveedores de servicios financieros, bancos comerciales, ATM y con KenSwitch, red nacional bancaria de intercambio de datos.

PRIDE AFRICA es miembro de un equipo central liderado por Hewlett-Packard que se encuentra trabajando en una solución global sobre Microfinanzas para ampliar y profundizar servicios financieros para los pobres. Una innovación que se considera en la actualidad como proyecto piloto en Uganda, es un Sistema de Transacción Remoto (STR) que puede ser usado por terceros, como proveedores agrícolas o facilidades de almacenamiento, con el fin de extender las facilidades a los pequeños agricultores.

VINCULACIÓN DE LOS AGRICULTORES CON LAS FINANZAS FORMALES

El servicio de vinculación financiera y el STR, incrementarán el alcance y los volúmenes de préstamos, mejorarán las tasas de recuperación y movilizarán ahorros adicionales de agricultores, todo a costos reducidos. El objetivo es cubrir 25 000 agricultores a fines del año 3, de los cuales el 60% serán mujeres. Mientras el Sistema Referencial de Agricultores mejorará el atractivo de FFS de incorporar instituciones financieras, el Fondo de Garantía de Crédito mitigará el riesgo de los proveedores sobre el incumplimiento / pérdida de préstamos.
Con estas herramientas para minimizar riesgos, los bancos y otras instituciones socias podrán incrementar los negocios con clientes rurales, lo cual les brindará la oportunidad de crecer. DrumNet aprovechará para brindar ahorros a mayoristas y realizar préstamos a clientes virtuales; proveerá las funciones logísticas necesarias y, por ende, minimizará los costos de transacciones a los proveedores financieros. El impacto general será que los pequeños agricultores se conectarán al sistema financiero formal para crecer y diversificar sus negocios, generar más empleo y también crear vínculos y oportunidades de doble vía.

- Banca de Extensión: Aunque las investigaciones demuestran que los pequeños agricultores en la actualidad logran ahorrar y pueden y están dispuestos a pagar las tasas de interés del mercado para servicio de crédito, la ausencia de vínculos o la debilidad de los que existen entre estos agricultores y los proveedores de servicios financieros, continúa siendo el impedimento clave para mejorar la productividad y nivel de vida de los pequeños agricultores.
  La meta de DrumNet es proveer el vínculo que falta entre los agricultores miembros y las instituciones financieras formales –o fortalecerlo- como un corredor o intermediario financiero cuyo principal papel es concentrar y entrenar a grupos de agricultores, facilitar el flujo de información entre los agricultores y los bancos, ayudar en el avalúo y recuperación de los préstamos y movilizar los ahorros vinculados con las instituciones financieras participantes.

- DrumNet como Proveedor de Servicios: DrumNet actúa como un proveedor de servicios que se encarga de varias interacciones entre los agricultores y los bancos, creando confianza y seguridad entre las partes. No está directamente involucrada en las transacciones financieras ni provee servicios financieros directos. Los bancos le pagarán a DrumNet honorarios basados en rendimientos, calculados a las tasas de interés que cubran sus costos operativos. Los honorarios a pagar se basarán en los préstamos concedidos y su plena recuperación.

- Clientes Virtuales: La parte superior de este arreglo es que las instituciones financieras que no tengan estructuras o el personal apropiado (oficiales de crédito agrícola capacitados) para manejar finanzas rurales, también podrán hacer negocios con los pequeños agricultores por medio de un puente virtual provisto por DrumNet. Este acuerdo brindará a los bancos la oportunidad de crecer sin tener filas de clientes en sus oficinas para los cuales no están capacitados a manejar. El servicio de vinculación de DrumNet incrementará el alcance y los volúmenes de préstamos, mejorará las tasas de recuperación y movilizará mayores ahorros, todo con costos de transacciones reducidos para los bancos.

- Reducción de Riesgos: DrumNet piensa establecer 'mecanismos de ayuda' que cambiarán significativamente la percepción de "alto riesgo" que tienen las instituciones financieras de los clientes pequeños agricultores a "oportunidad de crecimiento". Se introducirán herramientas de evaluación de riesgo de pequeños agricultores, incluyendo evaluación y calificación de crédito. El efecto combinado de estas técnicas complementarias será presentar a las instituciones financieras una alternativa práctica y sostenible para evaluar la capacidad de crédito de los agricultores utilizando su historial de crédito y flujos de caja. Con esta infraestructura de minimización de riesgos, los bancos podrán reducir las garantías tangibles a un 50% de lo habitual.

- Uso de Redes: DrumNet reconoce el importante potencial que las Escuelas de Campo para Agricultores, las cooperativas de mercadeo y otros grupos de agricultores tienen en cumplir con su objetivo de comercialización en masa. Con productos y una plataforma fácilmente adaptables a las instituciones y redes existentes, se facilitarán la réplica y las economías de escala.

RETOS Y OPORTUNIDADES

DrumNet ha planteado una gran cantidad de retos. El pensamiento inicial fue que PRIDE AFRICA simplemente transferiría las actuales tecnologías / servicios de micro créditos para ventas al por mayor a las áreas rurales, como lo ha hecho en otros países de la región.
Se comprobó que esto no era factible o aceptado por los clientes más basados en agricultura.

El modelo estándar de PRIDE a través del cual PRIDE AFRICA ha dado préstamos a corto plazo para capital de trabajo a comerciantes urbanos, vendedores y otros microempresarios no tuvo éxito ante las peculiaridades del financiamiento de cultivos. Los depósitos semanales en ahorros de las Microfinanzas urbanas no tienen aceptación en los pequeños agricultores.

Esto obligó a PRIDE AFRICA a trabajar en rediseño. Tras una rigurosa encuesta / evaluación de mercado, una cuidadosa planificación y "aprendiendo con la práctica", PRIDE AFRICA está desarrollando una plataforma de procedimientos, sistemas, normas y software que incluyan las complejidades de los préstamos agrícolas en un nuevo modelo de Microfinanzas.

La información también es un componente esencial. Una mejor información sobre las tecnologías disponibles de cómo mejorar rendimientos, sobre la rentabilidad de cultivos alternativos y precios de mercado, podrá ayudar a los agricultores a ganar más dinero.

El resto es suministrar información con valor agregado comercialmente rentable a una población económicamente diversa y geográficamente dispersa. DrumNet está construyendo una base viable para el comercio virtual en África y, en un futuro previsible, se convertirá en un mercado agrícola en línea.
Los retos emergentes se superarán a medida que DrumNet recorra la curva del aprendizaje.

CAPÍTULO VII

ROL DE LA COMERCIALIZACIÓN EN MICROFINANZAS

LA COMERCIALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS

Susana Barton

EL ROL DE LA COMERCIALIZACIÓN

Ximena M. Córdova

LA COMERCIALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS

Susana Barton[135]

FUNCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN

Hace más de 10 años que BancoSol (Bolivia) dio el primer paso en América Latina para transformarse de una ONG a una entidad regulada; también hace más de 10 años que no es posible estudiar un país y que no haya competencia en el ámbito de las Microfinanzas.

El éxito de la industria de las Microfinanzas se ve en que existe más de una institución (regulada o no) que oferta servicios al mismo segmento, los microempresarios.
Si bien esto parte del propósito de los participantes en esta industria, se ha vuelto una presión para las Instituciones Micro Financieras (IMF), que no sólo enfrentan estos ambientes competitivos, sino que también tienen que lidiar con:

- Clientes más sofisticados, muchos de ellos ya consumidores de servicios financieros;
- Ambiente regulador y de supervisión más desarrollado y enfocado en lo específico de la industria;
- Oferta de portafolios de productos diversificados.

Estos aspectos se han traducido en:

- Incremento en los niveles de deserción,
- Aumento del sobreendeudamiento de los clientes con su impacto en niveles de mora,
- Presión por competir con precios, y por tanto necesidad de reducir costos operativos,
- Premura por más productos (con énfasis en la diferenciación) y generar más oferta.

Las áreas de negocios y crédito de las IMF han debido distraer su atención de la actividad central de su negocio (colocar servicios financieros) para responder a preguntas como:

- ¿Quiénes realmente son nuestros clientes?,
- ¿Cuáles son sus preferencias y necesidades?,
- ¿Qué aprecian de nuestros productos?,
- ¿Porqué nuestros clientes se están yendo a la competencia?, etc.

El personal de las áreas de negocios tiene relación cercana y personalizada con sus clientes y puede, de alguna manera, solventar estas preguntas.
Algunas IMF han evaluado el costo-beneficio de dedicar la fuerza de ventas a colectar, procesar y analizar esta información, y en consecuencia han decidido crear la función de Comercialización, justamente para solventar todas las inquietudes mencionadas.

A lo largo de la historia, las áreas de créditos han sido la médula de las organizaciones de Microfinanzas y han asumido y concentrado las funciones de:

- RR.HH. (selección, contratación y capacitación de personal),
- Operaciones (manejando los desembolsos y las carpetas de créditos, y en más de una ocasión siendo depositarios de valores),
- Comercialización (diseño y desarrollo de estrategias de promoción, producción de su propio material promocional, etc.).

(135) Vicepresidenta de Operaciones para América Latina, Acción Internacional. Estados Unidos.

Pero; debido al crecimiento de las propias IMF estas áreas han visto mayor presión por colocar y aumentar los servicios financieros que el portafolio de su organización ofrece, a la vez que incrementan la base de clientes cuidando la calidad de su cartera.

Esta presión exige a dichas áreas la total dedicación, especialización y enfoque en vender -su actividad central- con todas las implicaciones de un proceso de ventas. Y han debido entregar a otras unidades funciones clave en el proceso del negocio, pero que requieren atención de profesionales especializados, entre otras la función de Comercialización.

ALTERNATIVAS PARA INSERTAR UNA FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Una manera genérica es agregar a la estructura un área Comercial, que se encargue de mercadeo, desarrollo de productos, servicio al cliente y ventas.
Sin embargo, no siempre es posible y/o deseable incrementar la estructura en esta forma. Esto depende del tamaño de la IMF, las condiciones de su mercado, etc. A veces basta insertar en la estructura un profesional con formación y experiencia en una o varias áreas de la comercialización, o bien definir las necesidades comerciales más apremiantes, y según eso determinar la dimensión de la función.

LA FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA MAYORÍA DE LAS IMF

Haciendo un repaso rápido de las IMF, se encuentra que la mayoría tiene en su estructura una función de mercadeo, que inicialmente se dedicaba a la publicidad y la promoción, y a veces fomenta estudios de mercados usualmente subcontratados. Es un buen comienzo, pero bajo el ambiente competitivo de hoy, no es suficiente.

En las IMF que han insertado un Área Comercial, y la han dotado de personal, es notorio que ésta área enfrenta dificultades de naturaleza diversa:

- El personal muchas veces proviene de otra área de la organización y carece del conocimiento o experiencia necesaria en los temas que competen a Comercialización.
- Si el área tiene profesionales especializados en Comercialización, es frecuente que no tengan experiencia con microempresarios, porque el aspecto de comercialización es reciente en esta industria. Entonces el proceso de aprendizaje se da por prueba y error, e impacta negativamente en la imagen del área (sobre todo frente a las de negocios, crédito); se dificulta que sus clientes internos acepten los resultados y se desperdician esfuerzos del área, pues luego de estudios y presentaciones a veces numerosas las recomendaciones no se incorporan al plan estratégico.
- La efectividad del área de comercialización en una IMF muchas veces depende de si la organización ha podido transitar:
  - De pensamiento centrado en el producto / oferta a uno centrado en la demanda,
  - De la necesidad de vender el producto a la necesidad de fidelizar al cliente,
  - De estimular la compra del producto a estimular la adopción del mismo,
  - De visión transaccional a visión en que la relación sea lo que realmente importa,
  - De considerar la comercialización y en especial el mercadeo desde el punto de vista de lo funcional a considerarla como una actividad integradora.

Esta transición es de vital importancia porque según cuánto haya avanzado la IMF en su recorrido de un extremo del espectro al otro, será posible que como un todo sea capaz de absorber, procesar y aprovechar la información que el área de Comercialización aporta.

ORIENTANDO AL CLIENTE EN LAS IMF

Una organización puede estar orientada desde diversos ángulos:

Si está orientada al producto, la organización:
- Asume que el cliente debe preferir (adoptar) su producto o servicio (aquí se ubica la mayoría de las IMF).

Si está orientada a las ventas, la organización:
- Está concentrada en maximizar utilidades
- Hace uso intensivo de campañas promocionales para incrementar las ventas
- Se enfoca a satisfacer sus propias necesidades
- Tiene visión clara sólo en el corto plazo.

Si está orientada al cliente, la organización:
- Se enfoca a dar valor a los clientes,
- Considera al cliente como el centro de su accionar
- Mantiene un nivel alto de relación con el cliente
- Actúa dentro de una visión de largo plazo
- Planifica, ejecuta y hace seguimiento bajo un esquema estratégico, no improvisa.

El primer paso para lograr una orientación al cliente es educar a la organización en qué significan los diferentes esfuerzos de Comercialización, y sus beneficios y desafíos.
Las organizaciones tienen preocupaciones diferentes dependiendo de cuán desarrollado está su mercado y cuán madura es su estructura, en cuanto a la orientación al cliente. Los niveles que se anotan a continuación van desde un nivel básico, a uno avanzado.

Nivel	Preocupaciones Principales	Características de la Función de Mercadeo
Básico	• Intención de compra • Ubicación de agencia • Promoción del producto • Precio	• Definición del Mercado Objetivo • Datos esenciales del mercado • Sistema de información gerencial sin interfase con mercadeo • Uso de información genérica • Recolección de datos del cliente en mayor profundidad
Intermedio	• Satisfacción del cliente • Rentabilidad • Deserción • Crecimiento • Competencia	• Disponibilidad de un producto único o pequeñas variaciones de éste • Estudios de mercado periódicos • Oficiales de crédito como principal punto de contacto con el cliente • Gerencia tiene comunicación cercana con los oficiales de crédito • Presupuesto de mercadeo mínimo • MIS[136] empieza a ser integrado con Mercadeo • Comienza a ofrecer productos múltiples, aún enfocados en su actividad principal
Avanzado	• ¿Mis clientes son mi segmento meta? • Mis objetivos • Mejoramiento y creación de productos • Aventajar a la competencia • Posicionamiento • Rentabilidad • Posición proactiva	• Desarrollo de un Departamento de Mercadeo • Investigación de mercado • Presupuesto significativo de Mercadeo • Seguimiento a los clientes de manera regular • MIS enlazado con el Sistema de Información de mercadeo • Múltiples productos • Promoción de imagen y posicionamiento

(136) MIS significa Management Intelligence System o en Español Sistema de Información Gerencial (SIG).

Si la IMF se encuentra en el nivel básico, en cuanto a desarrollo de la función de mercadeo, es probable que la mayor parte de sus esfuerzos se dirija a estimular en la organización el enfoque en el cliente y a desarrollar la capacidad institucional para ejecutar actividades especializadas de mercadeo, lidiando con limitaciones en el personal asignado, herramientas, disponibilidad y calidad de la información proveniente de la base de datos de la organización y/o del sistema de información gerencial.

Posiblemente el requerimiento más apremiante sea reforzar el apoyo a la promoción de los productos a través de publicidad, a la vez que los especialistas concentran sus esfuerzos en las bondades de la *inteligencia de mercado* que permite la colección objetiva de datos en el mercado, su posterior análisis y uso en la toma de decisiones estratégicas. Estos esfuerzos pueden ser organizados y estructurados a través de una ruta crítica que garantice eficiencia de los recursos y permita obtener el máximo resultado.

Con esta ruta crítica se puede escoger qué investigación de mercado desea ejecutar.

Las diferentes alternativas de Investigación de Mercado son:

	ESTUDIOS CUALITATIVOS	ESTUDIOS CUANTITATIVOS
Uso / Objetivo	Entender en forma profunda el comportamiento y las actitudes	Medir el grado y la extensión de las actitudes
Nivel de Confianza	Exploratorio y anecdótico; (identifica tendencias)	Resultados concluyentes con un grado de certeza
Técnicas	Foros de enfoque, entrevistas de profundidad	Cuestionarios estructurados
Participantes	Grupos pequeños y homogéneos	Muestras representativas de la población
Resultados	Palabras y descripciones del cliente	Resultados codificados y recopilados
Entrenamiento	Habilidades de facilitación y conocimiento de los objetivos	Análisis estadístico
Desarrollo de productos	• Entender razones de deserción • Refinar producto	• Medir la demanda • Comparar términos

Las actividades de inteligencia de mercado logran:

- Entender las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes.
- Anticipar estratégicamente las acciones competitivas.
- Desarrollar estrategias de comunicación / promociones.
- Analizar nuevos mercados.
- Identificar la necesidad de desarrollar nuevos productos o ajustar los existentes.

Con la finalidad de:

- Incrementar la fidelización del cliente.
- Reducir la deserción.
- Identificar ventajas competitivas.
- Incrementar la penetración del mercado.
- Fortalecer la imagen Institucional.

Aunque son claros los beneficios de un esfuerzo de inteligencia de mercado, las áreas, sobre todo las de reciente inserción en las organizaciones, enfrentan desafíos importantes:

- Es difícil diseminar los resultados ya sea porque:
  - Los sistemas de comunicación interna no están adecuados para que la información llegue dosificadamente a los niveles que corresponde.
  - La confidencialidad de los resultados, hacen pensar que sólo la alta gerencia los debe conocer para evitar que se filtre información a la competencia.
- Carencia de un compromiso de largo plazo: las gerencias, aunque empiezan con entusiasmo y empuje diluyen su interés sobre todo si no tienen resultados inmediatos.
- Falta de personal con experiencia y conocimiento: tanto en el ámbito del mercadeo en sí mismo como en la industria de MF.
- Es difícil mostrar costo-beneficio inmediato, y -sobre todo al inicio- existe la percepción de que el proceso es costoso.
- El sistema de información gerencial no está disponible para el área, o bien no colecta los datos que ésta requiere, y/o no produce información.
- Las bases de datos, sus estructuras y parámetros no son adecuados, o tienen datos de baja calidad.

Cuando las organizaciones transitan en el nivel intermedio, se inicia un proceso, tímido aún, de uso de la información que se ha colectado en los esfuerzos de inteligencia de mercado. Esto da lugar a que quienes se dedican al *desarrollo de productos* comiencen a proponer ajustes a los productos existentes, a la vez que tratan de diversificar dentro de la misma línea de productos. Para ello se debe adoptar una metodología que permita establecer, difundir y gerenciar un proceso de desarrollo de productos que maximice el éxito del producto diseñado / modificado en el mercado. La maximización se logra sólo si se incorporan en los productos los deseos, necesidades y expectativas de los clientes.

La actividad de desarrollo de productos requiere de una ruta crítica definida, como se anotó en detalle en el capítulo 3 donde Banco Solidario y Fundación Alternativa explicaban este tema.

En este nivel intermedio el esfuerzo de *servicio al cliente* se enfoca claramente en crear una conciencia en todos y cada uno de los estratos de la organización de que el cliente es la razón de ser de la organización, y estimular la aceptación de que el servicio al cliente es una responsabilidad común.

En un nivel más avanzado, los esfuerzos giran hacia el desarrollo de una estrategia comprensiva de servicio al cliente, su implantación y constante monitoreo se inician con el reconocimiento del valor que puede agregar al producto el considerar al asesor de crédito (en el caso de créditos) o al promotor (en el caso de ahorros) como parte del producto en sí mismo. Una vez que se entiende y acepta el impacto que tienen estos contactos en el cliente, es más fácil hacer extensivo este concepto a todos y cada uno de los funcionarios, preparando así a la organización para ingresar a una etapa en el que la relación con los clientes y todos sus contactos (léase momentos de verdad) es un elemento central en la capacidad de la organización de fidelizar y por lo tanto retener a sus clientes.

MARCO DE UN PROYECTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Sólo en el último nivel, el más avanzado, se incorporan de manera formal y profesional las actividades de *venta*. Debe enfocarse la identificación, dentro de la concepción comercial corporativa, de cuáles prácticas de venta pueden ser efectivas y eficientes en las Microfinanzas. A la vez se mantiene un programa de capacitación agresiva en técnica de ventas para la fuerza de ventas (tanto si es de activos como de pasivos).

En el caso específico de la industria de Microfinanzas, las fuerzas de ventas permanecen en el área de negocios (jerárquicamente), sin embargo, el área de Comercialización debe orientar de manera constante a dicha fuerza, proveyendo estrategias, técnicas de ventas, informes sobre la competencia, diferenciación de los productos que ofrece la IMF.

EL ROL DE LA COMERCIALIZACIÓN

Ximena M. Córdova[137]

CASO PRÁCTICO: BANCO SOLIDARIO

El Banco Solidario, en los dos últimos años, empezó a recorrer un camino diferente para hacer una gestión de alta rentabilidad y competitividad, mediante el uso y aprovechamiento de la información que tiene de sus clientes. Centrar su operación alrededor del cliente es uno de los objetivos. El Banco Solidario es una organización de servicio y, por lo tanto, es lógico que pase a orientarse al cliente de estar orientado al proceso o producto.
En cuanto a la comercialización, orientarse al cliente implica establecer las prioridades de análisis en función del cliente y no de las operaciones que éste realiza con el Banco.
Esto genera nuevos productos orientados al cliente, estrategias de servicio e incremento de rentabilidad para llegar a más sectores y personas, que de otra manera no tienen acceso al sistema financiero, y también generar una lealtad de largo plazo y minimizar la deserción.

Este proceso es altamente iterativo por naturaleza e involucra varias etapas importantes, que se repiten algunas veces, antes de que se pueda desarrollar un modelo satisfactorio.

Se consideran dos grandes etapas iniciales que llevan a:

- Descubrir la información que se tiene, mediante el reprocesamiento de datos, diseño de modelos y análisis de los datos, y
- Tomar los resultados de los modelos desarrollados y usarlos en el negocio para visualizar la información, o modelarla para generar estrategias de comercialización.

Estas etapas se logran a través de un medio interno de la institución (Minería de Datos) y dos externos (la Investigaciones de Mercado y la Información externa, de fuentes secundarias).

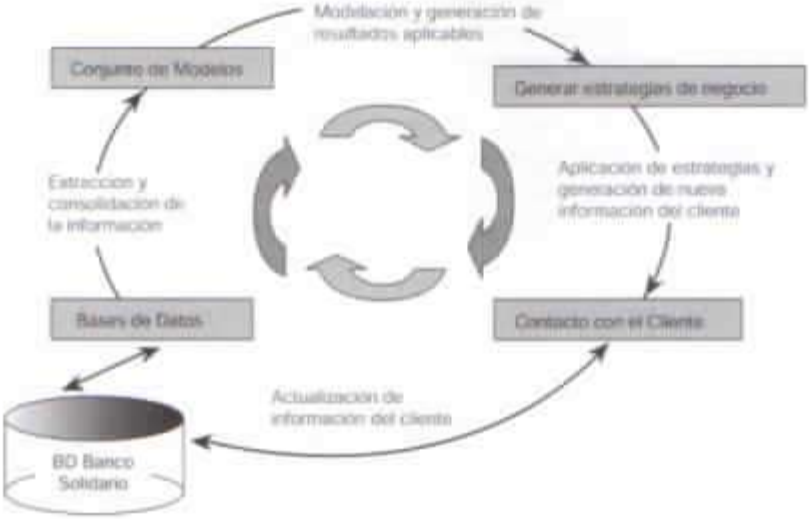
- Minería de datos es la extracción automatizada, desde las bases de datos, de información que facilite predicciones y análisis del cliente y que, junto a Inteligencia de Negocio, lleven a una solución específica para el negocio, (SAS Institute, 2002).
- Investigación de Mercado es la obtención de información, de clientes y no clientes, de aspectos que le interesa al Banco medir, tales como, calidad de servicio, posicionamiento de marca y productos, llegada de clientes, etc.

La información que se recoge del cliente para estos procesos necesita ser de calidad. Por esta razón el Banco mantiene un proceso de limpieza de las bases de datos. Esto no implica que se borre o descarte información del cliente sino que, por el contrario, se verifique la existente y se complete la que falta. De ahí la importancia de una excelente capacitación y concienciación de quienes están en contacto con el cliente y por lo tanto son responsables de la calidad de la información. Este es un proceso continuo que no puede dejarse de lado. Como la gran mayoría de los clientes de Banco Solidario son microempresarios y el contacto con estos clientes es a través de la visita en el campo, el Banco estructuró una forma de captura de información a través de la tecnología Palm. Los asesores de crédito ingresan directamente los detalles en la Palm en formatos desarrollados especialmente y se evitan las formas en papel, que luego debieran ser transcritas a la base de datos con riesgo de ingreso defectuoso o incompleto. Este método permite llevar la información de los clientes a las bases del Banco rápida y confiablemente.

(137) Consultora Externa, Banco Solidario, Ecuador.

La Base de Datos ha de ser una bodega estructurada de datos, estática, periódica en el tiempo, con información del cliente tanto cualitativa (estructural: edad, género, tipo de vivienda, ocupación, nivel educativo, estado civil, etc.), como cuantitativa (coyuntural: financiera (activo, pasivo), tarjetas de crédito, potencial de transacción, medios de acceso al banco, etc.) e información externa obtenida de investigaciones de mercado y la información de fuentes secundarias.

Gráfico: El ciclo virtuoso de aprovechamiento de la información con las etapas descritas.



Banco Solidario está avanzando por varios frentes en función de las dos etapas descritas anteriormente. La herramienta de investigaciones de mercado se usa para el desarrollo de nuevos productos y mercados y el rediseño de productos, ambos orientados al cliente. Estos estudios son de tipo cuantitativo (encuestas) y cualitativo (grupos de enfoque). Los resultados cualitativos se obtienen de preguntas a los clientes, diseñadas para obtener la información necesaria y su número es lo suficientemente grande como para que sea estadísticamente significativo, de tal forma que se puedan utilizar los resultados para sacar conclusiones y realizar inferencias. La medición de la calidad del servicio al cliente externo y al cliente interno se hace mediante encuesta directa a los clientes y también con la técnica del Cliente Fantasma. Los resultados de las mediciones de calidad del servicio del cliente interno se usan para alimentar el sistema de información gerencial. Este sistema ayuda a poner metas internas de desarrollo al recurso humano. Los resultados de las mediciones externas de calidad sirven para generar estrategias internas de mejora del servicio al cliente externo a través de los canales de servicio, así como también mejoras internas de diseño físico y localización de las oficinas de la red de servicio. La información obtenida de las investigaciones periódicas se combina con la externa del mercado para análisis que permitan obtener directrices para el siguiente paso de mejora que se desee dar.

El aprovechamiento de la información del cliente en las bases de las instituciones financieras, incluidas las de micro finanzas, puede ser muy limitado. Banco Solidario empezó un proceso para aprovechar esa información, a través de tres proyectos: Credit Scoring (Registro de Crédito), Inteligencia de Mercado y Lavado de Dinero. Los avances realizados en cada área permiten visualizar el enfoque que se tiene como Banco para comercializar de forma más eficiente los productos actuales y crear nuevos a la medida de las necesidades del cliente.

El proyecto de *Credit Scoring* es el más avanzado de los tres y esta exposición se centrará en los resultados obtenidos. Los otros dos se presentarán en función a los avances logrados.
Los modelos generados para *Credit Scoring* son resultado de un esfuerzo conjunto entre Acción Internacional y Banco Solidario. El objetivo principal es crear tres modelos de Scoring que permitan a través de los resultados, manejar los clientes microempresarios durante las etapas de su relación con el Banco. Es decir, antes de ser clientes y durante su permanencia como clientes de Banco Solidario. Se requiere segmentar, seleccionar y manejar el cobro a los clientes. La información contenida en la base de microempresa del Banco se utilizó para generar estos tres modelos de predicción del comportamiento de los clientes del Banco. Los modelos aprenden de lo ya existente para usarlo en lo que pueda suceder en el futuro.

El círculo virtuoso de la Minería de Datos se presentó como un proceso de negocio. Este proceso se divide en cuatro etapas que son:

- la identificación del problema,
- el análisis de los datos,
- la generación de estrategias y
- la medición de los resultados de las acciones aplicadas.

El Banco identificó la Optimización del Proceso de Crédito en sus tres etapas principales:

- para clientes potenciales;
- para clientes con créditos en el Banco, y
- el manejo del cobro de las obligaciones a los clientes existentes.

En el análisis de los datos se lleva a cabo la minería de datos, y la información resultante produce el conocimiento.
El propósito, en el caso práctico del Banco Solidario, fue explicar el valor de un campo como es el crédito, nuevo o reprogramado y el riesgo de deterioro de la cartera, en función de otras variables estructurales y/o históricas. Una vez definido el campo sobre el cual actuar, los esfuerzos se orientan a predicciones como: el tipo de clientes a quienes otorgar un crédito por primera vez; a cuáles clientes reprogramar créditos o nuevas líneas; o bien el riesgo de deterioro de la cartera en el siguiente ciclo. Estos pronósticos en realidad ayudan a aclarar incertidumbres. Este descubrimiento del conocimiento es el proceso a través del cual se encuentran patrones de comportamiento en los datos que explican hechos pasados de tal forma que estos patrones se usan para ayudar a predecir eventos futuros.

Las etapas que se siguieron en este proceso de descubrimiento y conocimiento son cuatro:

- Identificación de las fuentes de información del cliente;
- Preparación de los datos para el análisis;
- Construcción y entrenamiento de cada uno los modelos desarrollados;
- Evaluación de los modelos.

La fuente de información del cliente que se usó para esta etapa es la base de crédito del Banco Solidario. Esta información contiene tanto datos personales de cada cliente como edad; género; estado civil; casa propia, arrendada u otra; nivel de estudios; número de hijos; número de dependientes; oficina a través de la cual inició su relación con el banco; dirección; teléfono; información demográfica del esposo(a), etc.; así como los datos de historia de comportamiento de los créditos otorgados, tales como, ser parte de un grupo o no; sector económico; monto del o de los créditos; pagos; intereses; frecuencia de pago; mora; destino del crédito, etc., sin embargo estos datos no están al nivel del cliente sino de la operación.

La selección de las variables para cada modelo se inicia con el análisis de las distribuciones empíricas de probabilidad de cada una de las que pudieran serlo. La elección depende de la cantidad de información que exista en la base de datos, es decir el aporte potencial que la variable puede hacer al modelo. Puede haber variables que sean muy importantes -tengan mucha información-, según la experiencia en otros tipos similares de modelos, pero por incompletas y por su calidad resulte imposible usarlas en la base de datos.

La información demográfica, luego de ser extraída de la base de datos fue sometida a un análisis estadístico básico en el cual se pudo evaluar el aspecto de no contar con datos completos, así como la calidad de los mismos. Luego se realizó un proceso de verificación y limpieza para garantizar el uso de los datos en los modelos. Hay que anotar que la base de datos de donde se extrajo la información guarda la historia de los campos de los clientes y se añade únicamente información de clientes nuevos o adicional de clientes existentes.

Del análisis demográfico de los datos se tiene, por ejemplo, que los microempresarios de Banco Solidario son hombres (59%) en mayor proporción que mujeres (41%); que son en su mayoría casados (60%), con 26% de solteros y las otras categorías repartidas uniformemente. Las edades se concentran entre los 26 y 45 años, con énfasis entre 31 y 35. Una mayoría de microempresarios no tiene personas a cargo; en particular, no tienen hijos. Más de ellos viven en casa propia (39%). Su permanencia en el lugar se reparte en todos los rangos.

El sector económico de comercio es el tipo de microempresa de mayor concentración; aunque un alto número de clientes no aportó esta variable. Esto puede deberse a varios factores, entre otros que no haya sido cargada la información en la base de datos. En la Actividad el sector Tiendas y Abarrotes es el más importante, con un 15% de la población.

Los datos de transacciones de crédito del cliente se procesaron para transformarlos del ámbito de operación en que estaban en información al nivel de cliente. No es de extrañarse que las transacciones hayan estado en este formato, pues ese es el propósito para el cual han sido diseñados muchos de los sistemas transaccionales, en este caso para guardar la información de las transacciones del cliente, mas no para tratarlas al nivel de cliente. Esta conversión requiere usualmente mucho esfuerzo de programación para ponerla en el formato apto para aprovechamiento del conocimiento.

Una vez que los datos se estructuran en el formato de exploración y aprovechamiento, se analizan muchos clientes de cada clase para generar un modelo que distinga unos de otros. Por ejemplo, si en el caso práctico, se quiere distinguir a aquellos clientes que no han pagado su crédito de aquellos que sí lo han pagado. De esta forma, cuando llegue un cliente nuevo su aplicación con sus datos demográficos y de su negocio se compara con las de aquellos ya existentes a través de reglas derivadas de la historia de los clientes. Así, si la aplicación que se compara con la historia se clasifica como una que "se parece"a la información de aquellos que no pagaron su crédito a tiempo, se rechaza, de lo contrario se acepta.

Al relacionar, o cruzar, algunas variables se observan comportamientos de poblaciones segmentadas. Así en los casados, en general clasificados como "buenos", se deteriora el comportamiento si el número de cargas aumenta a más de 5. O que el comportamiento "promedio" de los solteros mejora bastante cuando tienen una persona a su cargo.

Del cruce de género con estado civil se advirtieron perfiles de clientes más diferenciados. Por ejemplo, las mujeres casadas y en unión libre y también los hombres en unión libre tienen mejores hábitos de pago. Los que peor clasifican son los hombres separados o divorciados. Así como, los que presentan más de 5 hijos tienen un comportamiento bastante deteriorado.
Luego de afinar con datos históricos la clasificación en buenos, intermedios, malos, de acuerdo con las reglas definidas, la siguiente etapa es la generación del modelo.
Para cada modelo, los datos se dividieron en tres conjuntos: uno para "entrenar", o sea para crear el modelo inicial; el segundo para "probar" los resultados sobre el modelo "entrenado", ajustar los parámetros definidos por el negocio y hacerlo más general, al desligarlo de las idiosincrasias del modelo original; por último, otra serie para "evaluar" el modelo probado con datos que no hayan sido usados. Los tres conjuntos son necesarios ya que no se pueden volver a usar aquellos datos cuya información quedó incorporada en el modelo.

Los tres tipos de modelos que satisfacen la definición del problema son:

- El modelo de selección evalúa patrones de comportamiento de los clientes existentes, para generar formas de calificar a los nuevos clientes que se quiere adquirir. El objetivo principal es minimizar la probabilidad de incumplimiento de obligaciones de los clientes nuevos, mediante la selección de clientes potenciales que cumplan las características definidas de comportamiento deseado. Los clientes potenciales que no satisfacen estas características de selección no tendrán acceso a los productos del Banco.
  Los beneficios que se obtienen de un modelo de selección son varios. Principalmente los costos asociados con la gestión de cobro a los clientes equivocados bajan ya que los nuevos clientes adquiridos son clientes correctos. Cierto es que dado que se trabaja con probabilidades, existe la posibilidad de seleccionar clientes equivocados, sin embargo el modelo está desarrollado de tal forma que esta posibilidad sea mínima.

- El modelo de segmentación busca patrones de comportamiento de los clientes existentes del Banco y generar formas de clasificación para otorgarles nuevos créditos, minimizando la probabilidad de otorgar crédito a aquellos clientes cuyo comportamiento de pago no sea el deseado. Es decir, si los pagos de los créditos anteriores no satisfacen los lineamientos de control del Banco. Los clientes segmentados a través de este modelo son aquellos que tienen por lo menos un crédito previo.
  Entre los beneficios de este modelo están bajar los costos de calificación para otorgar a clientes existentes, más créditos por montos similares, o ver las condiciones para nuevas líneas de crédito. Los costos más bajos se derivan del conocimiento adquirido del cliente.

- El modelo de cartera busca patrones de comportamiento de los clientes existentes del Banco para generar patrones de comportamiento en cuanto al deterioro de la cartera. O sea minimizar el riesgo de deterioro para el ciclo de cobro siguiente. Este conocimiento permite generar estrategias de cobro para cada grupo o segmento de clientes.
  El principal beneficio de este proceso es la optimización de los recursos. Es decir, costos asociados con los esfuerzos de cobro una vez que el cliente falle con sus obligaciones. Además, la recuperación adecuada, en el tiempo y el monto, de los recursos económicos.

Los modelos descritos utilizan la información de cliente, que existe en la base de datos transaccionales del Banco Solidario. Cada modelo es un proceso iterativo entre quienes han venido manejando los criterios de calificación de clientes y el análisis de información de los clientes que ya existe. Esta iteración lleva a la generación de reglas adecuadas para obtener los "scores" (valores) de selección, segmentación y cartera. Este proceso se conoce como scoring, porque uno de los usos más frecuentes de los modelos de predicción es asignar una valoración que refleja la posibilidad de que un registro caiga dentro de una categoría. No es un proceso estadístico ni automático, sino interactivo. Deben integrarse las experiencias empíricas y de formación de las personas del negocio con el análisis de los datos.

Para los tres modelos se desarrolló un sistema tecnológico que permite el seguimiento a los resultados de las estrategias generadas y del comportamiento de los modelos. Este sistema está en prueba en Quito. El modelo de "score" de cartera es el primero que está funcionando en dos agencias (Atahualpa y El Recreo), como piloto en Quito, para hacer los ajustes a las estrategias de cobro a través de la observación de los resultados.
Los resultados desde la implantación del sistema en las dos agencias muestran una mejoría aproximada de un 56%, con respecto a los meses anteriores en el riesgo a más de 90 días. De igual manera se observa una reducción en el riesgo para otras duraciones.

La pregunta lógica que se genera es: ¿Cuál es la duración de vida de un modelo (en este caso tres modelos) de predicción? La predictibilidad de los modelos se espera que se deteriore con el tiempo. Por lo tanto, mantener un modelo no es un esfuerzo de una sola vez. Banco Solidario está consciente de que los modelos deberán recibir mantenimiento continuo, para reflejar los cambios externos que afectan a los microempresarios, así como también los resultados de las estrategias tanto de cobro como de selección y segmentación. Por consiguiente en el futuro se deberá repetir el entrenamiento del modelo para incorporar los cambios y adaptarse. Es decir, como el comportamiento crediticio de los microempresarios, es volátil por naturaleza, se deberá hacer un "re-score" de la población de clientes de una manera regular, aunque el modelo no cambie.

Para los modelos de Inteligencia de Mercado y de Control de Lavado de Dinero, se han planteado las bases para generar modelos de mercadeo de productos según las necesidades de los clientes y la detección de actividades fraudulentas de los clientes con el banco.

Como en muchas organizaciones financieras, el principal obstáculo, en el cual ya se trabaja, es la no-disponibilidad de bases únicas con información del cliente. El primer paso es la creación de una Bodega de Datos con información demográfica e historia financiera de todos los productos y servicios que el cliente haya tenido y tenga con el Banco. El diseño de la tabla que se propone contestará preguntas del cliente tales como: ¿Quién es? ¿Qué hace? ¿Qué tiene en bienes propios? ¿Dónde vive? ¿Qué tipo de vivienda tiene? ¿Cuál es su grado de educación? Si tiene negocio, ¿de qué tipo es? ¿Qué productos maneja con el Banco? ¿Cuáles son los medios de acceso que usa con el Banco? ¿Cuáles son los saldos de los productos activos? Más otra información que se requiera a futuro. Estas preguntas recogen el interés que los negocios tienen para conocer mejor a su cliente.

Alimentar una Bodega de Datos es el proceso mediante el cual se concentra información de varias fuentes del Banco para dar soporte en los procesos de toma de decisiones de los negocios. En este caso el soporte para la toma de decisiones no se refiere sólo a tener reportes de producción para los directores sino al uso del conocimiento, por ejemplo para modelar a cuáles clientes prospectos enviar información del banco y cualquier cosa en el

medio. Hay algunas fuerzas que mueven a la creación de una Bodega de Datos. Una es que si la organización, como en el caso de Banco Solidario, está cambiando hacia una orientación al cliente en lugar de al producto se crean problemas en la comunicación de la información.

Dentro de Banco Solidario hay muchos usuarios potenciales de la información que va a tener la Bodega de Datos. Sin embargo cada usuario tiene diferentes necesidades de información. Dentro de la estructura de visualización de información para Banco Solidario, se propone la creación de Bodegas de Datos Departamentales a partir de la gran Bodega de Datos. Estas bodegas parciales son visiones especiales de la información global, son subconjuntos de datos. Los Cubos Multidimensionales de Información son ejemplo de las bodegas parciales. Cada Cubo contestará una o varias preguntas, ¿Quién es el Cliente? Es decir se necesita saber ¿qué tiene, que hace, dónde vive, cuántos hijos y/o dependientes tiene?, etc.

Los principales beneficios de una Bodega de Datos vienen de la automatización de procesos existentes, tales como poner reportes en línea y dando aplicaciones existentes una fuente de datos limpia. Quizá el que da mayor retorno es la mejora en el acceso a la información que sustenta la innovación y creatividad de nuevos productos y procesos.

Los retos que implica la comercialización de los productos de Banco Solidario a sus clientes son amplios. El Banco ha avanzado mucho en su deseo de tecnificación del proceso de comercialización. Los avances realizados permiten a Banco Solidario tener una visión más amplia y completa de las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios. El camino por recorrer aún es largo, sin embargo los primeros grandes pasos están dados y la decisión de concluir el proceso está tomada.

Referencias

- Berry, M.J.A y Linoff, G. 1997. Data Mining Techniques. John Wiley & Sons, Inc. New York, USA
- Pyle, D. 1999. Data Preparation for Data Mining. Morgan Kaufmann Publishers, Inc. San Francisco California.
- Banco Solidario. 2002. Notas de Desarrollos. No publicado. Quito, Ecuador

MICROFINANZAS Y DESARROLLO RURAL: ALGUNAS CONCLUSIONES Y RETOS

Olivier Pierard[138]

Panorámica agrofinanciera rural

El cambio de paradigma de "crédito agrícola dirigido" al denominado "sistemas financieros rurales" es ahora una realidad confirmada. Todos los autores coinciden que los principios de sostenibilidad y rentabilidad institucionales son claves para lograr un desarrollo de los sistemas financieros y una extensión de la cobertura de los servicios financieros a sectores de la población aún no atendidos. El acceso a servicios financieros es aún más importante que la colocación de crédito para determinado sector de la población. Un microempresario debe tener la posibilidad de obtener un financiamiento oportuno cuando lo necesite es decir cuando tiene una oportunidad de negocio. Mientras no se le presenta la necesidad se beneficia con servicios de ahorros y depósitos. La dispersión de los clientes es el factor que limita la cobertura en agencias bancarias o sucursales de cooperativas, experiencias internacionales muestran la utilidad de las ventanillas temporales o agencias móviles para atender zonas con baja densidad poblacional.

El ahorro se convierte en el elemento central del paradigma actual y es esencial para la perspectiva de la sostenibilidad y autonomía financiera de las instituciones, así como el fortalecimiento de la autoestima y capacidad individual de la población atendida. Además el ahorro permite a personas que no califican para un crédito hacer historia en una institución. En términos de sistemas el ahorro es un factor de estabilización mientras el crédito desestabiliza. Cada vez más se considera que las IMF que sólo colocan crédito solo atienden una parte pequeña de las necesidades de servicios financieros, tarde o temprano sus clientes buscarán una institución que le ofrece una gama de servicios. Muchas IMF no reconocen este hecho por la situación monopolística en la que se encuentran. Sin embargo el tema de la seguridad de los depósitos es esencial y el principio de la supervisión para las instituciones captadoras queda vigente y debe ser reforzado en el caso, por ejemplo, de las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas en el Ecuador.

El reconocimiento de la multiactividad de la economía familiar rural, obliga a las entidades financieras, tener un enfoque diferente. No solo se trata de financiar la producción agrícola o ganadera, también el sector rural necesita crédito para producción artesanal, comercio y servicios. En América Latina se considera que menos del 50% del ingreso de las familias rurales proviene de actividades agropecuarias. La fungibilidad del dinero y la variedad de actividades que realiza un microempresario rural hace que no se pueda determinar la asignación del recurso. En general se observa que el recurso más caro (crédito) es asignado a la actividad donde la rentabilidad marginal es mayor, los recursos más baratos (fondos propios) se asignan a actividades de mayor riesgo como es la agricultura. Actualmente las IMF se preocupan más de evaluar la capacidad de pago de sus clientes que de supervisar si los clientes han invertido el recurso obtenido mediante un crédito en la actividad planeada en la solicitud.

La tasa de penetración de las microfinanzas en el ámbito rural es aún insuficiente. Además las IMF no responden totalmente a la demanda diversificada de la población rural, la cual requiere de productos de corto, mediano y largo plazo. Actualmente las metodologías de microfinanzas son muy apropiadas para responder a la necesidad de financiamiento rápido, de poca cuantía y de corto plazo. Las necesidades de inversión en equipos y bienes de producción no esta cubierta salvo algunas cooperativas y algunas líneas de bancos estatales. El micro-leasing es una alternativa muy interesante para financiar bienes a mediano y largo plazo pero todavía esta muy limitada. Es clave en una visión de desarrollo de un sector de contar con herramientas que permitan las inversiones.

(138) Experto de la Cooperación Técnica Belga (CTB) y Coordinador del Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte en Ecuador.

Roles de la cooperación

Las estrategias de intervención de la cooperación internacional deben articularse alrededor de acciones que contribuyan al fortalecimiento directo de los sistemas financieros rurales. Así la Cooperación Internacional, en sus intervenciones, debe tener un especial cuidado a no modificar las reglas de la normal competencia entre operadores ni tratar de incidir en parámetros que puedan perturbar el sistema financiero. El rol principal de la Cooperación es el de apoyar a los Gobiernos en la elaboración de un marco legal y de regulación favorable para el desarrollo de los sistemas financieros rurales y que garantice un nivel óptimo de supervisión. Otro papel importante es el de apoyar y fortalecer a las instituciones financieras que atienden al sector rural y a sus organismos de integración. La regulación a entidades financieras debe ser adecuada al tipo de productos financieros ofrecidos y al segmento de mercado atendido. Esta regularización debe estimular la ampliación del alcance en el sector rural, tomando el concepto de cobertura en sus dos dimensiones: ancho (número de clientes atendidos) y profundidad (grado de pobreza de los clientes atendidos).

Microcrédito

Sin duda las experiencias en productos y servicios innovadores presentadas en el simposium fueron de una gran riqueza y diversidad. Las finanzas rurales son un campo donde se requiere romper paradigmas e ideas preconcebidas. Las experiencias presentadas son a veces poco o dificilmente transferibles a otros países o regiones del mundo. Lo que importa sobre todo es el proceso mediante el cual las instituciones llegan a diseñar e implementar productos nuevos para atender a sectores especificos de la población. Los casos demuestran también la enorme diversidad de las poblaciones objetivos. Los casos presentados abarcan productos de crédito, ahorro, arrendamiento y confirman que los sectores microempresariales rurales no solo necesitan crédito como lo manifestó Robert Vogel en el capitulo 1. En la diversidad de la oferta de productos residen muchas claves del éxito de las IMF. Son contados los casos de IMF "monoproducto" exitosa.

Algunas líneas directrices pueden ser resaltadas del análisis de las experiencias presentadas en este libro:

El microcrédito debe ser masivo para ser rentable y sostenible, se trata de un negocio de volumen. Adicionalmente todos los procesos deben ser ágiles y eficientes, es un negocio donde los costos de cada operación se multiplican por miles de operación. Cuando el destino del crédito es libre existe mejor relación entre cliente y banco, existe confianza y libertad de manejo del fondo de crédito entregado. Dentro de lo cual no es necesario el seguimiento de la inversión.

El éxito alcanzado en tan poco tiempo por algunas instituciones de microfinanzas se debe a las innovaciones que han realizado bajo un sistema de análisis de las necesidades de sus socios-clientes y una descentralización de las decisiones en el área de crédito.

Considerando las especificaciones del crédito al sector rural, las condiciones generales para lograr un producto exitoso son:

- Plazos y formas de pago acordes a flujos de unidad familiar y ciclos productivos.
- Flexibilidad de acoplar las fechas de pago.
- Análisis de crédito que incluye la futura inversión.
- Garantías agricolas (animales o cosechas)
- Relación directa y personalizada entre el asesor promotor de crédito y cliente.
- Trámites sencillos, ágiles y rápidos.

De todas las experiencias expuestas recordaremos como productos de colocación:

- Préstamos relacionados con roles de pago
- Tarjeta de crédito para agricultores
- Créditos para grupos de autoayuda.

Los aspectos innovadores en productos financieros tienen algunos factores en común: podemos observar que en todos los casos la capacitación del personal de crédito ocupa un espacio importante y la evaluación de los productos es continua. Hay que recordar que todos los productos financieros son en constante adaptación y adecuación al mercado. Las entidades están cerca de los clientes y de los lugares de transformación lo que recuerda que el factor de proximidad es importante en este sector. Los productos ffuncionan de manera transparente para obtener credibilidad y están controladas por la demanda. Las instituciones funcionan con total Independencia de las políticas gubernamentales.
El Capital en riesgo es un servicio pertinente para capitalizar y dinamizar las potencialidades de las micro, pequeñas y medianas empresas dando una alternativa de financiamiento diferente, de largo plazo y con rentabilidad variable. Demanda servicios no financieros (capacitación asistencia de servicios técnicos, estudios de mercado, comercialización). Requiere fondos importantes que permitan asumir un cierto riesgo y exige que el personal sea más especializado y técnico.

El MICROLEASING es un modelo potente, destinado a microempresas de estrato medio y alto, da acceso al uso de activo fijo, mediante arrendamiento a largo plazo con posterior opción de compra. Evita una fuerte inversión inicial, facilita la garantía de la operación y gastos de depreciación. Su implementación implica sólidos conocimientos sobre el sistema tributario.

Ahorro y Crédito

La experiencia de la cooperativa de ahorro y crédito CAJA DEPAC en México demuestra una vez más que la captación de ahorro en el sector rural pobre, si es viable, siempre y cuando se utiliza una metodología adecuada.

Debido al alto porcentaje de migración en los países en desarrollo en general y en los sectores rurales en particular, los servicios de transferencias y pagos de remesas han cobrado una importancia cada vez mayor. En el caso de El Salvador, las cooperativas de ahorro y crédito organizadas y afiliadas a la federación FEDECACES han logrado un proceso ágil y eficiente de transferencias de remesas hacia los países de origen de los emigrantes. Actualmente en el Ecuador las cooperativas aún no cuentan con un sistema propio de transferencias de remesas. Sin embargo Banco Solidario ofrece este servicio desde España e Italia manera ágil, oportuna y a menor costo. El aspecto innovador de esta última experiencia es la combinación entre productos que permite al emigrante no solo enviar dinero a sus familiares sino también ahorrar para una vivienda, ahorrar para un fondo de inversión en vista de su regreso al país de origen.

De todas las experiencias innovadoras presentadas recordaremos como productos de captaciones:

- Depósitos de captación a corto plazo o estacional.
- Esquemas de ahorros relacionados con seguros.
- Ahorros en roles de pago
- Esquemas de depósitos diarios
- Cuentas de depósito de jubilaciones

Redes y Cooperativas

Tradicionalmente las cooperativas de ahorro y crédito han operado en forma individual. Cada cooperativa crea su propia imagen, desarrolla sus productos, administra su liquidez y no permite a sus asociados realizar operaciones en ventanillas que no son de su cooperativa. Actualmente la tendencia cambia en el sentido de la integración. En Brasil el grado de integración alcanzado por las cooperativas dentro del sistema SICREDI es seguramente un ejemplo a seguir. Este sistema requirió una unidad de visión de todos los responsables del sistema incluyendo a los organismos de gobierno encargado de la supervisión del sector financiero. En Ecuador desde hace 3 años se viene consolidando una entidad integradora del sector cooperativo. FINANCOOP, caja Central Cooperativa agrupa a más de 60 cooperativas de ahorro y crédito ofreciéndoles servicios financieros de segundo nivel.

Los aspectos más relevantes dentro del sistema de integración cooperativa son:

Los sistemas federados son superiores a los sistemas atomizados. La integración, cohesión y fuerza hacen que cada entidad de un sistema federado o agrupado en una institución integradora pueda ofrecer más y mejores servicios a sus asociados y clientes. El concepto de Caja Central mejora sustancialmente el manejo de la liquidez del sistema y disminuye drásticamente los riesgos relacionados.

Es necesario separar funciones políticas (federaciones, confederaciones) de las funciones financieras (caja central, bancos cooperativos). Ambas funciones son importantes para el sector pero se requiere especialización.

La imagen común dentro de un sistema integrado genera confianza y presencia a un nivel regional o nacional. Más importante para el crecimiento de la cartera de clientes es la creación de servicios ágiles y competitivos. Mencionaremos los cajeros automáticos, las ventanillas compartidas, cuentas de cheques entre otros servicios.

Servicios de desarrollo empresarial

Los Servicios de Desarrollo empresarial (SDE) están orientados al desarrollo de procesos de mejora en cualquier área de la empresa y/o capacidades de los empresarios o de los trabajadores de la empresa. De acuerdo con los nuevos paradigmas, para promover el desarrollo de la micro empresa rural es indispensable la provisión de tecnología, información y servicios de apoyo de calidad, en forma apropiada a cada entorno productivo para que puedan utilizarlos los productores. Esto exige coordinar e integrar roles, funciones y requerimientos de los productores, que demandan servicios de apoyo; las organizaciones, instituciones o individuos, que ofrecen estos servicios, y el Estado que está interesado en fomentar el desarrollo empresarial rural.

En el mundo globalizado, los microempresarios rurales tienen como reto el ser más competitivos. La unión estratégica les permitirá acceder a los SDE a un menor costo.

En el desarrollo de los SDE, debe existir un claro enfoque a la demanda y su análisis debe considerar la estructura de las cadenas productivas. Las técnicas de diagnostico de cadenas productivas y de diagnóstico de demanda de servicios presentadas en los capítulos 13 y 14 muestran como optimizar los esfuerzos. Los servicios existentes en una determinada región deben ser utilizados y para los servicios que no existen se recomienda fomentar su creación en forma independiente y no institucional. Los mecanismos para dinamizar el mercado de servicios (subsidios, incentivos) deberán ser inteligentes y temporales. Los subsidios serán canalizados en función de la demanda. Siempre se buscará la viabilidad económica y la sostenibilidad de los oferentes de SDE.

La experiencia de Drumnet, refleja la importancia del uso de la información y de las técnicas de comunicación para unir la demanda y la oferta de servicios financieros y no financieros en el sector rural. En un continente como África, los retos tecnológicos son enormes para poder comunicar una población dispersa y lograr que oferentes de servicios conozca a sus clientes potenciales. La comercialización de productos es el primer servicio que se beneficia de los portales de servicios.

Rol de la comercialización en microfinanzas

Las instituciones de microfinanzas cambiaron drásticamente al pasar de una situación monopolística a un ambiente más competitivo en los sectores urbanos. Esto se manifiesta en las exigencias crecientes de los clientes, tasa de sobreendeudamiento elevada, competencia en precios y por ende por bajar costos. Estos factores demuestran el éxito de las microfinanzas en ciertos mercados pero conducen a que las entidades financieras deben mejorar el conocimiento de sus clientes y de sus necesidades en

cuanto a servicios financieros se refiere. Esta información cada vez más completa le permite lograr mantener la relación con el cliente para un crecimiento mutuo. Al conocer con mayor exactitud las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales las IMF seguirán creciendo y tendrán cada vez más aceptación en la población.

La Inteligencia de Mercado constituye la herramienta primordial que permite los conocimientos de las necesidades de los clientes, a través de técnicas y métodos apropiados con un claro enfoque hacia el cliente. La inteligencia de mercado utiliza dos fuentes principales de información: internas (bases de datos depuradas y actualizadas) y, externas (investigaciones de mercado e información de fuentes secundarias). Con estas técnicas las IMF logran entender las necesidades, expectativas y preferencias de sus clientes, identificar la necesidad de desarrollar nuevos productos y analizar nuevos mercados.

Buscando los patrones de comportamiento de los clientes se generan los modelos de selección que permiten clasificar a los nuevos o potenciales clientes, los modelos de segmentación para clasificar a los clientes existentes y los modelos de cartera que generan los patrones de comportamiento en cuanto al deterioro de la cartera.
El caso de Banco Solidario presentada en el capitulo 7 ilustra estos conceptos y resalta la importancia del uso de las técnicas de IdM en un mercado competido pero también en mercados nuevos donde no se conoce bien el perfil del cliente ni sus necesidades reales.

RETOS

Durante los paneles de discusión dentro del simposium se recogieron las principales ideas de cuales son los retos que enfrentan los países en desarrollo para incrementar la cobertura de servicios financieros en los sectores rurales.

Establecer mecanismos prácticos que articulen los esfuerzos que realizan las instancias gubernamentales, las instituciones de microfinanzas y desarrollo micro-empresarial por el desarrollo del mercado de servicios; generando sinergias y con enfoque en la innovación.

Lograr esfuerzos regionales que permitan a los países superar los ciclos políticos y lograr continuidad en el desarrollo de políticas para microfinanzas.

Compartir Know How para avanzar con mejor visión, eficacia y eficiencia, ya que la innovación tiene costos altos cuando se queda en contextos de escala limitada.

Implementación de productos y servicios financieros diversificados y adecuados a la necesidad del cliente.

Aprovechar de los avances tecnológicos para masificar servicios, y llegar al sector rural con productos sostenibles de calidad.

Incrementar la movilización del ahorro y reducir las expectativas de recursos provenientes de donantes.

Empatar las innovaciones en productos para las microempresas con los servicios de desarrollo empresarial.

Establecer claridad en los fondos estatales, de la cooperación internacional y privada requeridos para innovaciones en las microfinanzas.

El capital de riesgo como producto innovador a la par tiene el reto de buscar en paralelo socios estratégicos para las micro y pequeñas empresas.

DGCD
Cooperación Belga al Desarrollo

.be

La Cooperación Belga al Desarrollo

1 000 millones de seres humanos viven con menos de 1 dólar al día. Cooperar con el desarrollo es luchar contra la pobreza y por la dignidad de las personas.
Los presupuestos destinados por las autoridades públicas belgas a la cooperación para el desarrollo representan un 0,37% del PIB, es decir, aproximadamente 950 millones de euros al año.
La cooperación belga cuenta con varios actores. La elaboración de los programas de cooperación se ha encomendado a la Dirección General de la Cooperación al Desarrollo (DGCD), que forma parte del Servicio Público Federal de Asuntos exteriores, Comercio Exterior y Cooperación al Desarrollo.
La Cooperación bilateral directa está organizada de estado a estado. El Estado Belga, representado por la DGCD, define con el país socio en el programa el marco de las acciones, lo que comprende los proyectos, los programas de formación, la asistencia técnica, la cooperación económica y la disminución de deudas. La Ley que organiza la cooperación bilateral fijó las intervenciones en 18 países como máximo y definió sectores prioritarios, con el fin de responder de la forma más eficaz a las necesidades del país al que se ayuda.

Países socios

Para lograr un impacto significativo en las posibilidades de desarrollo de un país, es necesario destinar una cantidad determinada. Por ello la Ley concentró la ayuda belga en un máximo de 18 países: Sudáfrica, Argelia, Benin, Bolivia, Burundi, Congo, Ecuador, Mali, Marruecos, Mozambique, Níger, Uganda, Palestina, Perú, Ruanda, Senegal, Tanzania y Vietnam.

Planteamientos sectoriales

La cooperación bilateral directa se limita a 5 sectores: cuidados sanitarios básicos, formación y educación, agricultura y seguridad alimentaria, infraestructura de base, consolidación de la sociedad (que incluye la prevención de conflictos) y a 3 temas transectoriales: igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, medio ambiente, economía social.

www.dgcd.be

INSTITUTO ECUATORIANO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL – INECI

El Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional -INECI- es una dependencia adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador, encargada de coordinar, administrar y supervisar la cooperación externa y asistencia económica sobre la base de las políticas y estrategias establecidas por el Consejo Asesor de Cooperación Internacional.

Las principales funciones del INECI son:

- Coordinar y supervisar los planes, programas, proyectos y demás acciones de cooperación internacional y asistencia económica no reembolsable, de acuerdo a las prioridades nacionales y a las políticas de inversión definidas por la Oficina de Planificación;
- Ejecutar en el ámbito técnico a nivel nacional las políticas y estrategias de cooperación técnica y financiera no reembolsable definidas por el Consejo Asesor de Cooperación Internacional
- Elaborar el plan de demanda de recursos, de acuerdo a las necesidades de cooperación técnica y financiera no reembolsable;
- Someter a consideración del Consejo Asesor de Cooperación Internacional lineamientos de política y de estrategia para viabilizar y optimizar la cooperación técnica y la asistencia económica no reembolsable;
- Coordinar con la Oficina de Planificación el establecimiento de criterios de calificación de propuestas y de políticas de inversión.

www.mmrree.gov.ec

Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador

El Ministerio de Agricultura y Ganadería brinda servicios de calidad que responden a las necesidades de sus clientes, motiva y desarrolla su talento humano, comunica permanentemente, orienta, norma y capacita al sector agropecuario, agroindustrial, agroforestal y de riego.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Elevar la Competitividad de los encadenamientos agro-productivos.
- Fortalecer las negociaciones internacionales de carácter agropecuario.
- Apoyar el Desarrollo Rural y Desarrollo Agropecuario, Agroforestal, Agroindustrial y Riego.
- Garantizar la Seguridad Alimentaria a través de elaboración de planes de contingencia.
- Fortalecer la Institución con énfasis en la descentralización, generación de tecnología, capacitación, fortalecimiento gremial, comunicación y lucha contra la corrupción.

www.mag.gov.ec

Banco Solidario nace con la visión de ser líder en el negocio financiero con misión social. Es una organización ecuatoriana enfocada a reducir la pobreza, a través de la satisfacción de las necesidades de los segmentos de mercado que enfrentan barreras para acceder al sistema financiero tradicional, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores, que generen lealtad de nuestros clientes.
Banco Solidario retribuye, con rentabilidad financiera y social, la confianza de sus depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores, a través de la gestión competitiva de un equipo humano calificado y alegre, que hace de esta misión parte de su misión de vida.
La entidad pretende ser la primera institución financiera latinoamericana con capital cien por cien privado especializada en ofrecer servicios financieros al sector microempresarial.

En el 2003 se han logrado importantes aportes de inversionistas y organismos internacionales, así como renovaciones y ampliaciones de operaciones de los socios anteriores. Destacamos el apoyo recibido de Accion Investments, PROFUND, ACCION INTERNACIONAL, HIVOS TRIODOS FONDS, TRIODOS DOEN, CAF, BID, la Agencia Española de Cooperación Internacional, Creditosud, CDC/Ixis, LA-CIF, Cooperación Técnica Belga, BIO, Calvert Foundation, entre otros. Así, se convierte en el único Banco del sistema que logra una recapitalización con 65% de aporte internacional.

www.banco-solidario.com

BTC
CTB
EMPOWERING
DEVELOPMENT

La Cooperación Técnica Belga (BTC-CTB)

Somos una empresa pública de gente comprometida con la ejecución de acciones de desarrollo enfocadas a promover el desarrollo humano sostenible. En nombre del Gobierno Belga, apoyamos apasionadamente a los países en vías de desarrollo en su lucha contra la pobreza, trabajamos con otros donantes para alcanzar este desafío global.

La Cooperación Técnica Belga es una agencia de ejecución que lleva a cabo proyectos de cooperación con socios de los países en desarrollo, por cuenta del Gobierno Belga y otros donantes. La CTB tiene la responsabilidad de ejecutar la cooperación bilateral directa en los países socios de Bélgica. También se le pueden asignar otras labores públicas, tales como la ayuda emergente. Finalmente, así mismo puede ejecutar tareas para otras organizaciones del sector de la cooperación al desarrollo como la Unión Europea o el Banco Mundial.

La CTB es una empresa de derecho público con finalidad social. La CTB ejecuta más de 250 proyecto en 36 países, principalmente por cuenta del Gobierno Belga. Sus campos de actividad más importantes son la educación, servicios básicos de salud, infraestructura básica, agricultura y seguridad alimenticia y, fortalecimiento institucional. La CTB busca aportar a un desarrollo humano sostenible y contribuir con las naciones en desarrollo en su combate contra la pobreza.
En el Ecuador la CTB ejecuta, conjuntamente con organismos nacionales y en estrecha colaboración con los ministerios de tutela y el Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores, más de 14 proyectos y 3 más se encuentran en preparación.

www.btcctb.org

FINANCOOP
ABRIENDO CAMINOS
Caja Central Cooperativa

FINANCOOP, organismo cooperativo financiero de segundo piso, regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tiene como misión institucional: Ser el ente de integración financiera del sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador; en este marco, impulsa el desarrollo del sector, en beneficio directo de más de 1 600 000 personas, en su gran mayoría microempresarios asociados a 370 cooperativas de ahorro y crédito, con presencia en zonas urbanas y rurales en todo el País.

Las cooperativas de ahorro y crédito brindan oportunidades de acceso a servicios financieros, a sus socios microempresarios desde los años sesenta; este sector tiene un potencial muy importante y ventajas debido a su características de ser instituciones financieras locales.

FINANCOOP en su calidad de ente de integración de negocios financieros del sector, opera como regulador de la liquidez del sistema; así mismo, mediante mecanismos de intermediación, busca canalizar en forma eficiente los recursos líquidos de las cooperativas, con el fin de integrar negocios y lograr economías de escala en beneficio del sector.

FINANCOOP, mantiene relaciones proactivas, con organismos internacionales de cooperación, vinculados al sector; en este marco ha desarrollado con el apoyo de la Cooperación Técnica del Reino de Bélgica el Programa de Servicios Financieros Rurales de la Sierra Norte (PSFRSN), cuyos resultados han sido exitosos y con un impacto destacado en los microempresarios localizados en el área rural de la zona de influencia del Programa.

www.financoop.net gerencia@financoop.net

FUNDACION ALTERNATIVA

Pioneros en iniciativas social y financieramente rentables

A partir de 1991

Ha transcurrido más de una década desde que un grupo de empresarios privados, con responsabilidad social, unió sus esfuerzos con actores sociales comprometidos a ejecutar proyectos de real impacto, que dieran un giro a las graves limitaciones de desarrollo del país.

Visión

Ser una ONG ecuatoriana pionera en iniciativas, proyectos y empresas social y financieramente rentables.

Proyectos relacionados con microfinazas y Proyectos sociales con misión empresarial

- Promotora Social de Banco Solidario.
- Creación y fortalecimiento del Sistema de Información de Organizaciones Sociales (SIOS); producción y actualización permanentes del "Directorio de Organizaciones Sociales de Desarrollo".
- Creación de ENLACE MÁS - Centro de Capacitación y Transferencia Metodológica, especializado en microfinanzas.
- Co-ejecución, con Banco Solidario, del Programa Ecuatoriano-Belga de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte (PSFRSN).
- Concesión de crédito rural a Grupos Solidarios Ampliados.
- Apoyo comunitario a Programas de Vivienda de interés social (CONVIVIR).
- Fundadora y miembro del Foro de la Microempresa (FOME) y de la Red Financiera Rural (RFR).

www.fundacionalternativa.org.ec falternativa@solidario.fin.ec

FUNDACIÓN
ALTERNATIVA

ISBN 9978-43-629-4

simposium internacional
www.microfinanzarural.org
ECUADOR - 2004