LG-030

Foro Interamericano de Microempresa

Cd. de México 26 / 28 de Marzo 1998

60-97

920
B581

CENTRO DE INFORMACION
TECNOLOGIA ALTERNATIVA
ENLACE 1113
QUITO - ECUADOR

FORO INTERAMERICANO DE LA MICROEMPRESA

MEMORIAS

CENTRO DE INFORMACION
CODIGO 920
B581

INDICE

CEREMONIA INAUGURAL

Bienvenidos a la ceremonia de inauguración del Foro Interamericano de la Microempresa. Este foro ha sido convocado por las seis siguientes organizaciones: Banco Interamericano de Desarrollo, Prodesarrollo: Finanzas y Microempresas, Universidad Iberoamericana, Ford Foundation, Citibank y Corporación Andina de Fomento.

Asimismo ha sido patrocinado por las siguientes organizaciones: US Agency for International Development, Interamerican Foundation, Secure Catholic, Fondo para el Desarrollo de Proyectos Productivos en las Zonas Rurales de la República Mexicana. Este foro tiene como objetivo, el fomentar el intercambio y la difusión de mejores prácticas en el área de apoyo a la microempresa por parte de instituciones del sector privado y de organizaciones sin fines de lucro. Se realizará a través de talleres técnicos y de paneles; el contenido abarcará, entre muchos otros temas, servicios financieros de la banca comercial a la microempresa, transformación de organizaciones no gubernamentales de microfinanzas en instituciones financieras formales, expansión de servicios financieros en zonas rurales, promoción del ahorro popular, marco regulatorio de instituciones especializadas en microfinanzas, experiencias y retos de la microempresa, variados sistemas de apoyo en la planeación, organización y operación de microempresas, tales como: la elaboración de un plan de negocio, sistemas de información de análisis financiero, etcétera.

Como se observa, la temática es verdaderamente amplia y muy rica en su contenido, procedamos ahora a presentar a ustedes al presidium. La mesa que preside esta ceremonia está integrada por muy reconocidas personalidades y, como es natural, el curriculum vitae de cada uno de ellos es en verdad muy amplio, por esta razón se acordó entre las partes el que éste sea incluido en el material entregado a cada participante del foro, por lo que al presentarlos me limitaré sólo a mencionar el cargo que actualmente desempeñan. En el presidium nos acompañan el Sr. Alfredo Hubard Deffis, presidente de Prodesarrollo: Finanzas y Microempresa; el Sr. Jairo Sánchez, representante en México del Banco Interamericano de Desarrollo; el Sr. Donald Terry, gerente del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo; el Sr. Enrique González Torres de la Compañía de Jesús, rector de la Universidad Iberoamericana; el Sr. Alejandro Valenzuela, director de relaciones externas del Banco de México en representación del Dr. Guillermo Ortiz Martínez, gobernador del Banco de México, quién se disculpó por no estar con nosotros. Démosle la bienvenida a todos con un aplauso.

En primer término, tendremos la inauguración formal del foro, luego escucharemos palabras de los miembros del presidium. Sr. Alejandro Valenzuela, le solicito que por su apre-

ciable conducto le agradezca al Dr. Ortiz Martínez, gobernador del Banco de México, el estímulo y el decidido apoyo que brindó a la planeación y organización de este foro y a usted, Sr. Valenzuela, que tome la palabra para expresar el mensaje del Banco de México y declarar formalmente inaugurados los trabajos del presente foro.

Alejandro Valenzuela

Agradezco a los organizadores del presente Foro Interamericano de la Microempresa, por la amable invitación que le han turnado al Banco de México para acompañarlos en esta ceremonia inaugural, para el Banco de México resulta de mucho interés los asuntos que se discutirán aquí. En general, la Banca Central Moderna debe participar en el análisis de los temas económicos de importancia y este sin duda es uno de ellos, en lo específico, el buen desarrollo de la microempresa es algo que cae en el ámbito de nuestras preocupaciones más directas, después de todo, la finalidad última de la política monetaria consiste en coadyuvar al crecimiento sostenido de la actividad económica a través de una reducción permanente en la inflación. Según datos fidedignos, en nuestros países, la tercera parte de la producción es generada por las microempresas, las que además brindan ocupación aproximadamente a la mitad de nuestra población en edad de trabajar. En relación a ello hay un dato de importancia que vale la pena citar, el costo de generar fuentes de empleo en este sector es diez veces menor que el de crear un puesto de trabajo en la mediana empresa, la proporción es mucho mayor en el caso de las grandes empresas.

La importancia de la microempresa no sólo deriva de lo anterior sino de sus posibles potencialidades, son estas últimas las que hay que estimular en lo particular, además, es un campo en el cual hay mucho por hacer. Por lo general, la microempresa se desenvuelve en un ambiente de regulación inadecuada o de plano en el sector informal, todo ello limita mucho su capacidad de desarrollo, no sólo porque las obliga a incurrir en costos de transacción muy altos que les impide beneficiarse de los servicios públicos sino porque no han existido los mecanismos adecuados para su buen financiamiento. Hay que luchar por desterrar el estereotipo de que microempresa es sinónimo de ineficiencia, baja calidad, ausencia de creatividad o, lo que es peor aún, atrofia empresarial. Respecto a esto, nunca hay que olvidar que todas las grandes empresas fueron chicas, por lo demás, hay producciones muy intensivas en mano de obra o que requieren de un toque artesanal, lo cual puede ser realizado mucho mejor en una microempresa que en una organización de mayor tamaño. No en todas las líneas de producción operan las economías de escala, también es infundada la creencia de que la microempresa es por definición ineficiente, si así fuera los usuarios no pudieran pagar los intereses que les cobran los agiotistas, tradicionalmente su única fuente de financiamiento.

Respecto a este último asunto y al ambiente económico general en que opera la microempresa, es mucho lo que puede hacer la banca central a favor de ella, aunque esta influencia es indirecta no puede desdeñarse su importancia. La estabilidad de precios es algo propicio para cualquier tipo de empresa, quizá lo sea en mayor medida para las empresas chicas

por tres razones: en primer lugar, porque las empresas chicas tienden a carecer del poder de mercado para repercutir sus precios, los continuos incrementos de costos a que da lugar la inflación. Así, un proceso inflacionario puede poner en banca rota a muchas empresas, como se ha demostrado en los catastróficos episodios de muchos países de América Latina, atrapadas entre el aumento de los costos y la relativa inflexibilidad de incrementar sus ingresos. En segundo lugar, las microempresas adolecen la falta de personal especializado que permite hacer manejos de tesorería, típicos e indispensables en épocas de inflación. En tercer lugar, las altas tasas de interés reales que prevalecen cuando hay inflación acaban por perjudicar también a las empresas pequeñas, estén o no en la informalidad, tengan o no acceso al crédito institucional.

Por sus características organizacionales, la microempresa enfrenta enormes dificultades para acceder al crédito del sistema financiero formal. Los bancos formales o institucionales no han desarrollado los mecanismos ni los procedimientos para atender a este importante segmento del mercado, tampoco ha sido su vocación acercarse a él y ha habido en su proceder falta de visión, en razón de las grandes potencialidades que tiene él mismo, aunque sólo sea por su gran tamaño colectivo. Felizmente, a manera de solución, en muchos países del mundo se ha observado el surgimiento de un sector que podríamos denominar de microfinanzas, la expresión institucional de esta especialidad son las instituciones que también podemos llamar microfinancieras; éstas se han desarrollado en muchos países con el apoyo concurrente de organismos financieros internacionales y de organizaciones no gubernamentales. A su vez, la acción operativa de las instituciones microfinancieras ha desarrollado técnicas y procedimientos que permiten canalizar el crédito en montos pequeños, generalmente inferiores a los $500 dólares estadounidenses.

Así, mediante procedimientos novedosos, dichas instituciones han logrado crear paulatinamente una cultura de uso y pago de los créditos, hay que ver este desarrollo con mucho optimismo; sabemos que este sector de las microfinanzas se está desenvolviendo de una manera cada vez más profesional y especializada, lo anterior se patentiza al constatar que cuando se manejan prácticas crediticias sanas, la tasa de recuperación es muy alta y, consecuentemente, son bajos los índices de morosidad. Señoras y señores, paralelamente al gran potencial de las microempresas, es mucho lo que tenemos que estudiar acerca de ellas, los temas de la agenda son muy numerosos y de gran importancia, este foro lo atestigua, en él caben tanto los problemas del financiamiento a estas empresas como los de su marco regulatorio óptimo, tributación, aprovisionamiento de materias primas, relaciones obrero-patronales, el problema de la informalidad, entre muchos otros.

Por todo lo anterior, en el Banco de México vemos con muy buenos ojos la celebración de eventos como el presente. Felicito efusivamente a los organizadores y agradezco la generosidad de los patrocinadores del evento. Abrigamos la certeza de que estos trabajos serán fructíferos y que obraran en beneficio de las pequeñas empresas, sólo así encontraremos medios eficaces para mejorar la calidad de vida de muchos hombres y mujeres de escasos recursos. Por todo ello, hoy jueves 26 de mayo, en representación del gobernador Guillermo Ortiz, me es muy grato declarar inaugurados los trabajos de este Foro Interamericano de la Microempresa, que sea para bien y por el bien de todos los pueblos. Muchas gracias.

Moderador

Muchas gracias Sr. Alejandro Valenzuela por compartir estas reflexiones con todos nosotros. A continuación vamos a escuchar palabras de integrantes del presidium, respetuosamente les pedimos que su intervención sea aproximadamente de diez minutos, gracias anticipadas por su comprensión. En primer término tendremos el gusto de escuchar al maestro Enrique González Torres, rector de la Universidad Iberoamericana, a quien pido tome la palabra.

Enrique González Torres

Como rector de esta casa de estudios doy la bienvenida a los participantes del Foro Interamericano de la Microempresa y les expreso la satisfacción de que nuestra Universidad sea sede de este encuentro de tanta importancia para el futuro de nuestros países. El encuentro no hubiera sido posible sin la entusiasta colaboración de muchas personas y organizaciones a quienes hoy les doy las gracias. Quiero también agradecer la presencia de distinguidas personalidades que en esta ocasión nos acompañan, del sector público, privado, social y académico de nuestro país y de otros del continente y de todo el mundo. Muchas gracias Dr. Valenzuela por haber inaugurado este encuentro en representación del Dr. Guillermo Ortiz, gobernador del Banco de México.

La Universidad tiene la responsabilidad de responder a los problemas que va planteando el desarrollo complejo de nuestra economía, cuyas repercusiones y costos sociales no son evidentes; la Universidad es un lugar donde se deben estudiar y proponer soluciones integrales a estos problemas, en un marco de pluralidad y de rigor académico, que tome en cuenta el origen y la naturaleza de nuestro momento histórico y sugieran estrategias viables de solución. Nosotros estamos confrontando en nuestro continente y en muchas partes del mundo situaciones graves de pobreza y de desempleo, no podemos ser ajenos a esta pobreza y al dolor humano. Según estimaciones realizadas en 1970, para el año 2000 habrá 600,000,000 de seres humanos viviendo en condiciones de pobreza extrema. El caso es que estamos en 1998 y ya hay 1,200 millones de personas en esta situación. Tenemos que esforzarnos por encontrar los medios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de estos seres humanos, quienes, con algún apoyo, podrán identificar estrategias de desarrollo propias y adecuadas a sus legítimas expectativas de vida digna.

Es en este esfuerzo donde la microempresa ha contribuido, de manera importante, para que muchas personas tengan la oportunidad de un medio respetable de subsistencia y de realización. Mujeres y personas de escasos recursos, tanto en zonas urbanas como rurales, han logrado una vida digna al tener acceso a los créditos necesarios para llevar adelante sus iniciativas. El apoyo al fortalecimiento de la microempresa, sin duda un medio importante y adecuado para lograr una sociedad más justa, es el mecanismo adecuado para que los pobres avancen hacia el empleo productivo y consecuentemente, a la elevación de su calidad de vida.

En la Universidad Iberoamericana hemos estado conscientes de esta realidad. A través de varios programas de servicio social nuestros alumnos participan en la asesoría a los microempresarios y al fomento de la microempresa, nuestra dirección de extensión universitaria ha ofrecido cursos y talleres de capacitación y actualización, además participamos en la red sobre microempresa de la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina, AUSGAL; ya hemos hecho algunas contribuciones, pero creemos que debemos hacer mucho más. Este foro nos brinda a los universitarios la oportunidad de reiterar nuestro compromiso para apoyar todos los esfuerzos en esta dirección. Por ello, con el apoyo inicial de la Fundación Ford, la Universidad Iberoamericana establecerá un programa de estudios sobre la microempresa, éste será un espacio interdisciplinario en el que se conjuntaran las ciencias económicas, sociales y administrativas para identificar proyectos de investigación, capacitación y asesoría a la microempresa. Por mi parte, los invito a dialogar y analizar las alternativas de apoyo viales y realistas para la búsqueda de un desarrollo económico con más justicia social. Muchas gracias.

Moderador

Muchas gracias Sr. Rector por estas estimulantes palabras que nos ha dirigido. Le daremos la palabra ahora al Sr. Alfredo Hubard Deffis, presidente de Prodesarrollo: Finanzas y Microempresa.

Alfredo Hubard Deffis

Buenas tardes, permítanme comparar este foro con un vuelo en avión. Para empezar el vuelo está sobre vendido, el pasaje no se ha presentado a tiempo, los lugares asignados no corresponden, habrá cambios de itinerario y cambios de rumbo de lo que hemos anunciado, pero lo peor de todo es: ¿dónde está el piloto? La realidad es que no hay piloto, hay quienes suponen que soy yo, y si eso los tranquiliza les diría como dicen algunas señoritas que están en trance de dejar de serlo, "juro que es la primera vez y que lo hago por amor". Pero en este vuelo por avión me surge una pregunta, ¿a dónde vamos? Si tomamos la agenda del foro como plan de vuelo, parece que aterrizaremos en *regulation city*, del país de *transformation land*, ubicado en el continente de las microfinanzas, que cuenta ya con las extensas llanuras del microcrédito, las hermosas y difíciles cumbres del ahorro y los recién descubiertos manantiales del mercado de dinero. Desde luego que es conveniente ir a esas tierras, son más o menos nuevas para la microempresa, son algo así como las tierras prometidas que debemos hacer sostenibles. Pero también aterrizaremos en espacios acordes con la vocación que a muchos nos indujo a esta apasionante aventura de la microempresa y de las microfinanzas.

Se tendrá que trabajar en los campos rurales y en los importantísimos servicios no financieros de la capacitación y la comercialización. Sin acceso al mercado, el desarrollo es casi imposible, y si no hay desarrollo tendremos que regresar a esos cercanos, estrechos y tristes

horizontes de la pobreza. También trataremos de reconocer con claridad, cuál es el verdadero impacto social de nuestro que hacer. Yo me pregunto, ¿se vale hablar de rentabilidad social? Y me hago otra pregunta más filosófica, ¿por qué el foro?, ¿por qué tantos congresos y simposium en todo el mundo? Hay algo más que el intercambio de información y el turismo, debe de haber otras razones, otras explicaciones para la moda de la euforia mundial que estamos viviendo. ¿No será que en el fondo, lo que muchas personas del siglo XX sentimos es malestar por no saber como aceptar al otro, al prójimo? ¿No es verdad que fuimos educados con demasiados prejuicios y entre demasiadas guerras que aún subsisten, cuáles son los productos de la cultura del individualismo exacerbado fundamentalista y excluyente, y por eso nuestras angustias, nuestras soledades, las crecientes injusticias sociales y la multiplicación de la pobreza?

Tenemos la oportunidad de aprovechar este foro para realizar ciertas prácticas de vuelo, en ese asunto que los filósofos y los comunicadores llaman la otra edad, la alteración, la proximidad dirían en español antiguo, la cultura del otro, del prójimo, del próximo, respetando siempre la dignidad y el auto-estima de uno mismo, respetando la sana individualidad de la persona. Aprovechemos este vuelo para reconocernos en el otro y así encontrarnos a nosotros mismos, reconocernos en el rostro de los demás y que los demás se reconozcan en el nuestro.

Esa es la otra edad que nos permitirá construir una nueva cultura del humanismo, cultura en la cual el culto no es al que más sabe, sino aquel que sea capaz de reconocerse en el otro, acogerlo, incluirlo e incluirse. Ese es para mí el sentido ético de la nueva cultura y la lógica de la ética en el trabajo; en otras palabras, la importancia del foro radica en que cada uno de ustedes, en que cada uno de nosotros sepamos como relacionarnos. Lo interesante es reflexionar más que concluir, más que encontrar respuestas es buscar preguntas que resuelvan los retos de este nuevo sector. Yo creo que si logramos hacer esto regresaremos a casa con el espíritu renovado a favor de quienes más lo necesitan.

Bueno, ya para terminar quisiera invitarlos a que no estén tensos como yo, sino que se relajen, que usen este foro para gozar, para divertirse. —Veo en la agenda que hay como primera actividad post-foro una fiesta mexicana, pero estoy seguro de que por el perfil de los asistentes podemos hacer que el foro sea desde ahora una auténtica fiesta a pesar de los inconvenientes de la desorganización por la falta del piloto. Bienvenidos a bordo y muchas gracias.

Moderador

Muchas gracias al Sr. Alfredo Hubard Deffis por estos comentarios, y yo pienso que este avión volará muy bien y llegará a su destino exitosamente, porque la gente involucrada en la organización y realización del foro son gente muy profesional, muy flexible y muy entusiasta. Toca ahora solicitar respetuosamente al Sr. Donald Terry, gerente del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, nos haga favor de dirigirnos su mensaje.

Donald Terry

Es para mí un verdadero privilegio tener la posibilidad de dirigirme a ustedes, al grupo de individuos y de personas que representan las organizaciones que trabajan, cubren y abarcan a la mejor red de desarrollo de microempresas en el mundo. Yo estoy aquí, por lo menos, para expresarles, de que el Banco Interamericano de Desarrollo continuará con su compromiso para el desarrollo a las microempresas.

Durante los últimos cuatro años ha sido un privilegio y un honor estar a cargo del fondo FOMIN en el Fondo de Desarrollo Interamericano, que es la fuente más nueva y más fuerte de desarrollo para la América Latina y el Caribe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en cuanto a capital y préstamo se refiere. En este sentido, no tiene igual con ninguna institución financiera en el mundo. De manera que si contamos con el BID, si contamos con un grupo de gentes dedicadas y entusiastas, así como con otras organizaciones para implementar la mejor red no necesitamos mucho para imaginarnos que debemos trabajar juntos y unir todos nuestros esfuerzos para lograr un mejor servicio. Tenemos entonces tres fuentes, cada una de ellas, igual de importantes para aplicar los recursos, para desarrollar nuevos instrumentos y nuevas metodologías, que ayuden al desarrollo de las microempresas hacia el siguiente milenio y a niveles que jamás han sido imaginados. Esta es la tarea que tenemos frente a nosotros, y antes de hablar de ello permítanme dedicar unos cuantos segundos a hablar del pasado, sino mis colegas del banco no van a sentirse contentos y van a creer que soy poco considerado.

Durante los últimos veinte años, he llevado a cabo y he visto muchas actividades financieras, básicamente con organizaciones que fueron la primera generación de las instituciones financieras ONGs, BID, por ejemplo, ha ayudado a canalizar $3 millones de dólares a los programas que han brindado ayuda a un millón de microempresarios en América Latina y el Caribe.

Recientemente, durante los últimos cuatro años, que yo conozco mejor, se han comprometido $3 millones de dólares y se han diseñado 160 proyectos de desarrollo en la región, pero además de esto, $100 millones de dólares en financiamiento se han dirigido al desarrollo de las microempresas, pensamos que alrededor de una tercera parte de los recursos que tenemos disponibles, necesitan dirigirse a instituciones como las que hoy están aquí representadas. Para ser más específicos, hemos dado estos recursos a jóvenes empresarios para crear nuevas metodologías en Honduras, Paraguay y Ecuador, así como sistemas de pólizas para este tipo de capacitación. Hemos ayudado a uno en Costa Rica y a otro en Colombia, contamos con bancos comerciales importantes que nos ayudan a analizar nuestra capacidad para alcanzar a todos los microempresarios. Aquí, en México, tenemos un proyecto con Banamex, dirigido totalmente a las pequeñas y medianas empresas en áreas rurales que en este momento están comprometidas en discusiones con la Fundación Mexicana de Desarrollo Rural. Estamos entablando diálogo con ellas, para tratar de desarrollar nuevas metodologías y proyectos para seguir adelante.

Nosotros, el BID, estamos ayudando a pasar al siguiente nivel, si todo lo que ha hecho el BID está asociado con el programa financiero, también tenemos un papel muy importante

en el desarrollo de lo que yo llamo "infraestructura intelectual" para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Tenemos reuniones periódicas con los legisladores, asociaciones de crédito y bancos para cubrir mejor las necesidades de los microempresarios, y estos están cada vez más involucrados en este tipo de aspectos y de pláticas que se llevan a cabo en estos días; recientemente, el mes pasado, el BID convocó por primera vez en Washington, D.C. a la primera reunión que llamamos: "El siguiente paso del desarrollo para llevar capital y financiamiento a los microempresarios", de manera que hemos estado haciendo muchas cosas.

Quiero hacer ahora una transición hacia el futuro. Todavía queda una enorme demanda de microproductos, otros tipos de servicio y capacitación para este sector. Según cálculos, estamos cubriendo únicamente el 5% de la demanda en estos momentos, de manera que el BID está movilizándose para cubrir estas necesidades. Ustedes necesitan saber todos los detalles de estos trabajos que se llevan a cabo en Washington, pero sí es bueno que sepan que hay una red de cinco oficinas en cada uno de los países de América Latina y el Caribe y que nos hemos reorganizado a partir de este año para ser mucho más eficaces y abiertos al desarrollo de la microempresa.

Sabemos que algunos de nuestros procedimientos en el pasado no han sido muy abiertos y nos estamos moviendo rápidamente para adaptar nuestros procedimientos y que puedan satisfacer necesidades. También lo hacemos de forma sistemática y agresiva, para ayudar a los gobiernos a resolver aspectos de reglamentación de manera que puedan ayudar a desarrollar a las microempresas a través de todas las regiones. En Bolivia y Perú, han habido resultados muy buenos y satisfactorios con relación a este aspecto legal o reglamentario y a otros de carácter político, aún cuando estén aquí personas de Bolivia y Perú que piensen que no se ha logrado todo.

El Banco Interamericano de Desarrollo necesita trabajar en todas las fronteras y con todos los países de la región para simplificar el aspecto burocrático que involucra y pone tantas trabas en todos los países por tanto papeleo. Pero tal vez lo más importante es que estamos orientando nuestra ayuda a los proyectos para que sean autosostenibles y tengan una mejor integración y acceso a los mercados financieros domésticos; un gran paso sería el contar con una mayor transparencia en las fronteras, en el desarrollo de normas y de *bench marks* (marcas comparativas) que aseguren a los microempresarios un mejor acceso a los mercados financieros.

Somos un banco, comprendemos que hay otro tipo de servicios no financieros que necesitan mejorarse, el desarrollo institucional en especial pero, como bancos, queremos ayudar a fortalecer los lazos entre las microfinanzas y las instituciones financieras. Queremos encontrar la forma de ayudar a ustedes a trabajar mejor con los bancos comerciales, hay muchos de ellos que están interesados y están creciendo para brindar este servicio. Nosotros, hemos encendido todos los motores para tener instituciones financieras reglamentadas.

Tenemos los indicadores de nuestra ayuda y hemos estado trabajando en lo anterior durante las últimas semanas, lo que quisiera anunciar o plantear hoy, y lo vamos a empezar muy pronto, es un programa de $10 millones de dólares para ayudar a fortalecer a los intermediarios financieros en la región, a través del asesoramiento técnico. Esos $10 millones de dólares

nos van a permitir llevar la ayuda técnica, consistente en información, contabilidad y capacitación de personal, a 30 o 50 organizaciones no gubernamentales. Este proyecto va a estar operando en los próximos meses y les prometo su aprobación y creo que lo vamos a lograr.

Ahora permítanme unos cuantos minutos para hablar sobre algunos puntos. Todos ustedes tienen una copia de este folleto, éste contiene una visión nueva y no va a ser apropiado para la mayoría de las organizaciones no gubernamentales e intermediarios. El BID está proporcionando apoyo a las organizaciones de microempresas para que se conviertan en instituciones reglamentadas. Voy a contarles el caso de Bolivia: en Bolivia nosotros logramos la institucionalización de las microfinanzas, la competencia es muy fuerte y ya hay instituciones grandes operando. En Bolivia hay dos organizaciones, PAPASOL y Caja los Andes, éstas encontraron la forma de cómo conceder créditos el año pasado, es decir, son instituciones de financiamiento. Los créditos que fueron colocados, todo fue para las microfinanzas y eso es fantástico, sencillamente fantástico. Uno de los directores de Caja los Andes, Jorge Crespo, recientemente nombrado Ministro de inversiones extranjeras, dice que cada día hay más entidades que quieren convertirse en instituciones reglamentadas. Los bancos han entrado al financiamiento porque no lo ven como un mercado rentable, esa es la transformación. Yo tuve el privilegio, el 19 de marzo de 1995, de estar en El Salvador, cuando el presidente de ese país firmó los documentos y transformó una ONG en una empresa llamada CALPIA. De 1995 a 1998 esa ONG ha concedido algunos préstamos, algunos créditos, que en los siguientes dos años y medio se triplicaron. En los primeros ocho años de existencia, de una oficina que tenía en San Salvador ha pasado a tener diez en todo el país. Este pequeño libro azul es mi cuenta de ahorro en esa financiera, no sé cuál es la tasa de inflación, no la he checado, pero tengo aquí mi cuenta de ahorro. De manera que esta organización de 1996 a 1997 obtuvo una tasa de rendimiento del 25% sobre su capital.

Estos proyectos individuales han ayudado a la transformación de las ONGs, han tenido éxito como una organización que se llama PROFOM en Costa Rica. Esta organización, en los últimos años, ha hecho inversiones en 8 o 10 financieras. En mayo, PROFOM, va a hacer una inversión de $2 millones y medio de dólares en el banco de Perú, todo esto es generado por microempresarios, y cuando esto empiece en unos meses más, cuando las ONGs se transformen en mini-bancos, se espera que el primer año se concedan $180 millones de dólares en préstamo a muchos clientes. Todo esto es parte del futuro, de un futuro que nosotros queremos ofrecerles para que se incorporen a él.

Durante los últimos veinte años hemos aprendido a hacer todo esto juntos, hemos aprendido lo que funciona y lo que no funciona, hemos demostrado que las microfinanzas pueden ser rentables y esta es la razón por la cual los bancos comerciales están interesados, el siguiente paso será dar un apalancamiento con más recursos, tener y desarrollar más instrumentos. Nuestra visión es que las microfinanzas no sólo se proporcione a ONGs, aún cuando tengan un importante rol crítico integral, sino a instituciones financieras locales, bancos comerciales y uniones de crédito.

El BID también tiene otros proyectos macro. Esto es muy importante, porque si la macroeconomía no funciona lo demás tampoco va a funcionar; pero por debajo de las políticas físicas, monetarias y macroeconómicas, las pequeñas y medianas empresas representan a

la mayoría de las personas trabajadoras de la región, y como institución de desarrollo, nuestro papel no es solamente poner la parte de finanzas en un proyecto grande sino básicamente trabajar con los proveedores.

Digamos que estos son los sastres del desarrollo del proyecto y esta es la única manera que instituciones grandes como el BID puede hacerlo. De ahí que estemos muy contentos de tener la posibilidad de promover y ayudarlos en esta reunión, estamos muy agradecidos con los organizadores que nos hayan reunido y espero que en los próximos días podamos escucharlos a todos. Queremos regresar a casa y ayudarles con los miles, diez miles, cien miles o eventualmente millones de microempresarios a manejar la verdadera economía. No solamente proporcionando las finanzas sino acompañándoles en sus planes de trabajo, en sus planes de comercialización, a saber llevar sus libros, a compartir riesgos pero también gratificaciones, esto es parte de nuestro trabajo y esperamos seguirlo haciendo para llegar con éxito al próximo siglo.

Gracias

PONENCIAS ESPECIALES

ESTADO ACTUAL DE LAS MICROFINANZAS EN LATINOAMÉRICA

Nancy Barry

Muy buenas noches. En primer lugar, creo que debemos brindar un gran aplauso para los organizadores: Prodesarrollo, el BID, Citibank, la Fundación Ford, la CAF y la famosa Ibero por la realización de esta conferencia en un momento tan clave.

Tenemos reunidos aquí, la dirección, el dinero, el poder y el conocimiento para lograr en las microfinanzas un impacto en la macroeconomía de América Latina y el Caribe. Tenemos mucho trabajo para alcanzar los 50 millones de microempresarios que necesitan y merecen el acceso financiero, en nuestra región. Hablamos de la masificación de las microfinanzas en América Latina (pero no se ve esta masificación). Si usted está manejando una institución que tiene 10,000 clientes activos, probablemente está entre las 10 o 20 instituciones más grandes de la región. En Asia hay cuatro instituciones que tienen, fácilmente, más de un millón de clientes activos. En América Latina, si reunimos a todos los clientes de las ONGs, los bancos y las cooperativas, creo que no llegamos ni a medio millón de empresarios de bajos ingresos como prestatarios activos.

Se ha escuchado que las razones de la cobertura limitada en América Latina y el Caribe son el hecho de que los mercados de Asia son mucho más grandes y que la competencia en América Latina es muy fuerte, pero realmente los mercados de ésta región también son muy grandes y se ve que, en la gran mayoría de los mercados, estamos alcanzando del 2 al 10% de la población neta.

Algunos hablan de las microfinanzas como una industria madura en América Latina pero ¿cómo puede ser madura una industria cuando les cuestan las instituciones líderes con costos de $0.20 centavos por cada dólar prestado, antes de tomar en cuenta los costos financieros? Si es cierto que el costo de realización de un pequeño préstamo es mayor. Sin embargo, existen instituciones microfinancieras en otras regiones, que han logrado una dramática disminución de los costos; consideramos como práctica óptima el que cada oficial de crédito maneja 400 préstamos.

En Sudáfrica, el Stated Bank ha logrado alcanzar 10,000 préstamos por cada oficial de crédito, ellos han abandonado las evaluaciones de los préstamos, ellos aplican garantías y tasas de intereses iniciales muy altos para los primeros préstamos pequeños, con una sucesiva expansión automática del crédito para los clientes que pagan.

Es necesario continuar innovando, en cuanto a los métodos de préstamos y los sistemas operacionales, combinando la tecnología con el toque personal en maneras nuevas. ¿Por

qué no existen instituciones masivas en América Latina y el Caribe? Quizás, porque no las necesitan, no hay nada inherentemente mejor que una institución que otorga 100,000 préstamos, que en diez instituciones que otorgan 10,000 préstamos, cada una.

En el Banco Mundial de la Mujer hemos visto como varias instituciones han alcanzado la total autosuficiencia financiera, niveles de eficiencia en prácticas óptimas y estructuras de costos competitivos con tan sólo de 5 a 10,000 clientes activos. Si las instituciones tienen buenos resultados y si la política financiera es favorable, estas instituciones, aunque no son masivas, pueden movilizar fondos de las fuentes comerciales, de los bancos de segundo piso y del público. Después de alcanzar 10,000 clientes y disponiendo de la tecnología apropiada, se llega a ser modular agregando "*super sales*", personal, productos para buenos clientes y, probablemente, un sistema de manejo de la cartera más sofisticada.

Por lo tanto, la masificación en sí, es un objetivo falso, al mismo tiempo, la industria microfinanciera ha pasado de la etapa en que podría constituir un hobby. Si usted está dirigiendo una institución con 500,000 clientes y si existen varias instituciones microfinancieras en su mercado, usted debería considerar otro tipo de negocio.

Las donaciones y los préstamos concesionales se están volviendo cada vez más escasos en esta región, los clientes son más sensibles en cuanto a los costos de los préstamos, ya que tienen otras alternativas. Y los competidores pueden contar con las ventajas de un historial, un patrimonio y una base de clientes que les permitan movilizar fondos en condiciones favorables y proveer servicios a bajos costos.

En el Banco Mundial de la Mujer tenemos alrededor de 50 afiliados en 40 países de América Latina, África, Asia, Europa y Norteamérica. También somos líderes y catalizadores de varias redes de aprendizaje y cambio que incluyen más de 100 instituciones microfinancieras líderes y que, en conjunto, alcanzan alrededor de cinco millones de clientes.

Durante el último año, hemos realizado encuentros entre las instituciones líderes, preguntando a ellos ¿cuáles son las claves del éxito? y ¿cuáles son las acciones concretas que cada una de ellas ha llevado a cabo para lograrlo? ¿cuál ha sido su respuesta?

En todas las regiones, los aspectos más prácticos y menos técnicos obtuvieron el más alto puntaje. En todas las regiones, el nivel más alto fue para: clara misión, visión y principios que guían y motivan, sólida herencia y liderazgo, definición clara de la clientela meta y sus necesidades y personal reconocido como recursos productivos con medidas efectivas para el desarrollo del conocimiento, la capacidad y el sentido de pertenencia del personal.

El segundo grupo de prioridades, a buscar por los líderes de las instituciones microfinancieras de todo el mundo, se refiere a sistemas operativos eficientes para las microfinanzas, estos incluyen:

- Una metodología básica y efectiva;
- procedimientos y transacciones simples, rápidas y accesibles;
- mejoras en la calidad y expansión en los servicios para los buenos clientes;
- sistemas operativos simplificados y estándares agilizados y
- sistemas de información adecuados.

En esta encuesta, y en otra similar con los donantes, la calificación más baja le correspondió al hecho de transformarse en una institución financiera formal.

Las instituciones microfinancieras líderes consideraron que las estructuras legales deberían adecuarse para permitirles el otorgamiento de crédito y la movilización de ahorros. De hecho, ninguna de las instituciones microfinancieras líderes se parecen y mucho a un banco, ni aún los bancos comerciales que están entrando en el campo de las microfinanzas.

El BRI, un banco comercial de Indonesia, y muchos de los bancos de aquí, en América Latina, utilizan como oficiales de crédito a jóvenes de las poblaciones locales que se trasladan en motocicletas. Sus sucursales, encargadas de las microfinanzas, están ubicadas en los mercados y se parecen más a pequeñas tiendas que a sucursales bancarias.

En América Latina, los ahorros constituyen el elemento ausente en el balance de las microfinanzas. Esta claro que si la microfinanza va a crecer en forma substancial en esta región, los ahorros deberán constituir una importante fuente de fondos, además de ayudar al cliente a aumentar sus activos, en vez de deudas.

Las fuentes de fondos comerciales tienen un elevado costo y a las instituciones microfinancieras les gustaría evitar el compartir sus márgenes con un grupo de mayoristas de alto costo. Sin embargo, es importante destacar que estos ahorros provendrán fundamentalmente de los no prestatarios y no de los microempresarios que solicitan crédito. El BRI moviliza ahorros de los lugares rurales de bajos ingresos en montos casi tres veces más grandes que su cartera de préstamos, pero solamente alrededor del 10% de estos ahorros provienen de los prestatarios.

El BRI afirma que sus prestatarios están reinvirtiendo sus ahorros en sus impresos, por lo tanto, no se puede esperar que las estructuras, que permiten a las instituciones microfinancieras solamente recoger ahorros de sus prestatarios, puedan lograr recursos substanciales para crédito. Especialmente los depositantes de bajos ingresos, necesitan protección.

Sin embargo, me agradó escuchar a un líder del Banco Mundial (esta vez el Banco Mundial de los Hombres), que había sido el superintendente de los bancos de Sudáfrica, quien indicó, ciertamente, que sería suficiente la autorregulación con rigurosas auditorías para ahorros de $1 a 2 millones de dólares. Necesitamos crear mecanismos de financiamiento, estructuras legales y acuerdos regulatorios que permitan a una gama de instituciones movilizar recursos comerciales, que reúnan ahorros y crean su base de capital. Es necesario que los acuerdos se enfoquen a estados financieros simples e indicadores claves. ¡Es tan fácil ser sofisticado! Creando requerimientos de información, demasiado pesados y complicados, para la gran mayoría de las instituciones de microfinanzas, o crear estructuras legales.

Necesitamos reconocer que los bancos que están entrando en el campo de las microfinanzas, están adaptando los estándares, las estructuras y las estrategias de las ONGs y no al revés. (Estos son los afiliados). Mientras que estemos tesoreando a nuestras instituciones, no podemos olvidar la finalidad de nuestro negocio. Nuestro negocio consiste en reducir la pobreza; nuestro negocio es el suministro de las herramientas para que las personas de bajos ingresos puedan contribuir a su propio futuro.

Las mejores instituciones crecen con sus clientes pero, en la mayoría de los casos, en la medida en que crecemos, conocemos realmente a nuestros clientes, los escuchamos, respon-

demos con productos y servicios a sus necesidades; nuestro éxito se debe al éxito de nuestros clientes. Esa necesidad de vincularnos con nuestros clientes no surge de una actitud de bienestar social, sino es clave para el éxito de nuestras instituciones y nuestros clientes.

He visto algunas instituciones que casi equivocaron su camino al enfocarse solamente hacia el sentimiento y la eficiencia, fueron perdiendo oficiales de crédito porque éstos sintieron que se les trataba como máquinas. Estos oficiales de crédito se llevaron consigo a sus buenos clientes, con el enfoque de la institución sólo en las transacciones; los clientes perdieron su sentido de pertenencia y abandonaron la institución.

Con el tiempo, las organizaciones perdían tanto su eficiencia como su activo más importante: sus clientes sucesivos. El éxito de las microfinanzas depende de la capacidad de brindar un servicio básico a un costo reducido, así es McDonald's. McDonald's no olvida el servicio al cliente, no se olvida de escuchar al cliente, no deja de responder a las necesidades cambiantes.

He visto a esas mismas instituciones, que mencionaba anteriormente, volver a conectarse con su misión y con sus clientes, el resultado: mayor eficiencia, un crecimiento más rápido de su clientela y de la institución y un aumento en la rentabilidad. Y sí estamos realmente preocupados por los empresarios de bajos ingresos, de sus activos y de sus niveles de vida. Necesitamos una nota de humildad en cuanto al rol de la microfinanza. Podemos decir con confianza que con el tiempo, la microfinanza logra el aumento de los ingresos para la mayoría de los clientes pero, a la vez, necesitamos reconocer que en muchos de los sectores donde se da la concentración de microempresarios existe estancamiento, competencia y limitaciones fuertes, en cuanto al potencial del crecimiento. No debemos estar contentos acerca del hecho de que alrededor del 70% de nuestros clientes sean minoristas y comerciantes ambulantes.

¿Cuándo prestamos a este sector, estamos realmente aumentando el monto de ventas en el mercado o es que nuestros clientes están vendiendo más, mientras que sus vecinos venden menos?

¿Cómo podemos dar valor a los negocios de nuestros clientes? ¿Cómo podemos ayudar a los empresarios a ofrecer productos y servicios más prometedores y a tomar parte en el desarrollo y la riqueza para ellos mismos y para sus naciones?

Todos nosotros conocemos los riesgos que se corren al tratar de proporcionar una gama de servicios a los microempresarios. Las instituciones microfinancieras deben enfocarse hacia la financiación hasta obtener el éxito en la misma. Los servicios y el desarrollo empresarial deben ser proporcionados por organismos separados de las instituciones microfinancieras, pero necesitamos invertir la misma energía, innovación, recursos y suministro de insumos, artículos de mercadeo y mejoras tecnológicas, que estamos pensando a las microfinanzas. Esta combinación es clave si la microempresa va a participar en el crecimiento de la región. Necesitamos trabajar juntos para construir las instituciones que van a alcanzar los 50 millones de empresarios de bajos ingresos en América Latina.

Continuemos innovando en los servicios financieros y de desarrollo empresarial que cuenta con escala, impacto real y rentabilidad financiera. Trabajemos con las mujeres y hombres de bajos ingresos para transformar los sistemas financieros, para servir a la mayoría en esta región y en nuestro mundo. Muchas gracias.

VISIÓN ACTUAL DEL ENTORNO SOCIO POLÍTICO Y RETOS DE AMÉRICA LATINA

Federico Reyes Heroles

Muy buenas tardes. Cuando se me pidió venir a este foro, me planteé la posibilidad de que hiciéramos una revisión esquemática, rápida y global de dónde estamos parados, desde el punto de vista de la agenda social.

En los últimos años, nos hemos enfocado mucho en hablar de la cuestión económica, dejando a un lado una serie de pendientes que, tarde o temprano, tendremos todos los países del área que afrontar. Para mi asombro, con frecuencia, cuando pregunto sobre algunas de estas cuestiones, me doy cuenta de que a pesar de todos los instrumentos de información global que tenemos no conocemos con certeza lo que está ocurriendo en el mundo. Les invito a que me ayuden a desglosar una serie de gráficas sobre distintos tópicos, que creo nos podrían ayudar a poner los pies sobre la tierra respecto de lo que pueden ser las próximas dos décadas en nuestro continente.

Veamos primero el tema del crecimiento poblacional. En la reunión del Cairo de las Naciones Unidas, se mencionó que nunca antes la humanidad había vivido un periodo de crecimiento demográfico como el que estamos viviendo y como el que verán nuestros hijos. Les daré a conocer las cifras rápidamente.

Se calcula que había 300 millones de habitantes hace mil años. Quinientos años después, en pleno Renacimiento, se calcula que había 500 millones de seres humanos; para el año 2000 tendremos alrededor de 6,000 millones y, en tan sólo cinco décadas después, podríamos rebasar los 10,000 millones. Las tasas de crecimiento poblacional de algunos países, que de alguna manera siguen siendo altas, simple y sencillamente dejan de tomarse en cuenta por algunas instituciones internacionales, sobre todo el centro de Africa, porque lo predecible es el caos.

Ahora bien, ¿cuál es la región o regiones que más están creciendo? Los países industrializados, como ustedes saben, no tan sólo no están creciendo sino que incluso, algunos de ellos tienen tasas de decremento real. América Latina que es nuestra área, vista desde el contexto global, pareciera ya no ser un grave problema, como tampoco lo es China que tiende a estabilizarse. Sin embargo, hay otros países que si tienen graves problemas, tal es el caso de la India que aporta alrededor de 60 millones de seres humanos anualmente al mundo. Por otro lado, Asia y Africa son los principales actores en lo que a crecimiento demográfico se refiere.

Las Naciones Unidas han declarado que en el próximo siglo, debido precisamente a este

crecimiento demográfico brutal que se está dando en ciertas regiones, habrá alrededor de 100 millones de seres humanos en calidad de migrantes, de los cuales, se calcula que 20 millones van a ser refugiados políticos, lo mejor de todo, es que ya sabemos de dónde se van a dar estas migraciones.

Sur, Norte, países pobres, países ricos, en todos ellos se conocen las fronteras más conflictivas y, como ustedes saben, los países que van a recibir esta migración empiezan a tomar algunas actitudes francamente muy preocupantes, como por ejemplo las fronteras en Estados Unidos, Alemania, Francia y Austria, en donde empieza a haber reacciones xenofóbicas muy graves.

¿Cómo está el crecimiento poblacional en América Latina? Aunque en el ámbito global, como ya vimos, estamos estables, ya no somos un conflicto. México se encuentra en una tasa de crecimiento anual del 2.1%; si hubiéramos atendido al Plan Nacional de Población de 1979, la población se hubiera estabilizado en alrededor de 110 millones de habitantes; para el año 2010, es probable que lleguemos a una tasa de crecimiento del 1%; y para el año 2025, probablemente tendremos alrededor de 150 millones de seres humanos en el país, es decir, 35 millones de seres humanos más.

Países como Argentina, que tiene una tasa de crecimiento del 1.2%, y Brasil con una del 1.6%, ya nos ganaron la carrera en lo que al crecimiento demográfico se refiere. Por otro lado, Colombia tiene una tasa del 1.7%, Cuba de 0.9% y Panamá del 1.9%; estos países, e incluso Haití, tienen una tasa de crecimiento por debajo de la de México. Sin embargo, hay algunas cifras que nos dicen que México no está creciendo al 2.1% sino al 2.3%. De ser así, esas dos décimas de diferencia nos arrojarían un resultado de 175 millones de seres humanos para las tres primeras décadas del próximo siglo.

En poblaciones totales, México se acerca a los 100 millones de habitantes y Brasil a los 150 millones de habitantes, el resto de la población de América Latina, desde el punto de vista de mercados globales, representa un total de población muy pequeño.

Cuando el presidente Clinton, de Estados Unidos, convocó al Tratado de las Américas, en Miami, había considerado a 360 millones de habitantes del mercado norteamericano y 340 millones del mercado europeo. Sin embargo, ya existen, actualmente, acuerdos de economía global, acuerdos entre naciones que nos vislumbran un mercado de 2,100 millones de consumidores para el próximo siglo. Por tanto, si ustedes le suman a la población los mercados potenciales de toda esta área, de todas maneras el mercado de América ocuparía el segundo lugar, en el mejor de los casos. De ahí, la necesidad de dirigirnos a los mercados globales.

Respecto a la tasa de fecundidad, particularmente en el caso mexicano, en 1967 la tasa promedio era de 7 hijos por pareja, la cual ha disminuido; para el año 2000 se calcula que llegará, en promedio, a 2.4 hijos por pareja, con una cobertura del 73.6%, que se supone para el año 2015.

Ustedes se preguntarán, por qué estoy poniendo tanto énfasis en el asunto de población. Pues bien, mi interés en el asunto es porque de seguir las actuales tendencias, hablando exclusivamente del caso mexicano, tendríamos que, para el año 2025 seríamos 140 millones de habitantes, de los cuales, 70 millones vivirían en condiciones de pobreza y la otra mitad, en condiciones de miseria extrema. Esta situación, en números absolutos, es desesperante.

En México tenemos dos escenarios de demografía: un escenario en las zonas urbanizadas, en donde la escolaridad ha avanzado; y otro que incluye las zonas de pobreza y las zonas aisladas. En las zonas conocidas como "de demografía de prosperidad", se encuentra una baja mortalidad muy cercana, en ocasiones, a la de los países industrializados (71 años para el caso de las mujeres).

Las parejas tienen una tasa de fecundidad del 2.1% en promedio. El matrimonio se realiza entre los 23 y 24 años, en consecuencia, el período de crianza se reduce para las mujeres; por tanto, se despeja su tiempo laboral porque sólo es de 10.5 años. Recuerden ustedes, que el período de crianza se mide a partir del nacimiento del primer hijo hasta el nacimiento del último, este período llega a los 6 años en promedio, que es cuando se considera que las mujeres vuelven a adquirir cierta independencia para poder insertarse en la planta laboral.

En cambio, en contraste con la demografía de la pobreza, que tiene una alta mortalidad muy similar a la que tenía el país hace 50 años, equivalente a lo que ocurre en algunos países del centro de Africa. Curiosamente, hay una correlación directa entre la secundaria y la tasa de fecundidad; el matrimonio se realiza por debajo de los 20 años y el período de crianza se extiende a tres años; si restamos la infancia y la pubertad, nos percatamos que estas mujeres no tuvieron tiempo en su vida para absolutamente nada más.

Como muchos otros países de Europa, México está viviendo un período de urbanización muy acelerado y su período es finito. Me permito recomendarles ver la serie Dickens, que se transmite por el Canal 22, porque desde el punto de vista sociológico, nos expone como se dio la migración campo-ciudad en el Siglo XIX, en Inglaterra, además del caos que se generó desde el punto de vista urbano, es decir, los graves desórdenes de índole familiar y social que trae consigo la urbanización. Los períodos de urbanización acelerada provocaron que las regiones más desarrolladas en 1990, ocuparan el 37%, calculando que para el año 2025 el porcentaje ascenderá al 61%, es decir, el proceso de urbanización que vamos a ver en las próximas décadas va a ser muy acelerado.

México cuenta con una tasa del 70% de la población en zonas urbanas y un 30% en zonas rurales. Sin embargo, quiero recordarles, que muchos de esos moradores que se encuentran en las zonas urbanas son todavía proto-ciudadanos, en tanto que son inmigrantes en primera generación que apenas están adquiriendo la información para poderse desenvolver en la vida urbana como es debido, lo que implica un nivel de educación más alto.

En este sentido, hay países que nos han ganado la carrera en la urbanización notablemente, como lo es Argentina o Uruguay, que tienen años de haberse urbanizado, pero también hay otros países que no estaban en la agenda y que también nos ganaron, como por ejemplo Venezuela, que conserva el 7.7% de la población en zonas rurales. Durante mucho tiempo se negó que la urbanización fuera un objetivo en sí mismo. Lo que nos queda claro ahora, es que si queremos hacer llegar servicios de educación y salud pública a las zonas aisladas, el costo será altísimo. Por ejemplo, el 95% de la población en México tiene electricidad, el 5% restante va a ser muy difícil que la obtenga porque esta parte de la población se encuentra en zonas muy aisladas y el costo o el rendimiento por inversión, en estas comunidades, es muy bajo. Les doy una cifra, México tiene alrededor de 100 mil poblaciones con menos de 1,000 habitantes, esto supone un esfuerzo brutal, desde el punto de vista de atención pública, el riesgo es precisamente la dispersión.

En lo que respecta a la distribución del producto interno bruto por sectores, el primer lugar lo ocupa el sector agrícola; el segundo, el sector industrial y el tercero, el sector servicios. Sobra decir, que de cada 10 empleos que se crean, 7 van dirigidos al sector servicios y quizás, en algunos casos, 2 se van al sector de industria y 1 se va al sector primario, éste último ha disminuido brutalmente y esto es lo que ocurre en todo país que se industrializa.

Ahora bien, voy a hablar del caso exclusivamente mexicano. La población mundial para 1998, aproximadamente, es de casi 96 millones de habitantes, de los cuales 56 millones están en edad de trabajar, y de estos sólo se encuentran registrados 36 millones y los 20 millones restantes se ubican dentro de la economía informal. Desde el punto de vista de inserción, es ahí donde la microempresa puede jugar un papel muy importante. Nuestros competidores obligados como, por ejemplo, Asia, tienen en promedio de 11 a 12 años de escolaridad; hay casos dramáticos como el de Taiwan que pasó de 12 a 18 años en 6 años.

Por otra parte, estamos muy rezagados en lo que se refiere a educación. Se nos fue, de alguna manera, la oportunidad de mostrarnos en la primera y segunda revolución industrial, y lo mismo ocurrirá en la próxima, la revolución del conocimiento. Esto debido a que, muy probablemente, no logremos elevar el nivel de escolaridad promedio si sigue la inversión en la educación al ritmo que va, y no lograremos tener más de 10 años de escolaridad en promedio sino hasta el año 2030. Para entonces, nuestros competidores, desde el punto de vista comercial, nos habrán ganado, pero tal vez habrá desarrollos insulares en algunas zonas como en Aguascalientes o el Bajío, en donde existen plantas que funcionan con niveles de productividad similares a los de Asia y Europa, pero el resto de país no operará con criterios de productividad porque el nivel general de escolaridad no se ha elevado a la velocidad que se demanda.

Como ya lo mencionamos, la esperanza de vida ha aumentado notablemente, actualmente se encuentra en: 71 años para los varones y 77 años para las mujeres. Dos millones de niños no asisten a la escuela (ejidatarios y comuneros) debido a que todavía tenemos una enorme desproporción en lo que se refiere a propiedad privada y propiedad ejidal, lo que muy probablemente causará una revolución agropecuaria en las próximas décadas, sin precedente.

En la concentración del ingreso, como ustedes saben, existen distintas maneras de medirlo; el total del ingreso nacional que concentra el 20% en la población más rica de la población es el 54% y el total del ingreso nacional, que concentra el 20% de la población más pobre, es el 4%. Los mexicanos que no pueden satisfacer sus necesidades más elementales son 17 millones.

El problema número uno, en el caso de México, es el agua. El déficit nacional de agua potable es de 25 millones, o sea, 25 millones de seres humanos no tienen agua potable en el país. El déficit nacional de vivienda es de 4.6 millones de viviendas, por tanto, tenemos que construir el doble para el año 2025 (escuelas, edificios, hospitales, etcétera). Por otro lado, si multiplicamos 4.6 millones de viviendas por cinco, estamos hablando de 23 millones de seres humanos que aún no cuentan con una vivienda digna.

Respecto a los servicios de salud, por fortuna, parecieran encaminarse a la cobertura total y ojalá esto ocurriera en la educación. En servicios de salud teníamos, en 1994, 10 millones de mexicanos que no tenían acceso a estos servicios; para 1997, la cifra se había reducido a 4

millones y se calcula que para el fin del sexenio, para el año 2000, sean sólo 700,000 habitantes.

Regresando a mi hipótesis de electrificación, cubrir a estos 700,000 habitantes va a ser muy difícil porque se encuentran en zonas muy aisladas. Esta cantidad, en muy buena medida, se logró gracias a la descentralización del aparato de salud y a la eficiencia. Todos los países que se industrializan, es decir, que se urbanizan, atraviesan por un período en el cual el núcleo familiar se ve afectado, ¿por qué? Por causa de la migración campo-ciudad, puesto que muchas veces los varones emigran y las mujeres quedan en las zonas rurales y México no es la excepción. Lo que sí es la excepción, es que los mexicanos no hablamos del asunto y seguimos diciendo que somos un país con una familia.

Veamos otros datos:

Existen 400,000 embarazos de adolescentes al año en sectores donde aún no ha llegado información concerniente a las cuestiones demográficas.

También existen alrededor de 10 millones de menores sin trabajo, de los cuales 800,000 abandonaron las aulas de escuela a causa de la pobreza; el total de hogares constituidos es de 19.5 millones, de los cuales, 3.5 millones son sostenidos exclusivamente por mujeres. Esta proporción es muy alta y tiene su explicación, es resultado de la migración a Estados Unidos. Desgraciadamente no contamos con un departamento de asuntos de la mujer y de la infancia, considerando que el DIF es insuficiente para atender todo el entorno de esta problemática, que además se presentan en otros países del área.

Hay una de cada tres mujeres embarazadas antes del matrimonio, un billón de niños sin escuela y, para el año 2000, nos enfrentamos a un grave problema: el sida (existen 190,000 portadores y 30,000 enfermos).

Una tercera parte de la población femenina, entre los 15 y 19 años, ha abandonado el sistema de educación. Respecto a este último punto, estadísticamente hablando, después de varios estudios se llegó a la conclusión de que existe una correlación directa entre el nivel educativo de la madre y el grado de éxito de los niños que asisten a la escuela.

Estadísticamente, la reacción popular frente a la crisis es sacar a las mujeres de las escuelas, con lo cual, están condenando a la próxima generación a que vuelva a tener rendimientos muy bajos. Podríamos organizar una campaña para intentar mantener a las mujercitas en la escuela, sin embargo, existen las plazas y los maestros pero no está escrito. Con el disco del INEGI ustedes pueden descender hasta la cuadra, en la cual sabemos a qué hogares pertenecen las mujeres que han sido retiradas del sistema educativo y, a pesar de ello, no estamos haciendo nada al respecto y, por supuesto, llegaremos tarde para alcanzar a los competidores que tienen más de 10 años de escolaridad promedio.

¿Se acuerdan que hace unos minutos hablamos de la edad del matrimonio? Pues bien, los demógrafos le denominan la primera unión. La primera unión es el intento por parte de varón y la mujer por establecer un hogar, lo cual no es un matrimonio. Algunos países, sobre todo en Asia, han logrado estabilizar su pirámide poblacional sin necesidad de llegar al uso de métodos artificiales, simplemente por una concientización de lo que implica la fundación de un hogar, el quiebre parece darse a los 20 años.

En el caso de México, la primera unión, según el censo de 1960, se daba a los 18 años y en

1990 se daba a los 19 años. Lo grave de la situación es que esto no muestra ningún avance, es decir, el 75% de las parejas que acuden a esta primera unión, por debajo de los 20 años, fracasa. Esto es, en muy buena medida, el semillero de la violencia intrafamiliar y de los desequilibrios emocionales. En cifras, existen: 16.8 millones de mujeres casadas contra solo 14.7 millones de varones casados. Un dato, del cual por fortuna se empieza a hablar, es lo que se refiere a las muertes causadas por cáncer cérvico uterino y cáncer de mama, lo cual presenta un índice muy alto: 6,000 muertes al año. Sin embargo, a pesar de que sabemos en qué zonas se encuentra el problema, aún no hay acciones concretas para tratar de disminuir esta cifra, la cual podríamos casi desaparecer, puesto que es previsible en el 85% de los casos.

Otro dato que no podemos dejar pasar por alto, es que el 85% de las mujeres en edad reproductiva que se encuentran en zonas marginadas, jamas han recibido atención ginecológica. El asunto de la violencia intrafamiliar, causa de la desintegración de los hogares y que tiene relación con la migración campo-ciudad, es parte de todo el proceso de urbanización y de industrialización que estamos viviendo, es decir, es la consecuencia social.

De 1980 a 1990, 3,000 niños murieron a causa de maltrato; de 1990 a 1991 tuvimos 30,000 casos de niños maltratados y 3 de cada 4 niñas viven en la calle porque huyeron del maltrato. En 1994 se registraron 2,400 casos de violencia sobre infantes, según datos de la Secretaría de Salud. Cada dos días un menor de 5 años es asesinado.

La pregunta es: ¿la familia mexicana es una familia unida? Perdón, pero estadísticamente hablando esto es un mito; es unida en los estratos medios y en los estratos altos, pero en los estratos menos protegidos desde el punto de vista económico, tenemos un desastre y un caos que vivimos cotidianamente.

Recientemente tuve que ir a dar una charla a Nueva York y me encontré con dos colombianos. Entonces me sentí muy bien porque las tasas de violencia que siempre se miden sobre 100,000, en Colombia eran de 170 muertes violentas sobre 100,000 y, en el caso de Medellín eran de 250. Me sentí muy tranquilo porque en México tenemos 19 muertes violentas. ¡Caray, no estamos tan mal! Pero después me puse a investigar las tasas de Estados Unidos y éste tiene 9.5, la mitad de lo que nosotros tenemos; en España el asunto es fantástico, porque tienen 2 muertes violentas sobre 100,000. Lo grave en el caso mexicano es que teníamos 10 muertes violentas hace una década, es decir, hemos incrementado un punto porcentual por año, lo que nos indica que nos estamos convirtiendo en un país brutalmente violento.

En 1994 hubo 16,000 muertes clasificadas como homicidio, de las cuales 9,000 fueron intencionales. Esto nos indica un cambio en el tipo de delitos que se están presentando. Anteriormente, había muchos delitos imprudenciales (el típico borrachazo de los sábados, que mataba a dos tipos), pero no había una intención, ahora hablamos que la mayoría de los individuos procedieron a la comisión de un delito con una intención abierta. Uno de cada diez capitalinos admite haber robado por necesidad; según datos de la Fundación Mexicana para la Salud, la primera causa de pérdida de salud en 1994, fue la violencia. En los últimos seis años, han muerto un millón de niños por enfermedades previsibles y por desnutrición y, a pesar de saber dónde esta el origen de estos problemas sociales, sencillamente no profundizamos en el tema.

Pasemos a la economía, dado que este es un encuentro de microempresas. ¿Qué está ocurriendo desde el punto de vista de la distribución global? Veamos la relación entre las tasas de crecimiento y el volumen de exportaciones mundiales, que nos indica que volumen comercial mundial se está acelerando. Los países que no intervengan en este intercambio comercial van a quedar fuera de la posibilidad de acceder a los niveles de consumo más altos. De 184 naciones que se encuentran registradas en la comunidad internacional, 30 son consideradas como ricas, ya accedieron al desarrollo, después de éstas, hay otras 30, donde por fortuna se encuentra México, que se considera que puede acceder al desarrollo en las próximas dos o tres décadas junto con otras 120 naciones, de las cuales se habla muy poco porque tienen muy pocas esperanzas de acceder al desarrollo. Esta es la última oportunidad que tenemos realmente, para hacer un esfuerzo por montarnos en la ola industrializadora que supone un éxito en nuestra intención por alcanzar a las economías globales.

Respecto a la planta laboral, el número de hombres que se encontraba trabajando en los países industrializados ya no ha aumentado sino, por el contrario, tiende a disminuir. En 1950, los países industrializados ocupaban el 43% de la planta laboral mundial; en 1960, ocupaban el 32%; en 1970, el 30%; en 1980, el 28%; en 1990, el 25% y para el año 2000 se calcula el 22% y en el 2010, el 20%.

En el caso de la microempresa en España, es realmente impresionante, porque muchas de las microempresas no requieren los niveles de escolaridad que requieren las grandes plantas que se están posicionando en nuestros países.

¿Cuáles son las áreas que más han crecido en las dos últimas décadas? Respecto a la distribución mundial del PIB, Estados Unidos tenía en 1970 $2.9 billones de dólares y se calcula que para el año 2000 llegarán a $6.1 billones de dólares, o sea, habrá duplicado su producción. La Unión Europea que tenía $2.9 billones de dólares pasará a 6.0, duplicando también su tajada de pastel en el PIB mundial. Por otro lado, desde el punto de vista de proporciones, Asia del Este tenía $250 millones de dólares y pasó a $1.9 billones, en 30 años. Éstos son nuestros competidores, quienes se están llevando la mayor parte del pastel. Sin embargo, las tasas de crecimiento más aceleradas las tienen otros sectores: Japón tenía $1.2 billones de dólares y calcula que para el año 2000 tendrá 3.6; Latinoamérica y el Caribe tenían $371 millones de dólares y para el año 2000 esperan obtener $1.0 billón. Vamos bien, pero la competencia es feroz.

En cuanto a los índices de poder adquisitivo y la paridad cambiaria, donde estaban parados los países de la OCDE, los Estados Unidos de Norteamérica y Japón han ido cambiando. Estados Unidos tenía el 23%, que se calcula que en el año 2010 disminuirá al 18%; los países asiáticos y los países en vías de desarrollo, que tenían 18%, calculan que aumentarán 10 puntos. Esta tendencia de la distribución mundial favorece a la globalización, es una oportunidad en términos reales. Por ejemplo: Europa Occidental tenía el 22% y se calcula que disminuirá al 17%. ¿Quién se llevó los 5 puntos? Asia y, probablemente, nosotros también.

Portugal y Grecia son los países de mayor índice de pobreza, según un estudio de la Unión Europea. Con respecto al número de hogares pobres de países de la Comunidad Económica Europea, el más pobre es Portugal con un porcentaje de 18.9% de familias en situación de pobreza extrema. Sin embargo, quiero recordarles que el PIB per cápita de

Portugal es de $13,000 dólares y nuestro PIB per cápita es de $4,000 dólares; entonces, el más pobre de los ricos tiene un PIB per cápita tres veces superior al nuestro, lo que significa que esta pobreza es diferente, desde el punto de vista de calidad. Al respecto, Grecia tiene el 17% de familias en situación de pobreza, Gran Bretaña tiene el 13% y Dinamarca el 4.7%. La pregunta es: ¿qué porcentaje de las familias mexicanas viven en situación de pobreza? La respuesta es: alrededor de 50%. Vean ustedes, de nueva cuenta, quiénes son nuestros competidores más fuertes: Brasil con $350 millones de dólares de PIB entre 150 millones de habitantes y Argentina que tiene $255 millones de dólares con 30 millones de habitantes. Nosotros estamos muy cerca de Brasil, tenemos $343 millones de dólares, a pesar de que tenemos 60 millones de habitantes menos, pero nuestra distribución del ingreso es pésima. Por lo mismo, hay círculos de miseria y de pobreza que no se están rompiendo a pesar del crecimiento. Y esto no es un fenómeno exclusivo de México, es un fenómeno que tiene que ver con todo el mundo.

Existe un estudio sobre la llamada cultura y miseria, del por qué hay hogares que a pesar del crecimiento no logran obtener mejores empleos, razón por la cual, los hijos tienen una mala educación y, por consiguiente, esos hijos van a obtener malos empleos, siendo probable que tiendan hacia la delincuencia, esta situación realmente es muy impredecible. Muchas gracias.

APOYANDO A LAS DOS BANCAS, CITIBANK DE MACRO A MICRO

Jorge Tejeda

A nombre de Citibank-México y de Julio de Quezada, su director general, quien desafortunadamente no nos puede acompañar esta noche, quiero darles a todos ustedes una cordial bienvenida. Cuando Julio me pidió que viniera y me platicó la razón de este foro, mostré un gran interés, porque siento que este es un tema de gran interés para todos los países que están aquí representados, particularmente, para México. Esto es, porque el México de hoy, muestra realmente dos países, en términos económicos. Por un lado, tenemos el México de las grandes empresas, en donde se dan los grandes flujos de capital que están entrando al país y las grandes exportaciones que representan el 3% del total de los establecimientos productivos del país, y que realmente generan el 70% del producto interno bruto. Este es el México que muchos vemos en la prensa. Por otro lado, existe el otro México, que representa el 97% de todos los otros establecimientos económicos que hay en el país y que realmente emplean el 47% de la fuerza laboral, y que estos representan hoy, el 30% del producto interno bruto. El 84% de éstos, son personas que trabajan por su propia cuenta, y que rara vez tienen acceso a capital, aún teniendo bastantes planes de crecimiento.

Según el INEGI, en una encuesta que hicieron después de la crisis, se identificó que el 88% de las pequeñas, medianas y de la microempresa, piensan continuar sus negocios, aún con los problemas que todos vivimos en su momento, por lo que, su potencial de crecimiento es realmente grande. Si nos comparamos con otros países, por ejemplo: pensemos en Italia o en Estados Unidos, un gran motor del crecimiento económico lo dan estas empresas y no las grandes empresas, y se podría pensar que en México debería de haber una gran oportunidad para revertir esta gran concentración.

Ahora bien, me pongo a pensar en por qué en México no se ha dado esto, y quisiera, brevemente, mencionar tres puntos que creo son importantes y por lo que, quizás, no se ha dado este crecimiento: por un lado, tenemos que la banca debe tener una participación más importante en apoyar a la pequeña, mediana y a la micro industria, y esto no ha ocurrido por varios factores, entre ellos, el marco jurídico que desafortunadamente nos ha mostrado que para los problemas que han tenido los bancos, que han sido muy lentos en el momento de poder ir y ejecutar muchos cobros, aún si tuvieran garantías de las que ya se tienen y entonces, creo que todavía falta ahí mucho campo de trabajo en lo que es la parte de marco jurídico, a fin de que el sector financiero se pueda sentir cómodo para llegar a esta gran población.

Por otra parte, nosotros los bancos, todavía no tenemos los modelos adecuados de crédi-

to para poder hacer esto, por lo que tenemos que trabajar en desarrollar estos modelos, porque, obviamente, no podemos hacer llegar los fondos de la misma manera como hacemos llegar los fondos a una gran empresa exportadora; la otra parte, que también tiene que ver con que esos sistemas, tienen que ser procesos eficientes. Todavía en México tenemos procesos que realmente son bastante caros para poder llegar a la pequeña y a la microempresa, y ahí es donde nosotros, los banqueros, tenemos también que enfocarnos.

El otro día me platicaba un amigo extranjero que llegó a México, y me dijo: "yo quiero aprovechar estas tasas tan interesantes que hay en México, las tasas de los CETES, y quiero abrir una cuenta con una casa de bolsa". Entonces, se fue a ver a las casas de bolsa, les preguntó ¿qué requisitos pedían para abrir una cuenta con ellas? Y le dijeron: "Usted tiene que tener el equivalente a $100,000 dólares". No sé cuántos de aquí tengan en la bolsa $100,000 dólares, pero no somos muchos, yo no los tengo. Obviamente, mi amigo no pudo abrir su cuenta y no pudo aprovechar estos grandes rendimientos, esto nos demuestra que tenemos que trabajar mucho porque, quizás, tenemos procesos que son muy caros todavía, tenemos que buscar y hacer más eficientes nuestras operaciones.

Pero también, hay muchas instituciones que realmente están accediendo a estos sectores de bajos recursos con gran éxito, por ejemplo: Elektra, cliente de Citibank. Tal vez ustedes sepan que ellos llegan a un grupo de personas para financiarles y venderles refrigeradores, planchas, etcétera, y la verdad es que han financiado exitosamente a estos individuos, de hecho, según entiendo, ellos mantienen quizás menos de un 5% de toda su cartera, lo que podríamos llamar una cartera en incumplimiento y la pérdida que tiene, al final, en toda su cartera, es menos del 2%. Entonces, sí hay historias de éxito, hay gente que realmente ha sabido hacerlo.

Brevemente, quiero hablar un poco de los éxitos que Citibank ha logrado en México. Hemos manejado una estrategia de crecimiento de nuestra base de clientes importante en los últimos años, a diferencia de la banca extranjera que se enfoca en 50 clientes, nosotros hemos ampliado nuestra base de manera importante, año tras año, de tal forma que hoy tenemos más de 560 clientes activos y además, hemos visto la oportunidad de llegar a la empresa mediana, y aún más, a la pequeña empresa. De tal manera que hemos implementado modos distintos de hacerlo, uno de ellos, a través de nuestros propios clientes, es decir, llegar a los clientes de nuestros clientes, por darles un ejemplo: una empresa de fotocopiado quiere, simple y sencillamente, que podamos apoyar a sus clientes, entonces, establecemos programas que ellos mismos nos ayudan a estructurar, mediante el cual, financiamos a sus clientes para que puedan comprar esa fotocopiadora; programas similares son los que hemos lanzado en estos últimos años y con bastante éxito. De hecho, uno de los vehículos que hemos utilizado es nuestra propia arrendadora, que hoy día, en México, se coloca como la segunda arrendadora del país, y muchos de esos clientes que de vuelta tenemos, son empresas pequeñas o medianas.

También, otra manera en la que estamos llegando a la microempresa es a través de aquellas organizaciones que tienen ya procesos establecidos para llegar a ese sector, como son: CAME, la Fundación Digital, el Citibank; junto con ellos hemos trabajado y les hemos proporcionado fondos para que sean ellos mismos los que puedan prestar directamente a los microempresarios y a través de esos canalizar los fondos.

En el banco, en el ámbito global, yo diría que tenemos planes importantes para apoyar al sector microempresarial y, quizás, inicialmente, lo hagamos proporcionando fondos o tecnologías que puedan ayudarles. Nos anima y nos motiva muchísimo ver el interés que ha despertado este foro, la oportunidad de estar al frente de todos ustedes. Aquí en México, tenemos un gran desafío también, que realmente es una gran oportunidad. Gracias.

LA TRANSFORMACIÓN DE ONGs DE MICROFINANZAS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS FORMALES

MICROCRÉDITO EN EL BRASIL: LA EXPERIENCIA DEL BNDES

Beatriz Azeredo Da Silva

Gracias. Voy a hablar sobre la experiencia, en Brasil, del microcrédito a partir del programa de crédito productivo popular del BNDES, la principal agencia de fomento del país. Para tener una idea de su dimensión en cifras, estamos hablando de un banco que tiene desembolsos y aplicaciones anuales de un orden de $18 billones de dólares.

Me gustaría destacar la importancia del microcrédito en Brasil. Brasil tiene una población económicamente activa de 74 millones de personas y de una población ocupada de 69 millones de personas, de la cual, la mitad no tienen contrato formal de trabajo. Estas personas que están fuera del mercado formal de trabajo, han buscado crecientemente, con estrategias de sobrevivencia, empezar una actividad económica por cuenta propia partiendo de lo que saben hacer. Estas microempresas desempeñan un papel importante en términos de absorción de mano de obra, principalmente la menos calificada. He encontrado para su crecimiento en consolidación, la dificultad de hacerse de un crédito en las instituciones bancarias tradicionales.

En este contexto, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), a mediados de 1996, lanzó el programa de "Crédito Productivo Popular", con el objeto de: estimular la creación de una red de agentes capaces de identificar y responder a las prioridades locales a partir de su proximidad con el público destinatario, es decir, la creación de instituciones orientadas a dar atención a la población emprendedora de bajos ingresos. Este programa tiene dos modalidades operacionales diferentes y al mismo tiempo, complementarias: el BNDES Trabajador y el BNDES Solidario.

El BNDES Trabajador, prevé la constitución de fondos estatales de crédito para el apoyo de microempresarios con la participación de las municipalidades. El BNDES Solidario, a su vez, prevé el apoyo a organizaciones no gubernamentales (ONGs) especializadas en la posesión de microcréditos.

La instrumentación de este programa encontró dos grandes desafíos: el primero de ellos, la incipiente experiencia del país en esta materia; hasta entonces Brasil contaba apenas con instituciones como: los CEAPEs (Centros de Apoyos a los Pequeños Empresarios), el Banco de la Mujer y, más recientemente, la Portosol. Sin embargo, a pesar de su importancia y pionerismo, no garantizaban su liderazgo en este tipo de servicio, en vista de la dimensión de la gran diversidad de instituciones semejantes en el país. El segundo desafío, que me parece es común en cualquier país, se refiere al hecho de que las operaciones con microcréditos exi-

gen una metodología peculiar, donde la figura del cliente cumple un papel clave. En ese sentido, la dificultad de organizar este tipo de servicio con esta metodología peculiar exigió un papel que trascendiera las fronteras de un simple suministro de líneas de financiamiento para instituciones de crédito popular. Por esta razón, la atención del banco se concentró, en un primer momento, en el apoyo al proceso de constitución y capacitación de nuevas instituciones.

El primer paso para esto, fue la consolidación de una metodología de capacitación de agentes de crédito que posibilitara la difusión de estas actividades, en los niveles pretendidos. Los resultados obtenidos, hasta ahora, permiten afirmar que esta metodología se transformó en uno de los principales instrumentos de apoyo a la estructuración de un conjunto de nueve instituciones de microcrédito. Hasta ahora, en Brasil ya han sido realizados cinco cursos de capacitación. Hasta finales del presente año, serán organizados cinco cursos más, resultando un total de 250 agentes de crédito entrenados. Este esfuerzo de capacitación propició el surgimiento de seis nuevas ONGs de microcréditos, además de la organización de un fondo estatal en Bahía, con la participación de dieciocho municipios. Estas ONGs, sumadas a las instituciones ya existentes, como los CEAPES, el Banco de la Mujer y la Portosol, totalizan diecinueve instituciones localizadas en diferentes regiones del país, representando una cartera muy significativa en el orden de $17.3 millones de dólares.

Las ONGs, que sirven de apoyo al BNDES, presentan un proceso bastante eficiente, estamos hablando de un año y medio de programas de estructuración de nueve instituciones de crédito popular con características muy peculiares, y me parece que Brasil se caracteriza por la creación de ONGs a partir de esta iniciativa y, principalmente, como estímulo de la participación directa de las municipalidades.

La presencia de los gobiernos municipales, en este proceso de estructuración de una red de microcrédito, no significa la creación de un modelo institucional diferenciado, es muy importante destacar este punto, porque las iniciativas de las prefecturas buscan facilitar la creación de instituciones con las mismas características básicas, en términos gerenciales y operacionales de las ONGs que surgieron por iniciativa de la sociedad.

Estamos hablando de las condiciones de independencia, autosustentación y crecimiento de estas instituciones, ligadas a su profesionalismo, reflejada en la capacitación de sus agentes de crédito, gerentes y en sus sistemas gerenciales.

La experiencia acumulada, en este corto período, de implementación de un programa del BNDES, permite visualizar algunas gestiones básicas y desafíos para la consolidación y crecimiento de este proceso. El primer desafío se relaciona con la dimensión y la heterogeneidad del país, es decir, se trata de imprimir al proceso una velocidad y alcance que lo torne capaz de ofrecer microcréditos en las diferentes regiones del país, en una unión compatible con su población y su demanda. Esto sugiere que la estrategia no puede estar limitada al fortalecimiento de una u otra institución, sino que tiene que estimular un conjunto variado y significativo de instituciones capaces de satisfacer la demanda en toda su extensión. El segundo desafío se relaciona con la flexibilidad que debe tener el proceso para poder tener en cuenta las peculiaridades de cada gestión, que reflejen la forma de organización de las ONGs, de las instituciones asociadas a las mismas y de las estrategias de atención a la po-

blación, teniendo presente las particularidades de los diversos tipos de mercado y de las demandas locales.

Todavía se requiere velocidad para este proceso, la estrategia debe contemplar simultáneamente instrumentos que garanticen su sustentación, hablando de gestiones como: la capacitación y el acompañamiento de estas instituciones como acciones permanentes.

En otras palabras, el desafío es combinar la velocidad y diversificación, indispensables por la dimensión del país, con los principios de eficiencia y autosustentación. Eso sucede naturalmente por la necesidad de un volumen significativo de los recursos orientados a estas tareas.

Estas gestiones son fundamentales para viabilizar la constitución de una amplia red de instituciones de microcrédito en el país, lo que depende, en gran medida, de la integración de estas instituciones, que son como componentes formales del sistema financiero nacional.

Hoy en día, estas instituciones están trabajando fuera de los sistemas financieros tradicionales, de manera improvisada; este proceso de normalización de las instituciones de microcrédito, en el país, depende de los cambios en la legislación que ejerce el sistema financiero nacional, pero confiamos en que esta experiencia demuestre a las autoridades, a los ministerios y al banco central, la necesidad de ajustes en la legislación del país.

Sabemos que en varios países de América Latina este proceso es avanzado, y mucho podemos aprender de ellos. En ese sentido, reconocemos la importancia de seminarios de esta naturaleza. Muchas Gracias.

CONVERSIÓN DE UNA ONG DE FINANCIAMIENTO A LA MICROEMPRESA EN BANCO DE DESARROLLO REGULADO POR LAS AUTORIDADES MONETARIAS

Camilo Lluberes Henríquez

Buen día. Como pienso que algunas personas no conocen sobre nuestra institución ADEMI, me voy a permitir hacer un pequeño resumen histórico.

La institución fue fundada en 1983, con el objeto de crear empleos en los barrios más pobres de Santo Domingo; al 31 de diciembre de 1997 tenía veintiséis sucursales en el ámbito nacional, ha prestado un total de $151.3 millones de dólares a 44,000 clientes, tiene una cartera vigente de $28.9 millones de dólares y de 17,000 clientes y, en un período de quince años, ha creado y fortalecido 236,102 empleos. Su metodología es de préstamos escalonados a plazos cortos para capital de trabajo, los cuales se complementan con préstamos para activos fijos a plazos más largos. Su estructura se compone de ejecutivos de crédito que están continuamente en la calle identificando nuevos clientes y dándole seguimiento a su cartera. El ingreso del oficial de crédito depende en un 40% del manejo eficiente de su cartera; el objetivo de la institución es esencialmente financiero y se maneja siempre con criterio empresarial y bancario.

A partir de 1998, ADEMI se convierte en banco, por razones *sui generis*. A principios de la década de 1990, hubo una crisis financiera en nuestro país, misma que causó un déficit fiscal; la inflación sobrepasó los tres dígitos y eso provocó la quiebra de seis bancos comerciales, la mayoría de las casas financieras y muchos de los bancos de desarrollo e hipotecarios. ADEMI logró salir de esa crisis cobrando tasas positivas de interés; cuando la inflación alcanzó un 100% nosotros cobrábamos el 104%, al ceder la inflación se mantuvieron tasas relativamente altas, recuperando los excedentes que se habían perdido en los dos años de crisis. Con ADEMI subsistieron doce bancos comerciales de los dieciocho que existían inicialmente y la mayoría de las ONGs se descapitalizaron en ese proceso. Ante esa crisis financiera, las autoridades decidieron establecer regulaciones y normas prudenciales más estrictas en el país, se elaboró un nuevo código monetario, que se introdujo en 1996 al Congreso y que, entre sus artículos, estipula que todas las instituciones que captaran recursos del público o prestaran recursos al público, no importa bajo qué ley se rijan, iban a ser reguladas.

De esta forma, el consejo de administración de ADEMI se dio cuenta, en 1996, que íbamos a ser reguladas, fuéramos ONG o banco y que, quizás, la mejor salida a la situación era formalizar la institución dentro del sistema bancario.

Para 1997, ADEMI ya captaba recursos del público equivalentes a $7 millones de dólares,

a través de lo que denominamos "préstamos de clientes", en donde ADEMI emitía un pagaré, que se pagaba con una tasa de interés equivalente a la de los certificados financieros de la banca comercial. Para esa fecha, la cartera de ADEMI, ascendía a $28.9 millones de dólares y se lograban rendimientos sobre el patrimonio del orden de un 31%, con excedente de $5.2 millones de dólares.

Ahora bien, la conversión para el consejo representaba beneficios (o sea, la conversión en banco), pero también tenía sus costos. Pensábamos que ello impactaría al personal por el cambio de cultura de pasar de una institución no regulada a una institución regulada. Por consiguiente, se necesitaba adiestramiento respecto a las regulaciones, las normas prudenciales, la clasificación de cartera y la colocación de nuevos productos. Confiábamos en que el personal estaba capacitado para asimilar el adiestramiento o la disciplina que había demostrado en sus quince años y por la formación académica que tenía.

Era necesario establecer un nuevo sistema de informática y había la necesidad de convertir 26 sucursales de ADEMI, en sucursales bancarias.

Asimismo, también había beneficios, había la posibilidad de captar el ahorro del público en forma legal porque el pagaré no era realmente un instrumento legal y, además, emitir certificados financieros, tarjetas de crédito y tarjetas de débito, para que los clientes pudieran utilizar con la tarjeta de débito su cuenta de ahorro. El consejo pensaba que la institución estaba preparada para asimilar el cambio, lo más importante que teníamos que hacer era determinar, mediante un estudio de factibilidad, ¿cuál iba a ser el impacto de la conversión de la institución a banco? Escogimos la modalidad de banco de desarrollo, que era la que más se adaptaba a la estructura operativa de ADEMI, la única diferencia del banco de desarrollo con un banco comercial es que no puede tener cuentas corrientes.

Se realizó, por tanto, un estudio de viabilidad que ofreció los siguientes resultados: el patrimonio de ADEMI había crecido un 70% anual promedio, entre 1983 a 1997, o sea, de $120 mil dólares en 1983 a $20 millones de dólares en 1997. Los gastos operacionales sobre la cartera eran de un 13% en los últimos cinco años. Los gastos de personal representaban sólo un 20% de los ingresos en los últimos diez años. El retorno sobre el patrimonio era de un 31% en 1996, mientras que el del promedio de la banca era de 20.5%. Los gastos de intereses sobre el ingreso de ADEMI eran del 11.2%, en 1996, contra el 37.8% para la banca; el patrimonio sobre el activo era de 44.1% contra un 16.7% para la banca, el retorno sobre activos ROA del 13.7% contra el 1.8% del promedio de la banca; los ingresos financieros sobre el ingreso total del 28.2% contra el 10.7% d el promedio de la banca, el ingreso neto sobre el ingreso total del 43.7% contra el 15% d el promedio de la banca y los ingresos financieros sobre la cartera del 38% contra el 20.2% para la banca en promedio.

Con este estudio, el consejo se convenció que por sus rendimientos y eficiencia, la institución podría entrar a competir en el campo de la banca formal. En adición, decidimos contratar una empresa para que hiciera una clasificación de la cartera de ADEMI. Teníamos una cartera de EFIME que ascendía a $7.9 millones de dólares y que se demostró, con el estudio, que era susceptible de clasificación A. Dentro de las normas prudenciales, además de la cartera de microempresas con $10.4 millones de dólares, eran de clasificación A y B, y la clasificación B sólo tenía problemas de documentación de fácil corrección. Esta car-

tera correspondía a préstamos de entre $2,000 dólares y $20,000 dólares. Esta clasificación demostró entonces que el 63.3% de la cartera total de $28.9 millones de dólares recibía una clasificación adecuada. El balance de $10.6 millones de dólares se debía a préstamos menores a $2,000 dólares pero que representaban 15,000 clientes de un total de 17,500 clientes de ADEMI. Esa cartera estaba compuesta de préstamos a empresarios que no tenían compañía organizada y que no llevaban estados financieros.

Por ello, cuando las autoridades consideraron que eran préstamos de tipo personal o de consumo, nos sugirieron que no nos preocupáramos de la clasificación de esta cartera, que la documentación que tenía la institución para respaldar estos préstamos, la experiencia en el repago de los mismos y la capacidad de repago de los clientes, eran suficientes para tener una buena clasificación. Así, las autoridades que exigen una clasificación del 80% de la cartera, consideraron que estábamos preparados para clasificar sin la necesidad de tener que crear reservas. Se procedió a la aceptación del banco a mediados de 1997, se solicitó la franquicia que se nos otorgó dos meses después, se ofrecieron cursos a todo el personal sobre regulaciones, normas prudenciales y clasificación de cartera. En el último trimestre de 1997 se programó la apertura del banco. Para febrero de 1998, se adquirió de la Superintendencia de Bancos un edificio, propiedad de uno de los bancos, cerrado por la crisis de principios de la década; se adquirió un software moderno de banca y se traspasó el 63.3% de la cartera de ADEMI al banco.

El banco inició sus operaciones el 27 de febrero con 2,500 clientes, es decir, el 63.3% de la cartera de ADEMI y en el curso del año, a medida que se renueven los préstamos, se traspasará el balance de la cartera (o sea, la cartera pequeña de menos de $2,000 dólares), que tiene un plazo máximo de ocho meses.

Uno de los problemas que se nos presentó fue ¿quién iba a ser el dueño del banco? Las autoridades consideraban que por ser ADEMI una ONG no tenía dueño. Una institución si tiene dueño y ellos nos solicitaban que querían dueños responsables. El Consejo debatió este asunto y decidió otorgar un Bono de Fundadores a todos los empleados de ADEMI equivalente a un 10% del capital del banco. La distribución de ese bono se hizo en función a las prestaciones que los empleados habían acumulado en los años de servicio a la institución. Se formó una compañía mutualista que, a su vez, dividió ese 10% de acciones y la compañía mutualista individualmente le entregó acciones de esa compañía a los empleados. Se decidió también otorgar una opción al Consejo de Directores para adquirir el 15% de las acciones del banco y esto se distribuiría en función a los años de servicio de los doce directores. Se le ofreció al Banco Europeo de Inversiones, que había sido el gran colaborador de ADEMI en los últimos cinco años, un 15% de las acciones y ADEMI por su parte, se reservó el 60%.

Lógicamente el futuro de ADEMI era bastante incierto, porque la misma ley que crea a las instituciones establecía que una vez que dejaran de funcionar para los fines que se había creado, los activos deberían devolverse al estado. Por tanto, hemos decidido que ADEMI no puede permanecer como una Compañía Controladora *("Holding Company")* y vamos a transformar a ADEMI en institución de ONG, en un nuevo proyecto de desarrollo del crédito rural en la República Dominicana, como conocemos lo que es el crédito urbano de la

microempresa, vamos a desarrollar en los próximos años una metodología nueva para el crédito rural. Esto será la misión de ADEMI en el futuro. Gracias.

CONSOLIDACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA CAJA POPULAR MEXICANA

Ramón Imperial Zúñiga

Gracias, muy buenos días a todos. Agradezco la oportunidad de poder participar en este importante evento.

Vamos a explicar cuál ha sido nuestro proceso de transformación en los últimos años. Actualmente, Caja Popular Mexicana es una organización regulada que cubre todos los requisitos fijados para las instituciones financieras de nuestro tipo.

Caja Popular Mexicana, es una institución nacional, basada en los principios y valores de la cooperación universal que promueve la cultura del ahorro y la ayuda mutua, proporcionando servicios financieros de calidad y administrando sus recursos eficientemente, orientada especialmente a la clase media y popular, así como a la micro y pequeña empresa para impulsar el progreso de sus asociados y de su entorno.

Ahora bien, ¿qué es Caja Popular Mexicana en aspectos numéricos? En este momento Caja Popular Mexicana, tiene una membresía de 286,946 socios; 310 sucursales en 25 estados de la República, 1,692 empleados; $1,837 millones de pesos en activos ($220,000 en dólares, aproximadamente); $1,519 millones de pesos en depósitos que captamos de nuestros socios ($180,000 dólares, aproximadamente). Nuestra cartera, en este momento es de $1,114 millones de pesos ($131,000 dólares, aproximadamente); el capital, en este momento, es de $215,431.00 pesos ($25,300 dólares, aproximadamente); tenemos un total de 182,708 préstamos. Nuestro promedio en préstamos, en este momento, es de $6,100 pesos, ($720 dólares). Como podemos observar, estamos en el rango de las instituciones que ofrecen microcréditos y que atienden a microempresas, el promedio de préstamos que observamos ahí nos da una indicación muy clara de esto.

Ha sido difícil llegar a conformar Caja Popular Mexicana. Para entender este proceso, tema central de hoy, de lo que llamamos: "transformación de una organización informal a una organización regulada", mencionaremos brevemente sus antecedentes históricos. ¿Cuál era la situación jurídica anterior de este tipo de organizaciones en México? ¿Cuál ha sido el proceso de transformación? ¿Cuál es la situación jurídica actual? ¿Cuáles son las expectativas que observamos en los siguientes años para este tipo de organizaciones en México?

Las Cajas Populares en México iniciaron en 1951, provenientes de las ideas de Inglaterra, del movimiento cooperativo internacional de Desjardins. En 1954, las cajas empezaron a desarrollarse fuertemente, organizándose en un consejo central. Después, a medida en que fueron desarrollándose, se organizaron en federaciones estatales, (llegó a haber práctica-

mente una federación en cada uno de los 31 estados). En 1964, se organizaron todas estas federaciones y crearon una confederación nacional, luego de lo cual, hubo necesidad de transformarla porque se veía que las federaciones no eran muy operativas y funcionales, por lo que decidieron agrupar a las federaciones estatales en federaciones regionales.

Ahora bien, ¿cuál era la situación jurídica anterior? Desde nuestro origen, las Cajas Populares en México han sido organizaciones informales, es decir, no tenían ninguna figura jurídica adecuada. En un principio, se fue desarrollado como un trabajo voluntario por sus propios asociados, no había empleados y no había gerentes; el gerente surgió aproximadamente hasta el año de 1970, cuando se desarrollaron y crecieron las Cajas Populares. Al surgir el gerente y al surgir los empleados, comenzaron a surgir las obligaciones de tipo laboral. A partir de 1980, aproximadamente, se comenzó a adquirir bienes inmuebles. Por tanto, había que documentar jurídicamente la propiedad a nombre de alguien. Por lo cual, aproximadamente entre 1980 y 1985, todas las Cajas Populares, se convirtieron en asociaciones civiles, figura no lucrativa, aunque no muy apropiada para desarrollar actividades de tipo financiero; esta era la figura más adecuada en ese momento.

Hasta 1991 ninguna figura jurídica regulaba este tipo de organizaciones en México. En 1991, se promueve y es aceptada por el congreso, la modificación de la Ley Auxiliar de Crédito y surge la figura de "sociedad de ahorro y préstamo". En julio de 1992, se inició un proceso de consulta con las 200 cajas populares que agrupaba la confederación, esto con la finalidad de decidir cómo íbamos a asumir la nueva opción jurídica que se nos presentaba.

Más tarde, el 3 de abril de 1993, nos transformamos en una sola entidad en el ámbito nacional, como Sociedad de Ahorro y Préstamo. En mayo de ese mismo año, solicitamos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la autorización para constituirnos como Sociedad de Ahorro y Préstamo. Después, en agosto de 1994, surge una nueva opción jurídica para constituirse, también, como Cooperativa de Ahorro y Crédito, lo que provocó que varias de las cajas que habían decidido incorporarse a Caja Popular Mexicana se separaran, esto sucedió aproximadamente, a principios de 1995. Para julio de 1995, obtuvimos la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para constituirnos como Sociedad de Ahorro y Préstamo; el 5 de diciembre de ese mismo año, se convocó a una asamblea constitutiva entre todas las cajas que pertenecían a la confederación para constituir jurídicamente Caja Popular Mexicana. En enero de 1996, nos dimos de alta como contribuyentes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. El convenio de fusión de las 23 cajas populares fue autorizado por la Secretaría en julio de 1996 y, finalmente el 1° de julio iniciamos formalmente operaciones como Sociedad de Ahorro y Préstamo.

¿Cuáles son las entidades que se fusionaron en este proceso? La Confederación Mexicana de Cajas Populares era conformada por ocho federaciones, agrupando un total de 180 cajas aproximadamente, pero había varias cajas que en los 47 años de historia se habían separado de la confederación.

Finalmente, Caja Popular Mexicana, surge solamente de algunas de esas federaciones, en total 23 Cajas que fueron autorizadas por la Secretaría de Hacienda, más otras 27 que se han ido incorporando, en los últimos tres años, no como institución sino como socios, de manera individual.

Esto es lo que ha sido el proceso de Caja Popular Mexicana, cada año, hemos crecido entre un 30% y un 50%, como mínimo, en cada uno de los rubros (socios, sucursales, empleados, activos totales y depósitos).

¿Cuáles son las ventajas que hemos tenido al estar en este marco jurídico? En primer lugar, Caja Popular Mexicana capta y coloca recursos exclusivamente entre sus socios, al igual que en la situación jurídica anterior y que la figura jurídica de Sociedad de Ahorro y Préstamo también nos limita, no captamos ni colocamos en terceros, es decir, el capital es de los propios socios; otra de las limitantes es que no tenemos acceso a chequera o a cuenta corriente, no tenemos todavía acceso a fondos de fomento. Otra característica es que los recursos que manejamos son, en su totalidad, 100% propios, no tenemos subsidios de ninguna entidad, hemos tenido que evolucionar y tenemos que aplicar técnicas modernas de administración, contamos con un proyecto estratégico de crecimiento al año 2000, mismo que es actualizado cada cinco años. También tenemos un sistema, necesario en todas las organizaciones de este tipo, que es: llevar el acceso financiero a la clase popular. También contamos con un sistema de medición, es decir, un sistema de evaluación muy parecido al CAMEL (sistema líder), con el cual medimos la situación financiera de cada una de nuestras sucursales.

Decíamos que Caja Popular Mexicana tiene 310 sucursales aproximadamente, cada una de las cuales es evaluada. Sin embargo, tenemos un marco fiscal inadecuado, por lo que en algunas situaciones estamos en desventaja, inclusive con relación a la banca comercial. Esto es algo por lo que estamos luchando constantemente, porque es incongruente que se pretenda fomentar el ahorro popular en condiciones inadecuadas.

En México, hay un desorden financiero, hay demasiadas organizaciones que presentan mecanismos diferentes y la gran mayoría sin regulación. Algo que hemos observado es que, al entrar en este marco jurídico, se ha desarrollado con mayor eficacia una confianza hacia toda la población, esto lo hemos visto reflejado en los logros de los últimos dos años.

Ahora bien, ¿cuáles son las expectativas para Caja Popular Mexicana, cuál es el futuro que podemos observar? Actualmente, en varias de las agrupaciones de este tipo, ya no existen las federaciones, ahora hay dos opciones: la sociedad de ahorro y préstamo y la cooperativa. Existen en México muchas ONGs no como cajas populares sino como organizaciones no gubernamentales, además de muchas instituciones de asistencia privada que también desarrollan actividades financieras.

Con todo ello, es necesario hacer un gran esfuerzo para lograr ordenar todo este sector financiero popular en México. Creemos que últimamente, hay un interés muy marcado de parte del gobierno y de parte del Congreso y también pensamos que los últimos años van a ser muy importantes para redefinir todo el marco legal de este tipo de instituciones, es decir, es necesario mejorar fuertemente el marco fiscal. Enfrentamos condiciones que son muy inadecuadas para nuestro desarrollo, y esto es como si fuéramos en un vehículo y lleváramos el freno de mano. Pensamos que se debe de emitir una nueva legislación que abarque a todo el sector: ONGs, instituciones de asistencia privada, cooperativas, sociedades de ahorro y préstamo, cajas de ahorro (que todavía existen como asociaciones civiles), y también estamos luchando para que en un futuro seamos iguales a la banca comercial.

En cuanto a servicios, no pretendemos cambiar y transformar nuestra esencia y nuestra filosofía; el 50% de nuestros créditos van dirigidos a las zonas urbanas y tenemos sucursales en comunidades muy pequeñas, esto no queremos cambiarlo, puesto que tenemos un enfoque fuertemente social de desarrollo de las propias comunidades. Creemos que debemos de tener acceso en un futuro, dependiendo de nuestro propio desarrollo en igualdad de condiciones, a todos los servicios que tiene la banca comercial. Muchas Gracias.

¿CUÁLES FUERON LAS PRINCIPALES RAZONES DE CREACIÓN DE BANCO SOLIDARIO?

Ramiro Paredes

Buenos días a todos. Primero, quiero agradecer la oportunidad que se me ha brindado de estar presente en este maravilloso país y, sobre todo, de representar al grupo enlace, Banco Solidario, con esta ponencia.

Lo que vamos a analizar es la experiencia del Banco Solidario, no en el proceso de transformación de una ONGs a un banco sino de la creación de un banco con un objetivo social.

Nuestro grupo se originó a raíz de la decisión de ser una solución práctica y de largo plazo para Ecuador, a través de la atención financiera dirigida al sector informal. La iniciativa del grupo nace con un promotor social, que fue la Fundación Alternativa, quien tenía como objetivo dar acceso al crédito al sector microempresarial. La oportunidad que vimos en ese momento, fue de dar acceso a productos financieros, créditos, ahorros, inversiones, etcétera; al 70% de la población económicamente activa del país y además, convertirnos en un vehículo confiable para organizaciones internacionales que buscan canalizar recursos a los sectores más pobres del país.

¿Qué es Grupo Enlace? Es la primera iniciativa financiera en Ecuador y en Latinoamérica y la segunda en el mundo con capital 100% privado, que busca rentabilidad y tiene una misión social. Existen actualmente 45 bancos en el país, de los cuales 44 están atendiendo al sector formal y es el único que está atendiendo al sector informal. Así pues, los bancos atienden al 30% de la población económicamente activa, mientras que un solo banco atiende al 70% de la población económicamente activa.

Al grupo lo conforman varias instituciones, una de las cuales es el Banco Solidario, que es el eje fundamental de Grupo Enlace; la segunda, que le llamamos el corazón del grupo, es la Fundación Alternativa, promotora social del grupo; la tercera empresa es Enlace Casa de Valores, una empresa que se dedica a la intermediación y captación de recursos; Negocios Informáticos es, por su parte, una empresa que se dedica a lo que es el desarrollo de software para microcrédito; Enlace Fondo (empresa que yo dirijo), es la administradora de fondos, cuya misión social principal es aportar al grupo el desarrollo de productos de inversión orientados al sector microempresarial (para comentarles sólo un caso, tenemos el plan de desarrollar el primer fondo de cesantía para microempresarios, en Ecuador), y la última empresa es Enlace Más, que es una empresa de capacitación para el sector microempresarial.

¿Adónde nos dirigimos? El banco y las empresas del grupo están dirigidos a los sectores de escasos recursos y oportunidades, aunque también ofrecemos productos financieros tra-

dicionales. Cada una de las empresas que les mencioné, tiene una autonomía y una gestión independiente, lo que quiere decir que el banco no está interviniendo en todos los otros negocios, cada una de las empresas tiene su gestión, su gerente y su administración completamente independiente, pero como grupo nos orientamos a cumplir nuestra misión, que es ser líder en el negocio financiero de comisión social.

¿Cuál ha sido el desarrollo y los logros que el grupo ha conseguido, y principalmente el banco, en estos tres años que tenemos de vida? Nace el Grupo Enlace en mayo de 1995, con un capital de $930,000 dólares, con tres inversionistas privados, como nosotros los calificamos: "tres locos que pensaron en que era interesante". A pesar de que en el Ecuador había muchas instituciones financieras, crear un banco que se dedicara al sector microempresarial era algo novedoso.

Para febrero de 1996, el capital sube a $1,680 millones de dólares; en mayo de 1996, se da la fusión con Finambato, otra financiera de una ciudad cerca de Quito. En ese momento todavía éramos sociedad financiera, no éramos banco, se llamaba: "Sociedad Financiera Enlace" y el capital sube a $2,880 millones dólares. En julio de 1996, se da la primera incorporación de capitales extranjeros con la participación de Seed Capital y Profund con una inversión que nos llega a redituar la cifra de $6,217 millones de dólares de capital. En agosto de 1996, la sociedad financiera obtiene la autorización por parte de la Superintendencia de Bancos para convertirse en banco y nace, en agosto de 1997, el Banco Solidario. En diciembre de 1996, Grupo Enlace se incorpora a la Corporación Andina de Fomento y el capital sube a $8,613 millones dólares. Para mayo de 1997, se incorpora KAE en Ecuador y en julio de 1997 el capital llega a estar al orden de los $8,975 millones de dólares. En diciembre de 1997, se da la incorporación de Acción Internacional y cerramos la operación con un capital pagado de $11,977,401 millones de dólares y un patrimonio de $13,560 millones de dólares. Vale la pena mencionar un punto importante en esta parte: la estrategia del grupo es tener un 30% de inversionistas extranjeros, de organismos de apoyo para el sector microempresarial, es decir, que actualmente el 70% del capital del banco representa el capital de inversionistas ecuatorianos y el 30% representa el capital. Al esfuerzo de los inversionistas ecuatorianos es importante resaltar que ha existido el apoyo de organizaciones internacionales como Seed Capital, Profund, la Corporación Andina de Fomento, Swiss Contact, CARE Ecuador y Acción Internacional.

Permítanme compartir algunos datos numéricos de lo que ha sido el crecimiento del Banco Solidario en estos tres años. En diciembre de 1995, los créditos y contingentes pasaron de $3,800,000 dólares a $34,393,000 dólares en diciembre de 1997; los activos de diciembre de 1995 pasaron de $5,265,000 dólares a $47,088,000 dólares en diciembre de 1997; los pasivos de diciembre de 1995 pasaron de $3,624,000 dólares a $33,827,000 dólares en diciembre de 1997; su capital de diciembre de 1995 cambió de $1,641,000 dólares a $12,587,000 dólares en diciembre de 1997 y, por último, los resultados que hemos obtenido en estos tres años de gestión de diciembre de 1995 con una pérdida de menos de $112,308 dólares, pasamos a tener una ganancia de $1,220,339 dólares en diciembre de 1997. El número de clientes activos en total pasó de 2,470 clientes a 21,903 clientes. Para nuestros inversionistas ha sido muy placentero el tener sus acciones cotizadas en la bolsa al valor del doble que lo que ellos adquirie-

ron; hoy día para inversionistas que quieran incorporarse al grupo, el valor de las acciones ya es de otro valor, estamos hablando del doble del valor original.

¿Cuáles son los Productos del Grupo? No sólo es el Banco Solidario quien está participando dentro de la actividad microempresarial, es el grupo quien está aportando y apoyando al crecimiento del banco. Entre los productos de colocación que tiene el banco tenemos los créditos individuales, el crédito solidario, (al que llamamos la "Olla de Oro"), que es un crédito que lo damos con una prenda de joyas de oro, crédito para transporte público. Somos la empresa líder en la financiación de transporte público en el Ecuador, esto fue una locura puesto que, en la época en que financiábamos vehículos para transporte público, los otros bancos no lo hacían, y pensaban que estábamos en un mercado completamente loco. Gracias a Dios, nos ha ido muy bien. En este caso, el financiamiento para vehículos de transporte público lo hace Enlace Fondos y la cartera la da al Banco Solidario, lo que nos ha permitido crecer sin que el banco se desvíe de su objetivo, que ha sido el microcrédito *per se*.

Otro de los productos que también tenemos es uno que le llamamos "Mi Techito Solidario", desde este año, organismos como la Corporación Andina de Fomento, a través de la Corporación Financiera Nacional, están participando en un esquema para financiar viviendas en el Ecuador, porque hay un déficit de más de un millón y medio de viviendas en la clase popular. El banco y el grupo han acogido como reto el financiar este tipo de proyectos a través de una figura que le llamamos "fideicomiso inmobiliario".

Tenemos un *microleasing* que está en la parte de desarrollo, Enlace Empresarial, que es un producto muy interesante, en el cual tratamos de abaratar costos consiguiendo materia prima directa de las grandes industrias. Para que no existan intermediarios, hemos hecho una alianza con los microempresarios, por mencionar un ejemplo: con una gran empresa harinera del Ecuador, para que entregue directamente los productos sin intermediarios y sobre todo con costos bastante accesibles para los panaderos. Esto ha sido una oportunidad enorme que nuestros clientes han visto, porque la industria nos manda toda la lista de los clientes que ellos ya han calificado. Hacemos también nuestro análisis y hacemos un triángulo en el cual todos salimos beneficiados: la industria, el microempresario, el banco y la cuenta solidaria de crédito. Esta última es una especie de cuenta con un sobregiro para el cliente, esta experiencia de seis años que tiene esta cuenta le ha dado un *rating*, mismo que se le califica para que pueda tener inmediatamente acceso a un crédito por su relación comercial con el banco. En los productos de captaciones, tenemos la Cuenta de Ahorro Solidario o también conocida como Enlace Amigos, que es un esquema para atraer clientes a través de certificados de depósito y fondos de inversión, que es lo que está manejando el administrador de fondos.

Tenemos también, el esquema de lo que hemos denominado la "Banca de Segundo Piso", en la cual el banco trabaja para enlazar a la microempresa con la gran industria y sobre todo, también para ofrecer créditos a ONGs y cooperativas. En el caso de Ecuador, las cooperativas también se han enfocado al segmento microempresarial, y el banco está ayudándoles no sólo con darles crédito sino también dándoles asesoría y apoyo tecnológico y metodológico en todo lo que es el microcrédito y, a la vez, también administramos sus excedentes de recursos a través de la tesorería del banco.

Desciframos las incógnitas como grupo, y enfrentamos con seriedad el compromiso y las barreras, considerando a éstas como oportunidades y también como retos. Una de ellas ha sido pensar y tener bien presente, que el negocio de microcrédito a corto plazo no es rentable por las siguientes razones: sus costos operativos, su alta inversión en infraestructura, su tecnología, sus procesos, sus recursos humanos capacitados, sus puntos de venta, el uso lento de la capacidad instalada del banco y la resistencia del cliente a la estructura bancaria tradicional: el mármol y el banquero de escritorio, pues ya no tienen esa figura válida en este tipo de clientes.

Más vale que el banco se acerque a los clientes, renunciar al estilo tradicional de la banca, esperar que los clientes vengan al banco, más vale todo lo contrario, el banco debe ir al cliente, asumir los costos para atender y adaptarse a la demanda, llevar la decisión cerca del cliente, pues esto también se puede convertir en una situación bastante especial en el manejo de microcrédito, renunciando a garantías y costo de provisiones por falta de marco legal, respecto al segmento que no tiene garantías tradicionales, riesgos de desvíos metodológicos que pueden producir cartera vencida, riesgos de manejo no ético por parte de la fuerza de ventas, ausencia central de riesgo confiable para el segmento y, por último, que éste es un negocio nuevo en el segmento. Gracias.

EL FUTURO DEL MICROCRÉDITO

Robert Peck Christen

Hace unos diez u once años, en México, cuando trabajaba para Acción Internacional, durante una sesión de trabajo, comenzamos a plantear el futuro del microcrédito para microempresas. En los últimos años, les había ido bien a algunas ONGs, pues habían logrado consolidar un modelo que lograba dos cosas básicas: dar créditos a gente de escasos recursos y recuperarlos en un alto porcentaje. Es decir, se habían logrado recuperar los costos de atender a estos clientes pobres, principalmente cobrando tasas de interés bastante más elevadas a lo que se acostumbraba en el sector bancario. Entonces surgió la pregunta ¿cuál es el próximo paso?

Durante aquellas reuniones de trabajo se formularon dos estrategias básicas: una, tratar de afectar, lo menos posible, el entorno político para ir creando espacio para el microcrédito; y otra, reconocer que las agencias donantes no tenían suficientes recursos para financiar un crecimiento exponencial y que iba a ser necesario que las ONGs empezaran a tener relación con el sector financiero, por lo que se pensaba consolidar instituciones que otorgaran crédito y confianza al sector financiero, sobre la verdadera capacidad de personas para organizar estos servicios de una manera sostenible.

El objetivo era demostrar a la Banca que existía una oportunidad de negocio. ¿Qué ha pasado desde entonces? Primero, se ha consolidado un modelo de ONG, que es rentable, con una altísima recuperación de créditos, que ha tenido a un cierto nivel de impacto, puesto que se tiene, ya no un programa de 2 o 3 mil clientes, sino de 20, 30, 40, 70 mil clientes. Segundo, hemos logrado una credibilidad en el sistema, en países como Bolivia o Perú, los cuales han adoptado incluso marcos regulatorios para las entidades dedicadas a esto, pero en definitiva, uno de nuestros objetivos principales, era lograr que la banca se interesara. Sin embargo, ésta no se ha involucrado en el tema. Por eso, quizás, las ONGs pioneras se han visto entonces en la situación de llenar este vacío, de convertirse o transformarse en entidades financieras reguladas.

Analizando nuestro proyecto "*Microbanking bulletin*", que busca conjuntar información de los principales programas que hay en el mundo y empezar a generar bases de resultados financieros para comparar, se pudo constatar que las instituciones que otorgan únicamente créditos, tienen activos de $5 millones de dólares y las instituciones ya convertidas, o a punto de transformase, en entidades reguladas tienen niveles de $20 millones de dólares. En términos de cartera, se observa una relación muy parecida y, en términos de rentabilidad, tratamos de ajustar los estados financieros, para eliminar los efectos de inflación y de subsidios recibidos para medir todos los retornos sobre una base comparativa. El retorno sobre activos ajustados

es el mejor de todos los indicadores para rentabilidad de este tipo. Las ONGs que se dedican sólo al microcrédito, tienen un estupendo retorno sobre activo, de un 7.6%, mientras que la banca tradicional tiene 1% y las instituciones transformadas en entidades reguladas tienen un retorno más bajo del 2.5%. Ahora bien, respecto al patrimonio, este se asemeja un poco más, que en el sector de las entidades reguladas, porque es un poco más apalancado el intermediario financiero pero, en general, vemos un 16% de retorno sobre activos. De todas maneras si lo comparamos con la banca tradicional es una tasa de retorno aceptable.

En términos de los intereses cobrados, es decir, en términos de eficiencia, tenemos gastos operativos de 40% para la ONGs de microcrédito y los intermediarios financieros tienen un porcentaje del 30%. Es más alto el costo de interés para las intermediarias que para las ONGs, pero no hay grandes diferencias.

En términos de eficiencia, las ONGs tienen un costo de salario sobre cartera del 18%, y los intermediarios han bajado a un 11%.

Esto les da una idea de los resultados de las ONGs que se han transformado en relación con las que aun no se han transformado. En ambos casos, hay un rendimiento financiero bastante fuerte y positivo. Desde luego, no necesariamente por haberse convertido en banco se es más rentable o se comporta mejor, lo que sí vemos claramente es que te permite el crecimiento de manera mucho más acelerada, porque puedes apalancar los recursos y tener acceso a otro tipo de créditos.

Se pueden encontrar, a su vez, otros resultados magníficos. Ssin embargo, para plantear el desafío que esto representa, me pregunto si en esta transformación se encuentra la respuesta a la inquietud que nos planteamos hace dos años, de atender al mercado masivo de microcrédito ¿Vamos a atender a esos varios millones de microempresarios con modelos de este tipo en México? O bien, ¿vamos a llegar realmente a atender a los muchos millones de microempresarios en Brasil?

Sugiero que, quizás, hay que buscar lo mejor que hemos hecho, en términos de tecnología y de sistemas de trabajo y conjuntarlo con oportunidades que se nos presenten con infraestructuras grandes e importantes, que tengan mucha más penetración en los mercados que buscamos. Por darles un ejemplo: yo colaboro con el gobernador del Banco Central de la India y buscamos reestructurar un sistema de crédito rural, de atender a la población rural de la India, la cual tiene un 5% del sistema financiero del país, contando además, con $4 mil millones de dólares de activos, 40 millones de ahorradores, 80 mil empleados, 15 mil sucursales y 200 bancos.

Si nos preguntamos ¿de dónde partimos para enfrentarnos al desafío que se nos plantea en el ámbito mundial, para cumplir con el cometido que nos planteamos hace 15 o 20 años? Pongamos un ejemplo: el caso de Brasil; conversé con el presidente de la Caixa Económica Federal y hablamos de 3,000 sucursales y 7,000 puestos de venta de lotería (un puesto por cada 10,000 brasileños) y uno se pone a pensar: ¿cómo una organización de ese tipo pudiera convertirse en un verdadero apoyo para el sector popular, en términos de crédito? Sin embargo, aunque incorporemos las tecnologías de crédito que realmente sabemos hacer bien, que muchos de ustedes saben hacer perfectamente, esa introducción a la Caixa Económica federal es muy difícil de cambiar. Pero alguien lo hizo alguna vez, alguien generó esas ideas,

alguien planteó ese cambio. El mundo, por consiguiente, está, de alguna manera, presionando al cambio, al proceso de liberalización financiera y a la generación de mercados de capital, con lo que se va eliminando el negocio básico de la banca nacional. El tema de la inserción de la Banca Internacional ha ido también, quitando mercado a la banca tradicional.

He vivido este proceso de liberalización durante veinte años, el alza en las tasas de interés ha hecho crecer la base de los recursos disponibles, la baja de los subsidios que obliga a rentabilizar la infraestructura, adoptado por todo el país y que no es efectivo ni productivo, puesto que esto, lamentablemente, ha significado la eliminación de agencias en áreas rurales que no son rentables y la retirada de servicios financieros a la gran parte de población. Por otro lado, los bancos centrales, los ministros de finanzas y los superintendentes de banco, están muy preocupados, lo que significa la liberalización financiera para la gente pobre que también busca nuevos negocios para sobrevivir frente al desafío que representa la evolución de mercados liberalizados.

Entonces surge un nuevo modelo, los bancos populares con microcrédito, mejores prácticas, divisiones especializadas y la "punta de lanza": reformular la forma de trabajar con sectores populares. A medida que se avance en la liberalización, los clientes prosperan. Los clientes tienen sus necesidades que a través de los veinte años han cambiado. Estos requieren: vivienda, crédito de consumo y desean ser tratados como cualquier cliente en el sector bancario; la evolución de los mercados financieros y las demandas de los clientes te obligan a abrir tu mente en lo que ofreces. Por ende, ha habido un cambio en la cultura.

Creo que se requiere más, una transformación en el modelo, y no en la institucionalidad. El secreto no es convertir una ONG en un banco, aunque para muchos países eso sea lo más conveniente, como en el caso de Bolivia, que tiene un mercado muy pequeño, en donde las ONGs se han convertido en intermediarios regulados. Entonces, ¿cuál es la opción para una ONG?

Las ONGs tienen cuatro papeles fundamentales: mantener una búsqueda constante de nuevos mercados, de nuevos segmentos de mercado y nuevos productos y servicios no financieros. Entonces, para una ONG, también existe la opción de convertirse en agente de un intermediario financiero, al igual que la filial del Banco del Estado, que presta servicio a los microcréditos. Nadie dice que una ONG no pueda jugar ese papel.

En Chile no han entendido esto, las ONGs han pasado de controlar el 85% del mercado, hace cinco años, a controlar sólo el 20% de éste; al paso que van, en cinco años más no tendrán ni el 5%. Esto no es una crítica a la ONG, de hecho, todo el trabajo de la banca en Chile está siendo dirigido, manejado y ejecutado por quienes fueran empleados de ONGs, donde aprendieron cómo trabajar.

Finalmente, creo que la banca especializada tiene un papel específico. Hay muchos países donde un banco con algunos "millones de dólares", puede atender más de un nicho de mercado, sin embargo, si ese banco se ubica en un país donde la liberalización financiera va avanzando a pasos agigantados, tiene que entender que su cliente va evolucionando y demandando, cada vez más, un servicio más diverso, más amplio y de mejor calidad, para poder competir en ese mercado tendrá que abrirse a la evolución de su producto y a su forma de prestar el servicio. Gracias.

FORTALECIENDO EL NEXO ENTRE LOS MERCADOS FINANCIEROS Y LAS MICROFINANZAS

INSTITUCIONES FINANCIERAS DE CITIBANK EN NEW YORK

Fauzia Naqvi

Buenos días, damas y caballeros. Es un honor y, desde luego, un verdadero gusto estar hoy aquí para hablarles acerca del papel que desempeña Citibank respecto al sector del micropréstamo. Represento al Financial Institution Group, el cual es uno de los negocios más importantes del Citibank en América Latina y dondequiera en el mundo.

Cuando empezamos a enfocarnos en el segmento de las microfinanzas en años pasados, hallamos que a lo largo de los mercados emergentes muchos de nuestros clientes bancarios también se dedicaban a los micropréstamos. Asimismo, hallamos que algunos microprestadores evaluaban el trayecto para transformarse en bancos, y la autonomía financiera era el término que escuchábamos una y otra vez, procedente tanto de expertos como de los practicantes. Comenzamos a advertir la liga natural entre el segmento de las instituciones microfinancieras con nuestras actividades financieras internacionales, y decidimos evaluar el potencial de entablar relaciones bancarias con el segmento microcrediticio desde el seno de este grupo empresarial.

Primero permítanme describir brevemente el trasfondo de lo que ha sido el papel desempeñado hasta ahora por Citibank, respecto al segmento de las microfinanzas.

Desde principio de los años noventa [del siglo XX], Citibank y la Fundación Citicorp han respaldado el desarrollo de los intermediarios financieros sin fines de lucro, sobre todo a las instituciones de microcrédito. La Fundación Citicorp sigue facilitando micropréstamos a los 10 millones de personas que están dentro del programa de donaciones a empresas e instituciones bancarias, los cuales permiten que algunas de las personas más pobres del mundo puedan emprender y acrecentar sus microempresas.

Dos ejemplos de las ligas de negocios que Citibank mantiene actualmente con el sector de micropréstamos, estriban en los depósitos y las inversiones. Citibank posee una cuenta de hasta un millón de dólares con un banco de microfinanzas latinoamericano, así como una participación accionaria en una institución microfinanciera en Colombia.

También administra un "fondo puente" creado por Acción Internacional, el cual se ha invertido en instrumentos triple 'A'; este fondo se emplea con la finalidad de garantizar líneas de crédito de bancos locales en países latinoamericanos e inducirlos a prestar a los afiliados de Acción.

La unidad de instituciones sin fin de lucro de Citibank, sirve como banca para muchas de las redes de microcrédito más importantes de Estados Unidos, así como a organismos como las agencias de la ONU, humanitarias y de asistencia social.

De Africa a Latinoamérica, las instituciones sin fin de lucro constituyen clientes muy importantes para la organización de Citibank. Y, actualmente, Citibank utiliza esta plataforma con el objeto de edificar una iniciativa económica global junto con instituciones de microfinanzas.

Citibank reconoce que las microfinanzas han evolucionado hasta convertirse en un sector vital en el seno de muchas economías locales, en las cuales creemos que el banco debiera contribuir, lo mismo como ciudadano corporativo que como empresa. En cuanto ciudadano corporativo nos encontramos en noventa y nueve países, por lo cual nuestro compromiso abarca hallar avenidas para extender el acceso a los servicios financieros a los trabajadores pobres. Como institución financiera, por otro lado, tenemos la responsabilidad de ayudar a encontrar soluciones financieramente viables a fin de incrementar dicho acceso.

Comprendemos que expandir el alcance, de un modo financieramente autónomo, es un objetivo crítico de la industria microcrediticia. ¿Cómo ayudamos a alcanzar este objetivo? Aquí el Citibank ha empezado a evaluar su papel y su aporte. Como paso inicial, hemos conjuntado un equipo multidisciplinario, el cual examina un posible papel del Citibank respecto a las instituciones microfinancieras que supere la filantropía. Por mi parte, soy la coordinadora de este esfuerzo y mi misión es trabajar junto a las oficinas internacionales en sus países a fin de ponderar el alcance del involucramiento del Citibank con las instituciones microfinancieras. Apenas comenzamos a advertir la dimensión del mercado, país por país, y empezamos a visitar a los mejores en América Latina, Asia y Africa.

Personalmente, anhelo visitarlos a ustedes pronto en sus respectivos países para aprender más acerca de sus organizaciones.

Aun cuando sea demasiado prematuro proporcionar algún resultado definitivo, en torno a la actividad de segmentación del mercado, hemos hallado que en cada país existen microfinancieros en diversas etapas de desarrollo. Por tanto, nuestra participación con ellos debe evaluarse a diferentes niveles.

En cada país anticipamos, por lo menos, tres categorías: Primeramente, las ONGs e instituciones que continuarán apoyando a nuestra Fundación Citicorp y necesitando de nuestros conocimientos técnicos y administrativos, también estimulamos a nuestros gerentes de cada país a proveer, de ser requeridos, sus conocimientos bancarios. La segunda categoría serían las instituciones financieras con las que mantenemos actualmente relaciones bancarias, las cuales incluyen a las microcrediticias. El tercer grupo comprende las instituciones y las ONGs financieramente autónomas, con las cuales Citibank aún no ha entablado una liga.

Nuestros gerentes de relación empezarán a evaluar a estas instituciones por si cumplen los requisitos de otorgamiento de créditos del Citibank. Cada país decidirá localmente el nivel de riesgo directo que estarían dispuestos a conceder a dichas instituciones.

Con el tiempo, creemos que el Citibank podrá construir relaciones de negocios en el campo microfinanciero en expansión, desde ofrecer bienes y servicios de administración de efectivo, como cobro y pago electrónicos, y explorar el empleo de soluciones a base de tarjetas, hasta nuevas fronteras financieras como la "titularización de activos".

Aunque la titularización de activos es un método corriente de dotación de fondos emplea-

do por compañías estadounidenses en el mercado interno, la titularización internacional de activos es un campo relativamente nuevo.

En el trasfondo de lo que esto significa para las instituciones microfinancieras, la buena noticia es que Citibank comienza a recibir solicitudes para explorar la titularización de activos de carteras voluminosas de algunas microfinancieras de largo alcance, financieramente autónomas y rentables, y nuestros expertos hacen serios esfuerzos para articular y emprender dichas transacciones. Las malas noticias estriban en que, inclusive en esta etapa, la articulación e instrumentación de dichas transacciones es extremadamente difícil por varias razones, algunas de las cuales son: los riesgos soberanos, la escasez de transacciones por computadora y la ignorancia en torno a la microfinanza entre nuestra base de inversionistas potenciales.

Asimismo, algunas leyes locales pueden impedir que se lleve a cabo la titularización de activos. Sin embargo, reconocemos que si emprendemos con éxito una transacción de este tipo, esta modalidad de financiamiento podrá atraer microfinancieros solventes, de modo que, apenas recibamos algunas solicitudes las estudiaremos seriamente.

El campo de las microfinanzas es muy novedoso para las empresas del Citibank, no para nuestra fundación sino para nuestras empresas, a las cuales represento. Estamos aprendiendo.

A ustedes los consideramos los expertos y los líderes de opinión para que nos guíen y nos aconsejen en torno a qué necesitan para construir este campo. Uno de los principales retos que enfrentamos es educar e informar a nuestros empleados esparcidos por todo el mundo. Un paso importante fue anunciar de inmediato, desde Tacna a Santo Domingo, que las instituciones microfinancieras son un nuevo nicho de mercado que debe evaluarse país por país, cliente por cliente, como cualquier segmento de consumidores del Citibank.

En suma, el aporte más importante que hacen nuestros empleados radica en ayudar a nuestros clientes a cumplir sus objetivos financieros. Creo que la experiencia financiera y administrativa internacional del Citibank representa al banco y a sus empleados una oportunidad especial para contribuir a acrecentar el acceso a los servicios financieros a los beneficiarios, en última instancia: los trabajadores pobres. Gracias.

INVERSIÓNES SOCIALMENTE RESPONSABLES: EL CASO DE CALVERT COMMUNITY INVESTMENT

Shari Berenbach

Buenos días a todos. Me es muy grato estar aquí.

Antes de que les platique acerca de Calvert, debo mencionar que he participado personalmente con el sector microempresarial desde principios de los años ochenta, y para mí me es muy grato asistir a un evento para ver cuánto ha seguido creciendo, algo que comenzó muy pequeño, contra lo que parecían obstáculos invencibles, y abarcar una amplia gama de campos y actividades.

Calvert Community Investments, también conocido como programa del Grupo Calvert, es una compañía mutualista que administra $5 mil millones de dólares de acciones en Estados Unidos, lo cual nos convierte, en perspectiva, en una compañía mutualista muy pequeña.

Hace quince años, Calvert anunció su primer fondo de inversiones socialmente responsables, y Calvert fue verdaderamente uno de los líderes en este concepto. Lo que queremos decir con esto, es que es un fondo que maneja bonos y acciones que se comercian en el mercado como cualquier fondo mutualista, más lo que los distingue es que dicha selección de acciones y bonos deben pasar por ciertos filtros sociales y ecológicos. Por tanto, las compañías que observan ciertas prácticas ecológicas cuestionables no pueden incluirse en aquel fondo; así pues, no manejamos, por ejemplo, compañías tabacaleras. Así, fue nuestro objetivo permitir a los inversionistas integrar sus valores sociales en la selección de sus instrumentos de inversión. Calvert encabezó la creación del campo de la inversión socialmente responsable.

En la actualidad, ello se observa en el área de inversiones comunitarias. En términos de inversiones socialmente responsables, en el contexto de Estados Unidos hoy día, según el Foro de Inversiones Sociales, el cual es el gremio que representa el campo de las inversiones socialmente responsables, éstas agrupan valores por un trillón de dólares a los cuales se les ha aplicado algún tipo de filtro social. De ahí que, lo que empezó muy pequeño hace quince años, sea ahora un mercado valorado en un trillón de dólares. Desafortunadamente, Calvert está valorado tan sólo en $5 millones de dólares, por lo que aún representamos una pequeña parte de dicho campo.

En todo caso, apenas comenzamos con las inversiones sociales y ahora las estamos llevando más allá con la idea de las inversiones comunitarias. ¿Qué queremos decir con esto? Nos referimos a un crédito directo, a tasas inferiores a la del mercado, a organizaciones comunitarias con el propósito de financiar vivienda barata, desarrollo comunitario, microempresas y avalar micropréstamos. Y en donde nos enfocamos es en que el microcrédito y demás facilidades son en realidad actividades nuevas, como podemos ver, un medio probado y efec-

tivo para edificar viviendas baratas, crear empleos y generar oportunidades económicas para comunidades y familias de escasos recursos. Por ende, estamos yendo más allá.

En 1990, o sea, hace algunos años, los fondos mutuos sociales de Calvert decidieron colocar un 1% de sus acciones de fondos mutuos en inversiones comunitarias de esta índole, como las que he descrito. Por tanto, en inversiones coloca $100 dólares en un fondo, $99 dólares se colocan en valores e inversiones de renta fija, en tanto que $1 dólar se separa para invertirse directamente a tasas inferiores en una organización sin fin de lucro.

Esto comenzó en 1990, y hoy tenemos una cartera de cerca de $11 millones de dólares colocados en sesenta grupos distintos en Estados Unidos y ultramar. Nuestro principal punto ha sido Estados Unidos; así, el 80% de la cartera se ha invertido en grupos estadounidenses. Sin embargo, nuestras directrices nos permiten colocar el 20% internacionalmente. Por supuesto, esta porción, en efecto, iría a instituciones microcrediticias. Quisiera decir que en ocho años de actividades no hemos experimentado una sola suspensión de pagos. Esto nos asombra mucho. Sí, hemos tenido que llamar a clientes, hemos perdido pagos de morosos, pero siempre hemos podido recuperar nuestro capital.

Así pues, tenemos un programa muy exitoso instrumentado con recursos de fondos mutuos y hemos establecido la Fundación de Inversiones Sociales Calvert, de la que soy directora ejecutiva. Su objetivo es servir como ligazón entre los mercados de capital y las comunidades y familias de escasos recursos, y hacemos esto estableciendo una forma mediante la cual individuos e instituciones puedan, conveniente y seguramente, invertir sus fondos en comunidades locales, y, en realidad, estamos involucrados en conformar a las inversiones comunitarias como un nicho de mercado en la industria de servicios financieros, como un nuevo valor.

De esta manera, lo que hacemos es reunir fondos y colocarlos por nuestra cuenta. Nuestra meta central es contribuir a la creación de un mercado, de modo que haya una amplia gama de fondos que pudieran recabarse de esta clase de inversiones sociales que estuvieran disponibles para grupos como ustedes.

La fundación comenzó a operar en 1995, por tanto, es una empresa reciente, y hemos construido sobre la base de la trayectoria de los programas de fondos mutuos. Lo que quiero, empero aclarar es, como decía al respecto anteriormente, si usted coloca cien dólares, un dólar va a grupos sin fin de lucro a una tasa de interés inferior; si, en cambio, invierte en la Fundación, la totalidad de los cien dólares se invierten en grupos sin fin de lucro. Con todo, pagamos créditos a los inversionistas a una tasa de interés inferior a la del mercado.

La fundación fue establecida con el patrocinio de la Fundación Ford, MacArthur and Mott, junto al apoyo del Grupo Calvert y de Acacia, la compañía aseguradora propietaria de Calvert. Hoy, la Fundación Calvert posee acciones no superiores a $7.5 millones, de los cuales hemos colocado unos $5 millones. Por consiguiente, como puede verse, están creciendo tanto la fundación como su cartera invertida en microcréditos.

La fundación es, de hecho, responsable de administrar dos fondos: los recursos de fondos mutuos, así como los de la fundación. Además, tenemos políticas y procedimientos totalmente congruentes para manejar ambos fondos. De ahí que en conjunto, yo administre una cartera de aproximadamente $16 millones de dólares.

El instrumento que empleamos cuando invertimos en grupos es muy peculiar y lo creo

muy eficiente, ha funcionado muy bien durante estos años. Lo que hacemos es otorgar un pagaré estructurado como una línea de crédito, y por ello no reembolsamos el capital, sino que, en efecto, cobramos interés de antemano y, más tarde, el valor total del pagaré al vencimiento. Otra cosa muy importante acerca de nuestras directrices es que nos limitamos al 10% de la cartera de cualquier organización.

Por tanto, somos una pequeña parte del sector financiero en contraposición a todos nuestros programas financieros. Tan sólo los prestamos en dólares y los riesgos de paridad cambiaria, de lo cual hablaré más tarde, se han tornado muy importantes. Los pagarés que colocamos varían de uno, tres o cinco años y, en cuanto al precio preferimos estar un 1% por debajo del valor mercantil.

Nos consideramos como un fondo modesto. En Estados Unidos, en realidad, colocamos relativamente barato. Pero de nuevo a un 1%, tanto en Estados Unidos como en su país [México], y los préstamos que hacemos varían de $50,000 a 500,000 dólares. Es bastante poco frecuente que partamos del límite de $500,000 dólares, generalmente partimos de una cantidad menor y la aumentamos poco a poco.

¿Cuáles son los criterios de inversión? ¿Cómo elegimos a los grupos en los cuales invertimos? A saber: primeramente, tan sólo prestamos a las organizaciones sin fin de lucro; la fundación es un ente sin fin de lucro, por lo cual sólo colocamos recursos con asociaciones afines. Lo que examinamos, por encima de todo, es su estado de cuenta. Tomamos en cuenta, en realidad, lo mismo que la banca comercial, nos importa el estado de salud financiera de su organización y, por tanto, su posibilidad para reembolsar el crédito.

Así pues, lo más importante es ¿cómo está su cartera?, ¿Qué tan apoyada se halla su institución? Estudiamos la calidad de su cartera, nos importa la incidencia de transgresiones a la ley y a las liquidaciones, ¿cuán bien se administran sus programas? y otro factor muy importante es conocer ¿de cuánto apoyo internacional se goza? Por ende, como ya hemos definido, el préstamo será finalmente equivalente al 10% del valor total de la cartera. Tenemos que tomar en cuenta que la organización ha intentado proporcionar fondos diversos y de diferentes fuentes.

En el extranjero, preferimos apoyar a grupos rentables, en Estados Unidos éstos se ven raramente, por lo cual estamos acostumbrados a que los grupos recurran a donantes extranjeros, por lo que buscamos si efectivamente disfrutan de semejante reconocimiento y apoyo, lo mismo de la comunidad donante como de su propia comunidad, lo cual brinda un importante indicador de cuál es la calidad del riesgo.

Finalmente, un par de puntos preocupantes respecto a los riesgos cambiarios. Como he dicho anteriormente, solamente prestamos en dólares y, por tanto, nos hallamos con que tan sólo en muy pocos países los grupos pueden manejar dólares efectivamente y, de ahí, por una parte, tratamos de enfocarnos en colocar nuestros fondos donde el dólar puede manejarse con seguridad. A fin de cuentas, preferimos buscar los grupos de máximo nivel. Señaladamente preferimos la experiencia de muchos años y las trayectorias largas.

En consecuencia, ya que no tenemos abundancia de fondos disponibles para colocarse en ultramar, y dichos fondos se invierten en el Sudeste Asiático, Africa y Latinoamérica, realmente nos encontramos en la posición de deber escoger justamente los grupos de mejor trayectoria y reputación.

En términos de nuestros condicionamientos para prestar en el extranjero, es preciso expresar un par de puntos:

- Lo que poseemos son recursos de inversionistas y éstos no son abundantes. Las personas que los invierten con nosotros esperan que éstos les sean reembolsados con alguna ganancia, bien podría ser con una utilidad modesta, pero anhelan que éste signifique una inversión muy responsable, y, por tanto, nos volcamos a poseer una alta calidad de crédito en el sector de las organizaciones sin fin de lucro. Por tanto, ésta es una de las cosas que siempre debemos evaluar.
- El otro problema es el riesgo cambiario. No se trata de sí éste es inmanejable para el grupo en cuestión; jamas pondríamos a un grupo en una posición de tener que endeudarse en dólares, si el mercado cambiario es inestable.
- La otra cuestión radica en un condicionamiento muy práctico: nuestros costos deben cubrirse tan sólo en ciento cincuenta bases, y estamos en este momento fundando una institución autónoma, igual que todos los aquí presentes. De ahí que no tengamos un presupuesto de viáticos, no podemos visitar grupos a placer. Y, en consecuencia, debemos ser muy cuidadosos de la forma como trabajamos con grupos en el extranjero. Dependemos mucho de esfuerzos ajenos para evaluar a grupos; ya sea una iniciativa de una titulación de agencia en proceso o si algún inversionista esté buscando, o sea, en sí un donante en potencia. Siempre necesitamos apoyarnos en otra parte o de algún modo, con el fin de contar con fuentes confiables de información.

Las organizaciones con las que trabajamos son todas bolivianas: la Caja Los Andes, Bancosol y Promujer. Por eso nos interesa efectuar préstamos en otros países, aunque siempre debemos ser muy precavidos con el riesgo cambiario. Para todos los que estén interesados, lo importante es ¿qué puede hacerse para prepararse para ese tipo de financiamiento? Primeramente, dependemos mucho de la calidad del sistema de información gerencial y la calidad de la cartera, si la calidad de la cartera es mala o si no existe una fuerte cadena de información, es imposible considerar una inversión. Para cualquier grupo, recomiendo que éste sea su máximo interés.

Segundo, nos importa mucho cuando la organización tiene ganancias importantes y que su capital esté creciendo. No solamente por razones teóricas, empero, formulamos que los grupos deberían tener ganancias. Lo importante es que haya un fuerte equilibrio en el capital. Asimismo, prefiero comenzar a prestar a una organización con experiencia en fondos donantes. Siempre he creído que el primer préstamo debería provenir de un banco comercial local. Es importante, por demás, que la organización tenga alguna experiencia en el préstamo de fondos, tampoco es lógico comenzar prestando fondos con moneda extranjera. Esas son otras complicaciones.

Y después, también vale la pena ver que si hay una oportunidad de que una agencia evaluadora efectúe un análisis para que pueda acercarse a instituciones como la nuestra, esto es obligatorio. Y, finalmente, está el asunto del riesgo cambiario. Hay, por fortuna, mecanismos como el *fondo puente* que maneja Citibank, que son una manera de manejar el riesgo. Podemos considerar esos tipos de opciones. Pero, otra vez, ese tipo de cosas es la manera como una organización puede prepararse para recibir fondos desde una fuente internacional como Calvert.

MIENTRAS NO SEAMOS EFICIENTES Y RENTABLES EN LA OPERACIÓN FINANCIERA, EL ACCESO MASIVO DE LOS MERCADOS DE CAPITALES SEGUIRÁ SIENDO INCIERTO Y COSTOSO

Claudio Higuera Martínez

Cuando hace como un mes aproximadamente, Fernando Lucano me comentó la posibilidad de compartir mi experiencia, me puse a escribir... Y es que no es fácil sintetizar nuestra experiencia.

Para describir un poco, en contexto, lo que somos y nuestra visión del futuro dentro de esta industria, bautizaría esta charla como: "En tanto en la operación financiera de nuestras instituciones no seamos eficientes ni rentables, el acceso masivo al mercado de capitales será en extremo incierto y costoso", y diría que esto resume nuestra concepción del sector, o sea, nuestro objetivo, básicamente, es masificar nuestros resultados.

Me llamó mucho la atención un comentario respecto a que debían acabarse las instituciones de dos mil o tres mil microempresarios, pues no valen la pena.

Nuestra misión, empero, reside en la masificación que es sinónimo de industria, y si queremos ser industriales, debemos pensar como empresarios, y nuestras acciones y decisiones deben seguirse conforme un concepto de empresarios, y, desde luego, nos toca asumir riesgos.

Cuando inauguramos Emprender —llevábamos ya siete años de vida jurídica—, empezamos con un capital ridículo: $3 000 dólares, de los cuales $1,500 dólares nos fueron prestados en efectivo, y los otros $1,500 dólares restantes nos fueron extendidos en letras pagaderas a tres años. Pero mis socios, principalmente ONGs o instituciones jurídicas sin fin de lucro, compartían un común denominador: todos trabajábamos en favor del sector de la microempresa. Teníamos dos ventajas importantes para empezar: una red conformada por tres instituciones y existía la decisión política de que había que masificar su financiamiento.

Pero cuando llegó el momento de reunir el dinero para empezar a trabajar, $1,500 dólares, obviamente, no era mucho dinero. Y ¿qué hicimos? A partir del momento que recibimos el dinero, en un lapso de quince días tomamos los $1,500 dólares, fuimos a un banco a decirle al dueño: "tenemos $1,500 dólares; se los dejamos en una cuenta corriente durante treinta días, y con fundamento en eso, ofrézcanos un multiplicador de crédito". Obviamente, ese banquero era nuestro amigo, por lo cual nos prestó $2,000 dólares.

Con dicho préstamo, acudimos al banco número 2 y propusimos colocar los $2,000 dólares en una cuenta corriente, a condición de un préstamo, que el banco otorgó, de $4 000

dólares. Acto seguido, recurrimos el banco número 3 a pedirles otro crédito, así obtuvimos $10,000 dólares, y así arrancó Emprender.

¿Qué hicimos a continuación? Erigimos una estructura piramidal, una estructura de papel. Por supuesto, los costos financieros llegaron a matarnos, llegó un momento en que ignorábamos quiénes eran nuestros acreedores. Pero el problema era cómo darle esa inyección inicial para que Emprender funcionara. Cuando obtuvimos los primeros $10,000 dólares, llamamos a una de nuestras instituciones asociadas y le prestamos el dinero, con el aliciente de que no íbamos a mirar su balance, nuestra justificación siempre era: "se lo damos porque usted es nuestro amigo, porque es un buen socio, y porque ya tenemos algún conocimiento de su tradición de microempresa".

Pero impusimos sólo un requisito: que capitalizaran el 10% de ese crédito. Efectivamente, les préstamos los $10,000 dólares, se nos capitalizó $1,000. Ya teníamos los primeros $1,000 dólares en aporte directo a capital. Ya con esos $1,000 dólares fuimos a una institución cooperativa, colocamos esos recursos a largo plazo, y empezamos a negociar nuevos multiplicadores. Empezamos, pues, asumiendo un gran riesgo financiero, pero también empleando mucha imaginación.

Nuestro modelo financiero maneja un portafolio de liquidez consistente en la sumatoria de las cajas, los bancos y las inversiones transitorias; de nuestra cartera de crédito centralizada al cien por cien en instituciones, en ONGs especializadas en microfinanzas; tenemos activos fijos, inversiones permanentes y otros activos. En cuanto a la estructura de los pasivos, ¿qué manejamos? : obligaciones financieras, otros pasivos y, finalmente, el patrimonio.

¿Qué tiene esto de raro? Uno, Emprender es jurídicamente una cooperativa de ahorro y de crédito de primer nivel. Pero si se mira nuestra estructura de pasivos, se advierte que no captamos ahorros; o sea, jurídicamente es una cooperativa de ahorro que no capta ahorro. ¿Por qué no? Porque cuando nos lanzamos a esta loca idea, realizamos estudios de factibilidad y hallamos que salía relativamente igual captar ahorro o crédito en el sistema bancario.

El otro punto era que si lanzábamos en la primera fase, el proyecto masivo de captación de ahorros implicaba una gran inversión en *software* y *hardware*, y contratar mucha gente, lo cual diferiría la obtención del equilibrio económico a tres o cuatro años, de acuerdo con los estudios de factibilidad. Y no es que nos dé pereza el trabajo, pero como decimos en Colombia, ¿para qué nos vamos a meter en camisa de once varas? Hagamos algo fácil. Que nuestro trabajo y nuestro pensamiento como empresarios, sean algo fácil. Entonces resolvimos obtener crédito del sistema bancario, y deseo hacer énfasis en que no íbamos simplemente a conseguir crédito para nosotros, pues captaríamos masivamente crédito del sistema bancario, y la palabra "captación" en forma masiva y habitual implica un cambio de mentalidad total.

Entonces, nos dispusimos a captar créditos. Hoy Emprender tiene 169 créditos vivos en el sistema bancario. Al principio, cuando no nos conocían, la obtención de un crédito demoraba dos o tres meses. Ahora, nuestros créditos se manejan por teléfono. ¿Por qué? Porque retransmitimos nuestra información financiera en tiempo real a todo el sistema, estamos en el Internet; tenemos maravillosas relaciones públicas con nuestros intermediarios financieros, a quienes invitamos a nuestros comités de crédito, a nuestras asambleas y a nues-

tras actividades recreativas. Obviamente, eso nos permitió empezar a captar masivamente crédito del sistema bancario.

En la actualidad, Emprender tiene un capital cercano a los $3.5 millones de dólares. ¿Cómo lo hicimos? Básicamente, el modelo parte de la premisa de que el patrimonio no se presta. Hemos observado que la gran mayoría de las ONGs, en primera instancia, prestan su capital directamente en el mercado. Desde el punto de vista de Emprender, el capital no debe arriesgarse sino multiplicarse. El capital es para colocarlo abajo de los activos. ¿Cómo? Obviamente, era necesario invertir algo en activos fijos, es una forma de darle raíces al negocio, es una forma en que las superintendencias bancarias han establecido criterios contables para mantener en valor presente la calidad de los estados financieros.

En Colombia nos obligan a ajustar los estados financieros anualmente por inflación. Por tanto, tenemos que ajustar todo lo que tengamos como activos no monetarios, para que la sumatoria de las inversiones permanentes y los inventarios y los activos fijos generen un ingreso. Pero el capital genera un egreso. Si tengo mi capital y no tengo ninguna inversión permanente o algún activo fijo, obviamente perderé mucho, merced al ajuste por inflación, lo que se llama el famoso PACT. Entonces, tomamos el patrimonio e invertimos el 4% en activos fijos y el restante lo invertimos en inversiones permanentes.

¿Qué es inversión permanente? No es lo mismo que se vaya a un establecimiento bancario a abrir una cuenta corriente o un papel comercial a noventa días, y pedir que se le preste un multiplicador de tres o de cuatro veces. Pero así negocia normalmente la banca comercial, que también presta a plazos cortos y a tasas de interés del mercado.

Lo que hicimos, en consecuencia, fue acudir a los bancos y ofrecerles: "quiero ser accionista suyo, quiero invertir en su capital; quiero ser accionista minoritario, pero estoy dispuesto a invertir, a congelar mi capital a perpetuidad, a tasas de interés variable, pero présteme en condiciones más interesantes que el resto del común". Efectivamente, a los bancos les gustó la idea; me decían: "¡Es usted un salvaje! ¡Enloqueció! Porque no es lógico que usted quiera mantener a perpetuidad sus estados financieros".

Así, logramos que con estas inversiones permanentes, la gran mayoría, estén invertidas en la banca cooperativa —en Colombia de segundo tipo—; pues si el mercado se valoraba en el año pasado al 36% anual, conforme modelo Emprender prestábamos al 22%. Obviamente debe considerarse que hay un costo de oportunidad en las inversiones permanentes congeladas, un costo invisible pero es un costo. No obstante, si a las personas naturales se les presta a 24 meses, a Emprender se le prestaba a 48 meses.

Entonces, ya había dos ventajas claves: una, los préstamos a largo plazo; y dos, los préstamos a diez o doce puntos por debajo de la tasa de interés comercial. Eso, obviamente, nos generaría un nicho de mercado, merced a la cual los bancos empiezan a prestarnos recursos en forma muy generosa.

Así pues, un banco nos presta $100,000 dólares a las nueve de la mañana; pero esos $100,000 dólares ya los hemos colocado el día anterior; o sea, primero, salimos al mercado a decir: "¿quién quiere dinero?", y una vez que ya tenemos la lista de los posibles receptores de los recursos, llamamos al banco por teléfono y le pedimos un crédito por $100,000 dólares.

Por consiguiente, desarrollamos un concepto nuevo: es el concepto *Fácil*; como se llama

nuestro manual de crédito. ¿Por qué? Porque todo es fácil. Porque si antes nuestro manual era de cien hojas —las copiamos a un banco— y, después, encontramos que este mundo de las ONGs no funcionaba bajo ese criterio. Decidimos empezar a reducir esas cien hojas a una hoja que explicara cuáles eran las características básicas de una línea de crédito, porque todos los usuarios eran nuestros amigos, eran ONGs, eran los mismos accionistas del negocio.

Así se llama nuestro manual de crédito: *Fácil*. Somos la única institución que no tiene solicitud de crédito formal; todo se maneja por Internet o fax, y la solicitud es simplemente: "Necesito plata urgente y rápido", para capital de trabajo. Cuando una ONG, que ha venido trabajando estrechamente con nosotros durante siete años, pide un crédito, nuestro tiempo de respuesta de la operación, no importando el monto, es de un día. Normalmente desembolsamos el dinero sin pagaré. ¡Así somos! No diría que estamos locos, estamos muy cuerdos. Pero hemos llegado a desarrollar este concepto porque existe un mercado conocido, lo cual no quiere decir que no enviemos el pagaré más tarde, pero primero se envía el dinero, y a los dos o tres días documentamos el crédito y lo remitimos; ya hemos otorgado préstamos de un millón de dólares en un día. Y funciona.

Ahora bien, puede pensarse en ¿cuál es la cartera morosa de Emprender? Y nuestra respuesta es: ¡cero, cero por ciento! Y no quiere decir que no hayamos tenido mora. ¡Claro que la hemos tenido! Hemos experimentado, incluso, la quiebra de instituciones. Pero gracias a este concepto de compañerismo, cuando una institución va a quebrar, nos llama antes y nos paga antes de declararse en bancarrota y que los bancos recojan lo que queda. Es el concepto *Fácil*.

Pero también tenemos un manual de crédito que se llama *Difícil*; porque al que no nos paga: ¡tiramos a matar! O sea, existen reglas de juego claras a nivel de las instituciones y lo que hacemos es mandar una circular a toda la red informando que la institución X, Y y Z está morosa y no nos pagó; inmediatamente reportamos a todas las bases de información comercial y bloqueamos al moroso. Por tanto, no importa que la institución no tenga el dinero, mejor que nos llame y nosotros le solucionaremos el problema vía un crédito, lo que sea. Pero la fecha de pago es la fecha de pago.

Por ende, si un banco nos presta $100,000 dólares a veinticuatro meses, ese mismo día colocamos esos $100,000 dólares, no a veinticuatro meses sino a dieciocho. Lo más peligroso en la intermediación financiera es la administración de riesgo de la liquidez. ¡Ahí es donde tenemos grandes problemas! El hecho de que nos prestan a veinticuatro y colocamos a dieciocho ya nos deja un lapso de tiempo que nos permite recuperar la cartera antes de la fecha de vencimiento, y ese remanente de liquidez pasa a consignación en el rubro de activos. Nunca asumimos el rol propio de tesorería. El calendario de la operación pasiva coincide con el calendario de la operación activa. En siete años nunca hemos tenido un sobregiro. Nuestros costos financieros por mala administración no existen en el modelo Emprender.

El 69% de nuestros activos son deudas. Es que no hemos desviado un peso de los captados, de los que hemos colocado; es decir, hemos sido fieles a nuestra especialización financiera y ya empezamos a sacar parte del patrimonio para financiar nuestra operación de cartera que obviamente nos deja un margen de tiempo mayor. Emprender está trabajando con un margen de intermediación real de tres puntos. En Colombia, nuestras ONGs trabajan con márgenes de entre quince a treinta puntos de intermediación real, lo cual es asombro-

so, porque no es posible que si la banca internacional trabaja con márgenes internacionales de tres o cuatro puntos, las ONGs sigan trabajando con unos márgenes absurdos.

¿Y por qué son absurdos? No porque están haciendo un gran negocio especulativo, sino porque manejan unas grandes estructuras administrativas, ineficientes, aunque con unos volúmenes de operaciones productivos muy pequeños. Eso no funciona. Entonces, cuando hablaba al principio de que esa concepción de "empresarios" tiene que arrancar también por hacer un examen de conciencia y decir: "estamos trabajando mal". Sin embargo, eso hay que reconocerlo y empezar a tomar acciones concretas. No es posible que una ONG con una cartera de $100,000 dólares tenga veintidós empleados. Es ridículo. Tampoco es posible que todavía la gran mayoría de ese sector realice el 60 o el 70% de sus operaciones sin emplear computadoras, cuando ya los sistemas de contabilidad llevan como cuarenta años de desarrollo.

Nuestro patrimonio está invertido en estas inversiones permanentes que prestaron procedentes de nuestros pasivos. Este dinero se traduce en activos. Creamos empero lo que llamamos la "capitalización por el servicio de crédito". Por cada crédito le quitamos un porcentaje, el 10, el 7, el 5, el 4%. Como todos los días estamos colocando dinero, todos los días la gente está capitalizando forzosamente. Quiere decir que nuestro patrimonio todos los días se desarrolla. Al crecer diariamente el patrimonio, tenemos recursos para seguir invirtiendo en los bancos; al seguir invirtiendo, los bancos nos siguen prestando, y al prestar colocamos. Y se vuelve un concepto absolutamente dinámico. Diría que es un modelo increíblemente simple; pero funciona. Y mostraré cifras concretas.

Si miran nuestros resultados en el ámbito de la cartera, éstos son crecientes. Hoy la cartera de Emprender se aproxima a los $12 millones de dólares, pero también nos mostramos como red, en este momento cuarenta ONGs que manejan una cartera de $180 millones de dólares. Hace siete años manejábamos seis; o sea, que no solamente se desarrolló Emprender, también logramos que todas las instituciones, siguiendo modelos similares a los nuestros, empezaran a evolucionar muy rápidamente. Los activos también son completamente crecientes, nuestras obligaciones financieras igualmente, los aportes locales, de $3 mil dólares, ya han llegado a los $3.5 millones, y finalmente nuestro patrimonio, que incluye aportes sociales más reservas, obviamente también crecen.

Cuando se diseñó el modelo, pensamos que no podíamos incurrir en el error de llenarnos de gente y decidimos colocar una meta y vamos a trabajar en función de su cumplimiento. Alguien de mi junta sugirió que cada empleado manejara un millón de dólares —ésa es la meta— y cuándo se alcanzara, al empleado se le aumentaría el sueldo. Demoramos siete años, pero lo logramos.

Básicamente ¿en qué consiste esto? Que en el año 1991 Emprender manejaba $44,000 dólares en total-activos, lo cual significa que teníamos tres empleados y cada empleado manejaba esa cantidad. Nuestro comportamiento ha sido mínimo en cuanto a esto. En diciembre de 1997, nuestro personal era de diez personas. Un volumen tan alto me parece muy interesante. Cada persona maneja en total-activos $926,000 dólares; sin embargo, para 1996 manejaba $1,148, 000; los ingresos pudieron ser mayores pero sucedió una devaluación y perdimos el norte, si bien nuestro criterio es ese: que cada empleado de la institución maneje un millón de dólares de total-activos.

¿Cómo captar créditos en el sistema financiero en forma masiva y habitual? Decía que, de acuerdo con nuestra experiencia, conforme al cúmulo de tres sumatorias, si queremos acceder en forma masiva al sistema, tenemos que manejar información confiable y en tiempo real; cuando hablo de confiable, me refiero a una palabra que a veces duele: transparencia. O sea, tenemos que desmaquillar nuestros estados financieros, decirnos la verdad.

La falta de regulación del sector de la microempresa en América Latina, obliga a que los criterios y los planes contables de nuestras instituciones se ajusten mucho al pensamiento de la junta directiva, aunque ello no significa que lo estén, necesariamente, a criterios conservadores y a la ortodoxia contable financiera que demanda el mercado de capitales.

Entonces, se ven operaciones de crédito que fueron recibidas, por ejemplo, en la administración, sin asumir una posición propia de cartera que se contabiliza todavía como un pasivo a largo plazo, cuando la ortodoxia financiera nos está diciendo que debería contabilizar cómo una cuenta de orden, en la que instituciones que deberían aprovisionar su cartera a noventa días a saldo insoluto, hoy están aprovisionando dos años después. ¿Por qué? Porque si no lo hacen, el PIG se les va al suelo. Por tanto, todavía es muy ligero el manejo de las contabilidades.

Apuntamos que los estados financieros deben manejarse en tiempo real, y tiempo real significa hacer una inversión importante en *software* y *hardware*, en tener contabilidad al día siguiente. El sistema bancario lleva muchos años haciéndolo y no veo por qué las instituciones no lo puedan hacer. Si manejamos contabilidad en tiempo real; compramos un *software* que nos costó $15,000 dólares diferidos en doce meses, lo que nos permite llevar contabilidad todos los días, aunque no pidamos crédito. Emprender envía sus estados financieros del sistema bancario, en general, y los coloca en el Internet.

Otro aspecto importante: por política hacemos nuestras asambleas y editamos nuestros estados financieros y nuestras notas el último día del mes de febrero. Estamos mostrando que somos rápidos, eficientes.

El segundo aspecto de esta relación, básicamente, es mantener muy estrecha relación con los intermediarios financieros. ¿En qué sentido? En que hemos logrado involucrarlos a que sean parte de la familia de la microempresa.

El tercer aspecto, es el manejo de la eficiencia, de la rentabilidad y el crecimiento patrimonial sostenido. Si no somos eficientes, jamas accederemos al mercado de capital Entonces, mi recomendación es que tenemos que ser enormemente eficientes, muy rentables —porque esto es un negocio—; tenemos que crecer en forma patrimonial, y aquí se nos presenta un problema coyuntural, que las fundaciones, por su misma figura jurídica, son cerradas y el capital es de carácter patrimonial. En el caso de las cooperativas es diferente.

Pero ¿cómo destrabar una institución pequeña que no puede recibir capital sino donaciones patrimoniales? Mi recomendación específica es que hagamos un examen de conciencia y pensemos seriamente en abrir nuestras instituciones al capital internacional. Eso implica cambiar la legislación, implica no ser más ONGs sin fin de lucro, implica ser ONGs con fin de lucro; titularizar nuestra estructura de capital, salir al mercado de capital, ser eficientes y diferentes.

Finalmente, si logramos esto, más esto, más esto, obviamente el resultado es que los bancos nos van prestar en forma blanda y forma masiva. Gracias.

RETOS PARA LOGRAR LA EXPANSIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS EN ZONAS RURALES

DESARROLLANDO UN SISTEMA SUSTENTABLE. VUELTA COMPLETA A UNA HISTORIA

Richard Hook

Buenos días señoras y señores. Me disculpo por tener que hablarles en inglés. En mi próxima vida, les garantizo que aprenderé español, pero hoy, me tendrán que sufrir hablando en inglés.

Como Mark mencionó, he estado trabajando durante algunos años con el banco Rakyat de Indonesia, al cual me referiré como BRI. BRI es uno de los bancos comerciales de mayor tamaño en Indonesia, el cual, además de realizar actividades de banca comercial, opera una considerable red de oficinas de microfinanzas, aunque son en realidad oficinas de banca rural más que de microfinanzas, ya que están profundamente involucradas en la movilización de depósitos, así como en el otorgamiento de créditos. Es un sistema de tamaño considerable que cuenta con aproximadamente cuatro mil pequeñas unidades de sub-sucursales rurales que se extienden a lo largo de los seis mil kilómetros de islas que conforman el territorio de Indonesia. Es un sistema de gran tamaño, en términos de alcance. A la fecha, contamos con alrededor de dos y medio millones de créditos abiertos, cuyo valor sería o se aproximaría a los $3 mil millones de dólares estadounidenses, dependiendo del tipo de cambio que se aplique para este país lleno de problemas. Contamos con alrededor de dieciocho o diecinueve millones de depositantes con ahorros totales que ascienden a casi el doble, en términos monetarios, de los préstamos.

Lo que quisiera hacer en los próximos minutos es comentarles acerca de cuatro factores críticos que BRI considera han sido de suma importancia para el éxito de las unidades. Estos cuatro elementos son los siguientes:

Primero, la orientación comercial que hace hincapié en la recuperación de costos y la viabilidad económica. Segundo, el desarrollo de productos de crédito y ahorro, que se llevó a cabo para cumplir los deseos de la clientela expresados a través de repetidos estudios de campo. El tercer elemento que hemos introducido en nuestras operaciones ha sido el de los incentivos financieros directos para los empleados, los prestatarios y los depositantes. Por último, el sistema administrativo de las unidades de BRI que hace énfasis sobre la descentralización, simplificación y transparencia. Ahora bien, si el tiempo lo permite, después de haber comentado los cuatro puntos anteriores, podremos hacer un breve comentario acerca de cómo esta red de banca rural y microfinanzas se ha desempeñado en medio de la situación de crisis explosiva que ha enfrentado Indonesia desde noviembre pasado.

Bien, tomando los cuatro últimos puntos. Primero, la orientación hacia las utilidades. BRI y sus unidades no se avergüenzan de la palabra utilidades. Pensamos que las utilidades

da unidad se encuentra disponible, bajo la forma de bonos en efectivo, para los cuatro empleados que habitualmente trabajan en cada unidad con un límite de dos veces y media el salario mensual de dichos empleados. Debido a que el 95% de las unidades son redituables, un porcentaje igual de los 23 mil empleados del sistema obtiene ventajas a través de este bono ligado a las utilidades.

El segundo incentivo para los empleados consiste en un concurso semestral, en el cual se mide el desempeño de la unidad de acuerdo a un criterio mixto que incluye el desarrollo del negocio. El límite del incentivo bajo este esquema asciende a medio mes de salario, de forma que el máximo monto disponible bajo ambos esquemas de incentivos financieros asciende a un total de tres meses de salario.

En el caso de los prestatarios, nuestro incentivo principal, incentivo financiero, consiste en una motivación para pagar puntualmente. Cada mes, además de pagar intereses, el prestatario paga una cierta cantidad que representa un incentivo pre-pagado por puntualidad. Normalmente asciende a medio punto porcentual por mes, del saldo original del crédito. Si todos los pagos se hacen puntualmente, dentro de un período de seis meses, el monto total del incentivo se paga en efectivo al cliente. Si uno o más pagos se hacen con retraso, el monto total del incentivo queda a disposición del banco. Como muestra de qué tan seriamente se toma dicho incentivo, cerca del 90% de los pagos potenciales de incentivos se realizan efectivamente al cliente, lo que demuestra que establecen una alta prima por la preservación del pago puntual con el fin de aprovechar dicho incentivo.

Para los depositantes, el principal incentivo financiero consiste en loterías y premios semestrales. Ahora bien, estos incentivos son costosos, ascendiendo normalmente al 0.75% del monto promedio de depósitos. Los premios también pueden ser considerables. Durante el último año, el premio más alto fue uno en efectivo por sesenta mil dólares estadounidenses, se regalaron cuatro o cinco automóviles, un buen número de motocicletas y motonetas, así como televisiones. Estos concursos generan un gran entusiasmo y los depositantes continúan diciéndonos que son de gran importancia al momento de elegir la unidad para realizar sus transacciones bancarias.

El cuarto punto se relaciona con las estructuras administrativas. El sistema de las unidades es altamente descentralizado. La gran mayoría de los préstamos se inician, realizan, aprueban y cobran en la unidad local y únicamente se reportan a una unidad u oficina de mayor jerarquía en forma mensual. La supervisión de las unidades se lleva a cabo también de manera descentralizada, hasta el nivel de la sucursal que es el nivel inmediato superior a las unidades.

BRI dedica grandes cantidades de dinero a la supervisión directa por parte de las sucursales. Por cada cuatro unidades en el área de trabajo de una sucursal existe un supervisor de tiempo completo en la misma. El trabajo de este supervisor consiste en monitorear, supervisar, resolver problemas y llevar a cabo auditorías sencillas de sus cuatro unidades. Se pretende que los supervisores pasen todo su tiempo en el campo con esas cuatro unidades.

De nuevo, es una actividad cara, con costos que alcanzan cerca del 1.3% del promedio anual de créditos otorgados. Sin embargo, BRI considera que existe una importante compensación, en términos de la conservación de un alto nivel de calidad de los préstamos, de

motivar que sean redituables y para reducir la posibilidad de corrupción y fraudes a nivel de unidades.

El sistema de unidades también es descentralizado en términos de flujos de información. En 1989, modificamos radicalmente el sistema de información administrativa, reduciendo el número de reportes por unidad de 25 a 5. Estos cinco reportes consisten, en su mayoría, en series de tiempo actualizadas mensualmente y son el único tipo de reportes relativos a la información administrativa que generan las unidades. Conforme la información fluye hacia niveles más altos, se presenta en forma cada vez más agregada. Los cuatro principales niveles de BRI consisten de una oficina central, oficinas regionales, sucursales y unidades. Ninguna información particular acerca de las unidades llega más allá del nivel de sucursal. Lo único que llega a la oficina central son los agregados nacionales o regionales, y estamos procurando dar, a quienes toman las decisiones en el banco, la información mínima requerida para tomar las decisiones que correspondan. De este modo, el sistema resulta un sistema delgado de administración de la información.

Lo anterior ha permitido una importante descentralización de los empleados. De los 23 mil empleados del sistema, únicamente 59 desempeñan tareas de administración general en la oficina central. Solamente existen en total 150 personas a cualquier nivel por arriba del de sucursales, lo que representa aproximadamente el 0.6% de la planta total por arriba del nivel sucursal. De nuevo, este tipo de descentralización de los empleados es posible gracias a la estandarización y simplificación de los productos que se ofrecen, así como de los procedimientos, donde se incluyen los procedimientos de reportes en el banco.

Ahora resumiré rápidamente lo que está pasando con esta red ante la crisis económica y financiera por la que está pasando Indonesia. Regresé de ahí hace una semana, así que mi información está bastante actualizada. Hasta la fecha, dicha información es muy alentadora. El incumplimiento de pagos subió ligeramente durante enero y febrero, aunque no hasta niveles fuera de lo normal, ya que durante esos meses tiene lugar el Ramadán musulmán, época en la que siempre tiende a aumentar el incumplimiento.

Los depósitos están entrando con una rapidez extrema debido al temor que la gente tiene respecto a los bancos privados y el sentimiento de que, ya que BRI es un banco del Estado, tiene una garantía implícita, aunque no explícita, de que su dinero está seguro ahí. El volumen de créditos otorgados continua prácticamente en el mismo nivel en el que se encontraba en términos de nuevos créditos. Por tanto, a la fecha, las unidades parecen estar en buenas condiciones, mientras que el resto del sistema bancario en Indonesia enfrenta severos problemas, en términos de la aguda caída en la calidad de los préstamos y el crecimiento de las quiebras entre los clientes. Lo anterior es para mí una clara demostración de que una cartera conformada por una gran cantidad de pequeños préstamos, diversificados tanto en sentido geográfico como por propósito, con vencimientos a plazos cortos y, normalmente, pagos mensuales, es el mejor tipo de cartera con la que un banco puede contar en tiempos de crisis económicas severas. Ahora bien, si la inflación o las tasas de interés se dispararan incontrolablemente, podría acabar por completo o infringir severos daños a esta red de microfinanzas.

Las acciones de BRI a este respecto han sido las siguientes:

Primero, el público pasó por una etapa de negación parcial, con el sentimiento de que esto no podía estar sucediendo, negación que ha sido seguida por un sentimiento de rabia. El público está trabajando esa rabia para hacer algo al respecto. Lo que se ha hecho ha sido incrementar temporalmente la tasa de interés sobre nuevos créditos de alrededor de 32% hacia 37%. Hemos incrementado nuestras tasas pasivas para el ahorro de clientes en un 2% a 3%, llevándolas de 16% a 19%. Tenemos planes de incrementar nuestros equipos de cobro en aquellas unidades que tengan problemas de este tipo. Estamos poniendo en marcha planes de contingencia de cara a los próximos incrementos de precios de ser necesario, y estamos desarrollando un programa de extensión de pagos para aquellos clientes para los que consideramos que una breve ampliación de la vigencia de sus créditos permitiría que el crédito fuera cubierto en términos cercanos a los originales. Muchas gracias.

FINANCIERA CALPIA

Siefrido Aristóteles Esperanza Flores

Muchas gracias. El Salvador es el país más pequeño de la región, con 6 millones de habitantes, pero desde el punto de vista demográfico, hay más de 275 habitantes por kilómetro cuadrado. Vamos a enfocar más la experiencia de CALPIA, un intermediario financiero regulado, con el sector de la micro y pequeña empresa, y con experiencia en el campo de las microfinanzas urbanas y especialmente en las áreas rurales. Su origen data de 1988, en el seno de una asociación de micro y pequeños empresarios salvadoreños. Es una ONG que, al cabo de siete años de intermediar solamente con créditos en el sector de la microempresa, tuvo que introducirse en las zonas rurales, además de crear un intermediario financiero regulado, por lo que nace la Financiera CALPIA. Así pues, en 1996 tuvimos una visión, que era llegar a convertirnos en un banco. También en este año, introdujimos el ahorro, siempre dirigido al sector de la micro y pequeña empresa. Pero CALPIA siempre tuvo como visión llegar a obtener una viabilidad institucional. En ese sentido, se ha buscado la viabilidad dentro del marco de operación de un intermediario regulado, lo que estabiliza a la entidad, lo que le da transparencia y credibilidad, especialmente si va a penetrar en el producto de ahorro.

Otro de los aspectos de viabilidad institucional es el patrimonio de sus accionistas, los cuales están conformados por un capital internacional y un capital nacional. En cuanto al primero, tenemos como socio al Banco Interamericano de Desarrollo y al Banco Centroamericano de Integración Económica; en tanto que el capital nacional está representado por el sector de micro y la pequeña empresa. La viabilidad institucional de CALPIA ha sido el resultado de la amplitud y diversificación de fuentes de recursos. Una de las ventajas de convertirse en institución financiera es acceder a fuentes convencionales de financiamiento y, por supuesto, tener la facilidad de captar depósitos del público. CALPIA está buscando mejoras permanentes y sostenidas, de la eficiencia operativa y financiera, la eficiencia que se puede demostrar posteriormente a través de las utilidades en términos reales.

El intermediar con la micro y pequeña empresa es un buen negocio, también se caracteriza por tener una junta directiva muy comprometida con el grupo meta, una junta que al tomar decisiones estratégicas busca un equilibrio y traslada la gestión administrativa a una gerencia mancomunada. Esta gerencia mancomunada busca el principio del autocontrol. Desde luego, también tenemos personal altamente calificado, muy identificado con el servicio al cliente, especialmente del sector de la micro y pequeña empresa. En el país, esta actividad se está introduciendo paulatinamente a nuevas áreas geográficas. En ese sentido, te-

nemos tres años completos de ciclos agrícolas, y la experiencia que tenemos a la fecha ha sido muy buena, por lo que, estamos revisando asimismo, nuestras tasas de interés, de tal forma que tengamos un posicionamiento en el mercado de las microfinanzas. También tenemos una clara estrategia empresarial sin menoscabo de la responsabilidad social.

CALPIA tiene productos crediticios y productos de ahorro, productos adecuados a las necesidades del sector de la micro y pequeña empresa. En ese sentido, el crédito rural, especialmente el agropecuario, ya conforma un 16.3% de la cartera, con lo que estamos financiando actividades agrícolas y pecuarias. El crédito a la microempresa todavía sigue siendo un aporte muy importante dentro de la cartera, puesto que empezamos en las zonas urbanas, aquellos clientes que solicitan créditos hasta por el orden de $5 mil dólares. Respecto al crédito automático, este financiamiento se otorga a aquellos clientes que han tenido un récord crediticio impecable con la entidad, de tal forma que este financiamiento se le otorga en tan solo diez minutos y ya no se utilizan formularios de crédito. Además, sus tasas de interés son 9 puntos menos que los préstamos normales y convencionales. El crédito estacional, por su parte, es un producto crediticio demandado muy fuerte por el sector de la microempresa, que se otorga en las temporadas de coyunturas, de ventas altas, especialmente en época de Navidad, en verdad es un producto muy adecuado al sector de la microempresa. Tenemos 18 meses de haber incursionado en pequeña empresa y ya hemos recibido solicitudes superiores a los $5 mil dólares, la experiencia ha sido muy buena, pues no tenemos mora en este producto.

En cuanto a los ahorros, empezamos en septiembre de 1996 y ya tenemos dos productos: "ahorros a la vista" y "depósitos a plazo fijo". En número, obviamente, los ahorros a la vista representan el 95%, sin embargo, en el volumen representa el 25%. Por otro lado, el promedio de los depósitos en ahorro es de $70 dólares y el promedio de depósitos a plazo llega a los $4 mil dólares. Esperamos que la introducción en el incursionamiento de los depósitos llegue a ser, a mediano plazo, la principal fuente de financiamiento de la entidad sin ahorros, pues es imposible tener una autonomía plena de la entidad. Aquí se puede representar el incursionamiento en los depósitos en ahorros, pues en 1997 se dio un crecimiento prácticamente diez veces mayor. Pero es una experiencia que la entidad está comenzando, porque se ve claramente la visión que se tiene en el mediano plazo, ¿cómo lo hemos logrado y cómo hemos penetrado a las zonas rurales, mediante la utilización de la tecnología crediticia?

Antes de entrar al análisis del crédito, CALPIA logra la recepción de solicitudes en el campo. Tenemos analistas de crédito que se encargan de promover el financiamiento y que a su vez, participan en todo el circuito del otorgamiento, hasta su total recuperación. Así pues, nos dedicamos exclusivamente al financiamiento de créditos individuales. El análisis de un crédito está basado en un estudio respecto a la unidad empresarial y a la unidad familiar, en la cual se incluyen todas las corrientes de ingresos y gastos de la unidad familiar para determinar su capacidad de pago. Para nosotros es muy importante la capacidad de pago y la moral de pago y cuanto más pequeños son los préstamos, más importante es la investigación de la personalidad del cliente y el carácter de las garantías. En este caso, se exigen garantías que tienen un alto valor de reposición para el prestatario y que fácilmente se pueden conseguir. Como ejemplo, tomamos como garantía los bienes del hogar, que pueden ser un

televisor blanco y negro de doce pulgadas que pueda verse (a veces, a media pantalla), tomamos los animales, las cartas de venta. Pero no es en sí la garantía la que determina el otorgamiento del crédito, sino el análisis.

Sin embargo, estas garantías que son fáciles de conseguir para el prestatario, puede ser un buen elemento para obtener la recuperación del préstamo, por lo que nuestros analistas de crédito tratan de entablar una relación personal con el cliente. Este es un servicio personalizado, que permite al analista de crédito darse cuenta de las oportunidades para que el cliente haga buenos negocios, así como de advertir cualquier riesgo que pueda surgir en la zona de acción del analista. Por tanto, hacemos un estricto seguimiento de la morosidad. A partir de un día, nuestros analistas acuden al cliente para emprender la gestión de la recuperación. En cuanto a la oportunidad y la agilidad ha sido un elemento básico, puesto que siempre hemos partido de la premisa de que un financiamiento tardado a un microempresario es un error, por lo que tenemos que descentralizar también las operaciones, un 99% de las operaciones de crédito ya están descentralizadas en las agencias. Para ello nos apoyamos en un sistema de informática, que nos da información precisa, inmediata y oportuna para tomar decisiones.

Puede verse que, mediante el uso de esta tecnología crediticia, hemos tenido una muy buena productividad por analista, pues hemos pasado desde 1993 a administrar una cartera de 159 créditos a una de 342 créditos. Asimismo, las colocaciones mensuales se han incrementado. Hemos, por demás, penetrado en la zona rural, de tal forma que actualmente representa un 24% de la cartera. Esto lo podemos constatar, pues en 1995 representaba $1.3 millones de dólares del total de nuestra cartera, ahora ya tenemos $4.4 millones y eso significa una clara penetración al sector rural, donde efectivamente estamos haciendo muy buenos negocios.

En cuanto al perfil de la clientela, financiamos en un 84% a microempresas rurales que tienen hasta un empleado, y un 95% que tiene cinco empleados. De ahí que haya una alta concentración en plazos de hasta un año (el 72%), y también, en el sector rural concedemos plazos para que paguen, según su flujo de efectivo, pagos semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, etcétera, de acuerdo a su flujo.

Asimismo, en el sector rural hay una participación interesante de la mujer, un 29%. Pensábamos que sólo hombres nos iban a solicitar créditos, pero esto confirma que las mujeres son una fuente importante generadora de ingresos y de empleos. Los montos que otorgamos de hasta $600 dólares (lo que representa un 22%) y hasta $2 mil dólares, pues tenemos un 70% de la cartera, son montos de créditos muy pequeños.

En cuanto a la cartera de riesgo en el sector rural, la categoría A está representada por un 96.5%, y de la B a la E por un 3.5%. Respecto a esta gama de categorías, CALPIA persigue una política conservadora de reservas y el 100% de éstos se reserva, y es que después de tener un paradigma de que el sector rural, especialmente actividades agrícolas y pecuarias, son de alto riesgo, realmente en tres años de experiencia éste no es válido, pues ese paradigma ya es viejo.

Los principales resultados que hemos obtenido de la entidad estriban en un claro crecimiento en la evolución de los activos, de $7.6 millones de dólares a $20.6 en 1997, el 90%

de los cuales está representado por la cartera de préstamos. También ha mejorado nuestra eficiencia administrativa, como producto del total de los gastos administrativos sobre la cartera promedio bruta. Hemos bajado del 29% de 1995, a un 17.7%, lo cual es producto de un incremento en el volumen de la cartera y al haber también una franca reducción en los costos administrativos. Debido a esta deficiencia administrativa puede verse que en El Salvador hay una tasa de inflación del 2% y las tasas de interés activas fluctúan entre el 18 y 20%. CALPIA empezó con una tasa referencial de 48%, y una tasa agropecuaria del 36%, a la fecha, se maneja una tasa referencial de 36%, pues significa una reducción de 12 puntos. Sin embargo, en la tasa agropecuaria que está al 30%, no se logró abatir la última vez, porque también partimos de la premisa de que cada producto crediticio debe de ser rentable. Como resultado principal, intermediar con la micro y pequeña empresa realmente es rentable, ya que tenemos una rentabilidad patrimonial del 28%, con una rentabilidad sobre activos de 7.6%. Muchas gracias.

FUNDACIÓN PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA

Heriberto Olmos

Buenos días. Agradezco a los organizadores haber invitado a la fundación PRODEM para conversar acerca de algunos temas importantes en lo que toca al financiamiento rural. Lo primero que me gustaría es mostrar algunas características de Bolivia como país.

Bolivia cuenta con más de un millón de kilómetros cuadrados, su población alcanza 7.5 millones de habitantes, el 50% de los cuales (50 mil habitantes) viven en ciudades, la población rural representa un 40%, el PIB per cápita llega a $990 dólares anuales, la inflación promedio entre 1990 y 1997 llegó a 11.1%; otra característica importante es la diversidad cultural y regional del país, y tal vez lo más importante es la densidad de población, que llega a ser de dos habitantes por kilómetro cuadrado en el área rural. Sobre el sector de la microempresa, representa el 63% de la generación de empleos en el país, un 59% de la población económicamente activa en general, y un 89% de la población económicamente activa en el área rural, es decir, que el área rural está comprendida básicamente por microempresarios.

¿Cuáles han sido las características con las que se ha enfrentado la fundación PRODEM para poder tener una experiencia exitosa? Lo primero es un entorno macroeconómico adecuado en términos de control de inflación, déficit fiscal, etcétera; que ha sido importante para ir adelante. El segundo elemento, es que el sector de la microempresa se encuentra en crecimiento a un ritmo del 12.5% anual. El tercer punto, es que existe una alta demanda por servicios financieros en general y en crédito específicamente. Finalmente, la oferta ha sido muy poco desarrollada en el área rural. La respuesta institucional ha consistido básicamente en generar productos adecuados a la demanda; es decir, la población rural tenía una demanda específica y la institución trató de satisfacerla. Además, tomamos en cuenta algunas otras experiencias, y la hemos adaptado específicamente al área rural.

PRODEM empezó trabajando en el área urbana, cuando se efectuó la transición hacia el área rural, debió adaptarse la metodología en ciertos aspectos, y se adoptó un enfoque de rentabilidad, porque siempre es necesario contar con una institución fuerte que pueda permanecer en el tiempo.

Es muy importante tener clara la visión y la misión de la institución. PRODEM tiene la visión de contribuir al desarrollo del país y lo hace mediante un elemento que es el crédito. Estamos conscientes de que el crédito, por sí mismo, no genera desarrollo pero es una parte importante para ser complementada con otro tipo de barreras, como tener acceso a otros servicios, tales como: educación, salud, y otros. La misión de PRODEM es desarrollar los

servicios financieros permanentes, viables y masificables en áreas rurales y urbanas del país. Aquí hay tres palabras clave, "permanentes" en el sentido de que los objetivos de la institución llegan incluso hasta cien años; "viables", que en términos económicos significa tener una institución fuerte y "masificables" en el sentido de poder llegar al mayor número de personas en el país.

PRODEM empieza a trabajar en las áreas urbanas de Bolivia en 1987, sus primeros resultados fueron bastante exitosos, reflejando un gran crecimiento en las ciudades, y se demuestra en el país que, por primera vez, el microempresario es un buen pagador de créditos, por lo que la demanda creció tanto que, en 1992, se crea el primer banco comercial especializado en las microfinanzas y en la microempresa: el Banco Solidario. A partir de ese momento, PRODEM cambia su misión y se convierte primordialmente en una institución rural; desde entonces, se tiene un crecimiento en cobertura geográfica de 41 agencias cubriendo la totalidad del país. Se han otorgado 418 mil préstamos a microempresas con un desembolso de $152 mil millones de dólares. Al momento, la cartera activa es de $19 millones de dólares y con un nivel de clientes activos de 41,600 y todos ellos en el área rural. Lo interesante es que, tanto en el área urbana como en el área rural, pese al mayor riesgo, se sigue contando con una buena calidad de cartera que alcanza el 0.82%, y los préstamos son relativamente pequeños alcanzando $467 dólares en promedio.

En lo que toca a algunos problemas que se enfrentan al trabajar con el área rural, el primero de ellos es la información imperfecta. La información en el área rural es asimétrica, en el sentido de que la institución tiene menos acceso a la información de lo que tienen los clientes. Por eso tenemos que recolectar la información tanto económica y social del cliente en el mismo campo, este es un elemento que nos ayuda a compensar esta desventaja. La segunda manera de enfrentar este problema es creando una imagen institucional ante la comunidad, es decir, lo que buscamos es ser parte de las comunidades, que vean éstas a PRODEM como la alcaldía, que vean a PRODEM como la escuela, ser parte de las propias comunidades. También la metodología que utilizamos respecto al grupo solidario es un elemento importante para obtener mayor información al contar con información cruzada y, así, mejorar la calidad. Finalmente, trabajamos en lo que es la construcción de centrales de riesgo, tanto internas, conforme a la experiencia que vamos teniendo con los clientes, como la posibilidad de contactarnos con otras instituciones o incluso con prestamistas o proveedores. Sin embargo, esta metodología realmente nos ha llevado a soportar un alto costo para tener la información adecuada.

El segundo tema era la administración del riesgo y aquí lo hemos dividido en lo que puede hacer la institución y lo que podría hacer el gobierno. Como institución, pensamos que lo más importante para minimizar el riesgo es conocer muy bien el entorno. También trabajamos mucho en la evaluación de los clientes de los sujetos de crédito antes de otorgar un préstamo. Otra de las medidas es tomar en cuenta diversidad de actividades, es decir, trabajamos con clientes rurales que no solamente tienen un solo producto, por ejemplo, clientes que cultivan papa; y que también tienen ganado y cebada y otro tipo de artículos; es decir, trabajamos con la diversidad de actividades económicas. También tomamos en cuenta la unidad económica familiar, es decir, no prestamos solamente al cliente, sino a toda su familia, lo que determina varias fuentes de ingresos y gastos.

Por otra parte, los instrumentos son muy importantes en el área rural, el que más nos ha servido es el flujo de caja; y no solamente es importante poder tener el instrumento correcto, sino el producto correcto, por eso mencionamos el producto flexible a la demanda rural. También nos ayuda bastante el hacer una correcta selección de mercado, pues el conocer dónde vamos a atender a nuestra clientela es muy importante para medir el riesgo y minimizarlo.

Finalmente, como institución, en cuanto a la diversificación de la cartera, no trabajamos exclusivamente con productores agropecuarios, sino también con comerciantes y con servicios, lo que nos permite no ser tan vulnerables a los ciclos rurales. Al mismo tiempo, como institución, tenemos localizadas varias agencias, lo cual significa que "no tenemos todos los huevos en una misma canasta".

Por la parte del gobierno, su función es bien clara, y es la de tener políticas, reglamentos y supervisión que permitan a las instituciones buscar siempre una mayor calidad en la administración del riesgo, pero sobre todo, lo que nos ayudaría bastante es la provisión de servicios básicos, infraestructura de caminos y comunicación, ya que en el área rural existen zonas donde hay una importante producción, aunque no hay un camino o puente para poder comercializar esta producción.

El siguiente tema se refiere al marco legal. Hemos identificado algunos problemas que todavía existen a raíz del marco legal, el primero es que hay una marginación de la empresa rural a los servicios financieros formales, porque muchas ONGs ya están trabajando en el área, aunque todavía no de forma supervisada. Otro de los problemas es la exigencia de garantías reales, e incluso se cuenta con castigos cuando una institución trabaja con otro tipo de garantías que no sean las hipotecarias. Un tercer problema, en el área rural, es la periodicidad de información, es decir, la exigencia de información es, en algunos casos, diaria y dada la infraestructura rural, no tenemos la capacidad para hacer llegar esta información actualizada. Otro problema es que todavía existen muchas instituciones que trabajan sin supervisión y eso lleva de una u otra manera a una competencia desigual. Por el lado del ahorro, la supervisión y el marco legal no contemplan ningún incentivo hacia la captación de ahorros, lo que no está incentivando a que las instituciones se muevan en este ámbito. Sin embargo, creo que Bolivia es uno de los países donde se ha avanzado bastante en cuanto al marco legal, y esto desde la creación del banco especializado para la microempresa: Banco Solidario. Luego se ha creado una figura legal especial llamada "fondos financieros privados", que tienen exigencias más flexibles que un banco y que, además, se especializan en este sector y sobre todo, que se está revisando la validez de las garantías no hipotecarias, que es el caso de la garantía personal y del Grupo Solidario.

Otro de los temas es la ejecución de contratos. Al igual que en otros países, en Bolivia la tenencia de las tierras y de los títulos no está saneada, lo que definitivamente es un problema. Sin embargo, en PRODEM, pensamos que tenemos que llegar a evitar los procesos de ejecución, y para ello siempre prestamos con la finalidad de recuperar el crédito y no de ejecutarlo, ello significa que debemos trabajar mucho. Antes del crédito consideramos otro tipo de garantías diferentes como es el Grupo Solidario y utilizamos también herramientas psicológicas. Muchas veces trabajamos con títulos aunque no estén saneados. La presión va más

por el lado psicológico que por el lado legal. También es importante construir un historial crediticio, lo cual es una garantía tan fuerte como cualquier título de terreno o de casa.

Finalmente, la institución tiene que ser un activo intangible para el cliente, es decir, en el momento en que el cliente tiene que decidir por el pago o no de un crédito, el perder esta relación sería tan problemático que el cliente prefiere seguir pagando sus deudas, sobre la reducción de costos operativos. En PRODEM, lo que tratamos es de adecuar nuestra infraestructura al área rural, es decir, trabajamos con una infraestructura modesta, solamente lo más necesario; colocamos las agencias en el lugar correcto, lo que nos permite alcanzar un alto volumen de operaciones y así, diluir los costos fijos. También es muy importante contar con recursos humanos capacitados, lo que a la larga nos permite disminuir los costos ocasionados por las deficiencias que tienen, así como procesos simples de créditos y un sistema de información de alta calidad junto con tecnología avanzada. Si bien esta es una inversión inicialmente alta, a medida que se va automatizando, los costos pueden reducirse.

Había otro tema que nos hablaba sobre la competencia, si ésta permite reducir los costos, esto nos ayuda a mejorar la calidad de los servicios, siempre y cuando las condiciones para competir sean las mismas. En PRODEM la competencia no nos quita el sueño, solamente nos hace despertar más temprano. Sin embargo, no creemos que sirva para reducir los costos, porque los costos son determinados por otro tipo de variables, como son la rentabilidad, la autosuficiencia, etcétera.

Por otro lado, se ha mencionado el papel de la estructura, misma que es muy importante cuando se conceptualiza claramente, lo cual es la visión y la misión institucional, así como una eficiente gestión administrativa. Algo que también es muy importante, es la cultura institucional donde se trabaja con una relación de confianza bajo calidad total, gerencia horizontal y, sobre todo, buscando tener personal comprometido. También es importante la descentralización del 100% de las operaciones en las agencias. Trabajamos con un control cruzado de calidad, es decir, tanto los administradores como el personal de línea pueden efectuar controles cruzados y, como lo había mencionado antes, tener una estructura administrativa es estrictamente necesario; sobre todo, es necesario que todo el personal conozca muy bien el negocio, es decir, las operaciones de crédito.

Por otro lado, la diversificación en la estructura de pasivos es un gran desafío para nosotros, porque nos enfrentamos a volúmenes crecientes de demanda a los que tenemos que satisfacer. Algo que nos ha ayudado mucho desde un inicio, es tener una política de imputar costos financieros a todo tipo de fondos, por más que ellos hayan sido donados o sean de préstamos, siempre hemos trabajado como si tuvieran un costo real. Eso nos ha ayudado bastante y, lo que tratamos es crear un ambiente de confianza hacia el sistema financiero para ser considerados sujetos de crédito; lo que también estamos buscando es establecer una calificación de riesgo que nos permita acceder a mercados nacionales e internacionales.

En torno a las lecciones aprendidas, éstas son las más importantes:

1. Proveer servicios financieros rurales tiene un alto costo.
2. El recurso humano es un elemento determinante para alcanzar los objetivos.
3. El poblador rural es un buen sujeto de crédito y, además, posee una capacidad de generar excedentes, por lo tanto, también tiene una capacidad para ahorrar.

4. Es importante la recolección y el análisis de la información, y esto se acompaña con un diseño correcto de los instrumentos.
5. Asimismo, no existe una metodología rural como receta, que se pueda aplicar de una institución a otra o incluso de una región a otra, siempre la metodología tiene que poder ser adaptada a la realidad que se vive en ese lugar.
6. Si queremos llegar a masificar tenemos necesariamente que buscar el acceso a fuentes en el mercado financiero, y la permanencia que buscamos tenemos que lograrla mediante la rentabilidad y el auto-sostenimiento de la institución.

Finalmente, hemos aprendido que el poblador rural no debe ser tratado con paternalismo, sino como cualquier otra persona que tiene una oportunidad para crecer y lo que necesita es un servicio que le pueda ayudar a alcanzar esa oportunidad. Las tareas que aún nos quedan pendientes, las tareas internas: primero, es la de mejorar la calidad de vida de nuestro personal que, cuando provienen del área rural, tienen desventajas en contraposición con el personal que se ubica en el área urbana; segundo, es preciso cambiar la percepción de riesgo que tiene aún el sector pese a la experiencia frente a los mercados financieros; la tercera tarea es que todavía tenemos que trabajar más en optimizar el equilibrio entre los costos de transacción. Es decir, en el área rural existe un costo, mismo que asume la institución o lo asume el cliente, es ahí donde venimos trabajando para lograr un óptimo equilibrio. Otra de las tareas es introducir una tecnología financiera más moderna para el cliente rural, y el área externa, donde todavía enfrentamos problemas de desarrollo de infraestructura de comunicaciones y de servicios, y la problemática de la migración campo-ciudad que muchas veces afecta nuestras operaciones. Gracias.

FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Gerardo Morales

Voy a enfocar mi presentación en dos temas fundamentales: la movilización del ahorro rural en cooperativas de ahorro y crédito en Guatemala y el sistema de supervisión o de autorregulación que tiene nuestro movimiento. Este programa tiene diez años de antigüedad. El ahorro rural, en Guatemala, se distingue por ser una movilización de ahorros voluntarios, no existe el ahorro forzoso, es un ahorro espontáneo, que requiere una rigurosa administración y gestión financiera. ¿Cuál fue el proceso que seguimos para movilizar el ahorro rural? En principio, creamos un nuevo modelo de cooperativa de ahorro y crédito, cambiamos el modelo tradicional de cooperativa y creamos un nuevo modelo empresarial de cooperativa, es decir, un concepto diferente, moderno. Tuvimos una fuerte influencia conceptual sobre lo que debería de ser una cooperativa de ahorro y crédito manejada como una empresa, después instrumentamos un programa de estabilización financiera. Hace 10 años era imposible movilizar ahorros en Guatemala porque nuestras cooperativas tenían índices de morosidad hasta del 60%, la estabilización financiera saneó las carteras malas, restituyó el valor de las aportaciones de los asociados que ya estaban perdidas en algunos casos, y le devolvió el prestigio a las cooperativas para captar los ahorros del público.

Más tarde implementamos una serie de disciplinas financieras, según nuestro concepto, antes de movilizar los ahorros, hay que disciplinar a las instituciones, de modo que nuestras disciplinas financieras son muy rigurosas, en cuanto a la protección de la cartera mediante la creación de reservas para cuentas incobrables apropiadas. Tenemos, asimismo, disciplinas de encaje para proteger a los ahorradores, disciplinas para el manejo de la liquidez, los gastos operativos, el financiamiento de los gastos de los activos improductivos. Diría que la base fundamental de la movilización de ahorros está en tener buenas disciplinas financieras. Posteriormente, implementamos un sistema contable estandarizado para monitorear el movimiento. Cuando uno tiene uniformidad en el manejo de la información, es mucho más fácil supervisarlas, máxime que tenemos una autorregulación propia.

Con estas bases ya estábamos preparados e instrumentamos un programa de mercadeo. El programa de mercadeo tenía un enfoque de largo plazo orientado a la movilización de ahorros rurales y el enfoque fundamental era el siguiente: determinar las necesidades del mercado, orientar las cooperativas a ese mercado, captar de diferentes nichos de mercado, prestarle a diferentes segmentos de mercado y diversificar los riesgos de la intermediación financiera. Enseguida implementamos una metodología de plan empresarial, que no es otra

cosa más que una metodología financiera que nos sirve anualmente para calcular la tasa activa que deben tener nuestras cooperativas para otorgar sus préstamos. Esta metodología financiera permite absorber todos los costos involucrados en la movilización de ahorros, el producto final es la tasa a la que los préstamos deben de llegar al mercado. Por último, creamos un sistema de indicadores que, en Guatemala, llamamos PERLAS, que son inspiración del sistema Camel que usan las uniones de crédito en Estados Unidos, nosotros no quisimos usar el sistema Camel porque preferimos crear un sistema de indicadores propio para el movimiento de ahorro y crédito.

¿Cómo funciona la supervisión de nuestras cooperativas de ahorro y crédito? No estamos fiscalizados por la Superintendencia de Bancos, nosotros nos sentimos bien con esta figura, le hemos pedido a la banca central que nos supervise la Superintendencia de Bancos y ellos no han querido. Hemos evaluado nuestro movimiento de acuerdo a las normas de Basilea para hacer una comparación con el sistema bancario. Muchas de las normas de Basilea son superables por nuestro movimiento, estamos preparados para que la Superintendencia de Bancos nos fiscalice. Tenemos una fiscalización estatal proporcionada por una institución que ve todo el movimiento cooperativo en el ámbito nacional, o sea, que no es una institución especializada en instituciones financieras. Vemos una debilidad en esta fiscalización estatal; tenemos una autorregulación propia, la cual se hace por FENACOAC, nuestra Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito. También tenemos una asistencia técnica preventiva, es decir, la federación tiene una Gerencia de Asistencia Técnica con un enfoque oportuno, a tiempo y preventivo para prever las diferentes situaciones de riesgo en el manejo de la liquidez de nuestras cooperativas.

Las disciplinas financieras son sagradas en el movimiento de ahorro y crédito en Guatemala, imponemos ciertas sanciones para las cooperativas que violan las disciplinas financieras porque estamos manejando algo muy sagrado: los ahorros de los asociados. Estos no son un capital de las cooperativas, sino un pasivo de las cooperativas y hay que saber administrarlo, por lo cual, hay que darle confianza de que siempre lo vamos a devolver.

El sistema de indicadores PERLAS sirve para monitorear trimestralmente o con la periodicidad que queramos a nuestro movimiento, y tenemos una radiografía financiera completa en aproximadamente treinta indicadores financieros: la letra "P" representa los indicadores de protección, la "E" representa los indicadores de estructura financiera, la "R" representa los indicadores de rendimientos y costos, la "L" representa los indicadores de liquidez, la "A" representa los indicadores de activos improductivos, y la letra "S" representa los indicadores de crecimiento, de señales expansivas. Finalmente, tenemos auditorías internas en las cooperativas más grandes y auditorías externas por firmas independientes como una regla anual para dar confianza más objetiva al movimiento financiero de nuestro sistema.

¿Cuáles son las lecciones que hemos aprendido a través de estos diez años? Un mercado rural puede ahorrar, la gente puede depositar ahorros en una cooperativa, lo que pasa es que las instituciones no están preparadas y no reúnen las condiciones apropiadas para captar ese ahorro. Pero hace diez años, la gente era muy pobre y no podía ahorrar, pues la figura era típica, la cooperativa servía para prestar y el banco para ahorrar. Entonces aprendimos esa lección, si uno crea las condiciones apropiadas y fomenta la cultura del ahorro en

los mercados rurales, los ahorros se pueden captar y movilizar. Ootra lección que aprendimos, es que si uno no está preparado para devolver oportunamente el ahorro al asociado, es mejor no incursionar en el campo de la captación del ahorro. Una vez que uno no puede devolver el ahorro de forma oportuna, se pierde la confianza en la institución, se desacredita el movimiento y, por el fuerte posicionamiento de los bancos, se refuerza que hay otro tipo de instituciones que son las únicas que pueden manejar los ahorros.

Otra lección es que las disciplinas financieras son claves determinantes, uno no puede poner en riesgo los ahorros volátiles de las personas, si no se tienen disciplinas financieras de administración de cartera, por ejemplo, o de manejo sano de liquidez, porque son ahorros que entran en la mañana y se pueden ir en la tarde o se los pueden llevar al día siguiente. Otra lección, es que siempre hay oportunidades de mercado, pensábamos que la banca era dueña de los mercados en Guatemala, y no es cierto, siempre hay nichos de mercado, siempre hay segmentos, siempre hay blancos de oportunidad donde las cooperativas pueden tener un espacio, prestar buenos servicios, capitalizarse y salir adelante como lo han hecho muchas de las cooperativas nuestras.

Otra lección, es que la imagen física también vende. Hace diez años nuestras cooperativas se parecían mucho a una tienda típica de consumo, pequeñas, sin seguridad y sin imagen. Nosotros modernizamos físicamente a las cooperativas y pudimos comprobar que eso, tangiblemente, es un concepto de seguridad que facilita la movilización de los ahorros. Desde luego esto no lo es todo, pero ayuda bastante, pues hay que ajustarse al mercado; una de las miopías más grandes que teníamos es que pensábamos que el mercado tenía que ajustarse a nosotros y lo que hay que hacer es cambiar y orientar la cooperativa o la institución a la situación actual de mercado, entonces, el ajuste es a la inversa: es la institución a las necesidades del mercado.

Finalmente, aprendimos que el asociado, aunque sea el dueño de la cooperativa, por la aportación que tiene como capital de riesgo, hay que considerarlo como un cliente. Él quiere servicios, quiere calidad, quiere que se le atienda bien, quiere los servicios a tiempo y no tiene la obligación de estar con nosotros, hay que crear las condiciones para su preferencia sea por convicción con nosotros, porque la cooperativa le sirve.

¿Cuáles son los logros que hemos obtenido en estos diez años? Hoy tenemos 90 puntos de servicio en el ámbito nacional, compuestos de la siguiente manera: 32 cooperativas de ahorro y crédito, 52 agencias propiedad de las cooperativas, 6 cajas receptoras especializadas únicamente en captar ahorros, más nuestra federación, que es la que desempeña el rol de caja central de liquidez, administrando la liquidez de todo el sistema; 217 mil usuarios forman parte de nuestra membresía, los activos totales son de $102 millones de dólares, las captaciones de $86 millones de dólares, nuestra cartera de préstamos de $60 millones de dólares con una tasa de morosidad del 7.5%, la participación de mercado poblacional es del 6.8% y la participación financiera del mercado es del 5%.

Tal vez el logro más importante que hemos obtenido a la fecha es el siguiente: nuestro sistema trabaja con un endeudamiento del 0%, es autosostenible, autofinanciable, no tenemos endeudamiento de ninguna institución, cuando nuestras cooperativas se endeudan, lo hacen con nuestra propia federación. Hay una recirculación de la movilización de los aho-

rros hacia nuestras cooperativas y, a la vez, hacia los asociados, ésta movilización de ahorros ha hecho que el capital institucional, que es el único capital propio de una institución en nuestro sistema, sea del 11%; nuestra cooperativa más grande, por su parte, tiene un capital institucional del 24% con relación a sus activos totales, eso le permite niveles de eficiencia muy altos para el manejo de tasas de interés.

¿Cuáles son los retos que tenemos en este momento? El mercadeo del crédito, éste es un campo en el que queremos incursionar porque el programa de mercadeo que empezó hace diez años, se orientó a la movilización de los ahorros, entonces no concebíamos que la movilización de los ahorros iba a ser tan fuerte en Guatemala, y ahora que tenemos un exceso de liquidez en el sistema; entonces, queremos incursionar en un campo en donde podamos llevar esa liquidez que hemos tomado de los mercados locales y prestársela a esas comunidades locales. El otro reto que tenemos es: el manejo del exceso de liquidez. Cuando uno carece de recursos para prestar, se está en problemas; si uno presta los recursos y tiene mucha morosidad, ello es un escenario de riesgo que hay que considerar. Pero cuando tenemos un escenario como el nuestro, donde hay un exceso de liquidez, créanme que es un escenario diferente donde uno tampoco se siente tranquilo, porque la gestión financiera es muy fuerte en un exceso de liquidez que viene del ahorro corriente, de ahorro a plazo, de ahorros muy volátiles, en donde uno debe ser cuidadoso para no perder la confianza del mercado. Introducir tecnología de punta, esa es una debilidad de nuestro sistema, queremos automatizar las transacciones con tecnología de cuarta generación, hemos podido salir adelante en una forma no muy tecnológica, no muy desarrollada. Si hubiéramos esperado a que la tecnología llegara nunca hubiéramos hecho nada, es decir, muchas cosas son producto de la actitud, de la mentalidad y del querer hacer las cosas.

Queremos desarrollar una red financiera porque los 90 puntos de servicio en el ámbito nacional pueden crear una infraestructura conectada para que nuestros socios no sean miembros locales de una cooperativa, sino miembros de un sistema nacional de ahorro y crédito. Si conectamos ese sistema a una red podríamos compararnos con los bancos más grandes del sistema guatemalteco, 90 puntos de servicio es una infraestructura considerable en el contexto de nuestro país. Este año vamos a lanzarnos al mercado con una imagen institucional nueva, ese es un reto que tenemos a corto plazo, vamos a lanzarnos en el ámbito nacional como un grupo financiero cooperativo, esto es posible porque nuestro sistema tiene jurídicamente las cooperativas, nuestra federación y una compañía de seguros que es propiedad del sistema, la compañía de seguros es una sociedad anónima donde los accionistas son nuestra federación y nuestras cooperativas.

Otro reto que tenemos es el de mejorar y el de desarrollar el sistema de autorregulación; la próxima semana tenemos una consultoría internacional en Guatemala, con el apoyo del consejo mundial y del Banco Mundial para empujar la supervisión que originalmente pedimos a la Superintendencia de Bancos y para fortalecer la autorregulación propia, porque creemos que el sistema nuestro que es pequeño pero, modestia aparte, financieramente es muy sano y con un escenario de riesgo por el exceso de liquidez que ha generado la movilización de ahorros. Debemos enfatizar mucho en la autorregulación, no nos sentimos conformes ni tranquilos, todavía tenemos que mejorar. Hay instituciones internacionales de

mucho prestigio que nos están ayudando y nosotros quisiéramos que estos diez años se perpetuaran por un tiempo mucho más grande para que el mercado guatemalteco se siga beneficiando de cooperativas sanas, bien manejadas, orgullo de nuestro país, y sin tener una complejidad bancaria. Hace diez años, pensábamos que como allí estaban los bancos, no íbamos a poder hacer absolutamente nada, partimos de casi nada, hemos logrado mucho, nos hemos equivocado, hemos aprendido de otros países y de otros movimientos, y creo que puedo resumir todo esto en muy pocas palabras: "si uno quiere hacer las cosas, lo puede hacer". Muchas barreras están en la mente, en la actitud, en la forma tradicional de ver las cosas, lo más difícil que nosotros hicimos en Guatemala fue cambiar la mentalidad de nuestros dirigentes, de nuestros gerentes y la nuestra también. Muchas gracias.

CONCLUSIONES SOBRE LOS RETOS PARA LA EXPANSIÓN DE SERVICIOS FINACIEROS EN ZONAS RURALES

Bill Tucker

Tuve la oportunidad de coordinar con los cuatro ponentes, antes de venir a México, la preparación de sus documentos, eso me dio la oportunidad de preparar un resumen de los puntos más importantes. Antes de comenzar, quiero agradecer a éstos por el esfuerzo previo de preparar los documentos y de poder intercambiar las diferentes ideas.

Uno de los puntos más importantes que he escuchado de los cuatro ponentes es que hay un mercado enorme que tenemos que atender, y que la manera más apropiada para atenderlo es mediante una orientación empresarial. Con una orientación empresarial por parte nuestra podemos tener una disciplina y exigencia interna y es esa actitud mental, que acabamos de escuchar de FENACOAC, la que genera beneficios sociales que nos ayudan a cumplir con nuestra misión.

Los tres servicios o elementos para la disciplina y la exigencia son: servicio, disciplina institucional y utilidades Primero, quiero tratar el tema de los servicios, inicialmente son dos: el servicio de préstamo y el servicio de ahorro. Respecto al servicio de préstamo, he estado escuchando de los ponentes que el servicio se define por el acceso rápido a los créditos; realmente es asombrosa la experiencia de la Financiera CALPIA, en relación con sus créditos automáticos, que se otorgan y se desembolsan en 10 minutos. Creo que es una experiencia muy importante, de que hay que eliminar o evitar el papeleo y las demoras, y que realmente todas las investigaciones a nivel mundial nos indican que los clientes están dispuestos a pagar precios más altos por buen servicio, no solamente los microempresarios sino cualquier tipo de cliente. Si le ofrecemos un mejor servicio, estarán dispuestos a pagar un precio más alto. Esto es un tema muy importante porque tiene que ver con las tasas de interés, además, hemos escuchado la importancia de los productos apropiados. En el sector rural, hemos escuchado mucho, de este famoso producto "contra cosecha", que tiene una sola cuota al cosechar y no a los seis o nueve meses según el país. Lo que hemos aprendido es que ese producto es muy eficiente como para generar la bancarrota institucional, que más bien nosotros tenemos que adaptarnos a un mercado, tenemos que escuchar a los clientes saber qué es lo que ellos quieren y ofrecer ese tipo de servicio. El mercado rural es complejo y muy fluido, mucho más de lo que imaginamos y, en vez de entrar con unas ideas propias, lo mejor es preguntarles, averiguar, hacer investigaciones de mercado, tal como dijo el Sr. Hook del BRI (Banco Rakyat de Indonesia). Al efectuar estas investigaciones de mercado y saber qué es lo que desea, qué es lo que podemos ofrecer, descubriremos que hay muchas actividades por financiar, muchas más de las que nos podemos imaginar.

En cuanto al servicio de ahorro, éste también es de acceso inmediato, eso es lo que quiere la gente. El mensaje que estoy escuchando es que nuestros clientes son muy exigentes, no son los pobrecitos que tenemos ayudar. Tenemos que cambiar nuestra mentalidad, son clientes muy exigentes y nosotros tenemos que cambiar nuestra actitud para atenderlos con calidad. Entonces, el acceso inmediato es la primera definición de lo que entendemos por servicio.

Continuando con lo que ha mencionado el Sr. Hook, la seguridad institucional, que es nuestro segundo tema, tiene que ver con la disciplina institucional, no de los ahorros, sino de la conveniencia para el cliente de que la oficina esté cerca de su lugar de trabajo y además, que el rendimiento de sus ahorros sea positivo en el tiempo, es decir, que además de ahorrar en este lugar, por si algún día necesita un crédito en esa misma entidad, pueda obtener ese servicio. Entonces, la entidad que logra unir esos cinco elementos, encuentra un mercado enorme, estamos encontrando que tanto en Indonesia como en Guatemala y en otros países, por cada prestatario hay aproximadamente cinco familias cuyo interés único es encontrar un lugar seguro para depositar sus ahorros.

Hay un mercado enorme, tanto por el lado de los préstamos como por el de los ahorros. Con este resumen, regresamos a lo que entendemos por organización institucional. Eso es lo que hemos estado escuchando de los cuatro ponentes esta mañana. Comenzamos con las políticas que tienen que ver con la prudencia financiera, y antes de hablar de los prestatarios, en cuanto a la importancia de que se hayan disciplinado con sus cuotas, más bien tenemos que comprarnos un espejo, mirarnos y decirnos a nosotros mismos que tenemos que trabajar con una disciplina administrativa y financiera. Hay una cantidad de políticas administrativas que reflejan una prudencia financiera, mismas que tenemos que aprender e implementar para asegurar una entidad sólida. Después de la prudencia financiera, hemos escuchado la importancia de la supervisión tanto interna como externa, las cuatro entidades están buscando la supervisión de la superintendencia de bancos, eso nos debe indicar algo muy importante, algo bondadoso de la supervisión externa. También hemos escuchado de la importancia de la supervisión interna, por ejemplo, en el caso de FENACOAC todavía no reciben la supervisión de la superintendencia, pero las cuatro entidades tienen sistemas internos de monitoreo, sistemas de información gerencial que permitan un seguimiento y un monitoreo eficiente y apropiado para manejar sus entidades.

Y, finalmente, nos enfocaremos al tercer punto, las utilidades, las ganancias, el ánimo de lucro y todas las palabras bondadosas que están entrando al sector de la micro y pequeña empresa, al sector microfinanciero. Las cuatro entidades han hablado no solamente de utilidades, sino también de incentivos, incentivos para el personal, incentivos para los clientes, etcétera. Hemos hablado de los incentivos para el personal, y me pongo a reflexionar, si estamos pagando u ofreciendo incentivos al personal, pues ellos están actuando con ánimo de lucro, ellos quieren maximizar sus ingresos. Pero también, hay incentivos para los dueños y, a mi modo de ver, lo que he estado escuchando es que no importa si la entidad tiene ánimo de lucro o no, pues los socios de las cooperativas también reciben beneficios si la entidad se fortalece, si su cooperativa se fortalece, ya sea por una disminución en las tasas de interés, o bien, por un incremento en las tasas pagadas sobre los ahorros, sin que sea necesario que la entidad tenga ánimo de lucro. Pero, por otro lado, con los inversionistas, también es muy

importante ofrecerles incentivos porque lo que estoy descubriendo al acercarme más a inversionistas privados, es que estos exigen siempre mejores resultados: más clientes y ampliar el mercado. Nunca están contentos y por eso, creo que hay una compatibilidad perfecta entre el ánimo de lucro y el beneficio social.

El beneficio social que todos buscamos, según los comentarios de los ponentes, se genera mediante una orientación empresarial, y ésta nos indica que el ánimo de lucro es positivo, no es una cosa mala necesariamente; inclusive con la orientación empresarial vamos a lograr los objetivos sociales que buscamos: el servicio, la disciplina institucional y las utilidades. Nuestra conclusión es que hay que implementar la orientación empresarial en las entidades, según las experiencias expuestas, para tener éxito. Muchas gracias.

LAS MICROFINANZAS EN LA BANCA COMERCIAL

CONDICIONES DE LAS MICROFINANZAS EN BOLIVIA

María Elena Querejazu V.

Muchas gracias a los organizadores por darnos la oportunidad de participar en tan importante evento. Voy a hablar, específicamente, no de Banco Sol, sino de las condiciones de las microfinanzas en Bolivia.

Por distintas razones estamos convencidos de que tenemos algún tipo de liderazgo en América Latina, ya que los sistemas financiero y microfinanciero están bastante desarrollados.

Para dar una idea del contexto y guardar las proporciones, sobre todo de México, quisiera señalar que mi país contiene un tercio de la población de la ciudad de México, es decir, tenemos 7.5 millones de habitantes. Otros datos que creemos importantes son: el 65% de la población económicamente activa en Bolivia depende del sector microempresarial, 90% de los empleos nuevos que se generaron en los últimos dos años fueron responsabilidad de la micro-empresa y, para dar una idea de magnitud, en 1996 se contabilizaron alrededor de quinientas mil microempresas, unidades productivas en las ciudades más importantes o en las ciudades capitales del departamento.

En general, el sistema financiero está poco desarrollado, algunos datos que respaldan esta afirmación son:

- Solamente entre el 5% y el 7% de la población tiene tarjeta de crédito.
- El patrimonio del conjunto de los bancos, que son catorce, tiene en conjunto $300 millones de dólares, las operaciones bursátiles son más bien recientes y dirigidas a operaciones de renta fija.
- Uno de los indicadores más importantes en el desarrollo financiero se puede ver en el grado de concentración de la cartera.

El 56% de la cartera de los Bancos está concentrado en 1,200 créditos, lo cual es un altísimo nivel de concentración de la cartera. Sin embargo, en términos de microfinanzas, quisiera hacer alguna agrupación de las instituciones que ofrecen estos servicios. Los bancos empezaron a entrar en el tema de microfinanzas, justamente por dos razones: Primero, Banco Sol demostró que era una actividad comercial con las mismas reglas de juego como cualquier otro banco, era un banco rentable, es más, Banco Sol ya está en el *rating* de bancos como el mejor del sistema financiero, sobre todo en términos de rentabilidad, de retorno, de solvencia y de liquidez. Con esos indicadores, Banco Sol es, sin duda, el mejor del sistema financiero en Bolivia. Segundo, también, entró en microfinanzas la banca comercial por un problema de reducción de costos. La Superintendencia de Bancos, en efecto,

fue muy estricta al eliminar a las vinculaciones de créditos de los bancos con sus propios grupos económicos y, en este mercado, encontró un potencial muy grande para hacer negocio y ampliar la base de clientes, al menos, los bancos más innovadores están entrando al sistema microempresarial de este modo.

Las fortalezas que presentan los bancos son: primero, ofrecer al segmento microempresarial un conjunto de servicios financieros integrales, no solamente créditos, y creo que ahí tienen una ventaja competitiva muy importante; segundo, las tasas activas de los bancos son mucho más bajas que las que están ofreciendo las instituciones especializadas en microfinanzas.

Sin embargo, la banca presenta algunas debilidades, pues no deja de ser, todavía, un sector restrictivo y discriminativo, sobre todo por barreras psicológicas, ideológicas y sociales. En Bolivia la sociedad está muy segmentada y la banca está acostumbrada a trabajar con empresarios grandes, con sus grupos económicos y todavía soporta barreras de orden psicológico, no tecnológico, para entrar a este segmento y, evidentemente, sus costos operativos, en este segmento, son más altos.

Las finanzas que han tenido últimamente, un *boom* de recibimiento en las financieras, especialmente de consumo, encontraron también en el sector microempresarial un mercado masivo para ofrecer créditos de consumo. La fortaleza más importante es que desembolsan con mucha agilidad, lo cual es un elemento muy importante para el sector; tienen un altísimo retorno y están amparados por una legislación más o menos favorable que les permite un juego de cintura muy importante. Sin embargo, una de las debilidades de las financieras de consumo radica en que están presentando altísimos niveles de mora de alto riesgo, lo cual genera un sobreendeudamiento y, según mi parecer, distorsionan el mercado porque generan una indisciplina que con las entidades microfinancieras especializadas habíamos combatido con mucho esfuerzo y, por ende, están cobrando tasas mucho más altas que el resto de las instituciones.

Las cooperativas encontraron también en el sector microempresarial una estrategia de sobrevivencia para ampliar su base de clientes. Las fortalezas más importantes de las cooperativas que se constituyen en instituciones son de orden familiar; no están especializadas en microempresa, sin embargo, son percibidas como familiares con muy buena relación con su mercado y, en algunas plazas tienen muy buen posicionamiento. No obstante, son no especializadas y presentan tasas diferenciadas conforme a los productos que ofrecen.

Las ONGs por su parte, nacieron orientadas específicamente a este segmento, se especializan en microempresa. Las tasas activas de interés son bajas, porque evidentemente tienen fondos subvencionados. Una de las fortalezas más importantes de las ONGs es que tienen amplio y profundo conocimiento del mercado y ofrecen servicios integrales, no en el sentido que decíamos de la banca sino más bien con servicios no financieros como son la capacitación, la asistencia técnica, etcétera. En cuanto a sus debilidades podemos señalar que son poco competitivas, tienen dificultades de liquidez, problemas de gobernabilidad y tenencia de estas instituciones. Los financiadores intervienen en ellas de manera muy directa y presentan problemas de rentabilidad y sostenibilidad. Evidentemente, pese a que han desarrollado un discurso empresarial, no tienen una mentalidad empresarial para enfrentar el negocio.

Y si me permiten una clasificación poco ortodoxa, es lo que le llamamos empresa social, y en ella estamos: Banco Sol y los fondos financieros privados. Banco Sol es un banco comercial, como les decía al principio y los fondos financieros son fondos que no necesariamente tienen fines de lucro, pero tampoco tienen vocación de pérdida. Somos una especie de empresa social, especializada en microempresa, que presentamos altos niveles de competitividad sostenible y rentable, dirigidos a una misión social. En estas condiciones, por nuestra estructura jurídica y organizativa, podemos acceder a recursos financieros, desde captación de ahorros del público hasta la emisión de bonos y tenemos una tecnología financiera desarrollada específicamente para atender a este segmento. Como debilidades podemos señalar, una falta de normatividad y reglamentación, evidentemente todavía presentamos costos administrativos altos.

De estos grupos de ONGs y fondos financieros privados, además de los bancos, tengo algunos datos y quisiera que se tenga en mente la magnitud del país. Cuando hago algunas presentaciones, lo que en Bolivia es impactante y en México parece como un "pelo de gato".

Esta es la evolución de la cartera de microcrédito: para 1997, teníamos $142, 500 millones de pesos en cartera, la tasa de crecimiento de la cartera ha sido sostenida y ha subido con los niveles importantes de crecimiento, alrededor del 45% y la cartera activa en promedio por cliente se ha mantenido alrededor de $500 dólares. En todo caso, lo importante es que con estos $150 millones tenemos una cartera muy sana por la disciplina que se ha impreso en Bolivia, en términos de calidad. Tenemos una mora, en conjunto, del 2.9%. Quisiera que se note bien la participación del Banco Sol en el conjunto de la cartera total, tenemos $63 millones de dólares de cartera y, el segundo que nos sigue es Los Andes, que posee aproximadamente un tercio de la cartera nuestra.

Si vemos el número de clientes, que tiene que ver mucho con la cobertura, el alcance y la profundidad para evaluar nuestro sistema financiero de microfinanzas podemos ver que tenemos 254,000 clientes activos, que son microempresarios que han obtenido crédito. Esta es la cartera: tenemos 155 agencias en conjunto y una tasa de crecimiento de alrededor del 15 y 20%. Quisiera señalar que la cartera de los bancos, en Bolivia, el año pasado ha crecido un 5%, la de microfinanzas ha crecido en 45%. Evidentemente, el punto de partida no es comparable, sin embargo, la tendencia es lo que nos interesa resaltar.

Si bien éste ha sido el contexto más importante de las microfinanzas, podemos enfrentar algunas situaciones difíciles a futuro. Puede ocurrir una potencial saturación, aunque se habla mucho de una demanda ilimitada y se pueden generar "deseconomías"; a propósito del tamaño de la expansión que se genera, en la expansión geográfica por los altos costos fijos y los costos de comunicación se puede incrementar el riesgo dadas las características y el dinamismo de la oferta de servicios microempresariales. Sin embargo, el alcance y la cobertura que se ha logrado en Bolivia, se debe a que tenemos y contamos actualmente con una tecnología financiera adecuada para atender este sector. Además de las tres características siguientes:

Primero, es una tecnología efectiva en costos que nos permite compensar el riesgo, dada la mala calidad de información con que se cuenta del segmento, y se tienen que incorporar incentivos de repago, esto se ha buscado en la tecnología financiera. ¿Cuáles son los puntos

más importantes ahí? Creo que lo más innovador es una tecnología basada específicamente en la confianza y en la relación a largo plazo con la clientela. Toda las instituciones especializadas en microfinanzas buscamos este objetivo como uno de los valores más importantes pero, también, más costosos de la otorgación de servicios financieros de este segmento. Esta relación, basada en la confianza, nos permite un conocimiento paulatino, merced a la cual hemos logrado valorar al individuo, por las oportunidades y riesgos que pueden tomar en el mercado, no por el patrimonio con que cuenta el individuo. De la misma forma, el microempresario vale por lo que es, no por lo que tiene, esto hace la diferencia en comparación con el resto del sistema financiero tradicional, que solamente otorga créditos a aquellas personas que pueden empeñar un patrimonio. La confianza nos permite generar lealtad en términos de reciprocidad con la clientela.

Otro elemento importante es la tecnología financiera, ya que, también basada en la confianza, se han desarrollado garantías que no son convencionales y aquí, creo que la innovación es la más importante. La limitación de riqueza es evidentemente el concepto que está detrás, ésta no es una limitación de acceso y es lo que ha permitido ampliar la frontera de microfinanzas en el país. Generalmente, las riquezas han permitido un círculo vicioso dentro de la otorgación de servicios financieros y dado que estamos apoyándonos en garantías no convencionales, nos apoyamos en los incentivos de repago propios e implícitos de la metodología de otorgación. Los requisitos básicos para acceder a estos servicios son evidentemente muy simples y la calidad de información más bien se construye con el tiempo, en conjunto con la relación del cliente.

Entre los incentivos de pago más importantes, está la secuencialidad o la gradualidad en la otorgación de los servicios financieros. A medida que uno va conociendo al cliente y que éste tenga un buen comportamiento en el pago, se le incrementa el plazo, con mejores tasas y mejores condiciones de crédito, en general. Esto es una de las cosas que nos compensa el riesgo, ya que monitoreamos permanentemente al cliente, que nos permite, además, no solamente el conocimiento del cliente sino de su entorno, de su mercado, de sus condiciones de vida, etcétera. Tenemos, casi todos, una disciplina de una reacción inmediata cuando hay problemas de no pago. Al día siguiente de haber establecido un crédito, casi todas las instituciones especializadas en microfinanzas, salimos a cobrar, a recuperar, a averiguar que es lo que pasó con la clientela.

Otros de los incentivos de pago que nos permite un seguimiento estrecho es la frecuencia de pago, si los plazos son semanales, quincenales o mensuales.

Uno de los elementos importantes en la tecnología financiera es la agilidad, la que nos permite reducir los costos de oportunidad desde el punto de vista de los clientes. Si algún elemento es sensible, significa que el microempresario tiene que contar con el crédito en el momento en que lo necesita; por ejemplo: si tiene que comprar una caja de tomates, no puede esperar dos o tres semanas porque los tomates se dañan. Esta agilidad nos obliga a que los procesos internos sean mucho más eficientes. Por tanto, la simplicidad de acceso al crédito nos obliga a bajar los costos de transacción para el cliente. La ubicación de nuestras agencias es un elemento caro pero estratégico en la cobertura que podemos alcanzar. Por otro lado, la ubicación de las agencias nos permite hacer un seguimiento mayor y, por tan-

to, también incrementar la productividad de los oficiales de crédito y la imagen de las instituciones son clave importante para ganar preferencia en el mercado.

Si bien esto es importante, en lo referente al crédito, la metodología para captar ahorro debe contar con instrumentos más simples y más ágiles. La imagen de solvencia de la institución es muy importante y la imagen de permanencia es otro elemento que los microempresarios ven con muy buenos ojos, porque no solamente al microempresario le interesa obtener un crédito en un momento, sino que sabe y tiene que contar con la oportunidad y saber que esa oportunidad es permanente. La imagen también está respaldada por la información que recogimos del mercado.

Por otro lado, el personal especializado es una de las grandes ventajas de las instituciones que trabajan con microfinanzas. Contamos con personal que tiene vocación de servicio, con mucho conocimiento del mercado y con habilidades sociales explícitas.

Si hacemos una comparación de estos elementos, muchos de estos elementos en la banca comercial son imitables. Sin embargo, la parte más subjetiva, como el personal especializado, creo que ahí está el secreto de lo que es la microfinanza, porque el resto de la tecnología es absolutamente adquirible por el resto de la banca, esto ya no es de propiedad exclusiva de algunas instituciones o de algunas redes.

Si bien, estos elementos eran importantes para la otorgación de créditos, en ahorros estos elementos son mucho más sensibles y una de las cosas más importantes es la imagen de solvencia y de permanencia. Nadie dejaría un depósito de un microempresario que ahorró, además, con mucho esfuerzo, a una institución que tiene mora alta, cuya cartera está perdiéndose por devaluación, que no es rentable y, por tanto, no será sostenible en el tiempo. Así que la imagen de solvencia y de estabilidad es mucho muy importante y es una de las ventajas competitivas que la banca comercial puede capitalizar a su favor.

La sostenibilidad es otro elemento muy importante para medir el éxito de las instituciones. Sin embargo, quisiera hablar más bien de rentabilidad, más que de sostenibilidad, porque la rentabilidad es condición indispensable para ser sostenible; no puede haber una institución sostenible en el tiempo si no es rentable y, además, una institución que no es rentable no puede expandirse ni crecer. Evidentemente, los recursos públicos ahora son mucho más escasos que los recursos de donación.

La demanda sigue siendo alta aunque es un mercado muy atractivo y, además, como banca comercial, como institución rentable, podemos acceder a un mercado de capital en mejores condiciones que cualquier institución que se sostiene mediante donaciones cada fin de año.

En conclusión, dada la oferta que tenemos en nuestro mercado, en Bolivia, evidentemente ésta nos ha obligado a un mejoramiento de los servicios y uno de los reflejos de este mejoramiento, de este desarrollo del sistema microfinanciero, es que nos ha obligado a bajar las tasas de interés, buscando mayor eficiencia en los gastos de administración. Cuando éramos monopolio, como Banco Sol, teníamos una tasa muy alta. A causa de la competencia, nos hemos visto obligados a ser mucho más eficientes y a bajar la tasa de interés. Nos ha obligado también, a tener una mayor agilidad y eficiencia en los procesos internos y también, a ser menos exigentes en los requisitos, dando lugar a mayor acceso a microempresarios.

Por consiguiente, se están desarrollando productos complementarios de crédito para ser competitivos en este mercado. Las innovaciones y la metodología o la tecnología han estado orientadas a reducir los costos, a expandir la frontera de microfinanzas que es el punto más importante en Bolivia. La frontera de las microfinanzas ha sido desarrollada, dada la flexibilidad en los requisitos y en la metodología tenemos que ser más creativos e innovadores en los niveles y los sistemas para controlar el riesgo, y también nos estamos viendo obligados a localizar muy bien los nichos de mercado que está atendiendo cada una de las instituciones. Sin embargo, hay algún nivel de saturación en algunas plazas, en algunas ciudades, sobre todo en términos de sobrendeudamiento; estábamos haciendo un seguimiento con algunas instituciones y hay clientes que tienen cuatro o cinco créditos simultáneos todavía con las ONGs. Como todavía estamos en una central de riesgos compartida, tenemos algunas dificultades en hacer seguimiento y levantar información adecuada. Está ocurriendo una alta rotación de los clientes entre las instituciones y es una necesidad, absolutamente urgente, contar con una central de riesgos integrada.

Dada la oferta de servicios y el nivel de desarrollo de las microfinanzas, en Bolivia, hay una altísima valoración al personal capacitado en microfinanzas, aunque se ha dado una alta rotación de personal, la banca nos ha "robado" personal a las instituciones especializadas, con buenos niveles salariales y hay todo un programa, tanto privado como con apoyo del estado, para la formación de profesionales en esta materia. El estado ha asumido un nuevo papel en las últimas ofertas electorales, ha centrado su oferta de lucha contra la pobreza en el desarrollo y potencial de la microempresa, por lo que va a canalizar muchos recursos y, espero, en buenas condiciones normativas e iguales condiciones de juego para todos, estando a un nivel de fiscalización y de prácticas prudenciales muy avanzado. En términos comparativos con otros países, se ha avanzado mucho en la normatividad, con relación a las instituciones especializadas en microfinanzas.

Finalmente, desde el punto de vista de los clientes, que creo que son los más beneficiados por la gran oferta de servicios financieros, existe una gran familiaridad de este sector con las finanzas, cosa que antes era exclusiva de un grupo muy privilegiado. Además, los clientes se han vuelto mucho más exigentes, con mayores niveles de demanda, no muy simples, de mayor complejidad; es un segmento, pues, que ha tenido un desarrollo heterogéneo y, por tanto, hay que atender a distintos segmentos de la población, y la ventaja más importante es que ahora tienen más opciones. Muchas gracias.

CONSIDERACIONES PARA LA TRANSFOMACIÓN EN BANCO: EL CASO DE BANCO EMPRESEARIAL, S.A.

Hans Ritz

Buenos días a todos. Básicamente, quiero contarles ¿qué fue lo que nos convenció de transformarnos en Banco Empresarial? El pequeño, mediano y el microempresario. ¿Qué hicimos, qué estamos haciendo y qué es lo que seguimos haciendo?

El Banco Empresarial, S.A., es un banco comercial e hipotecario, bajo las regulaciones de las leyes monetarias y bancarias en Guatemala. Es un banco privado, dedicado a la micro, pequeña y mediana empresa y, por tanto, podemos decir que somos un banco privado de desarrollo.

Uno de los temas principales del Foro Interamericano de Microempresa es propiciar el desarrollo de la microempresa en Latinoamérica y promover el establecimiento de vínculos que permitan la internacionalización de las empresas latinoamericanas dentro un contexto de globalización y, especialmente, compatibilidad creciente. En este ámbito, el financiamiento a este sector cobra una importancia trascendental para el crecimiento social y económico de nuestros países. Esta importancia se ve reflejada cuando analizamos la contribución de los micro, pequeños y medianos empresarios a la producción de nuestros países, misma que supera el 50% del producto interno bruto. De la misma forma, de acuerdo con las estadísticas de CEPAL, se ha comprobado que, aproximadamente, el 80% de los sueldos de nuestros países son generados por la micro, pequeña y mediana empresa. Esta situación podría ser muy ventajosa, puesto que para los gobiernos es de suma importancia el crecimiento de los niveles de vida de la mayoría de los habitantes de su país porque, en la medida que mejore la estabilidad económica, se refuerza la paz social, lo que motiva la inversión extranjera, el intercambio empresarial y las oportunidades de realizar alianzas estratégicas que incrementen la productividad de las empresas y de los diferentes países de la región.

Para los organismos multilaterales, cuya misión es reducir los niveles de pobreza existentes en los países en vías de desarrollo, la oportunidad de apoyo al microempresario es inmensa. Tal como lo dijera un presidente de un país del cono sur: "el crecimiento relativo del micro, pequeño y mediano empresario es mucho mayor que el de las grandes empresas y, al apoyarlo, posibilita la capacitación de los bancos de la región hacia una efectiva atención a las microempresas, apoyando así el proceso de integración regional y globalización de la economía".

Dentro de la banca tradicional, siempre ha sido más fácil enfocarse a créditos grandes, sin embargo, también éstos han sido los causantes de los mayores problemas en sus carteras.

Ahora bien, ¿de qué tamaño es el nicho de mercado de las grandes empresas, comparadas con el nicho de mercado del microempresario? 500,000 millones de personas, económica-

mente activas en el mundo, son empresarios no corporativos; menos de 10 millones de estas empresas tienen acceso a servicios financieros y, sin embargo, los bancos tienden a enfocarse sólo en un 25% de las empresas más grandes. Tenemos pues, un nicho de mercado gigante y que no estamos explotando, "nos estamos peleando por la misma porción del pastel". Si las estadísticas representan la situación mundial, la situación latinoamericana ofrece oportunidades aún mucho mayores. Si bien es cierto que el costo administrativo de muchos créditos a corto plazo es muy elevado, también es cierto que la promesa de los bancos no necesariamente tiene que ser precio, sino acceso al crédito.

En sus intentos por satisfacer las necesidades del microempresario, los bancos comerciales enfrentan problemas tanto de calidad en las garantías de los préstamos, como en las eficiencias operacionales. Y al tratar de penetrar a este sector, con programas de mercadeo y requerimientos tradicionales, los bancos comerciales son percibidos, por los microempresarios, como inaccesibles e indiferentes a sus necesidades.

Consciente de esta problemática, Banco Empresarial ha desarrollado un esquema con el objeto de localizar el acceso al crédito y las oportunidades de concretar negocios a un sector tan importante como lo es el microempresario.

Este esquema consiste en una estrategia para solucionar efectivamente los problemas bancarios (claves de calidad, de crédito y de rentabilidad), implementada con adecuadas técnicas de operación, de asistencia técnica y de capacitación. El esquema tiene como fin contribuir a la preparación y capacitación de los bancos latinoamericanos que atienden al sector de la microempresa y a todos aquellos que deseen apoyar dicho sector, esto es: un sistema de gerenciamiento crediticio para el desarrollo de la microempresa. Este esquema propone lograr entre otras cosas los siguientes objetivos:

1. Mejorar el proceso crediticio, siguiendo las siguientes estrategias: desarrollar metodologías eficientes y apropiadas de calificación de créditos; desarrollar fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo; mejorar la relación entre la calidad de crédito y la eficiencia operacional y aprovechar los programas de garantías de riesgo compartido.
2. La capacitación interna y preparación del personal de las instituciones que prestan servicios a la microempresa, pueden lograrse por medio de las siguientes estrategias: el entrenamiento del personal del banco, sobre la base de las características del mercado de la microempresa (que es muy distinto a lo comercial); el conocimiento de las necesidades reales de la microempresa; el manejo de estrategias de mercadeo para la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.
3. La agilización de la interacción entre el empresario y el banco, lo cual es básico.

¿Qué estrategias podemos seguir? Integrar el mercado bancario con la capacitación empresarial y, esto es importante, salvar la brecha cultural entre el que financia y el prestatario, así como definir la oferta financiera de las microempresas sobre la base de demanda real.

Para Banco Empresarial es realmente un privilegio poder compartir nuestras ideas y nuestra visión, de lo que puede ser una" Latinoamérica Económica", socialmente fuerte, donde el sector financiero desempeñe un rol protagónico para la realización de una mejor vida para todos. Muchas gracias.

LA BANCA COMERCIAL, COMO EL INSTRUMENTO PARA OFRECER SERVICIOS FINANCIEROS A LARGO PLAZO

Gabriel Schor

Si escuchamos un poco las ponencias, en el marco de este foro, parece clara la posición de que hay un consenso emergente que acepta la existencia de dos componentes importantes para poder garantizar este enfoque comercial que es, a su vez, lo que garantiza la sostenibilidad de estas medidas. No estamos haciendo un trabajo social, por el contrario, tratamos de ofrecer un servicio bajo criterios comerciales y al parecer hay dos elementos importantísimos para poder hacerlo: (1) Necesitamos tecnologías financieras innovadoras que nos permitan una oferta rentable de nuestros productos, como lo escuchamos hoy en la exposición de BancoSol donde se mencionaron los récords de desempeño de las instituciones exitosas. Parece ser que hay tecnologías grupales bien desarrolladas con garantías solidarias, pero también existen tecnologías individuales implementadas en instituciones que permiten la oferta de estos servicios con un criterio rentable que cubre los costos. (2) El aspecto micro de la tecnología, como ya lo mencionamos, tiene un tipo de análisis crediticio distinto que considera toda la unidad familiar y no sólo la unidad a financiar. Esta tecnología hace uso de garantías flexibles y se basa en un sistema informativo para manejar los costos administrativos. Ésta se tiene que implementar en una institución que la utilice para ofrecer sus servicios de manera sostenible y a largo tiempo.

Respecto a las opciones institucionales, también se habla de tecnologías financieras en ONGs; de ONGs que se transforman en bancos; de la banca comercial; de la banca pública, etcétera.

Hoy en día, todos esos aspectos están muy de moda, ser pluralistas y aceptar casi todas las posibilidades es muy válido, pero un poco insatisfactorio si pensamos que tenemos que dejar nuestras políticas, o bien, decidir a cual debemos apuntar. ¿Cuál es el futuro del diseño institucional que tenemos, cuál es el más provisorio? En este sentido, quiero enmarcar un poco las experiencias que les quiero contar, es decir, dejar un poco esa imparcialidad y el pluralismo. Quiero ver un argumento para fortalecer la opción de la banca comercial, como el transportador de la oferta de estos servicios a largo plazo.

Lo que voy a contarles es la experiencia de un programa que se realizó en Paraguay apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo, que nos da argumentos para decir: "sí señores, este producto implantado en la banca comercial tiene futuro y vale la pena concentrar nuestros esfuerzos en él".

Como primer punto, mencionaré cuáles son las precondiciones a nivel teórico de las

condiciones positivas para que un gobierno o un donante acepte desarrollar un programa, exclusivamente, con la banca comercial. Después mencionaremos cuáles eran las condiciones del sistema paraguayo hace tres años. Más tarde nos enfocaremos a las características que tuvo la intervención, en este caso, del gobierno con el apoyo del BID. ¿Cómo se motivó a la banca comercial? Después hablaremos de los resultados, de la visión global respecto de su alcance y rentabilidad, y también hablaremos un poco de los problemas que tuvimos al implementar este programa. El mensaje que quiero expresar es: "vale la pena trabajar con la banca comercial, aunque quizás, muestre un poco de dificultad". Con base a estas dificultades, sacaremos algunas conclusiones.

Para mejorar la oferta de microcréditos, en algunos países, se necesita una demanda de volumen considerable. Hay que tener en cuenta que cuando hablamos de demanda, como se mencionaba en el programa de Cánones de Desempeño, ésta no es ilimitada. Para hablar de demanda real tenemos que tomar en cuenta los productos ya ofrecidos. Por ejemplo, si la banca comercial se dirige en promedio a un 10% de un determinado sector, quizás, dentro de ese mismo sector exista otro tipo de oferentes financieros que bien pueden ser ONGs.

Como mencionaba María Elena Querejazu, en países como Bolivia (con 7 millones de habitantes), como Paraguay, como El Salvador (con tres instituciones financieras fuertes), la gente "se empieza a pisar los pies". Es decir, no están limitados como lo creíamos, sino que hay distintos oferentes, por lo que es imposible no tomar en cuenta a la competencia. En el caso de Nicaragua, la competencia ya se percibe, es decir, nos lanzamos a un mercado que a primera vista parece muy alto, pero ¡cuidado! Nos topamos con obstáculos porque no es el número de empresarios el que nos interesa sino el número de ofertas financieras, y hay muchos más empresarios de lo que creemos. Eso es lo primero que vimos en Paraguay, ¿cuál es realmente la demanda real? Segundo, una precondición importante es la liberalización de los mercados financieros y su reestructuración: que no existan topes a las tasas de interés; libertad que nos permita recuperar los costos, los cuales son realmente altos en este tipo de productos. Quizás, esa liberalización y reestructuración que se generan en distintos niveles y a distintos ritmos, se están llevando a cabo en todos nuestros países.

Generalmente, lo más importante es que sí existe una presión competitiva significativa para que la Banca Comercial entre en este segmento. Se habla mucho de compromiso, se habla de barreras psicológicas y de barreras culturales, que son términos sociológicos sobre el por qué la Banca no entra. Como economista, creo que el argumento del por qué la Banca no entra, no es que se desconozca el problema, no es que tenga miedo de llegar a este sector, simplemente se podría ganar dinero suficiente con los otros segmentos. Nos va a costar mucho convencer a la Banca sobre la importancia del sector si no percibe la presión competitiva, la cual le da la necesidad de entrar en ese sector. La causa es mucho más vanal: sin una reestructuración de los mercados financieros que lleven una presión a la Banca, vamos a hablar mucho y lo que vamos a encontrar va a ser a todos estos banqueros benevolentes, dos o tres que tienen su gran banco y que abren una fundación para quedar bien con el sector social con este tipo de servicios, pero no lo van a hacer como banquero. Es decir, sin esta presión competitiva no vamos a convencer a nadie.

Viendo estas tres precondiciones (¿existe una demanda realmente?, ¿cuál es la situación

del mercado financiero?, ¿existe una presión competitiva?) empezamos a trabajar hace tres años en Paraguay por encargo del BID. El sistema financiero que percibíamos era un sistema caracterizado, previo a 1989, por una presencia de bancos públicos y extranjeros aunados a la Banca Nacional y ocupados en otro tipo de servicios. Casi toda la Banca Internacional estaba atacada por la Banca Pública, que entró en gran crisis varios años después. En 1989, se liberalizan especialmente las tasas de interés en el mercado financiero y, entre 1989 y 1995, surge una gran cantidad de bancos nacionales, además de muchas empresas financieras. Es decir, la única diferencia entre una banco y una empresa financiera es que no puede manejar cuentas corrientes y que se orienta generalmente al consumo. En esta época surge un gran número de instituciones que otorgan créditos.

El gran problema es que se liberaliza el mercado pero no se ofrece una regulación estricta a todas estas nuevas instituciones. La consecuencia clara, a partir de 1995, pero que a su vez tiene consecuencias graves en Paraguay hoy día, es la crisis bancaria donde se intervienen siete bancos nacionales y quince financieras, al margen de otras 10 que entraron en banca rota. Lo que veíamos cuando empezamos a trabajar, desde el punto de vista de las condiciones macro, es un mercado financiero donde estaban surgiendo muchas nuevas instituciones y que intensificaba la competencia. Después de la crisis, había condiciones promisorias para comenzar un trabajo con la Banca Comercial porque realmente la presión competitiva era grande. Por supuesto que los riesgos por la falta de regulación eran también altos. Las condiciones eran favorables pero teníamos que tener muy en cuenta con qué instituciones trabajábamos y a cuál apostábamos, teniendo en cuenta que los datos como eran recibidos de la Superintendencia de Bancos no eran los más adecuados.

En principio, habían condiciones promisorias, pero hay que tener en cuenta con quien trabajar. Tuvimos que dedicarle mucho tiempo al análisis de las instituciones antes de poder empezar a trabajar. Subsecuentemente, ¿qué se le ofreció a la Banca Comercial para incentivarlos a entrar en ese mercado? El interés era de apostar a ellos y no a otros. Se ofreció fondeo para la oferta de estos créditos donde las financieras y los bancos podían descontar el 80% de estos créditos, los cuales se ofrecían al promedio de las tasas de interés pasivas del mercado, es decir, no había ningún elemento de subsidio a nivel de los fondos que se le ofrecía. El único subsidio que existía es que estos fondos se ofrecían hasta 48 meses a los bancos, fondos que en el mercado no existían. El único elemento de subvención que se le ofrecía, era simplemente un mecanismo de redescuento muy ágil que le ofrecía fondos, quizás, a plazo un poco más largo de lo que ellos tenían, nada más. Después se le ofreció (este fue el diseño del caramelo concreto, la subvención, la parte de la política pública para motivar a la banca privada) todo un paquete de asistencia técnica que se le dio a la Banca Privada interesada que, después de haberla seleccionado, fue a la que se le ofreció este paquete.

Primero, se capacitaron a oficiales de crédito y después tuvimos que cambiar el diseño, justamente, porque tuvimos problemas. Lo único que le falta a esta gente es conocer un poco la tecnología crediticia, el resto lo van a hacer solos. Entonces ¿qué hacíamos? Capacitar a los oficiales de crédito, a través de seminarios de capacitación. Después, les dimos una capacitación práctica para ver experiencias positivas en la Caja de los Andes, Banco Sol y todos ellos. El banco se hacía cargo de este producto y lo aprendía todo solo y se le ofrecieron

estos seminarios y esta capacitación. También se le ofrecía algún tipo de subsidio para la apertura de sucursales en lugares cercanos al grupo meta. Yo decía: "bueno, si tú abres una sucursal cerca del mercado cuatro, donde hay una alta concentración de microempresarios que hasta ahora nadie ha entrado, te financiamos hasta $30,000 dólares, y el resto tienes que hacerlo solo". Así se capacitaba a su gente, se le apoyaba en la apertura de sucursales, además de capacitar a los mandos medios y superiores. Esto incluía: el seminario, visitas a experiencias exitosas y charlas en las mismas instituciones, a su vez, se les ofrecía un software crediticio para el manejo de esta tecnología (si no usaban este software, se les apoyaba en la readaptación del software que ellos utilizaban para poder introducir de esta manera este tipo de tecnología). Todo esto estaba manejado por una unidad técnica del proyecto dentro del Banco Central.

¿Cuáles son los resultados de este trabajo, después de 3 años? Cuando se dio el primer desembolso, se empezó desde cero y bajo las condiciones del mercado financiero que mencionaba. Éste se realizó en noviembre de 1994.

A diciembre de 1997, después de 3 años, ¿qué se consiguió? Primero, participaron tres instituciones, después 5, después 7, hasta lograr las que tenemos hoy día. El número de préstamos en cartera existentes es de 26,000 clientes, después del apoyo con este tipo de tecnología intensa, distribuidos de una manera específica entre todas las instituciones; el volumen de cartera (no estoy hablando de créditos otorgados sino de vivos) es de 19,000. Los créditos autorizados y el saldo de la cartera actual es de $30 millones, después de tres años. Los saldos de los créditos promedio a nivel de saldo nuevo crediticio rondaban alrededor de los $1,000 dólares, eso era el crédito otorgado. Lo que teníamos era un tipo de producto parecido al otorgado por otras instituciones, como lo mencionó María Elena.

¿Qué tipo de instituciones eran las que participaban? ¿Quiénes se animaron a entrar a estos mercados? Al principio venían todos, cuando hicimos la primera reunión en el Banco Central llegaron los 25 bancos, entre estos: el Citibank, Alyoice, Santander y otras instituciones financieras, mismas que se hicieron cargo de este proyecto. Eso es parte de las lecciones que necesitamos aprender: son instituciones relativamente chicas, son más que nada financieras, hay bancos que empezaron y después se fueron del producto, pero son instituciones relativamente chicas. Para dar una idea, la Financiera Visión que es la líder, tiene un capital de casi $4 millones de dólares y una cartera de unos $20, cifras realmente chicas de la magnitud de BancoSol. Financiera Familiar, un poco más grande, tiene un patrimonio de $7 millones con una cartera de $31. Interfisa incluso es más chica. Se trata de instituciones financieras que otorgaban hasta ahora más que nada crédito al consumo. Relativamente pequeñas son las que se animaron a entrar con vehemencia en este segmento, parece ser que ellas percibían la presión competitiva mucho más altas que otras.

¿De qué manera se distribuye la cartera? Visión de Finanzas tiene hoy en día 10,000 créditos en cartera, 3,300 son las redes contadas del BID y 6,000 o 7,000 créditos son los que utilizan fondos propios. Es decir, viene el empuje del apoyo del BID, donde se le da tecnología financiera, se le ofrecen fondos y empiezan a ofrecer esos créditos con los fondos propios. Hoy en día tiene más del doble de clientes utilizados con fondos propios, el volumen de la cartera actual es de $13 millones ($2 millones se volvió a descontar al BID y diez con

fondos propios y los saldos promedio alrededor de $1,000 dólares). La Financiera Familiar tiene $10 millones, lo mismo a nivel de la distribución; el Grupo Interfisa tiene casi $2 millones, es decir, dentro de esa gama de instituciones, lo que se fue viendo y se fue creando, son dos o tres instituciones líderes, que hablan en el mercado y el resto los van copiando.

Es decir, a primera vista, los resultados fueron muy positivos. Estos 25,000 clientes activos, quienes no recibían servicios del sector financiero formal, ahora son clientes activos de él. Las instituciones abrían sucursales en Asunción y después se animaban a salir fuera de la capital. Al final de años pasados, casi todo estaba concentrado en Asunción. El año 1997 fue toda una estrategia de apertura de las instituciones. Hoy en día, aunque es un problema y un tema que se discutió el año pasado, la cartera esta distribuida un 67% en Asunción y 33% afuera. Es decir, las financieras, después de la estrategia de abrir el mercado más fácil, comenzaron a abrirse a otras regiones. La distribución de los créditos es realmente la adecuada en el sentido que refleja, prácticamente, la estructura del sector microempresarial en Paraguay y que generalmente, es la estructura que se ve en otros países, concentrada de la siguiente manera: 60% en comercio, 20% en servicios y 14% en producción. Lo interesante es lo que está pasando con las carteras totales. Visión de Finanzas tiene casi un 70% de la cartera en microempresa, ésta tenía crédito al consumo y crédito microempresarial. Como ellos dirían hoy en día, estaba mal hecho el tratarlo como crédito al consumo, aunque éste era crédito empresarial. Adoptando cada vez más éste producto, un 70% de la cartera se transformó en microempresa. La Financiera Familiar tiene un 30% e Interfisa está llegando a un 10%, es decir, este producto llega a ser importante para estas instituciones. Además, un tema difícil fue que las tasas exigidas por las instituciones financieras eran absolutamente y exageradamente altas.

Lo que también es una experiencia importante es que nosotros trabajamos en otro tipo de proyectos tipo *Up grading*, como el que mencionaba María Elena de una ONG que se transforma en banco. Cuando uno trabaja con un banco no puede dictar muchas cosas, el banco hace realmente lo que el mercado le permite. Como tenían al principio una situación bastante monopólica y nadie ofrecía este tipo de producto, ofrecían las tasas de interés que el mercado les permitía. Después, nos empezamos a dar cuenta de que apenas estábamos con los "buenitos del mercado", a los que convencimos de la importancia macroeconómica de la microempresa. Estamos con gente que quiere hacer un negocio, y si el negocio le permite y se dan cuenta de que pueden explotarlo entonces lo harán. Empezaron con tasas en el 94 de hasta 8% mensual y el mercado se los permitía. Nosotros hablábamos con los gerentes: "mire señor, el BID viene la semana entrante, nos va a devaluar, por favor bajen las tasas, que da frío, es un poco demasiado alto". Nos contestaron: "esto es nuestro negocio, ustedes apuestan a la Banca Privada, esta es la respuesta de la Banca Privada". Entonces el gran desafío nuestro fue cómo permitir el trabajo de la Banca Privada. No vamos a convencer a los "buenitos", sino tenemos que crearle competencia. Gran parte del trabajo de la segunda mitad del proyecto es cómo le creamos competencia para que la misma competencia, le obligue a bajar estas tasas de interés. Realmente, a finales de 1997, empezamos a percibir resultados positivos, aunque todavía siguen siendo las tasas altas, según la participación del líder del mercado que al principio era Familiar y después Visión.

Cuando se vaya distribuyendo el mercado un poco más equitativamente y cuando los líderes no tengan las tasas de renta monopólica que tenían al principio, se empieza a presionar a las financieras a bajar las tasas de interés. Dado esto, hubo una baja importante en la tasa entre 1995 y 1997, incluso hoy en día ya están al 4% de interés mensual, lo que significa una reducción prácticamente a la mitad. Fue una experiencia muy importante para nosotros. Si hacemos una prótesis de trabajo con la Banca Comercial y no nos vamos a valer de la pérdida de reputación por tasas altas, entonces lo que queremos es crearles competencia, puesto que la Banca hace los negocios que más le convengan. Ahora, todo esto suena, en primer momento, muy positivo: 25,000 créditos, una cartera de $30 millones en tres años, los gastos para el BID, etcétera. Es decir, el caramelo no costó tanto, este caramelo en total costó casi $1,800 millones de dólares en tres años de apoyo institucional a la Banca Comercial (en comparación con otros programas, no eran costos tan altos).

Ahora bien, el trabajo en la Banca Comercial no fue tan fácil. A primera vista, parece que ya son banqueros, saben del negocio, lo único que tengo que hacer es mostrarles cómo funciona esto y ellos lo aprenden en dos semanas, y a la tercera semana salen, es decir, a las cinco semanas nos quedamos sin trabajo. No fue así, absolutamente idealizamos en gran parte lo que significaba la respuesta del mercado. Parece que el mercado necesita mucho más muletas de lo que nosotros creíamos. ¿Cómo percibíamos esas muletas? Esas muletas las percibíamos en algo así como una alta fricción organizacional, había una resistencia al producto, el producto no le gustaba a la gente, pero no quiero entrar en psicologismos de nuevo. Primero, había una resistencia a la introducción de la figura del oficial de crédito y más que nada, a esquemas de remuneración por resultados. Un elemento importante, quizás el más importante de la tecnología financiera es que hay mucho de análisis y mucho de tecnología, por lo que se puede divagar y filosofar mucho sobre garantías alternativas. Yo creo que el punto central de esta tecnología es un pago de remuneración por resultados al oficial de crédito, no asesor, sino oficial de crédito. Es un pago de resultados por la calidad de la cartera, por el nivel de desembolsos, por el saldo y por la tasa de morosidad, sin este pago por resultados que, incluso en las instituciones que nosotros asesoramos y tenemos la experiencia, llega a un 70% de tasa fija y un 30% del pago por bonificación. Es decir, el pago de bonos llega, en instituciones como Paraguay, a doblar el sueldo fijo.

El incentivo concreto es colocar, tener y mantener un número alto de cartera y hacerlo con buena calidad, lo que se expresa en su bolsillo. Creo que esto es el secreto más importante de toda la tecnología financiera, por lo menos el punto esencial, de eso se trataba. La resistencia a la implementación de estos esquemas era grande, de repente la gente tenía que trabajar, la gente en la financiera no estaba acostumbrada a trabajar, estaba en su escritorio, ganaba su sueldo fijo y le había ido bastante bien durante muchos años. Después, de repente venía esta gente del BID que hablaba de micro empresa, al principio un producto medio raro, y para colmo empiezan a pagarle distinto a la gente y miran a personas que salen a la calle y ganan más que yo.

El tipo de resistencia organizacional para la implementación fue grande. De repente es fácil decirlo: "pago por resultados". Todo a nivel de discursos aceptamos hacerlo en un banco. Hay fricciones entre departamentos y entre productos, es absolutamente difícil. Lo que

nos dimos cuenta, es que lo que estábamos haciendo, simplemente era reestructurando el esquema salarial de las instituciones. Los esquemas salariales son absolutamente difíciles de cambiar, con una alta resistencia. Había resistencia por parte de los mandos medios, especialmente de las gentes de sucursales, a la adopción del producto. Era mucho más fácil vivir sin este producto, se sentían molestos porque tenían que controlar a estos oficiales de crédito y los hacían responsables por una cartera que ellos no desconocían. Existía también una alta resistencia al nivel de los jefes de sucursales para aceptar el producto y la descentralización de estas medidas. Por un lado, estaban contentos de que se les diera mayor responsabilidad, por otro lado, se les empezaba a pagar a los jefes de sucursales por la responsabilidad aceptada. Eso creó mucha dificultad, simplemente no aceptaban el producto, se les daba orientación desde arriba y se olvidaban las carpetas, no venían. La tecnología financiera no funcionaba porque no tenía el aporte suficiente, fue una traba importantísima.

También, en los niveles superiores, los miembros de la gerencia superior titubeaban del aceptar el compromiso con el producto. Por ejemplo: hay que tomar un gerente de producción y la decisión no se toma, ¿vale la pena pagarle $3,000 dólares o vale la pena $3,500 dólares? Grandes decisiones eran postergadas. En concreto, eso significó que tuvimos que reorientar gran parte de las medidas de asistencia técnica a la creación de sucursales piloto y modelo donde le decíamos al banco: "Miren señores, regálenos esta sucursal por medio año, le armamos ésta sucursal piloto y le apoyamos en la sucursal piloto a todos los niveles (superiores, medios y bajos), después de medio año hablamos. Si el resultado le convence, a partir de esta sucursal piloto vamos conquistando el resto de las sucursales del banco".

Es decir, transformamos el tipo de asistencia técnica que creíamos íbamos a reducir a seminarios y, de vez en cuando, en charlas, nos hicimos cargo de sucursales y empezamos a cambiar el banco. Un tipo de reingeniería a muchos más niveles de lo que teníamos pensado. Eso significó que aunque gran parte de la asistencia técnica estaba prevista sólo para un número determinado de meses, tuvimos que quedarnos en las instituciones y ofrecer mucho más a la institución de lo que nosotros creíamos.

Ahora bien, a este titubeo podemos también definirlo en términos psicológicos o de falta de compromiso. Creo que una expresión mucho más concreta es que ese titubeo era racional. La Banca no percibía que ese producto era tan rentable en comparación al resto de los productos que tenía. No puedo presentar ahora en detalle las comparaciones, pero dimos rentabilidad a los productos dentro de la institución. El producto necesita todo un periodo de madurez. Este titubeo de los distintos niveles era simplemente una expresión de las alternativas de inversión que seguía teniendo esta institución respecto del crédito al consumo, el crédito corporativo y el resto de los servicios. La gente de la Banca Comercial percibe que le están introduciendo un nuevo producto que es difícil; le estamos cambiando, por otro lado, toda la institución; le estamos destruyendo la estructura de salario y, además, ni siquiera es más rentable que los productos tradicionales. Por favor señores, quedémonos con el crédito al consumo y no necesito tantos esfuerzos, esa es la expresión económica neta. Si las condiciones del sector financiero no son convincentes y no llegamos a una rentabilidad, conviene que pensemos en el futuro de esos instrumentos. Muy amables y gracias.

LAS MICROFINANZAS EN LA BANCA COMERCIAL

Samuel Santos López

El desempleo es uno de los problemas más grandes en el ámbito mundial y es el problema número uno, en el caso específico de Nicaragua. Los niveles de productividad laboral, se han incrementado en el país y el producto interno bruto ha crecido. En 1992 era de $18,180 millones de dólares; en 1993 crecimos a $18,360 millones de dólares; en 1994 teníamos $18,742 millones de dólares; en 1995 era de $19,500 y en 1997 era de $20,600 millones de dólares; es decir, mostramos un ritmo de crecimiento sostenido.

Los niveles de crecimiento en la población económicamente activa del país exigen ser absorbidos por estructuras productivas con pocos niveles de inversión. La oferta de servicios financieros, constituida por las empresas de intermediación financiera orientadas a la pequeña y microempresa han adquirido un papel preponderante en la economía de los países en vías de desarrollo y presentan un mayor posicionamiento en la atención a los usuarios con créditos promedio en mayor cantidad que los créditos promedio de los organismos de desarrollo de los programas nacionales de apoyo a dicho sector.

Un grupo de inversionistas nicaragüense, entre los cuales me encuentro yo como empresario, relativamente pequeño, consciente de las nuevas oportunidades y empujado por circunstancias propias, decidió formar una empresa que se dedicara a financiar a pequeñas y microempresas que no pueden ser atendidas por la banca de crédito convencional. De esta decisión surgió SERVICRÉDITO, para movilizar los recursos, en forma masiva, hacia las economías autogestionarias de la microempresa, consciente de que la misma constituye un elemento dinámico, generador de ingresos y empleos.

SERVICRÉDITO cuenta con tres programas crediticios que permiten intermediar, de manera autosostenible, recursos de bancos locales, tres bancos nicaragüenses que canalizamos a la microempresa, con tasas de interés de mercado que cubren los costos financieros de operación y de inflación. (Cuando hablo de tasas de interés de mercado, hablo específicamente del sector microempresarial, que presenta tasas de interés más altas que las del mercado del sistema financiero convencional de los bancos). La atención al sector microempresarial se lleva dentro de un marco de respeto y de valoración integral de las capacidades personales del empresario mismo, algo que ya nos explico con mucho mayor rigor científico María Elena Querejazu y que nosotros también lo aplicamos. El producto de microcrédito a ofrecer debe considerar, como parte componente de la estrategia, los siguientes factores clave para el desarrollo del activo:

- El personal, debe tener vocación de servicio, apropiándose de la misión y visión de la empresa, (esto es básico).

- Debemos contar con un sistema de mercadeo más proactivo. Es decir, con variedad en los servicios que ofrece, oportunidad y rapidez en el préstamo.
- Incrementar la retención de clientes y evitar la deserción de los mismos.
- Mostrar un liderazgo gerencial y, en nuestro caso, garantizar la plena recuperación del crédito, porque estamos creando una cultura de crédito en ese sector.

Concretamente, ¿qué es SERVICRÉDITO? Es una empresa del sector privado, constituida en 1992, cuando nace la legislación que aprueba las organizaciones financieras en Nicaragua, iniciando actividades de crédito individual, como lo llaman los bancos convencionales. Básicamente, no nos fue bien al principio, esto debido a la competencia con las tarjetas de crédito, que en ese momento estaban con mucha fuerza. También otorgábamos créditos personales de los bancos, es decir, nosotros sacábamos el dinero de los bancos y lo volvíamos a prestar, lo cual era más caro; entonces, optamos por el crédito a la microempresa.

Actualmente, ofrecemos los servicios de crédito, asesoría técnica y capacitación al sector microempresarial. La atención a las microempresas se inició en el mes de noviembre de 1995, con tres sucursales hasta ese momento. Actualmente contamos con diez sucursales en seis ciudades de Nicaragua y 16 departamentos, lo que muestra el avance que hemos logrado. También, cuenta con una junta directiva integrada por un grupo de empresarios de alto prestigio, con calidad técnica y profesional, así como por ex-funcionarios destacados de la banca nacional (en este aspecto, les puedo decir que "nos robamos, descaradamente, a nuestra gerente general, ella trabajó dentro del sector bancario").

SERVICRÉDITO cuenta con un capital social equivalente a $200,000 dólares y, a la fecha, presenta utilidades de $20,000 dólares mensuales; efectúa colocaciones de $800,000 dólares mensuales, presentando un saldo de cartera de $2 millones de dólares, con un índice de mora muy alto, mayor al 4% mensual. Se atiende a 10,000 clientes, podría afirmar que esta cantidad se acerca a los 11,000, ya que, mes a mes vamos creciendo. El crédito promedio es de $230 dólares, nosotros tenemos un rango de préstamo de $50 dólares a $4,000 dólares, aprobado por la directiva, lo que indica que se financia a los sectores más pobres del empresariado.

El promedio de saldo de cartera por promotor es de $38,500 dólares, cada promotor atiende, aproximadamente a 160 empresarios. Aunque todavía usamos el término de promotor, hemos aprendido que tal vez, valga la pena cambiar el término al de asesor.

SERVICRÉDITO cuenta con 114 empleados, de los cuales 58 son promotores, mismos que han forjado su vocación de trabajo por y para los empresarios de bajos recursos; también cuenta con un equipo gerencial de 16 profesionales con capacidad administrativa y una sólida experiencia.

Los objetivos institucionales, a diciembre de 1998, son:

- Tener $3 millones de dólares en saldo de cartera (actualmente tenemos dos), lo que significa un incremento de 1,500 clientes por sucursal, pensando en diez sucursales que tenemos, esto da un total de 15,000 clientes activos.
- Reducir la mora máxima a treinta días, al 3%.
- Continuar el fortalecimiento institucional.

- Alcanzar un incremento de colocación de $1.2 millones de dólares al año.
- Ampliar la cobertura geográfica en el país.
- Lograr una rotación máxima del personal del 10%.
- Dar capacitación a 120 clientes, es decir, elevar el nivel de atención a clientes y pasar de 160 que tenemos ahora, aproximadamente, a 225 clientes.

Respecto al fortalecimiento institucional, podemos confirmar que nos sentimos muy débiles institucionalmente, en sistemas y capacitación, por lo que debemos dar mayor capacitación y asistencia al personal administrativo y a los microempresarios.

¿Cuál es nuestra misión? SERVICRÉDITO aspira a ser el líder nacional en servicios financieros, de capacitación y asesoría a la micro y pequeña empresa nicaragüense, operando en un marco de respeto y conveniencia mutua con los empresarios, así como valorar, en su justa dimensión, a nuestros trabajadores, quienes, en un ambiente de compromiso, de desarrollo y de rentabilidad, ejecutan eficiente y creativamente todas sus operaciones.

Según un estudio elaborado por el Ministerio de Economía y Desarrollo (MEDE) y el Organismo de Cooperación Alemania (GTZ) sobre el sector de la microempresa, este sector representa el 93.12% del sector empresarial de Nicaragua; con 148,081 establecimientos, de los cuales el 78.4% pertenecen a la actividad terciaria, el 20.2% a la industria y a la construcción y el restante pertenece a la actividad primaria. Las posibilidades de generación de empleos de la microempresa son de 338,000 empleos urbanos, donde la actividad comercial refleja una participación del 43.5%. Conforme a este análisis y nuestras proyecciones para este año, alcanzaremos una participación del 10% de la demanda crediticia potencial.

Respecto a su fuente de recursos, SERVICRÉDITO cuenta con una cartera de fondos propios de $340,000 dólares y también, administra programas crediticios en el orden de $1.6 millones de dólares (actualmente, ya tenemos $2 millones de dólares), con fondos de bancos comerciales, tales como Interbank e Interfin. Fungiendo como gestor de crédito e involucrando la captación del cliente a la administración total de la cartera, SERVICRÉDITO cobra una comisión del 4%, misma que incluye el servicio de capacitación, mediante previo análisis financiero y social del empresario.

Ahora bien, ¿cómo otorgamos el préstamo? Los oficiales de crédito efectúan un análisis que recoge toda la información. Anteriormente, esto se venía haciendo una vez por semana, hoy, debido a la necesidad y urgencia de entregar más rápidamente el crédito, estamos haciendo un acuerdo con nuestros proveedores de fondos que nos permita hacerlo tres o cuatro veces por semana.

Tenemos muy buena imagen en el sistema financiero. Actualmente estamos canalizando fondos de tres bancos diferentes, hemos logrado acceder al programa de PROFOM, que nos proporcionó un préstamo de $800,000 dólares, de los cuales ya hemos colocado, aproximadamente, $400,000 dólares y estamos en vías de colocar el resto en los próximos meses. Estamos conociendo las debilidades que tenemos y estamos acordando con el BID, un préstamo para el fortalecimiento institucional.

¿Cuáles son nuestras fortalezas como empresa? Contamos con:

- Personal con experiencia y sentido de compromiso.

- Transparencia de las operaciones.
- Aplicamos un sistema de auditoría anual (las auditorías son efectuadas cada tres meses, aunque el informe final se hace a fin de año).
- Alto nivel de crecimiento en sucursales y cartera de clientes.
- Constantes revisiones periódicas de los procedimientos.
- Amplia cobertura nacional.
- Miembros de la junta directiva con alto prestigio.
- Compartimos plenamente nuestra misión con todos los empleados.
- Un equipo gerencial con gran experiencia.

Por otro lado, nuestras debilidades son:

- Altos costos de los recursos, mismos que afectan el ofrecimiento de bajas tasas de interés, es decir, nuestras tasas de interés son altas.
- Falta de fondos propios, lo que limita el crédito oportuno y ágil.
- Tenemos un sistema de informática muy débil.
- La infraestructura de nuestras sucursales es muy pequeña, muy barata y muy débil.
- Nuestra relación gasto-cartera es muy alta, debido al componente financiero.
- Altos recargos en costos legales, es decir, se cobran altos intereses moratorios.

Muchas gracias.

MECANISMOS DE PROMOCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE AHORRO

MECANISMOS DE PROMOCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE AHORRO

Norma Russell Ansford

Buenos días señoras y señores. Les hablaré acerca de los mecanismos de promoción del ahorro. Me referiré a las prácticas informales de ahorro y cómo éstas pueden tener un impacto sobre las instituciones financieras formales. Nos guste o no, el financiamiento proveniente de las agencias internacionales dirigido a proyectos de micro empresas no pueden considerarse permanentes. Aunque exista dicha permanencia hasta cierto punto, los recursos continúan reduciéndose conforme más y más países buscan acceder a dichos fondos. Las economías de todo el mundo se están contrayendo, el Estado encuentra cada vez menos posible incrementar el empleo, el sector privado continúa reduciendo su tamaño, mientras que el sector micro continúa expandiéndose conforme un mayor número de gente de las filas del desempleo buscan empleo, se auto emplean mejor dicho. Si los países o las comunidades han de continuar unidos, el sector de las micro finanzas debe ser entendido desde el punto de vista del potencial que tiene, y no como un sector al que debe considerarse dentro del presupuesto de un país bajo la forma de seguro de desempleo. Si estamos de acuerdo en que existirá una brecha entre la demanda y la oferta por créditos, entonces esta brecha habrá de cerrarse a partir de recursos propios, es decir que el ahorro interno debe movilizarse para cerrar esta brecha. No debe subestimarse el poder y potencial de las llamadas "comunidades pobres", o sector informal, éstas son un terreno fértil para movilizar grandes cantidades de ahorro y, si están organizadas y aprovechadas correctamente, pueden resultar una alternativa redituable para los negocios que llevan a cabo los bancos o instituciones financieras similares.

Las preguntas que deben hacerse, entonces, son las siguientes: dada la gran proliferación de los bancos en las cercanías de las comunidades, ¿qué explica la continua sobrevivencia del ahorro informal y los esquemas crediticios fuera del sector bancario formal? ¿Qué tipo de estrategias de movilización pueden aplicar los bancos e instituciones similares para captar el ahorro hacia el sistema formal? Hasta cierto punto, los bancos se encuentran todavía restringidos por las políticas de ahorro y crédito dirigidas hacia los segmentos más afluentes del mercado y, con gran lentitud, han debido ajustar sus políticas para cumplir con los requerimientos de este grupo. Sus metodologías tampoco han cambiado durante los últimos años y, como resultado, se encuentran notablemente retrasados en sus esfuerzos para obtener fondos de este gran pozo que son los ahorros comunitarios, para satisfacer las necesidades de crédito e incluso mejorar su rentabilidad. Por ende, el sector informal sigue boyante debido a razones muy básicas, entre las cuales se incluye la facilidad de acceso para llevar a

cabo transacciones tanto de ahorro como de crédito, la informalidad de las transacciones y acuerdos comerciales, la flexibilidad de los participantes, la conveniencia de la ubicación geográfica, los bajos costos administrativos y de transacción, el hecho de que los participantes sean conocidos al interior de la comunidad, acuerdos de ahorro y crédito flexibles en base a los cual el ahorro para fines específicos puede acordarse con períodos claramente definidos y los convenios crediticios pueden ajustarse para cubrir emergencias mediante el simple acuerdo entre los participantes. Por ejemplo, los esquemas de ahorro "Partner" (Socio), que se realizan en un ambiente donde no existe la intimidación que inspira una oficina y, por último, los procedimientos burocráticos limitados, es decir, no hay formas complicadas que llenar o no hay que dar demasiados datos personales. Existen métodos muy básicos para promover el ahorro y, últimamente, las instituciones financieras formales están tratando de ver si pueden maximizar algunas de estas oportunidades en este sector informal, por lo que han intentado cambiar su manera tradicional de hacer las cosas convirtiéndose, tratando de ser más receptivos a las normas y reglas de los clientes ahorradores. El banco donde trabajo, Workers Bank, ha procurado atraer a este mercado y, hasta cierto punto, han intentado responder a estas prácticas informales de ahorro. Algunos de los métodos básicos consisten en mejorar los productos ordinarios de ahorro, para contribuir a los productos que de otro modo serían informales, como el esquema Partners. Estos arreglos llevan años vigentes y funcionando, por lo que uno se puede preguntar: ¿cómo es posible que la gente siga siendo pobre y aún así sobrevivan sin la ayuda de los bancos? Este tipo de arreglos informales han estado presentes y debemos capitalizarlos. También podríamos maquillar los productos disponibles en nuestros bancos para atraer el interés de los ahorradores existentes o potenciales, por ejemplo, se toma un producto ordinario de ahorro y se le añaden algunos beneficios. Por ejemplo, en el Workers Bank tenemos un producto de ahorro llamado *The Gold Stamp Stamps Savings Product* (el producto de ahorro "Timbre Dorado") que no es más que un producto de ahorro básico con un componente de seguro, porque nos dimos cuenta que los clientes informales, o la llamada "gente pobre", no necesariamente compra seguros, pero los seguros también son importantes, de modo que vinculamos la parte de aseguramiento al ahorro, generando un éxito tremendo. La introducción del ahorro escolar es también muy importante, ya que impulsa el ahorro, la lealtad de marca y el reconocimiento desde una edad temprana. La introducción de incentivos a través de la competencia, para estimular y dar energía para que las comunidades aumenten sus niveles de ahorro, la introducción de esquemas de crédito diseñados para apoyar a personas que de otro modo estarían fuera del círculo de crédito, por ejemplo, los planes diseñados por Workers Bank, así como la introducción de los Certificados de Depósito Especiales, o depósitos a plazo para pequeños ahorradores. Estos certificados exigen requisitos por debajo del mínimo normal, pero los clientes se sienten muy importantes cuando ahorran cierta cantidad y la pueden transferir a otro producto de ahorro que le ofrezca un poco más en términos de interés, así como la vinculación del ahorro a beneficios tangibles, por ejemplo, si alguien ahorra cierta cantidad, la puede utilizar para avanzar en la construcción de una casa o le podemos prestar para que ahorre con la finalidad de hacer el depósito inicial para su vivienda.

¿Cómo pueden las instituciones realmente promover el ahorro en este grupo? Tres ele-

mentos son de máxima importancia. Uno, el acceso financiero. Dos, el alcance geográfico y tercero, la comodidad. El ingreso por intereses es también importante para los pequeños ahorradores, pero no es necesariamente el factor decisivo en cuanto a la disyuntiva entre depositar sus fondos en una institución o guardarlos al interior de la comunidad. Un punto de venta, entonces, que ofrezca a los clientes o a estos ahorradores informales los atributos que mejor se adapten a sus requerimientos, reconocibles sobre la base de sus operaciones en el pasado, no sólo ganará la confianza de esta gente sino que cosechará los beneficios de una comunidad que literalmente se muere por ser reconocida y organizada. Lo que quiero decir con esto es que, una vez que el acceso se hace disponible, la gente comenzará a sacar su dinero de debajo de sus colchones y a ponerlo en una institución estructurada y organizada. El alcance geográfico y de ubicación revisten también gran importancia. Los puntos de venta pueden ubicarse casi en cualquier lugar. A veces pensamos que la gente necesita acudir a un banco de dimensiones palaciegas y esto no necesariamente es cierto. Los puntos de venta deben resultar cómodos para los clientes, es decir, que los apoyen. La oficina de correos. Las oficinas de correos se encuentran en casi cualquier lugar y, en la mayoría de las ocasiones, estas organizaciones están totalmente subutilizadas, usémoslas. Las cadenas de supermercados se encuentran en casi todas las comunidades. Las gasolineras, debemos innovar para llevar el producto a los clientes.

En cuanto a la comodidad, la gente necesita reducir sus costos de transacción para llevar su dinero a una institución formal. Es imposible para un cliente que tiene $20 dólares estadounidenses, que tenga que pagar impuestos de cerca de un dólar. Las ventanas de acceso no sólo deben estar convenientemente ubicadas, sus horas hábiles deben convenir y satisfacer las necesidades de la comunidad. La otra cosa que deseo subrayar sobre las oficinas de correo es que la oficina postal es, de cierto modo, una gran ventana financiera implícita, pues las transferencias se reciben a través de las oficinas postales. Un sinnúmero de transacciones monetarias tienen lugar a través de las oficinas de correos, con clientes que van a realizar sus transacciones ahí. Capitalicemos esas fuentes. Veamos ahora los mecanismos para movilizar el ahorro. Debemos mejorar el acceso al crédito. Con ello quiero decir que debemos vincular el ahorro al acceso al crédito, particularmente para los pequeños empresarios o los proyectos muy pequeños de la gente. La gente debe sentir que, en útlima instancia, mejorarán ellos mismos y sus familias también. Debemos también establecer programas de microcrédito que vayan de la mano con los esquemas de ahorro en lugar de contar con un sólo programa de crédito. Eso sería la panacea. Un esquema de este tipo se puede adaptar a casi todo el mundo. Una vez que el crédito se hace disponible, el bienestar de la comunidad entera mejorará y el ahorro formal se incrementará automáticamente. Adicionalmente, debemos adaptar nuestros requisitos de colateral y la metodololgía operativa para ajustarse al grupo objetivo.

Por lo tanto, el acceso al crédito estimula e incrementa el ahorro comunitario, mejora la iniciativa empresarial, aumenta el bienestar social y reduce la pobreza. Al expandir los puntos estratégicos de acceso, se vuelven a encontrar las oficinas postales, los supermercados por todas partes. Los puntos de venta deben ser informales, es decir, no necesariamente deben parecerse a un gran banco. Deben ser representativos de los lugares donde la gente va

habitualmente, porque esos son los lugares con los que la gente está familiarizada. Deben procurar hacer alianzas con otros proveedores de servicios de la comunidad, con el objeto de controlar los costos de operación ya que, una de las cosas que nos intimidan con relación al aspecto de movilización de ahorro de este negocio, es que resulta altamente costoso movilizar el ahorro pero debemos ser inteligentes para ver cómo contener esos costos a través de las alianzas con otros proveedores de servicios, supermercados, oficinas postales, estaciones de servicio (gasolineras).

Asimismo, reitero, al expandir sus puntos de acceso deben emplear a gente de las comunidades para administrar y operar estas ventanas. Tan simple como esto pueda parecer, mejora la confianza y la comunicación, las que darán impulso a los puntos de venta. Así, deben ubicar sus ventanas cerca de los grupos objetivo, facilitar el ahorro, impulsando el ahorro constante, reducir los gastos de traslado y costos de transacción y mantendrán el ahorro dentro de las comunidades y, por supuesto, generarán confianza y mejorarán las relaciones con el cliente. También debemos aprovechar la cultura del ahorro informal, lo cual es importantísimo porque, nuevamente, tenemos una gran cantidad de dinero flotando al interior de las comunidades informales, cambiando de manos diariamente, cosa que no estamos capitalizando. Estudien y observen los hábitos de ahorro de las comunidades y ajusten los patrones de sus productos de ahorro para imitar estas tendencias culturales y de nuevo me refiero al programa de ahorro Partners, capitalicen las debilidades de los productos informales, como por ejemplo: en los productos informales, que la contraparte no pague los intereses, existe un alto riesgo, el socio de la cuenta bancaria muere o huye. Al diseñar sus productos, amplifiquen estas debilidades para demostrar el punto, es como decir, -"Mire, si usted deposita su dinero en una institución formal, éste estará seguro"-. No den por hecho que sólo porque están hablándole a gente "pobre", no necesitan ser agresivos para hacer sus ventas. Utilicen tácticas directas de mercadeo, empleen estrategias creativas para captar los fondos. Por ejemplo, tomen como objetivo grandes grupos y empresas, fábricas, vayan a las fábricas, hablen a la gente, vayan a los mercados. Una vez más, éstos son terrenos fértiles. Utilicen las iglesias, que engloban a una gran comunidad. Las iglesias son muy importantes en este respecto. No olvidemos que la iglesia ha sido importante en un buen número de revoluciones en países de todo el mundo. Ya que esta es una nueva revolución, incluyan a la iglesia en ella. Enfóquense hacia los integrantes de asociaciones de padres de familia y maestros, a las escuelas, a las actividades basadas en la comunidad. Participen en exposiciones organizadas por la comunidad. No importa el tipo de exposición, tienen una ventana ahí, porque mientras la gente conozca a más gente, mientras se comuniquen, ustedes deben utilizar cualquier oportunidad para vender su producto, deben utilizar cualquier oportunidad para comunicar a la gente que es el ahorro interno lo que tendrá un efecto positivo en las comunidades. Asimismo, deben desarrollar programas de incentivos tanto para sus equipos de ventas como sus clientes. Hagan su trabajo de ventas en las comunidades y estén preparados para abrir cuentas en ese momento, a conveniencia del cliente. En otras palabras, no vayan a las comunidades a hablar de sus productos sin ser capaces de capitalizar, de tomar el dinero en sus puntos de venta, que puede ser una banca en el parque o en cualquier otra parte. Deben capitalizar todos estos elementos. De este modo, los eventos de la

comunidad incrementan la presencia del sector formal o de la institución financiera formal a los ojos del cliente. Trae consigo la conciencia de la existencia de los productos, incrementa la base de ahorro e impulsa a la comunidad a participar en otras actividades, actividades formales. Retomando el tema de las escuelas, cuando ustedes van a una escuela no sólo están tratando de movilizar el ahorro, están también generando una clientela fiel desde la más temprana edad. Esto generalmente continúa en la edad adulta. Las personas que hayan participado en sistemas de ahorro en oficinas postales recordarán sus paquetes, sus monedas, sus pequeños ahorros de aquella temprana edad. Este tipo de ahorro es normalmente muy estable. Muy importante también, es que el ahorro escolar impulsa a las familias a ahorrar, en particular a los padres que ahorrarán para la educación de sus hijos. Al sumar a estos productos beneficios e incentivos, mejoran los productos al hacer sentir al cliente que, en última instancia, hay algo ahí para ellos. Por ejemplo, el otorgar premios a ahorradores constantes, un fin de semana para dos en un hotel, imagínense a un cliente ordinario que se gana un fin de semana para dos en un buen hotel, ¡por supuesto que hace la diferencia!

Becas, libros de texto para los ahorradores escolares, el participar en una lotería. Al final del año, en Navidad, los clientes pueden ganarse algo. También pueden relacionar los beneficios con los eventos nacionales y/o las actividades, por ejemplo, el Mundial de Futbol es clave. Nosotros contamos con un esquema de incentivos para el Mundial donde los clientes podían ganar un boleto para el Mundial, lo que, en un par de meses, reunió casi un millón de dólares en nuevas cuentas de ahorro para el banco. Deben también mejorar sus productos de manera que el cliente se sienta parte de lo que ustedes están haciendo. Esto eleva la base de cuentas nuevas y genera nuevos negocios en términos de lo que podría llamarse la "comunicación comunitaria" donde una persona cuenta a otra lo que está haciendo el banco. No olviden el tema del material de promoción. El material en el punto de ventas es también muy importante, este es un punto de gran importancia. Utilicen folletos, carteles en todos los puntos de acceso. El material debe ser atractivo a la vista, utilizar colores para atraer la atención y hacer llegar el mensaje. Utilicen caricaturas, un lenguaje cotidiano y situaciones con las que la gente esté familiarizada para sensibilizar a la comunidad; presenten situaciones relevantes.

En otras palabras, no tiene sentido utilizar un producto o un material promocional con reinas de belleza que la gente de la comunidad no haya conocido nunca. El material de promoción no tiene porqué ser caro, puede ser casi cualquier cosa, por ejemplo, tenemos una taza y, tan simple como pueda parecer, tiene la leyenda "Cliente de la Oficina Postal". En otras palabras, no tomen una taza cualquiera y le digan al cliente -"Mire, aquí le regalamos esto"-. El cliente debe sentir que el material fue hecho especialmente para él o ella. Apelen a las emociones para transmitir su punto. Reconozcan la cultura y sociología de la comunidad y capitalícenlo. Apelen a las emociones relevantes basándose en el ambiente o las circunstancias de la comunidad. Por ejemplo, si estamos tratando con comunidades pobres, hablen de su seguridad financiera, de la planeación financiera, de la congruencia de metas, de la compra de una casa, de la educación para los hijos y, estos es muy importante, logren que la gente confíe en la institución.

Por ello, la integridad de la gente que trabaja en la institución debe encabezar todo lo qe

hagan. Los programas para llegar a la comunidad, nuevamente, es algo que deben capitalizar, pues éstos estimulan y movilizan a la comunidad en su conjunto para ahorrar. Si se organiza un foro y ustedes tienen la oportunidad de hablar en él, háganlo, pues contribuye a reducir el escepticismo, pues, si ustedes han estado involucrados previamente en actividades informales, se vuelven sospechosos inspirando ideas de que "estos tipos quieren robarles su dinero". La participación en este tipo de foros incrementa la familiaridad con el producto y, nuevamente, une a las comunidades y mejora la confianza, la comunicación. No olviden también utilizar a los líderes de la comunidad como fuente de referencia. Los profesores, el encargado de la oficina postal e incluso, hablando de violencia, incluso los llamados "chicos malos", inclúyanlos, porque al final acabarán participando en lo que ustedes están haciendo.

Les comentaré brevemente acerca de una experiencia que vivimos en el Workers Bank. Con la introducción del programa de ahorro Partners, logramos movilizar una buena cantidad de dinero. Desde los inicios del programa en 1974, a la fecha, hemos movilizado cerca de treinta millones de dólares estadounidenses en programas de ahorro Partners con un saldo residual de cerca de un millón de dólares en forma contínua. Cuando lo hicimos, el programa involucró a la comunidad entera, y pensamos ¿por qué no enfocarnos a las personas extremadamente pobres? Y fue cuando introdujimos también el programa de créditos Partner. Una vez más, la razón de ello fue que estabamos imitando a los productos informales de la comunidad y, desde entonces, los ahorros en el programa Partners se han incrementado aún más. Igualmente importante fue el hecho de que, desde la introducción de los microcréditos, los ahorros de las comunidades en las oficinas postales se dispararon. Por ejemplo, el movimiento de los ahorros Partners en las oficinas postales entre 1994 y 1996. Cerca de dieciocho mil clientes, nuevos clientes, fueron conseguidos y el saldo residual del ahorro alcanzó poco más de cien millones de dólares jamaiquinos. La verdad, esto no había sucedido jamas en el banco.

En cuanto a las cuentas nuevas, introdujimos los créditos Partner en las oficinas postales en 1996. En 1995, antes de la introducción de este programa contábamos con alrededor de ocho oficinas postales, tuvimos 462 nuevas cuentas durante el año. Después de la introducción del programa de microcrédito, el total de cuentas nuevas pasó de 462 a 581, lo que significa un incremento del 26%. En 1997, cuando realmente entró en vigor el programa de ahorro y crédito, observamos un incremento de 201% en el ahorro con respecto al año anterior y un incremento de 283% con respecto a 1995. En otras palabras, en cuanto al ahorro, las cuentas nuevas pasaron de 581 el año anterior a 1,171 lo que en sí mismo también es representativo en términos monetarios, nuevamente, el crecimiento es fantástico. En las oficinas postales combinadas, al observar el total de ahorro entre 1995 y 1997 el ahorro en las oficinas postales pasó de $1.5 millones de dólares de EE.UU. en 1995 para las ocho oficinas postales a las que me refiero, a $2.9 millones en 1996, cuando introdujimos el microcrédito. Pero fue en 1997 cuando el crédito realmente despegó junto con el programa de ahorro, pasando de $2.9 millones de dólares de EE.UU. a $6 millones de dólares en estas oficinas postales en un sólo año. Una oficina postal en particular que sólo tuvo una cuenta nueva durante el año, pasó a tener cerca de doscientas y tantas nuevas cuentas y otra oficina postal pasó de 28 a cerca de cuatrocientas y tantas cuentas. En un período de diez meses, el total para el

programa de ahorro Partners pasó, de hecho, cuando introdujimos el programa en las ocho oficinas que contaban con el programa de micro crédito, pasó de $5,000 dólares de EE.UU el primer mes a $8 millones de dólares estadounidenses en febrero de este año, es decir, en un período de diez meses pasó de cinco mil a cerca de ocho millones. Puede sonar fantasioso, puede sonar increíble pero es cierto.

A manera de conclusión, porque ya recibí la señal de dejar de hablar, concluiré diciéndoles que los incrementos en flujos y en nuevas cuentas fueron resultado directo de las respuestas positivas de los clientes cuyo acceso al crédito fue mejorado así como sus vidas. Siento gran confianza al postular o apoyar el punto de vista de que de hecho existen recursos financieros en estas economías informales o comunidades que pueden ser captados. Que una vez que se percibe un beneficio, la gente moverá sus fondos de las actividades informales para depositarlos en instituciones formales. Que existe una correlación positiva muy fuerte entre el acceso al crédito y el incremento en el ahorro en instituciones formales. Que una vez que el crédito está disponible y se diseña para satisfacer las circunstancias particulares de la micro o la pequeña comunidad, la gente accederá a estos fondos. Que la gente no necesariamente es perezosa y que están bien dispuestos a participar en actividades empresariales que valgan la pena si se les da la oportunidad. Que una vez que las modalidades de operación apropiadas se ponen en marcha para monitorear el desempeño del cliente, la gente pagará sus créditos y aumentarán su actividad ahorradora.

Por último, basada en mi interacción, mi investigación y mis experiencias cotidianas con la comunidad informal en cuanto a la vinculación de los créditos y la formalización de actividades en el sector micro, les puedo decir que el micro crédito es el vehículo más importante y flexible para promover el ahorro de manera estructurada.

Muchas gracias.

LAS CAJAS COMO PROMOTORES DEL AHORRO ESPAÑOL

Manuel J. Lagares Calvo

Mis primeras palabras tienen que ser de agradecimiento a la Universidad Iberoamericana y al Banco Interamericano de Desarrollo, por haberme invitado a participar en este Foro Interamericano de la Microempresa. Estamos muy orgullosos de que las cajas de ahorro españolas puedan comentar su experiencia respecto a la movilización del ahorro popular.

Esta ha sido una tarea muy importante en mi país y querría exponerles, muy brevemente, en primer lugar, cuál es la dimensión de las cajas de ahorros españolas, cómo hemos llegado a esa situación y cuáles han sido los instrumentos que hemos utilizado, fundamentalmente, para la promoción del ahorro popular. Esos instrumentos que van a ser objeto de análisis serán, por una parte, los medios que hemos utilizado, la red de oficinas, la propia organización de nuestro personal y, desde luego, nuestros productos, las libretas de ahorro, la financiación de la vivienda, las transacciones entre particulares y otros instrumentos.

Comenzando por la dimensión de las cajas de ahorro españolas, las cifras que señalan que nuestros activos totales, a finales del pasado año, representaban $316 mil millones de dólares; en depósitos interiores teníamos $232 mil millones de dólares; nuestros recursos propios, es decir, la suma de capital junto con las reservas de las cajas de ahorro españolas alcanzaban $17 mil millones de dólares y el beneficio neto antes de impuesto fue de $3,500 millones de dólares.

En nuestro país las cajas de ahorro representan el 34% del total de los activos del sistema financiero y, prácticamente, la mitad de los depósitos interiores que existen en el mercado financiero español. Contamos con 16,600 oficinas, 90 mil empleados, 18 mil cajeros automáticos a lo largo de todo el territorio nacional y tenemos emitidas, aproximadamente, 15 millones 300 mil, entre tarjetas de débito y de crédito; además, tenemos cincuenta cajas de ahorros, agrupadas en la Confederación Española de Cajas de Ahorros, y nuestro sistema tecnológico nos permite realizar la compensación interbancaria entre nosotros mismos, además de mantener la red interconectada de todas las cajas de ahorros españolas, de cajeros automáticos y, finalmente, dar apoyo tecnológico a la red europea de cajeros automáticos de las cajas de ahorro de otros países, tales como Francia, Alemania, Italia, Suecia, Dinamarca, entre otros, o sea, los países de Europa más importantes.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí? Nacimos, aproximadamente, en 1834 y hasta 1960 tuvimos un crecimiento relativamente pequeño, alcanzamos el 2.5% de cuota de mercado interior en los años sesenta; hace ciento veinticinco años fue la época de nacimiento y despegue de las cajas de ahorro; y, entre 1960 y 1980, las cajas de ahorros españolas duplicaron su

cuota de mercado pasando a representar un 25% del total de nuestro sistema financiero y, entre 1980 y 1997, hemos alcanzado prácticamente la mitad del sistema financiero de mi país, de España.

¿Cuáles han sido los medios para alcanzar ese extraordinario desarrollo? Hemos reflexionado mucho sobre cuáles han sido los instrumentos que nos han permitido llegar a esa posición importante en el sistema financiero español y nos parece que quizás los medios más importantes para lograr esa captación impresionante de recursos y esa movilización de recursos, que por cierto, en su mayoría son de carácter popular, pues en España la población es de aproximadamente 40 millones de habitantes y tenemos 41 millones de cuentas abiertas, lo cual significa que muchos españoles tienen abierta más de una cuenta corriente en una caja de ahorros. El saldo medio viene a ser de $5,700 dólares por cuenta, pero en la mayoría de las cuentas, más del 50% tienen un saldo medio de, aproximadamente, $2 mil dólares, lo que no es mucho en España, porque tengan en cuenta que mi país tiene, en estos momentos, $16 mil dólares de producto por habitante y año. Entonces, una cifra de $2 mil dólares en saldo medio, no es una cifra muy elevada, realmente nuestros saldos son, básicamente, saldos de ahorro popular.

¿Cuáles han sido los instrumentos que nos han permitido llegar a estas cifras y captar esos depósitos? En primer término, la red de oficinas ha sido nuestra palanca fundamental, conformada por 16,653 oficinas. ¿Dónde están? El 38% están en ciudades muy pequeñas; el 19% en ciudades medianas; en ciudades grandes sólo tenemos un 18% de oficinas y el 25% están, inevitablemente, en ciudades muy grandes porque hay también, una parte muy importante del mercado financiero español, es decir, es una red que llamamos capilar, porque llega prácticamente hasta el último rincón de nuestra geografía. No hay ciudad española con más de mil habitantes que no tenga una sucursal de una caja de ahorro.

Creemos que éste ha sido el factor básico de crecimiento de nuestros depósitos. ¿Cómo lo hemos logrado con unos costos de administración relativamente reducidos? La proximidad del cliente es, básicamente, la palanca fundamental de captación. Lo hemos logrado utilizando oficinas con muy escasos empleados. El promedio de oficinas, sumando las oficinas de las grandes ciudades y las oficinas de los pequeños pueblos españoles, resulta en 4.2 empleados en promedio. Esto implica una alta tecnología en la oficina, misma que hemos utilizado al máximo, sistemas absolutamente "*on line*" que permiten conectar cada oficina con la central de la caja y, al mismo tiempo, cada oficina con la Confederación Española de Cajas de Ahorros, de tal forma que, entre sí, todas las oficinas de todas las cajas españolas están totalmente comunicadas para realizar operaciones; además de nuestra red de cajeros automáticos (18,600 cajeros automáticos en red), esto significa un desarrollo tecnológico muy importante, lo que nos ha permitido suministrar productos muy complejos a un costo muy reducido y con una alta rentabilidad. Realmente, tenemos empleados en nuestras oficinas que no saben nada de "*leasing*" y que no son expertos en la venta de valores o en la venta de operaciones de seguros pero, a través de la tecnología, podemos tener conectada esa sucursal con la oficina central y, en consecuencia, esa persona que no tiene la experiencia puede, perfectamente, vender una operación de "*leasing*" o de seguro, al mismo tiempo que hacer una pequeña relación.

La segunda gran palanca ha sido la organización de nuestro personal, que estaba inicialmente muy volcado a las tareas administrativas, se dedicaba a llevar la contabilidad y a las tareas propias de la administración de las sucursales. Ha ocurrido un profundo cambio en esa organización del personal, hemos reducido totalmente el "*back office*", la administración de cada oficina, la automatización y la centralización. En la oficina de una caja en España no se lleva contabilidad, ésta se lleva siempre en la central, donde las operaciones entran a través de una computadora. La racionalización de los procesos administrativos nos ha permitido liberar una gran parte de nuestro personal y hemos reconvertido ese personal a tareas comerciales. La gente está en las oficinas para captar clientes, para atenderlos y nunca para hacer operaciones administrativas. Y nuestro objetivo, actualmente, es dar un paso más, intentar transformar a esas personas de meros gestores comerciales, en auténticos asesores de los clientes, porque es la forma de fidelizar al cliente, con la finalidad de que encuentre totalmente la confianza en la persona que le atiende en nuestra oficina.

Me referiré seguidamente a los productos que, creemos, han sido la clave de nuestro éxito. En primer lugar, la libreta de ahorros ha sido el producto clave porque las cajas de ahorro españolas nunca han pensado que tenían que captar recursos del exterior para dar crédito en nuestro país. Siempre pensamos que para eso nacimos, para el ahorro popular, y siempre pensamos que teníamos el ahorro en nuestros pueblos, en nuestras ciudades; entonces incluso hoy, las cajas de ahorro españolas son muy importantes, desde el punto de vista cuantitativo, sin embargo, tenemos muy poca captación de recursos fuera de España. Pero, probablemente, nuestra integración a la Unión Europea y a la Unión Monetaria Europea tendrá que cambiar ese criterio, pero hasta ahora, ha sido el aspecto clave de captación. ¿Cuál ha sido nuestro instrumento para captar ese ahorro? La libreta de ahorro, es un registro de imposiciones, los reintegros y los intereses, así como todo tipo de operaciones.

En segundo lugar, antiguamente nuestras libretas de ahorro exigían un preaviso para retirar los saldos. Actualmente, ha desaparecido totalmente el preaviso, se puede retirar el saldo de la libreta sin ningún tipo de preaviso a la entidad, en el acto. La retribución de la libreta, anteriormente era una retribución relativamente elevada. Actualmente, la libreta de ahorro no es el producto que retribuimos mejor, retribuimos mejor los depósitos a plazo, pero sigue siendo un producto con retribución intermedia, por supuesto superior a la cuenta corriente. Antiguamente, para operar la libreta de ahorro, se exigía la presentación física de la libreta y no era movilizada con cheque, hoy día la libreta tampoco es movilizable con cheque, sin embargo, la hemos dotado de cinta magnética para facilitar su manipulación y además, hemos ligado una cuenta a la libreta con lo cual podemos dar un talonario de cheques a la persona y, en definitiva, pueden girarse cheques con la cuenta asociada a la libreta. Es una nueva visión de un producto tradicional, pero que ha sido un producto que nos ha ayudado extraordinariamente a captar pasivos.

¿Qué representan hoy día las libretas de ahorro en las cajas de ahorros españolas? En primer término, representan 8.1 billones de pesetas, aproximadamente $55,200 millones de dólares en saldo, en los momentos actuales, y aunque la libreta es un producto que utilizan los bancos comerciales españoles, las cajas de ahorro tienen el 59% de todos los saldos de libretas que hay en España, los cuales están administrados por las cajas de ahorros. La libreta de

ahorro, el instrumento tradicional de captación, todavía representa el 23% de nuestros saldos. En estos momentos, tenemos 29 millones de libretas abiertas en todo el país.

El segundo producto que nos ha ayudado a captar pasivos es la financiación de la vivienda. Ésta ha sido para las cajas de ahorros una palanca fundamental para captar ahorro. Las gentes ahorran por algo, no por ahorrar, no ahorran por la virtud estricta del ahorro, ahorran para financiar algún tipo de necesidad y la necesidad más inmediata de una familia siempre es la financiación de su propia vivienda. Los créditos para la vivienda han sido unos instrumentos fundamentales para captar pasivos por la parte de las cajas de ahorros, es decir, dábamos créditos, conseguíamos un cliente de activo, pero ese cliente de activo, en primer término, tenía que amortizar su propio crédito y, después, seguía siendo cliente de pasivo de la caja de ahorros, una vez que había finalizado el pago de su vivienda. Los créditos para la financiación de la vivienda representan hoy un saldo vivo en las cajas de ahorro de 12.3 billones de pesetas equivalentes a $84 mil millones de dólares y representan para las cajas el 53% del total de los créditos de vivienda del país, es decir, nosotros somos los financiadores más importantes del ámbito de la vivienda en España, lo que nos representa el 55% de todos los créditos que damos. Todavía el 55% de nuestros créditos están, básicamente, orientados a la vivienda, tenemos 2.7 millones de préstamos abiertos, en estos momentos, para la financiación de la vivienda en España.

Pero no sólo han sido los créditos y la libreta de ahorro los instrumentos con los que hemos logrado atraer el ahorro de los españoles, también las transacciones, básicamente las domiciliaciones, las tarjetas, los cajeros y las terminales punto de venta. En España, es muy común que tanto el cobro de las nóminas, los sueldos y los salarios, las pensiones de la seguridad social y las privadas, los rendimientos de capital que perciben quiénes tienen capital invertido, es decir, los intereses, las rentas, los dividendos e incluso las indemnizaciones de las compañías de seguro, se abonen en cuentas de entidades financieras, y esto es una generalidad en nuestro país, nadie cobra ya el sueldo, el salario mensual, en mano, en pesetas. Normalmente casi todo el mundo los cobra a través de una domiciliación bancaria.

Domiciliar bancariamente en una caja de ahorro el saldo, sueldo y salario de una persona obliga también a suministrar algunos servicios a esa persona para hacerle atractiva la domiciliación. Así, nos hemos encargado de pagar la gran cantidad de suministros domésticos; en España la cuenta de la compañía de la luz, de la electricidad, del teléfono, del seguro del coche, el colegio de los niños e incluso el pago del recibo de la compañía que garantiza la sanidad, todo eso se realiza a través de cuenta bancaria domiciliando los recibos correspondientes que se cargan automáticamente contra la cuenta a final de mes. Eso justifica que la persona pueda domiciliar su nómina, porque de alguna forma, estamos haciéndole de cajeros, estamos haciendo el servicio de caja y de transacción, como los alquileres y los impuestos.

En España, los impuestos en mi país no se pagan a través de las oficinas de la hacienda pública, en su mayoría se pagan a través de oficinas bancarias y, por supuesto, a través de las cajas de ahorros, las cotizaciones a la seguridad social, las primas de seguros y los recibos de las compras a plazo también se domicilian en nuestras entidades; esto representa los efectos comerciales, es decir, hace que la gente acabe dejando su dinero en nuestras oficinas porque le suministramos una gran cantidad de servicios de caja para facilitar sus transacciones. Esa

facilidad de transacción se complementa además, por los medios electrónicos de pago. Hemos emitido, aproximadamente, unos 15 millones de tarjetas de crédito y de débito, tenemos 18,300 cajeros automáticos, abiertos en todo el territorio nacional, y 420 mil terminales puntos venta, en la mayor parte de los comercios españoles. Se puede pagar con una tarjeta de crédito, con una tarjeta de débito de las cajas de nuestra marca; la tarjeta 6000 es la marca más extendida en nuestro país y está ligada, también, a la propia tarjeta *Visa* y a la tarjeta Mas*ter Card* o E*uro Card*. Hacemos 460 millones de operaciones al año con tarjetas, 5.2 billones de pesetas en transacciones; aproximadamente unos $35 mil millones de dólares circulan por las tarjetas de las cajas de ahorros españolas.

Y finalmente, quiero mencionar un producto que hemos utilizado y seguimos utilizado con profusión: son los sorteos y los regalos. Esto atrae mucho a nuestra clientela y las hace participar vivamente y con interés en dejar sus ahorros en las cuentas. Por ejemplo, estamos dando participaciones en sorteos periódicos a las personas, en función de sus saldos en nuestras cuentas y de los incrementos que se producen mensualmente en el saldo. Esos sorteos a veces son de cantidades importantes de dinero, incluso sorteamos vivienda o automóviles o enseres y últimamente viajes, lo que atrae extraordinariamente al público español. La posibilidad de hacer un viaje colectivo por Europa o por las Islas Canarias, una parte de nuestro territorio realmente apetecible y que conocen poco los que viven en la Península Ibérica, viajes por todos los países, esto conlleva una fuerte capacidad de efectividad y atrae saldos a nuestras oficinas y regalos, muchos regalos, regalos modestos; son entregas que se hacen por el saldo, por el incremento o a través de sistemas de fidelización, es decir, de sistemas de puntos en función del saldo. ¿En qué consisten esos regalos? En menaje doméstico, a veces baterías de cocina, vajillas, tazas, cuberterías, cosas que atraen extraordinariamente a las amas de casas y, desde luego, también libros, discos y artículos de deporte que nos está abriendo un campo enorme entre la juventud, por ejemplo: sortear bicicletas ha sido de gran utilidad para atraer grandes cantidades de ahorro.

Nuestras cajas, las cajas de ahorro españolas, entidades importantes dentro de nuestro país, no han olvidado sus orígenes, ni han olvidado sus principios y siguen utilizando extraordinariamente la libreta de ahorro, siguen utilizando los créditos a la vivienda y siguen utilizando los sorteos y los regalos como forma de fidelización a los clientes.

Muchas gracias.

MECANISMOS PARA PROMOVER EL AHORRO POPULAR: LA EXPERIENCIA DE LAS CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO (CMACS) EN EL PERÚ

Felipe Portocarrero Maisch

Agradezco la invitación para compartir con ustedes algunas reflexiones sobre los mecanismos para promover el ahorro popular, en particular, la experiencia de las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú.

Dividiré la presentación en seis principales temas: primero, daré una visión, muy rápida, del contexto macroeconómico, en el cual se desarrolló el ahorro; segundo, veremos los resultados de la evolución del ahorro de las cajas y los clientes; después, en tercer término, analizaremos las causas que han generado este crecimiento en el ahorro; en cuarto lugar, trataremos de especificar cuáles han sido los costos financieros y operativos del ahorro; en quinto lugar, mencionaré algunas estrategias para el desarrollo de los ahorros a mediano plazo y, por último, trataré de establecer algunas conclusiones.

En el Perú se ha dado un proceso de estabilización y reforma económica que determinó la superación de la hiperinflación y la recesión económica. En consecuencia, el ahorro financiero se incrementó de un 3.4% del producto al 16.1%, entre 1990 y 1996. Es claro que este rendimiento es muy importante, ya que recupera los niveles que tenía el país antes de la crisis. Ello se ha debido al crecimiento de la economía, un promedio del 5% en esos años; al establecimiento de mecanismos de ahorro forzoso, ligado sobre todo a los fondos privados de pensiones, (por ejemplo: un asalariado en el Perú tiene que sufrir un descuento del 18% de su remuneración bruta, destinada a estos esquemas de ahorro forzoso); y en tercer lugar, también se debe a la liberalización del sistema financiero, que determinó que las tasas de interés puedan ofrecer retornos positivos en términos reales.

¿Cómo ha evolucionado el ahorro en las cajas municipales? Comenzamos en 1991 con niveles bastante modestos, $5.8 millones de dólares. Las cajas fueron creadas, en su mayor parte, en la segunda mitad de los años ochenta, pero nacieron en un momento de mucha dificultad por la hiperinflación, la recesión, las tasas de interés negativas en términos reales y una represión financiera generalizada. Por tanto, el inicio de sus actividades sucede después de la estabilización económica. A finales del año pasado, teníamos $61.7 millones, o sea, una multiplicación de un poco más de 10. Dos son las modalidades fundamentales del ahorro: el ahorro clásico por libreta de ahorro y el ahorro a plazo fijo, siendo éste último el más importante. Para darles una idea de la significación de los ahorros como fuente de recursos para las cajas, estos constituían, a fines del año pasado, el 55.9% de los pasivos; mientras que las líneas de crédito sumaban el 39.4%.

Un punto que tiene mucha relación con nuestro tema es la estratificación de los depósitos, o sea, dicho de otra manera, quiénes son los clientes de las cajas y cuál sería el monto del ahorro popular. Si nos detenemos a observar las cifras, podemos notar que los ahorradores con saldos menores a $100 dólares constituyen el 65% del total. Las cajas cuentan en total con cerca de 94 mil ahorradores, de los cuales, casi dos terceras partes tienen saldos menores a $100 dólares y en promedio son $22 dólares por depositante.

Entonces, en términos de montos de recursos atraídos solamente representan el 2.4% del volumen atraído, dicho de otra manera, dos tercios de los depositantes aportan el 2.5% de los recursos captados, o sea, son poco significativos, pues generan altos costos operativos y las cajas los mantienen como una inversión a muy largo plazo.

Con el progreso de la economía y las mejoras en los niveles de ingreso, pensamos que estos ahorristas van a constituir un fundamento interesante de nuestros negocios a largo plazo. En segundo lugar, tenemos el ahorro popular. Si juntamos a los depositantes de $1,000 dólares o menos, que representan el 90% de los depositantes pero que sólo proveen el 17.6% de los fondos captados, donde tenemos un rendimiento más interesante es en el tramo entre mil y $25 mil dólares, que podríamos denominar "los depositantes o ahorristas de las capas medias", que representan solamente el 9.4% del total del ahorro, pero aportan el 52.9% de los fondos atraídos, o sea, más de la mitad de nuestros fondos provienen de los sectores medios. Por último, los depositantes de altos ingresos, con saldos mayores a $25 mil dólares, son una ínfima minoría, 264 clientes, aunque aportan el 29.4%, por lo que también tienen alguna importancia.

En conclusión, podríamos decir que, las captaciones de las cajas municipales se apoyan, fundamentalmente, en las capas de ingresos medios y altos. Como hemos visto a través de este análisis rápido de la clientela, el ahorro popular aporta una contribución limitada. ¿Por qué? Creo que hay dos factores fundamentales que lo explican: en primer lugar, en Perú predomina, como en muchos otros países de América Latina, una marcada concentración del ingreso, que se refleja también en la distribución del ahorro financiero, o sea, el primer decil de la distribución del ingreso tiene una participación sumamente importante en el ingreso y como consecuencia, en el ahorro financiero.

Esto es seguramente diferente en Asia, donde la distribución del ingreso es más igualitaria; pero en países latinoamericanos, el Perú inclusive, no es ninguna sorpresa de que el ahorro popular tenga una importancia limitada; en segundo lugar, los mecanismos de ahorro forzoso, muy comunes en América Latina en los años noventa, sobre todo los fondos privados de pensiones, les deja muy poco margen para que los asalariados puedan realizar depósitos voluntarios; por tanto, lo que ha sido una fuente muy importante en otros países, está siendo canalizada mediante un mecanismo de ahorro forzoso que lleva a inversión de recursos a una demanda de recursos importante en el mercado de capitales.

En cuanto a las causas de crecimiento del ahorro de las cajas, ha acontecido un crecimiento importante, una multiplicación por 2 en seis años, hemos visto quiénes son esos clientes; ahora vamos a tratar de explicar por qué hemos tenido éxito en la captación de ahorros. Lo que podemos señalar es que sin duda ha sido muy importante la estabilidad macroeconómica, el incremento del producto y del ingreso per cápita. Como iniciaron

operaciones en los años ochenta, las cajas saben lo que es nadar contra la corriente. Cuando hay represión financiera, alta inflación y tasas de interés negativas es poco lo que se puede hacer. El contexto macroeconómico es sumamente importante. Cuando es favorable esto ayuda enormemente a la captación de depósitos. En segundo lugar, un factor también de considerable peso, es la confianza en la estabilidad y solidez de las cajas. Desde que fueron fundadas, ninguna de ellas ha sido liquidada, a diferencia de otros bancos intermediarios u otros intermediarios no bancarios que han experimentado quebrantos.

Esto, desde luego, ha creado una imagen de estabilidad y de solidez, muy importante en el Perú, porque la gente todavía tiene muy fresca la experiencia de la ola de quiebras de instituciones financieras formales e informales a inicios de los años noventa. Cuando se aplica un cuestionario y se pregunta qué factores influyen en la selección de una institución de crédito, el primero es solidez, confianza. En consecuencia, todavía el depositante peruano está relativamente traumatizado por aquellas quiebras bancarias que se dieron hace pocos años.

Un tercer factor importante para explicar el crecimiento de los ahorros es que las cajas ofrecen tasas de interés atractivas. Por ejemplo, la sucursal peruana del Banco Bilbao Vizcaya ofrece 6% en dólares por un certificado a 90 días, una caja municipal ofrece el 7%. Entonces, es un punto, no una diferencia tan marcada, pero ya resulta bastante atractiva, lo que se maneja en una forma diferenciada, tratando de ofrecer tasas preferenciales a los clientes que puedan realizar aportaciones de mayor significación. Por último, está el servicio al cliente: se trata de reducir los costos de transacción al máximo para que el cliente pueda realizar todas sus operaciones con facilidad e incluso ya se considera la instalación de cajeros automáticos, algo que en las encuestas regularmente figura como una aspiración de la clientela para tener un mejor nivel de servicio. También los clientes reclaman facilidades de estacionamiento, lo que da una idea clara de qué tipo de clientes son: no son microempresarios, son fundamentalmente personas de clase media que desean tener su tarjeta para cajero automático y desean estacionarse cómodamente cerca de las sucursales para realizar sus transacciones.

Respecto al tema de costos financieros y operativos del ahorro, si comparamos en términos de costos resulta mucho más económico recurrir a las líneas de crédito que a la captación de ahorros. Por ejemplo, el programa micro global del BID ofrece sus recursos al 7.10% anual, en dólares, y una caja debe de pagar una cifra semejante a su depositante. A eso hay que agregarle los costos del encaje, de tal manera que el costo financiero de cada dólar captado resulta de 9.64% para la caja contra el 7.10% que cuesta la línea de crédito; además, la línea de crédito tiene costos operativos muy pequeños, o sea, relativamente fácil de conseguir, y si hay una buena reputación, el programa del BID, a través de COFIDE, desembolsa los fondos rápidamente, mientras que en el ahorro generamos costos operativos equivalentes a tres o cinco puntos adicionales, o sea, que el costo de los recursos estarían saliendo al trece o al quince por ciento, en dólares. ¿Cuál es la consecuencia de esta comparación? Que debemos inclinarnos hacia las líneas de crédito y descuidar el ahorro. Creo que ésta sería una conclusión equivocada. Reafirmaría la importancia de captar ahorros, en primer lugar porque los depósitos constituyen una base de fondos más estable y evitan que el intermediario dependa de las entidades de proveedores de fondos, contribuyendo así a la

diversificación y atomización de los riesgos del pasivo; muchas veces las entidades de microcrédito tienen sus pasivos muy concentrados y sus activos muy dispersos, justo lo contrario de lo que es tradicional en los bancos.

También es peligroso tener concentrados los pasivos y la mejor estrategia para evitarlo es la captación de ahorros; en segundo lugar, con el incremento de la base de los depósitos, las cajas van a poder generar economías de escala, el nivel de ingreso promedio en el país va a incrementarse, el tamaño promedio de los depósitos será mayor y, por tanto, esperaríamos que se presente una tendencia a la disminución de los costos financieros y, sobre todo, operativos del ahorro; los financieros porque la imagen de seguridad, solvencia y el buen servicio permiten reducir esta diferencia, que no es muy grande en este momento, y en especial, lo que nos interesaría atacar son los costos operativos. Automatizar las operaciones y tener mayor volumen, mayor escala, de tal suerte que ese 3.5% que tenemos que aumentar al costo de la captación se reduzca. También es importante la captación de depósitos desde una perspectiva de mediano y largo plazo, porque así se refuerza la intermediación financiera local, lo que es especialmente importante en una economía regional para la pequeña y microempresa, constituir circuitos financieros locales que pongan en contacto entidades superavitarias con entidades deficitarias, lo cual es un tema interesante e importante también para justificar la prioridad otorgada al ahorro. En ese sentido, es más caro captar ahorro, pero es imperativo hacerlo.

Pensemos ahora en algunas estrategias para el desarrollo de los depósitos a mediano plazo. Actualmente, hay dos alternativas en discusión. Por un lado, sería seguir el modelo clásico europeo construyendo una red nacional de captación al detalle de depósitos, esta opción tiene el problema de que ya los bancos poseen una red nacional de ese tipo que es una opción de largo plazo y es, también, bastante costosa, es decir, establecer una red de agencias es una de las decisiones que hay que meditar con mayor cuidado en una institución financiera no bancaria; por eso, se ofrece una segunda alternativa que consiste en combinar la captación de ahorros. Siempre será una prioridad realizar una inversión de mediano y largo plazo con una participación en el mercado interno de capitales para captar recursos mediante la emisión de obligaciones, es decir, retomamos el tema del ahorro forzoso al descontarse a los asalariados por sus contribuciones en los fondos de pensiones cantidades importantes. Estos fondos llegan al mercado de capitales y hay una oferta de fondos importantes y una penuria de instrumentos, o sea, emitir instrumentos que puedan disminuir, considerablemente, el costo operativo de las captaciones. Pienso, particularmente, que este segundo modelo mixto, que siempre conserva como prioridad la captación de ahorros, es el más adecuado, más interesante y puede ser más económico también para las cajas.

Finalmente, quisiera simplemente señalar dos conclusiones que parecen ser las más significativas. En primer lugar, el ahorro constituye la fuente más significativa de fondos para las cajas. En ese sentido, las cajas son todavía intermediarios clásicos y sería muy bueno que continúen en ese camino, o sea, mantengan siempre esta vocación de que la mayor parte de sus pasivos esté representada por depósitos del público. En segundo lugar, el ahorro popular, desgraciadamente, tiene una importancia limitada en un país como el Perú.

Gracias

AHORROS EN EL CONTEXTO DEL MICROFINANCIAMIENTO

Sylvia Wisniwski

Ya veo algunas sonrisas: no es el preaviso de almuerzo. Tienen que disculparme, no es el menú del día, tampoco quiero abrir aquí una olla común para financiar la fiesta mexicana de mañana. ¿Por qué estoy acompañada de este puerquito, de esta alcancía? La razón es bastante sencilla, creo que hemos discutido mucho sobre la movilización del ahorro popular en el área académica, creo que ha habido mucho debate, mucha discusión en diversos círculos, pero en términos prácticos, existe muy poco avance en el tema. Y por ello, estoy muy agradecida con las ponencias anteriores que han intentado ubicarse dentro de términos muy prácticos y voy a intentar continuar en esa línea. Como el tema es el ahorro popular, trataré de ser bastante breve.

Bueno, primero quisiera presentarles un breve panorama de la estructura de la presentación.

Primero, presentaré los perfiles institucionales de las instituciones que hemos analizado; en segundo lugar, quisiera plantear algunas preguntas abiertas como hilo de la presentación, que van a servir como marco de referencia; tercero, quisiera presentar las lecciones que hemos destilado de los estudios de caso en tres áreas: primero, a lo que se refiere el diseño de productos de ahorro y de tecnologías de movilización de ahorro; en segunda instancia, sobre las capacidades institucionales o el manejo gerencial para movilizar y administrar el ahorro de manera exitosa y, finalmente, quisiera hablar un poco sobre el área de costos. Finalmente voy a presentar algunas conclusiones preliminares, que son realmente preliminares, porque es muy difícil comparar los entornos muy diferentes en que se ubican las instituciones financieras.

Les quiero presentar, las instituciones que hemos seleccionado como bases del estudio; tenemos, lamentablemente, solamente una institución latinoamericana, que es el Banco Caja Social de Colombia; después tenemos dos instituciones de Africa: (CERUDEB) Century Rural Development Bank en Uganda y los bancos comunales de Dogon, en Mali. A su vez, estos tres se ven complementados por tres instituciones de Asia, en primera instancia, (BAAC) el Banco de Agricultura y Cooperativas Agrícolas de Tailandia, luego el famoso Bank Rakyat en Indonesia y, finalmente, el Banco Rural de Panabo en las Filipinas. Como las instituciones son tan diferentes y sería muy difícil el llegar a conclusiones o a lecciones generales, quisiera, por lo menos, darles alguna idea sobre el perfil institucional de cada una de ellas.

Primero, a lo que se refiere al tipo de institución, la mayoría son bancos comerciales, reguladas y supervisadas. Tenemos un banco de desarrollo que es el BAAC de Tailandia y un

pequeño banco rural, que puede ser comparado, tal vez, con un fondo financiero privado en Bolivia. Ese banco rural es el RBP de las Filipinas y tenemos solamente una institución que no es supervisada o regulada, que son los famosos bancos comunales en Mali. La mayoría de las instituciones tiene una trayectoria institucional bastante larga, la institución más antigua es del Banco Caja Social de Colombia que nació en 1911; las instituciones financieras asiáticas, por su parte, nacieron en los años sesenta y las instituciones más recientes son: CERUDEB en Uganda y CDK, los bancos comunales de Mali. Tal vez en ese contexto debería mencionar que los CDK fueron creados con base en una iniciativa de donantes, es decir, es un proyecto de donantes que se lanzó en 1996 y, actualmente, existen 52 bancos comunales creados con el gran aporte de donantes.

En lo que se refiere a la cobertura de esas instituciones, a excepción de los bancos comunales y del banco rural en las Filipinas, todas tienen una red nacional. En lo que se refiere a la importancia del pequeño ahorro en esas instituciones, las conclusiones a las que hemos llegado son, que en esas instituciones, por lo que vemos claramente, es una prevalencia muy grande del pequeño ahorro; en todas las instituciones, entre el 60 y 80% de todos los depósitos, tienen un balance por debajo de $100 dólares, y si, por ejemplo, relacionamos el balance promedio de las cuentas de ahorro de esas seis instituciones y relacionamos esa cifra con el producto interno bruto per cápita, los balances de las cuentas de ahorro apenas llegan a 10, 15 ó 20 por ciento del producto interno bruto per cápita, es decir, las instituciones realmente trabajan con el pequeño ahorro.

También si calculamos la relación entre, por ejemplo, los depósitos y el crédito o el portafolio de créditos, o bien, si relacionamos los depósitos con los pasivos, vemos indicadores muy sobresalientes, es decir, entre 80 y más del 100 por ciento en algunos casos, que los depósitos financian los créditos y, en la mayoría de las instituciones, los pasivos son constituidos entre el 60 y el 80 por ciento por pequeños depósitos individuales.

Ahora, formularé algunas preguntas abiertas. Quisiera, primero, empezar con el diseño de los productos de ahorro. Tal vez, también en esto tenemos dos grupos, cada uno con una filosofía un poco distinta, en lo que se refiere al diseño de productos de ahorro; ésa es la famosa discusión entre ¿Cuáles son las ventajas entre el ahorro voluntario y el ahorro forzoso? ¿Qué rinde más, en términos de sostenibilidad financiera y en términos de cobertura poblacional?

La segunda pregunta abierta se refiere a las capacidades institucionales y de manejo gerencial mínimo que deberían existir en una institución para movilizar y administrar ahorro popular de manera exitosa.

La tercera y la cuarta pregunta están, estrechamente, también ligadas a esa cuestión del manejo gerencial. La tercera pregunta se refiere a los efectos que pueden tener la movilización del pequeño ahorro sobre la otorgación de crédito. La tendencia en Perú, por lo menos, parece ser que depositantes grandes financian los créditos de los pequeños; entonces, lo que he puesto como pregunta es, si yo intento atraer más pequeños depositantes, ¿esto significa que voy a abandonar a los pequeños prestatarios y a trabajar, tal vez, con prestatarios más grandes, que me parecen más seguros o menos riesgosos, en comparación con los pequeños prestatarios? La cuarta pregunta también tiene que ver con el manejo gerencial y con las capacidades institucionales, por eso, quisiera enfocar el manejo de la liquidez, y pre-

guntar: ¿cómo se ve afectada la movilización y administración del pequeño ahorro en el contexto de diferentes opciones de fondeo que tiene una institución?

Y finalmente, un área clave: evidentemente los costos de la movilización y de la administración del micro y pequeño ahorro.

Ahora bien, empezaremos con el tema de las lecciones o experiencias que hemos sacado del análisis de las seis instituciones, en el área de los productos de ahorro y tecnologías financieras.

El primer punto se refiere a los servicios surtidos de ahorro, es decir, las instituciones ofrecen entre dos a diez diferentes productos de ahorro, diseñados en función de diferentes segmentos del mercado. Esos diferentes productos se caracterizan por diferentes niveles de rentabilidad y de liquidez que son dos puntos clave en cualquier decisión de un depositante. En ese contexto, también es importante mencionar, que ese amplio número de productos no significa necesariamente que la movilización o la administración del ahorro sea muy complicada para la institución, más bien, las instituciones intentan ofrecer diferentes productos, diseñar esos productos de forma mínima lista, para reducir, al mínimo, los costos operativos. El segundo punto, se refiere al ahorro individual voluntario contra el ahorro forzoso grupal; la forma más atractiva para movilizar ahorro es a través del ahorro individual y voluntario y, en realidad, ello es bastante evidente, porque el ahorro forzoso crece nuevamente en función del crédito, es decir, depende de los prestatarios y del crecimiento de la cartera.

Desde el punto institucional, las instituciones prefieren el ahorro individual y voluntario, porque conlleva ciertos efectos de sinergía entre operaciones de ahorro y operaciones de crédito. Muchas instituciones han indicado que, a través del ahorro individual y voluntario, es más fácil calificar a un cliente como prestatario, es decir, ahorran costos por el lado de la otorgación del crédito.

Ahora voy a mencionar, con un poco más de detalle, las condiciones características de los diferentes productos de ahorro que hemos analizado. En las instituciones, la tasa de interés es competitiva, pero no necesariamente positiva en términos reales; por ejemplo, en Uganda, la tasa de interés efectiva es negativa, pero de todos modos los depósitos en cero crecen al 30% al año. Otro punto muy importante es el balance de apertura, porque eso constituye, más bien, una barrera para los pequeños depositantes; en algunos casos, las seis instituciones trabajan con un balance de apertura de cero y, en otros casos, trabajan con un balance ínfimo, de solamente uno o dos dólares, que es casi insignificante.

Otro punto sobresaliente, es la utilización de lo que se denomina en inglés "*trade marks*", que son denominaciones muy llamativas de los productos; por ejemplo, en el caso del Banco Caja Social se trabaja con la "mega-cuenta", con el "sube diario", con el "día a día", éstos son nombres muy llamativos que facilitan al cliente, distinguir esos productos de los productos de los competidores y, además, también facilita la identificación del personal con el producto mismo. También, antes de que se lance un nuevo producto de ahorro, la mayoría de las instituciones han realizado extensivos estudios de mercado y han comprobado durante un periodo muy largo sus productos y técnicas financieras; por ejemplo, en el caso del BAC y del BRI, antes de lanzar sus productos novedosos de microahorro, se experimenta, por dos años, con esa tecnología y, el punto final es el fuerte mercadeo.

Ahora bien, la segunda área de análisis tiene que ver con el manejo gerencial y aquí quisiera enfocar solamente dos áreas: el manejo de riesgos y el manejo de liquidez. En realidad, se tendría que hablar sobre muchos más puntos, como los controles internos sobre los recursos humanos, entre otros. Con respecto al manejo de riesgos, éste es muy importante, porque a través de un manejo de riesgos saludable se tiene que garantizar que los recursos del público no se echen a perder en transacciones riesgosas y, en ese manejo de riesgo el punto más importante, en realidad, es el manejo de cartera, porque hemos visto que en los activos la proporción más grande es ocupada por los créditos. En las instituciones se ve una combinación entre una tecnología crediticia, muy conservadora (por ejemplo: otorgar créditos a asalariados o trabajar con créditos hipotecarios, etcétera), con una tecnología novedosa de otorgación de créditos.

Lo que se ha notado, por lo menos en el BAC, en el BSS y el BRI es que, a través de la movilización tan exitosa del pequeño ahorro, las instituciones financieras han reconocido que ese segmento de mercado de bajos recursos es muy interesante para ellos, no solamente en lo que se refiere a la movilización de recursos sino también, en lo que se refiere a la colocación de créditos. En ese contexto, las instituciones han visto que es muy importante desarrollar un servicio integral dirigido a los pequeños prestatarios, asimismo, también han desarrollado tecnologías crediticias diferenciadas para distintos segmentos de mercado. Por último, se sobreentiende que las instituciones aplican un intensivo monitoreo e intentan diversificar el portafolio lo más posible, pero es evidente que una institución que trabaja con una red nacional tiene muchas facilidades de hacer eso.

Respecto al manejo de liquidez, que también es un punto de gran importancia; nos hemos percatado que para las instituciones, el acceso a diferentes opciones de fondeo tiene un impacto muy fuerte sobre la movilización del ahorro; sobre esto, les quisiera dar dos ejemplos muy extremos: por un lado, el BRI y por el otro, los bancos comunales en Mali. La situación del BRI es la siguiente: en el pasado fue una institución sumamente dependiente de recursos externos y de recursos blandos del gobierno de Indonesia, las posibilidades de que accediera a esos fondos planos cerraron, a mediados de los años ochenta, cuando el gobierno estaba en crisis y no se tenían suficientes recursos para mantener ese esquema de financiamiento; entonces, de un día al otro, el BRI se quedó sin fondos y tenía que pensar, por un lado, en cerrar las puertas y, por otro lado, conseguir fondos de otra fuente. Afortunadamente, se decidió movilizar recursos del público. El otro extremo, representa a los bancos comunales en Mali, en ese caso, los bancos comunales sí movilizan el ahorro voluntario, pero utilizan ese ahorro solamente como garantía frente al Banco de Desarrollo Agrícola, para apalancar fondos blandos; por ejemplo, el costo financiero de sus depósitos llega al 20% y los fondos que pueden conseguir del banco, actualmente, cuestan 8%; por lo que es evidente el resultado: los bancos comunales solamente movilizan los ahorros necesarios de su comunidad, que requieren para apalancar un monto suficiente del banco agrícola.

Otras instituciones, como CERUDE, PCS, ARPS etcétera, sí pueden acceder a líneas de descuento o incluso, pueden acceder a créditos externos, pero esas instituciones prefieren movilizar recursos del público, porque son más estables, más seguros, menos politizados y no llevan el riesgo del tipo de cambio. El resultado de trabajar con el pequeño ahorro que

es bastante atomizado es que se trata de un estable colchón de liquidez y esa estructura diversificada de los depósitos facilita mucho a la institución el manejo de la liquidez, porque el colchón, realmente, es bastante estable.

Por otro lado, en lo que se refiere al manejo de liquidez, la mayoría de las instituciones, a excepción de los bancos comunales de Mali, intentan manejar y proyectar su liquidez constantemente y, algo muy importante, intentan determinar el precio, cuidando la transparencia de liquidez en sus diferentes sucursales, en relación al costo de oportunidad, es decir, tratan de manejar ese precio a un nivel de mercado interbancario.

La última área de interés de nuestro análisis es los costos de ahorro. Este tema es bastante sensible, porque nos ha dificultado llegar a algunas conclusiones generales. El problema principal radica en que ninguna institución hace un costeo de productos de ahorro, es decir, solamente tiene cifras globales, por lo que es muy difícil determinar que operaciones corresponden a la movilización de recursos. Por esa razón, nos fue realmente difícil desagregar esos diferentes costos, pero lo que se pudo ver es que los gastos totales de administración sobre activos varían entre 3.9% y 12.4% y, en la mayoría de las instituciones, los gastos directos de la movilización de recursos varían entre una tercera parte y la mitad de los gastos administrativos totales, es decir, los gastos de movilización de ahorro global varía entre 2% y 6%.

En dos casos, hemos logrado hacer un cálculo aparte para los productos del microahorro que esas instituciones tienen; por ejemplo: en el BAC se ha lanzado un nuevo producto de microahorro menor a $100 dólares y hemos visto que los gastos operacionales, o bien, los gastos administrativos, en promedio llegan a 3.6%, porcentaje que es sumamente bajo considerando que hablamos de ahorros pequeños; y, en el caso del Banco Caja Social, también hemos hecho un ejercicio similar con cuentas de ahorro por debajo de los 50 dólares y ahí, hemos visto que el costo promedio llega a 3 o 4 por ciento, dependiendo del tipo de cuenta.

Entonces, en realidad es muy difícil llegar a una conclusión general, no existe una regla fija, pero sí se puede decir que es muy importante el cómo y analizar los diferentes mecanismos que las instituciones aplican para abaratar costos. Para lograrlo, un primer factor es la estructura organizacional, es decir, las instituciones intentan trabajar con estructuras más sencillas; por ejemplo, en las sucursales del BRI o del BAC, raras veces se cuenta con más de dos o tres personas; las sucursales, en todos los casos, son centros de ganancia. Otros puntos importantes, a considerar son: el acceso a estructuras secundarias de aporte para crear efectos de sinergía y efectos de escala, los diferentes incentivos para reducir los costos (por el lado del personal), es decir, relacionar directamente el salario con el desempeño en la institución.

Con respecto al diseño sencillo del producto, como lo mencionamos anteriormente, las instituciones tratan de tener una diversidad de productos, pero cada producto debe ser lo más sencillo posible; otro punto clave es el sistema de tasas de interés diferenciadas, es decir, ahorros que están por debajo de cierto monto límite no van a recibir pago de interés.

Según los resultados del estudio, el ahorro voluntario individual es el producto de ahorro más exitoso; el segundo punto, es que para iniciar de forma exitosa la movilización del pequeño y microahorro hay que tener en un lugar bien establecido, con ciertas capacidades

complejas de manejo, es decir, tener un bonito producto, contar con el personal adecuado y con la estructura interna idónea para trabajar con éxito.

En lo que se refiere a la relación entre el pequeño ahorro y el pequeño crédito, digamos que las instituciones han incrementado su interés en trabajar con ese grupo de mercado o con ese segmento de mercado también en el área de crédito. Por otro lado, el acceso a opciones blandas de fondeo puede desfavorecer, fuertemente, la movilización de ahorros, por lo cual, difícilmente las instituciones recurren a esos fondos blandos, porque conocen los riesgos y los peligros que estos implican. Y, finalmente, llegamos a una conclusión realmente difícil, los costos de administración llegan a un nivel bastante razonable, entre el 2 y 6 por ciento, para el micro y pequeño ahorro. Si tenemos en cuenta que del 60 al 80 por ciento de los depósitos están por debajo de 100 dólares, creo que realmente esas cifras son sobresalientes.

Nuevamente les doy las gracias y espero un debate muy abierto y vivo.

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLES

ESTUDIO DE CASO: INSOTEC, ECUADOR

José Antonio Lanusse

INSOTEC fue fundada en 1980 como una institución de investigación cuyo propósito fundamental era servir al desarrollo social, económico y tecnológico de Ecuador. Nuestras primeras actividades las desarrollamos a partir de servicios indirectos de desarrollo empresarial; esto es, prestábamos servicios a través de organizaciones empresariales. A fines de la década de los años ochenta, con un proyecto de USAID, iniciamos, por primera vez, un proyecto de servicios directos de desarrollo empresarial, concretamente de asistencia técnica y capacitación a pequeñas empresas en varias ciudades secundarias del país. Nuestra experiencia con este proyecto, nos llevó a replantear todos nuestros sistemas de intervención en los mercados de pequeñas empresas y, a fines de 1980 y principios de 1990, a plantearnos la necesidad de ser una ONG sostenible financieramente en el mediano plazo.

En aquel momento, esta reflexión de lograr ser rentable nos causó grandes problemas que desembocaron en una profunda crisis en 1993. Producto de ese proceso, comenzamos a desarrollar una mejor planificación estratégica y se originó nuestra misión actual, que es la de contribuir al desarrollo industrial de Ecuador con énfasis en el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, partiendo de que nuestro país necesita profundas transformaciones productivas. El conjunto de la base empresarial, no sólo de la pequeña empresa, actúa en un contexto global, por lo que formulamos la necesidad de implementar un programa que hemos denominado: "Mejoramiento de la competitividad". Obviamente, la competitividad tiene muchos elementos que enfrentar. El tema de competitividad afecta al todo el conglomerado empresarial, no importando su tamaño o su sector, pero afecta realmente la posibilidad de que estos sectores sean más competitivos. Por otro lado, atacamos el tema de competitividad y de la empresa en forma directa, de tal manera que afecte los factores directos que repercuten, a su vez, en la competitividad de las empresas. En este caso particular, diseñamos unas áreas de servicio que son: servicios tecnológicos de capacitación, servicios tecnológicos de producción, servicios financieros, apoyo a la comercialización, sistemas de información y provisión de información y programas de becas y pasantías empresariales para conocer las mejores prácticas de los mercados regionales que rodean al Ecuador, es decir, Colombia, Venezuela y Perú.

Respecto al marco institucional; es una institución que actualmente cuenta con ochenta personas. En 1996 tuvo una facturación de ingresos de $2,000,000 dólares; en 1997 generó $2,500,000 dólares y la contribución de las actividades a nuestros ingresos están dadas por los servicios financieros, los servicios de comercialización, los servicios tecnológicos a la

producción y, en menor medida, la capacitación gerencial, incluso, está en un proceso de reforma dentro de nuestra institución. Respecto a la cooperación técnica no reembolsable, esto es, las donaciones, para 1997 representaron el 8.5% de nuestros ingresos; para 1998, estamos calculando que las contribuciones de donaciones de agencias internacionales estarán alrededor del 4% y, finalmente, el resto de nuestros ingresos están reflejados en los otros servicios de consultoría que prestamos a organismos internacionales.

En 1996, nuestra institución tuvo una utilidad de alrededor del 10% de los ingresos, obteniendo $220,000 dólares; para 1997, fueron $250,000 dólares. ¿Cómo se obtuvieron? De los servicios financieros; en 1996 tuvimos mayores ingresos por servicios financieros, o sea, mayor contribución a utilidades; en 1997, obtuvimos ingresos por servicios tecnológicos a la producción y servicios de comercialización. Por otro lado, tenemos un programa de servicio financiero, somos accionistas de un banco solidario: Financort, trabajamos con crédito pero lo manejamos como una empresa independiente. El área de servicios tecnológicos y de comercialización es nuestra proyección estratégica; queremos crecer ahí. Así pues, hemos creado una compañía anónima, una sociedad anónima.

En los servicios tecnológicos de producción, tenemos una tasa de retorno sobre costos del 205.9% en balance de 1996. Según un estudio de caso de Lara Goldmak del BID, esto se refleja de vuelta en los resultados de balance de 1997 y aspiramos a seguir creciendo. Esto nos muestra en realidad una tasa neta de retorno, una rentabilidad neta en el servicio del 105%, que son servicios de maquinaria que prestamos para generar mayor valor agregado en la industria textil, en algunas ciudades secundarias del país.

Los servicios de información observan una tasa neta de retorno del 32%, es decir, tienen una pérdida del 68%. El área de capacitación, que tiene una tasa neta de retorno del 95%, todavía es subsidiaria. Estamos en este momento en un programa de reestructuración, incluso pensamos fundar una institución, de la cual, el instituto será accionista principal sólo para labores de capacitación. Quiero agregar que la capacitación también es un negocio; la educación es un negocio en el mundo entero y creemos que aquí también debe ser rentable. Finalmente, en cuanto a servicios de asistencia técnica de intervención en las empresas, también tenemos subsidio.

En la otra área donde tenemos rentabilidad neta es en la de comercialización, pero ésta genera márgenes muy pequeños, la tasa neta de retorno esta alrededor del 6.7%, después de impuestos. ¿Cómo logramos prestar los servicios? El instituto creó una figura que son centros de servicios empresariales, tenemos cinco centros de servicios empresariales. Nuestro objetivo es trabajar con la empresa, usando un sistema de información que le permita acceder a mejores procesos tecnológicos, a mejores comportamientos en los mercados, precios, tarifas etcétera. Estos son servicios generales para la micro, pequeña y mediana empresa, son horizontales, no tienen una especialización sectorial; aunque, en general, hemos introducido al área del sector textil, servicios financieros, también horizontales, dirigidos al segmento de micro, pequeña y mediana empresa, que califican un programa de crédito de acuerdo con los procedimientos que tenemos. Los servicios de capacitación de asistencia técnica también son de tipo horizontal y afectan a cualquier sector de cualquier actividad productiva, sea industria, comercio o servicios; y los servicios especializados de carácter sec-

torial, son nuestra comercializadora de abastecimientos de materias primas, que vende tanto materias primas, como: telas, hilos, agujas, etcétera; además de que en las regiones donde operamos y comercializamos productos terminados. Esto comenzó a desarrollarse en los últimos tres, incluso estamos pensando introducir en Cali, Colombia (en el mes de abril o mayo), siendo un mercado natural para los pequeños productores, los servicios tecnológicos de producción, como son instalaciones o maquinarias establecidas para generar mayor valor agregado en la industria de la confección.

El instituto se encuentra en Quito, capital de Ecuador, y tiene sus oficinas regionales en la misma ciudad, cada una con su propia gerencia, mismas que están descentralizadas de la gerencia general; tiene su propio grado de autonomía financiera y administrativa, por lo cual, toma sus propias decisiones. Tenemos, a su vez, en la región centro del país, tres oficinas, una de las cuales es un conglomerado industrial de aproximadamente 350 pequeñas empresas confeccionistas, especializadas en jeans. Nuestro proyecto estratégico es mudarnos al norte, específicamente a Cali, pues consideramos al sur de Colombia como un mercado natural del Ecuador, pero el problema no es el acceso a la frontera, sino es un problema de mercados.

Voy a hablar ahora en particular del centro de servicios empresariales de Pelileo, el cual era el eje del estudio de caso que hizo el BID. El Pelileo es un cantón de la provincia de Tungurahua, con base rural importante y que en los últimos 25 años ha venido desarrollando una base industrial empresarial importante, especializada sólo en prendas de vestir, hay 350 establecimientos aproximadamente, se le conoce como la ciudad azul. Cuando se entra por la ruta, se encuentra con todos los techos llenos de prendas secándose al aire. De esas 350 empresas, el 72% son pequeñas empresas confeccionistas. Un 20% de ellas hacen confección y tiene servicios de lavado, básicamente para prestarse un servicio, asimismo, también puede prestar el servicio a terceros; y el 8% ofrecen únicamente servicio de lavado. Estas empresas tienen un promedio de empleo de alrededor de cuatro personas, aunque hay talleres que ya llegan a tener sesenta máquinas, con lo cual estamos hablando de, aproximadamente, 65 o 70 personas; es un sector de interesante antigüedad. La base empresarial de Pelileo cuenta con el 72% de las empresas que tienen más de tres años de vida, contradiciendo un principio natural de vida de las microempresas que, en general, nacen y mueren rápidamente; sólo un 28% de las empresas tienen menos de tres años de vida. Pelileo es una ciudad de pleno empleo, que captura empleo de otras regiones, y genera un valor agregado importante y actualmente ocupa el segundo lugar de consumo de telas en el Ecuador.

¿Qué hacemos en Pelileo? Tenemos un centro de servicios que presta algunos de los servicios que ofrecemos, no todos, ahí no tenemos servicios financieros, estos son prestados en otra región cercana, a 15 o 20 minutos. Tienen, además, su propio asesor de crédito, que atiende al mercado de Pelileo, para lo cual hemos establecido un local Incluso, recientemente acabamos de comprar un terreno para construir nuestras propias oficinas, donde ofrecemos servicios tecnológicos de producción de ojales. Esto es algo que yo no podía creer, ¿quién iba a suponer que era posible confeccionar prendas con los ojales listos? Anteriormente los productores acababan las prendas sin ojales, éstos eran sólo una costura recta que tenía que ser cortada con una gillette o con unas tijeras. Esto marcó un punto crítico de re-

ferencia para medir la calidad de una prenda, el primer control de calidad es el ojal, aquellas prendas que se deshilachaban eran desechadas rápidamente

También, empezamos a dar servicios de pretinado, que es parte del proceso de confección, además del servicio de tracado y, actualmente, servicio de bordado. Damos asistencia técnica en mantenimiento de maquinarias, lo que nos hace fuertes dentro de la competencia y lo que nos permite generar todos los demás servicios. Por otro lado, también nos hemos percatado que, en gestión empresarial, hay empresas que facturan millón y medio de dólares y no tienen contabilidad. Al respecto, estamos uniéndonos con ellos para establecer los sistemas de contabilidad y mejorar los sistemas de producción y los sistemas de capacitación. Finalmente, ese conjunto de servicios hace que seamos una empresa igual que cualquier proveedor de servicios, hacemos negocios con los productores. Hacemos negocios, convivimos con ellos, si le va bien a ellos nos va bien a nosotros, si les va mal a ellos, nos va mal a nosotros. Me acabo de enterar que el Ecuador acaba de devaluar su moneda un 7%. INSOTEC tiene actualmente en el mercado cuentas por cobrar a sola firma. En ese mercado de $250 mil dólares, en Sucres, significa que tenemos una pérdida neta por devaluación. Vivimos en ese mercado, si hay crisis con Colombia se cierra la frontera por un problema de transporte, de hecho, ésta es cerrada cada 60 días. Automáticamente nuestros productores que venden en la frontera tienen problemas de pago. Si hay, por otra parte, crisis con Perú, y esas las tenemos continuamente, entonces nuestra presencia en los mercados es para transferir tecnología y hacer negocios con ellos, mejorar su competitividad, difundir los servicios y abrir la competencia.

¿Cuáles son los resultados? Primero, hemos ofrecido servicios que antes no se ofrecían. Cuando entramos en 1994, los servicios locales no se ofrecían, nadie usaba ojales, sólo tres o cuatro productores que tenían su propia maquinaria y, en realidad, no prestaban el servicio a terceros. Nosotros entramos a este mercado después de conocerlo, de identificarlo con base a un estudio, aunque yo, realmente, nunca me confío de los estudios, estos son efectuados por mi equipo o por una empresa de investigación de mercado.

Entonces, no compramos máquina, la arrendamos a una empresa fabricante de jeans y probamos si el servicio funcionaba o no. A los seis meses era tal que compramos dos máquinas. Ese desarrollo de la oferta de servicios se obtuvo desde el mismo sector empresarial y, hoy en día, ese servicio lo ofrecemos sólo nosotros. Actualmente, hay doce productores de servicios de ojales en Pelileo. Nos hemos retirado paulatinamente del mercado. Difundimos el ojal de lágrima, decíamos "hagamos unos ojales de forma especial", que es el "ojal de lágrima". Hoy los productores dicen ¡todo ojal de lágrima! Ellos fueron desarrollando el servicio, hoy no hay productor, incluso aquellos que usan telas de segunda, no prestan este servicio, no hay quien agregue este valor agregado a su prenda.

Es importante mencionar que el mercado se ha desarrollado de tal manera, que en estos cuatro años, o tres años y fracción, el mercado facilitó el acceso a nuevas tecnologías y cuando esto sucede, los precios caen. Lo que ha pasado también, en la industria de la confección en el ámbito mundial, es que hubo grandes fusiones y alianzas entre los grupos empresariales. Una máquina Reach, que es una firma americana situada en Indiana, antes valía $11,000 dólares; hoy se producen máquinas ojaladoras en la ex-Alemania Oriental, en

$6,500 dólares y hoy hay máquinas que vienen del Asia con un costo de $4,500 dólares. Hay una revolución permanente en el campo tecnológico, lo que hacemos es difundir el acceso de esa tecnología. Todavía tenemos una máquina para hacer los ojales más pequeños y hemos empezado a dar servicio de tracado y bordado; la tecnología de bordado es una inversión de $30,000 dólares, aproximadamente, asistido por computadoras. Todas nuestras tecnologías están abiertas para que las conozcan los empresarios. En esas regiones encontrar un especialista que maneje *Wordperfect*, es muy difícil, puesto que no hay gente especializada, no conocen la tecnología de informática, nosotros se las facilitamos con la presencia de nuestros equipos y propiciamos que sea más fácil acceder a esas nuevas tecnologías.

Actualmente, gracias a este proceso, hemos difundido tecnologías nuevas, estamos generando la reducción de costos de acceso a materias primas. Tenemos competidores en las ventas de telas, grandes empresarios informales que no pagan impuestos, a diferencia de INSOTEC que sí paga impuestos. Antes, los empresarios tenían que salir a comprar a una, dos horas u ocho horas; hoy están compitiendo con nosotros, nosotros ya no vendemos, únicamente, telas nacionales, también vendemos telas venezolanas, colombianas y chilenas. ¡Quiénes dirían que Chile exporta telas índigos hoy, aun no siendo un gran productor de jeans! Estamos negociando con México, Brasil y Argentina la posibilidad de llevar telas. ¿Por qué se pueden lograr estas cosas? Primero, porque nosotros combinamos la necesidad de trabajar con el desarrollo. Creemos en el desarrollo y el desarrollo es mucho más que dar servicio, mucho más que hacer negocio; es interesarnos por el país, por la política de desarrollo integral, por la política de la democracia, y no sólo por el acceso a empleos. La generación de riqueza o no, una palabra de crecimiento con equidad y rentabilidad, esto lo aprendimos a patada limpia. El mercado estaba dispuesto a pagar, pero no por cualquier cosa, sino porque le permite generar a ellos mejores utilidades.

Ofrecemos servicios y productos directamente vinculados al mercado real, no inventamos nada, conocemos el mercado y trabajamos con ellos. Trabajamos con las especificaciones locales, ningún centro nuestro se replica, son todos diferentes porque cada realidad es diferente. Aunque nos hemos especializado en el sector de confecciones, no es lo mismo producir jeans que poleras de algodón o chompas de cuero, hay que adaptarse, actuar descentralizadamente, creer en nuestra gente; nuestra institución maneja todo por sistema computarizado, para tener la información al día. Además, contamos con un gran sistema de administración que nos permite descentralizar la toma de decisiones. Finalmente, la clave de todo es innovar. Claro que cuando uno lleva 20 años desarrollando e innovando cosas nuevas, a veces, se entra en una crisis existencial que da pánico, sobre todo cuando existen tensiones, porque una organización que tiene ochenta personas, a las cuales se les pide innovar, innovar, innovar, llega a haber muchos que tiran la toalla antes de cumplir tres o cuatro años de vida. Gracias.

CAPACITACIÓN COMO SERVICIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

José Pedro Alberti

Voy a referirme, concretamente, al tema de capacitación. Capacitación tanto empresarial, como laboral, técnica y productiva para los trabajadores. No voy hablar, desde el punto de vista de una institución que ofrece los servicios de un programa en particular, sino que trataré de hacer una reflexión en términos de política y, en un segundo nivel, trataré de observar al mercado, tanto desde la demanda como la oferta en su conjunto, y trataré, asimismo, de reflexionar un poco en torno al tipo de medidas y de acciones que pueden desarrollarse en el área de capacitación exclusivamente.

La primera pregunta que puede formularse, recogiendo la experiencia de la empresa en los últimos dos años, sería: ¿cuál es la situación en un mercado de capacitación para la microempresa? Hay un primer dato que creo importante señalarlo porque es un elemento claro de la situación del mercado, se está incorporando en los hogares. En toda la región latinoamericana, las encuestas de hogares se han perfeccionado, en su grado de complejidad y de amplitud, se vienen incorporando preguntas relativas a la capacitación, y se pregunta al encuestado si ha tomado acciones de capacitación en el último año. En general, la respuesta no varía de un país a otro, pues se observa en los grupos de la población mejor calificados de las categorías ocupacionales como profesionales, técnicos, técnicos medios, etcétera.

Planteado este panorama y recogiendo lo que ha sido un poco las enseñanzas en diversos países, creo que si pudiésemos caracterizar lo que es demanda y oferta de capacitación uno llegaría rápidamente a los siguientes elementos: la demanda no tiene información sobre los servicios existentes; la demanda presenta una extrema variedad y variabilidad; la demanda exige un tipo de producto de capacitación muy particular para que éste sea efectivo para el interior de la microempresa y la demanda presentaría algunas dificultades para el pago, la cobertura y el costo de los servicios.

Realmente pueden existir algunas ofertas privadas, ofertas públicas, las instituciones como la ONG, pero el microempresario no tiene información sobre la oferta disponible. La microempresa abarca diversos sectores económicos y una gran cantidad de rubros. Es muy conocida la diversificación de la actividad económica de la microempresa y es muy conocido, también, la tasa de mortandad que afecta este sector microempresarial, desde el punto de vista de los contenidos, a satisfacer una oferta curricular de capacitación. Eso quiere decir que la demanda tendrá una gran variedad de contenidos y que, a su vez, éstos tendrán una gran variabilidad en el mediano plazo. En general, si uno hace un análisis más detalla-

do de las características del microempresario, se encuentra con una persona adulta, de bajo nivel de escolaridad, ocupada a tiempo completo, una persona que tiene dificultades para la atención y retención de conocimientos; ello impone un tipo de capacitación muy particular, una capacitación breve y práctica, una capacitación orientada en metodologías, una capacitación que debe cuidar el grado de aplicabilidad de los conocimientos que transfieren. Por tanto, debería incorporar también algunas acciones de seguimiento de esa capacitación en el interior de las empresas, que también se mencionan y se observan en una visión global, una visión panorámica del mercado, en cuanto a las dificultades de pago. Las discusiones más teóricas, respecto a que pueda incidir en esta dificultad de pago de los microempresarios, podrían apelar a dos tipos de argumentaciones.

En el sistema educativo, una argumentación muy usual es el hecho de que la capacitación genera beneficios para el resto de la sociedad y los trabajadores son los empresarios que quieren hacer una capacitación y sólo pagarán por aquello que realmente sea propio. No creo que este argumento tenga alguna aplicación en el caso de capacitación, porque especialmente la capacitación para microempresas y para grupos de empresarios en producción, si es buena y aplicable, la empresa la exterioriza completamente. De modo que nos enfrentamos a un simple problema de constitución del mercado, un problema simetría de información. El microempresario no tiene conocimientos en los servicios disponibles, y no tiene elementos para juzgar la calidad, léase aplicabilidad, de la capacitación que se le ofrece.

Me pareció muy interesante la experiencia de INSOTEC como de un menú de servicios de apoyo empresarial donde el empresario entra en una relación de confianza con la institución y donde se desarrolla todo un proceso de interrelación con el cliente. En la recuperación de costos, se puede llegar a niveles sumamente altos, lo cual es un elemento sumamente interesante a tener en cuenta para el futuro. Pero creo, en definitiva, que las modalidades de financiamiento para la capacitación deben tomar en cuenta esta dificultad de costo como una dificultad de simetría de información y, por lo tanto, como una modalidad de financiamiento, si son necesariamente transitorias y en la idea de generar niveles crecientes de sostenibilidad de este tipo de mercado. Del otro lado de la oferta, se presenta un panorama de poca respuesta a estas características. Primero, la oferta no presenta información sobre las necesidades de los microempresarios; en segundo lugar, la oferta no tiene la amplitud, por un lado, y, por el otro, el grado de diversificación para hacerse cargo de toda la variedad de demandas y variabilidad de demandas de la micro y pequeña empresa. Y, en tercer lugar, la oferta, en términos generales, carece por completo de adecuación a las necesidades y preferencias del microempresario.

Salvo algunas excepciones, la oferta en general, en los países latinoamericanos, está segmentada en tres tipos: una oferta nueva de ONGs, en algunos casos, con algunos programas que vinculan la capacitación al crédito, desde el punto de vista del mercado de capacitación es poco lo que se pudo aprender. Otras ONGs, con mayor claridad en su visión, están apostando a una oferta separada de los servicios de apoyo empresarial, entre ellos, capacitación para el sector de microempresas. Pero en las cifras lo que plantea es reflexionar acerca de política, aun no presenta porcentajes importantes de la población económicamente activa en microempresas que puede estarse capacitando. Estas son primeras expe-

riencias demostrativas que hay que potencializar, pero que aún no tienen el impacto que se busca. Nos quedan, pues, instituciones privadas rentables, en su mayoría, que están mirando hacia mandos medios y altos, fundamentalmente, en el área de gerencias. No así hacia trabajadores, no así hacia microempresas y menos aún hacia cursos de tipo tecnoproductivo, y la gran oferta en toda América Latina, es la oferta de los institutos de formación profesional, una oferta monopolizada, que cuenta con un financiamiento a través de un tributo, que ofrece una capacitación que no cobra, que imponen criterios de tributación y de fiscalización a las propias empresas que deberían tomar esta oferta.

Los institutos de formación profesional, esto sería un capítulo aparte, pero vale la pena mencionar dos elementos fundamentales: su origen y su modo de financiamiento; su origen como políticas públicas de promoción al empleo, a través de la formación profesional y la capacitación laboral, en determinado contexto en los años sesenta y en época de sustitución de importaciones, las llevó, en primer lugar, a que localizaran su curriculum, casi completo, en la industria y en la gran industria. Poco se hizo por otros sectores económicos y menos aún por la microempresa. Y, en segundo lugar, su modo de financiamiento asegurado y garantizado, no guarda ninguna relación con la preferencia, con la aceptación de sus productos de capacitación por parte de quienes están pagando la capacitación.

Así, pensando nuevamente en términos de una política para el mercado de capacitación, debido a que el desarrollo y el fortalecimiento de la capacitación llegó a tener categorías ocupacionales con bajo nivel de escolaridad previa, se imponen por lógica dos elementos fundamentales. El primer elemento a resolver, es un problema de información: se debe llegar al microempresario y a otros grupos de apoyo con información muy detallada sobre la oferta disponible, la materia de capacitación, determinar ¿cuáles son las características de los oferentes?, ¿cuáles son las ofertas de capacitación?, ¿cuáles son los contenidos?, ¿cuáles son las modalidades?, ¿a qué hora se da la capacitación?, ¿qué calendarios, costos y calidad tiene? Es un primer punto de trabajo, sin el cual no es posible ningún otro tipo de política. Un segundo elemento, de trabajo de este mercado es dejar de actuar con políticas públicas subsidiadas hacia la oferta, desviando ese camino y llevando el subsidio directamente a la demanda; pasar a políticas de consolidación de mercados orientadas a través de la demanda con un subsidio, si es necesario, directo, parcial y que sea cobrable en forma retroactiva por la oferta; una vez realizada la capacitación y una vez demostrado que ésta ha sido aceptada por el microempresario.

Esas fueron las bases con las cuales se diseñó un programa de bonos de capacitación en Paraguay, que resultó ser bastante conocido. Aunque no quiero entrar en muchos detalles, sí mencionaré someramente los principales resultados de dieciocho meses de ejecución de este programa que me parece muy importante. El programa tenía mostradores donde los microempresarios concurren a buscar información sobre la oferta de capacitación disponible en el programa y, una vez seleccionado y orientado por el oficial de información respecto a qué cursos y qué capacitaciones son más convenientes para sus necesidades, se le entrega un subsidio parcial, un bono de capacitación para incentivar la compra de adquisición por parte del microempresario. Esos bonos de capacitación son pagados, una vez realizada la capacitación. Los resultados se verifican en dieciocho meses de ejecución, con 13,500 par-

ticipantes, para lo cual se colocó un subsidio de $270,000 dólares, cubriéndose el 50% del costo de la capacitación; 60 instituciones en convenio trabajaron en el programa, unos 900 cursos fueron realizados y el indicador que me parece más importante es que, de los prácticamente 900 cursos realizados, se basaban en 330 cursos diferentes. El programa amplió su oferta a un menú de 330 cursos diferentes, de ahí el tema de variabilidad. Cada institución de capacitación pudo, en promedio, repetir cada curso cuando menos tres veces.

Los cursos comenzaron con una fuerte incidencia típica de capacitación gerencial, capacitación empresarial, el curso típico que ofrecían las ONGs en el mercado. Y teníamos de un 75% a un 80 % de la oferta del programa, dieciocho meses después, se dio vuelta la situación y tenemos un 80% de cursos tecnoproductivos, sumamente específicos, de 15 a 20 horas, limpiado y pulido de brocas, arte y fantasía para repostería; cursos sumamente especializados en el área técnica y en materia gerencial para sobrevivir y competir, por lo que tuvieron que especializarse por rubro. Comenzaron a aparecer, por ejemplo: cursos para administración de panaderías, únicamente para panaderías, porque eso es lo que estaba pidiendo la demanda.

Finalmente, al entregarse al microempresario un bono con un valor determinado, ese valor es operable y puede ajustarse en función a las condiciones que encontremos en el mercado y, así, podemos ir reduciendo ese subsidio hasta encontrar el nivel óptimo. Si llegamos a tener un conjunto suficiente de instituciones, con la eficiencia que está mostrando INSOTEC, podemos ir desarrollando un nivel creciente de subsidio donde quizás puede ser que quede una función de información todavía al sector de microempresas sobre las necesidades. Un segundo elemento, también importante para el futuro, es que este programa no ha tocado el marco regulatorio de la capacitación y la formación profesional. El marco regulatorio existente es perjudicial; alcanzar nuevos grados de sostenibilidad en este tipo de programas implica entrar a trabajar en el tema de reforma y sistema de formación profesional; por ejemplo: existe una norma mediante la cual, el Ministerio de Educación de alguna forma, penaliza la oferta de cursos de menos de sesenta horas. Pero el microempresario está pidiendo 16, 20, o bien, un máximo de veinticuatro horas y también, tenemos una norma que penaliza la entrega de productos al microempresario, a través de la certificación ocupacional. Muchas gracias.

SERVICIO AUTOFINANCIABLE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS: INDEPCO, ESTUDIO DE CASO

Hans P. Garoute

Nuestra organización es INDEPCO que es un instituto de ayuda a los artesanos de la costura. Quisiera presentar brevemente el trasfondo histórico de esta organización. En Estados Unidos he trabajado como comprador para una importante tienda de departamentos, por tanto, desde hace veinte años, he seguido con atención el comportamiento de la industria de prendas de vestir en el mercado global. He visitado Asia, he observado su industria algodonera, he advertido su poder, su productividad, etcétera.

No es por coincidencia que cuando la industria de prendas de vestir de los Estados Unidos enfrentó la aguda competencia por parte de Asia, recurrieran a Haití como el primer refugio para adquirir fuerza de trabajo que les ayudara a enfrentar el ataque de Asia contra el mercado estadounidense, tal vez Haití debería contar con un programa a nivel nacional para ingresar a la producción de prendas de vestir y por tanto, buscar hacer una diferencia. Nos duele escuchar que Haití es el país más pobre del Hemisferio Occidental, pero las mentes analíticas concluirían que si es el más pobre, entonces también debe ser el más competitivo. A $2.50 dólares diarios por ocho horas, somos competitivos. Así, recorrí el país, ayudando a organizar asociaciones de sastres y costureras, creando una red que llamamos INDEPCO. Con esto recurrimos al gobierno para que crearan un programa que contribuyera a modernizar el sector de forma que pudiéramos dejar de importar ropa de Asia por un total de $20 millones de dólares, mientras que la industria estadounidense de prendas de vestir usaba nuestra mano de obra para ganar competitividad ante Asia.

En nuestra organización se agrupan trescientos productores de los cuales el 50% son mujeres. El número promedio de empleados de nuestros talleres va de seis a treinta. Dentro de la organización, contamos con miembros que provienen de diferentes estratos económicos y sociales. Contamos con sastres de la "Ciudad del Sol" que es un sector pobre del centro de Puerto Príncipe, así como también, contamos con diseñadores de prendas de vestir que se exportan a Francia. Somos un grupo que trabaja en el contexto de un proceso lento que va paso a paso para desarrollar una industria de prendas de vestir en Haití.

La misión de INDEPCO es la de devolver el dinamismo del sector de prendas de vestir en Haití y al mismo tiempo, descentralizar la producción de las fábricas hacia las pequeñas empresas de propiedad familiar. Nuestra estrategia para llevar esto a cabo incluye nuestra actuación como intermediarios o corredores de grandes pedidos de prendas de vestir ordenados por el gobierno, del sector privado y distribuirlos a los pequeños productores de todo el país.

Asimismo, su misión consiste en promover un ambiente regulador favorable al sector, procurando la aprobación para lograr una legislación benéfica. Tenemos un problema importante llamado PP, que representa, nada menos, que las prendas de vestir usadas por personas de buena voluntad en Estados Unidos, que se envían a Haití y se venden por peso. Es muy difícil competir con estas mercancías, cuando un par de pantalones se vende en $1.50 dólares. Así que aquí tenemos la responsabilidad de presionar al gobierno para que tomen una postura con respecto a la cuestión sanitaria donde existe un problema. Y también para proporcionarnos el espacio para que podamos producir y ser competitivos. También los ayudamos promoviendo economías de escala, mediante la compra al por mayor de telas, ya que los proveedores locales son extremadamente caros, pero algunas veces ahorramos el 90% importando las telas en lugar de comprarlas con un proveedor local. También apoyamos y cooperamos con asociaciones y cooperativas del sector de prendas de vestir de todo Haití y alentamos la capitalización y modernización de las micro y pequeñas empresas productoras de prendas de vestir.

Los servicios actuales que ofrecemos, actualmente son:

a) Reagrupamos las pequeñas empresas en el sub-sector para facilitar el volumen y la producción a gran escala.

b) Mediante la capacitación y el reciclaje, ayudamos a los miembros a mantener la calidad requerida para la producción a gran escala y proporcionamos los servicios comerciales necesarios para manejar grandes volúmenes de producción.

Recientemente nuestra organización experimentó un cambio. Después de varias conferencias, transmisiones de radio y juntas con legisladores, el gobierno acordó otorgarnos un contrato para fabricar 120 mil uniformes. Las telas se importaron de Asia y se cortaron en forma industrial, siendo distribuidas a 91 talleres de Haití y, de hecho, en 22 ciudades fabricamos los 120 mil uniformes. El presidente ofreció fabricar un millón en el próximo año y estamos en espera de hacerlo.

Aunque gozamos del apoyo del gobierno, seguimos buscando introducirnos en el sector. Actualmente, algunos de nuestros miembros celebran sub-contratos con las fábricas de sub-ensamblaje. La industria de la moda es una industria muy rápida, es una industria que se guía de acuerdo a la temporada y, en muchas ocasiones, las fábricas han recibido contratos de prendas que no pueden producir a tiempo y, actualmente, estamos empezando la práctica de conseguir sub-contratos de fábricas más importantes, que hacen el trabajo de ensamblaje para Estados Unidos.

También estamos trabajando con los diseñadores, porque la industria de prendas de vestir, la industria de la moda es arte y, en estos términos, en Haití, tenemos algo que ofrecer. No somos conocidos en el sector de prendas de vestir, pero, en cuanto al arte, estamos bien establecidos. Actualmente, estamos trabajando con diseñadores y promoviendo su producto en las islas del Caribe, en donde apenas ayer comenzó una de nuestras exhibiciones que estamos llevando a Puerto Príncipe y, eventualmente, la llevaremos a otras islas para conseguir órdenes de trabajo y, así poder exportar.

Actualmente, estamos involucrados en la tarea de dónde mejorar los procedimientos y los

sistemas. Para manejar un grupo tan grande de gente se requiere de un sistema bien establecido, tal como el que mi colega expuso antes. Recientemente y gracias a la ayuda de AID, estamos instalando un sistema de contabilidad computarizado para tener un mejor control.

También estamos estableciendo el control de un estricto sistema financiero y centros de costo y, también, reforzamos la capacitación de nuestros miembros. Me gustaría exponer una de las razones por las que elegimos la industria de las prendas de vestir y, ésta es que es la segunda industria más grande del mundo después de la agricultura. Si algunos de ustedes hubieran llegado aquí esta mañana sin haber desayunado sería fácil de entender, pero me sería muy difícil imaginar a alguien llegando aquí sin pantalones o sin falda. Así pues, la demanda de prendas de vestir es muy fuerte, particularmente en los países desarrollados y nuestra competitividad nos permitirá producir prendas de vestir de alta calidad y a precios competitivos.

El acceso al mercado, en general, es muy fácil, porque cuando el producto es el adecuado, el mercado se conquista muy fácilmente. Al cabo de tres años, los servicios de corretaje de INDEPCO serán un proyecto autofinanciable y, actualmente, estamos contribuyendo con el trabajo necesario para hacer de éste un negocio sostenible, financieramente hablando.

Cuando iniciamos el programa, dije claramente, que no sabíamos dónde llegaríamos el día de hoy. Llegamos a manejar un servicio autofinanciable de desarrollo de negocios. Funcionó y, conforme pasaron los años y las cosas cambiaron, nos hemos adaptado a las nuevas realidades y las realidades de la actualidad consisten en ofrecer servicios a un grupo de gente que puede producir bienes de calidad y exportarlos, lo que ayudaría enormemente a la economía de nuestro país.

Nuestra conclusión sería que este proyecto ha avanzado mucho, pero aún es muy de manera gratuita. Todo el trabajo lo realizaron voluntarios y personas que invierten su tiempo libre para ayudar a desarrollar este programa. Hemos llegado al punto donde los miembros están pagando los adeudos vencidos de su proyecto, asimismo, de su contrato estamos obteniendo una comisión y, mientras esto se multiplica, podemos ver lo que nuestra organización será: autofinanciable.

Gracias.

EXPERIENCIAS EXITOSAS EN EL MERCADO DE PRODUCTOS DEL SECTOR DE LA MICROEMPRESA

LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍAS: EXPERIENCIA DE PROARTE, S.A. EN NICARAGUA

Tamara Pereira Martín

Mi nombre es Tamara Pereira, soy nicaragüense, y les vengo a presentar nuestra experiencia, en PROARTE, que es un modelo de comercializadora que hemos desarrollado y creemos que funciona. Ojalá podamos intercambiar experiencias y mejorar nuestro modelo a través de la plática con ustedes.

¿Qué es PROARTE? Como ya lo mencioné, PROARTE es una comercializadora. Los productos que comercializamos son: artesanías, hamacas, cerámica, productos hechos de marmolina, y cualquier artesanía hecha por los artesanos nicaragüenses.

¿De dónde venimos? Creo que la historia de PROARTE es bastante interesante por dos razones: primero, porque empezamos con un programa de una ONG, de la Asociación Menonita para el Desarrollo Económico y del Servicio Holandés; después de dos años de funcionamiento, pasamos a ser una sociedad anónima. La segunda razón, es que la idea de PROARTE surge precisamente de un programa de microcrédito.

En Nicaragua, la Asociación Menonita para el Desarrollo Económico tiene un programa en microcrédito que se llama "Chispa", el cual trabaja en un área donde hay mucha producción artesanal. Sin embargo, los promotores se dieron cuenta que no había mucho artesano que pidiera crédito, esto era ocasionado por el miedo que tenían al no saber si después iban a poder pagarlo, porque no sabían si venderían su producto. Entonces, surgió la idea de crear una comercializadora para garantizarle al artesano vender su producto y así, tener acceso al crédito. La comercializadora que nosotros hemos desarrollado, surge de la idea de que los productores, a lo largo del año de 1997, último año fiscal que hemos pasado, tuvimos alrededor de 205 transacciones, contando con 70 clientes y 75 talleres artesanales. ¿Qué hubiera pasado si todos esos productores hubieran ido a buscar directamente a los compradores? Eso, generalmente, es lo que pasa en la pequeña empresa, en el caso particular de nuestro tema, el artesano produce y luego va a buscar dónde vender su producto.

El éxito que hemos tenido es porque creemos que el proceso tiene que hacerse al revés, y eso es lo que hace PROARTE. Contamos con una demanda exportable, porque en Nicaragua, el mercado local para la artesanía es muy pobre, casi no existe turismo y el mercado nacional no consume el producto artesanal. La única forma de poder tener mayores ventas es exportando. Nuestro esquema engloba a compradores, comercializadora y productores. En este esquema nos muestra dos mini sistemas que hacen que el sistema grande funcione. La comercializadora, trata de tener retroalimentación del mercado y los compradores se re-

troalimentan del mercado. En función de eso, el mercado transmite la información al productor y el productor, valga la redundancia, va a producir el producto que llegará al comprador. Estos dos sistemas que funcionan de forma autónoma y logran que la demanda tenga respuesta a través de una oferta que cada día va creciendo más.

¿Qué es lo que la comercializadora debe esperar del comprador? Compras en ascenso, inputs y retroalimentación. Creemos que es importante investigar el mercado, pero nuestra experiencia nos ha revelado que el cliente es el mejor investigador del mercado. Si tenemos un cliente satisfecho, él mismo nos dará los elementos necesarios para poder desarrollar el producto y, en este sentido, él mismo marcará la tendencia de la moda. Cabe mencionar la importancia de la relación con el comprador, obviamente los pagos puntuales que debe esperar el productor de la comercializadora, en el caso nuestro, abastecemos de materia prima, financiamiento y el transporte, o sea, el productor entrega los diseños. El punto fundamental en la relación con el productor es capacitación y asistencia técnica. Por nuestra parte como comercializadora, queremos que los productores sean puntuales en sus entregas, que tengan un producto de calidad y que nos entreguen un producto a un precio adecuado (para que pueda ser comercializado). Las comercializadoras esperan de nosotros un buen precio, empaques de calidad, puntualidad en los envíos, etcétera. Para poder cumplir con este ciclo, PROARTE, no sólo compra y vende, además de esto, ofrece otros servicios.

Estos servicios, no siempre los podemos ofrecer como comercializadora, porque a veces son muy caros. Para resolver esta limitante, buscamos el contacto con otra empresa, otros programas u otras agencias internacionales, que le pueden brindar a los artesanos lo que nosotros, por falta de recursos, no podemos. En este sentido, fungimos como intermediarios y aquí quiero defender la teoría del buen intermediario, o sea, compramos un producto que vimos hacer por encargo (para amarrar el contrato), y entregamos el 50% del costo de ese producto al artesano, es decir, el artesano trabaja con dinero de PROARTE.

Por otra parte, efectuamos personalmente el control de calidad, llegamos hasta donde se encuentra el productor, para recoger el producto, empacarlo y participar de manera conjunta con el artesano en todo lo que es el desarrollo y diseño de los productos. Además de eso, damos asistencia técnica y capacitación, pero nos apoyamos en otras instituciones y, también, hemos empezado a implementar el abastecimiento de la materia prima, esto con la finalidad de, por un lado, abaratar el costo y, por otro lado, garantizar la calidad del producto. ¿Quiénes están a ambos lados de las "cadenas productivas? Nuestros productores están dispersos en todo el país y son pequeños talleres. Los hamaqueros son los talleres más grandes con, aproximadamente, 20 personas, pero generalmente son talleres de 5 a 6 personas, situados en toda la Costa del Pacífico y el norte de Nicaragua. Sin embargo, ninguno de nuestros criterios para trabajar con determinado productor está basado en que la mayoría de los artesanos son mujeres, ni por qué el producto artesanal se tenga que rescatar. Tal vez es rudo decirlo pero es la verdad, trabajamos con el productor que nos abastece del producto que podamos vender, o sea, no estamos casados con ningún tipo de productor; lo más importante es la calidad del producto que nos pueden abastecer y el volumen de producción que necesitamos.

Por otra parte, están los compradores, nosotros no llegamos, por el momento, directa-

mente al consumidor final, trabajamos con diferentes tipos de comprador: las ATOs (*Alternative Trade Organization*) y cualquier otro comercio regular, o sea, el "*Mainstream*"; empezamos por una relación natural cuando éramos ONG con las ATOs, después, cambiamos un poco esa relación y ahora trabajamos mucho más con el comercio regular. Sin embargo, recomendamos a cualquier empresa que quiera empezar a trabajar con las ATOs, por cualquier razón. El código de ética de las ATOs implica que también, como compradores, nos entreguen el 50% de adelanto de los pedidos que ellos hacen, lo que nos permite financiar de una forma más fácil a nuestros productores. Además, no se limita a comprar un producto. Generalmente, su compra viene acompañada de servicios parecidos a los que PROARTE brinda a sus productores.

En el caso del "*Mainstream*" recomendamos a aquellos intermediarios que sean la vía más directa, es decir, directamente con tiendas de departamentos que importan y que revenden al público o con *world sellers*.

¿Cómo nos financiamos? Cuando empezó PROARTE como ONG recibimos donaciones tanto de Meda como de SNV y luego, recibimos financiamiento. Hoy en día, como sociedad anónima esas donaciones sirvieron para asumir el déficit de PROARTE como programa y también seguimos trabajando con financiamiento y además, hemos logrado tener pequeñas utilidades y hemos otorgado otros préstamos. Esto es, seguimos trabajando con el capital inicial de los socios, las capitalizaciones y el financiamiento inicial.

Respecto a las donaciones y los subsidios, obviamente como empresa que somos, creemos que no son muy sanos, es decir, no es sano pensar que siempre vamos a tener a alguien que nos va donar y nos va permitir trabajar. Sin embargo, hoy en día, seguimos, en la medida de lo posible, buscando amigos, manos tendidas que nos ayuden, pero sin dormirnos sobre nuestros laureles, buscando avanzar más rápido en el proceso de crecimiento. Por ejemplo, participar en una feria es muy caro pero existen organismos que financian la participación en estos eventos, ya sea por donación, o por subsidio. En este aspecto, la lección es aprendida, estoy de acuerdo con el Sr. Kenneth, de que la promoción es importante y nosotros creemos que en vez de ir a muchas ferias diferentes, lo mejor es concentrarse en pocas ferias, o sea, ser constantes. Es decir, la primera vez les puede gustar el producto pero seguramente no lo van a comprar; la segunda vez que usted regresa a esa feria, el comprador también regresa y entonces ya lo reconoce (¡Hey a éste yo lo vi el año pasado en la feria!); la tercera vez que uno llega a esa feria seguramente si a ese comprador le había gustado nuestro producto, en esa oportunidad sí lo va a comprar.

Otra lección que hemos aprendido es el mito de China y Taiwán, las Cuatro P's promoción, plaza, precio y producto. China y Taiwán compiten a base de precio, nuestros productos artesanales son caros pero querer competir con ellos en base a su precios sería un error, por lo que debemos de buscar nuestra ventaja competitiva en base al hecho de que nuestros productos son hechos a mano, y que tienen alto valor artístico, que muchas veces tienen una historia detrás de ese producto, y esto tiene que ser la primera promoción con la que podamos competir a otro nivel. Respecto de la integración, el año pasado tuvimos un gran pedido de una empresa grande de Estados Unidos, en esta ocasión, este cliente nos hizo un pedido de casi 17,000 piezas que teníamos que entregar en seis meses. Las mujeres

que producían esos productos eran 12 y tenían una capacidad instalada de 400 productos al mes. Si hacemos los números, obviamente era imposible cumplir, entonces, pedimos ayuda a un programa nacional de apoyo a la microempresa y les dijimos: *"aquí esta el contrato, ¿qué dicen ustedes?, ¿lo aceptamos o no?"* El director del programa se me quedó viendo asustado y me dijo: *"¿Pero cómo no va aceptar semejante pedido?"* Le dije: *"si ustedes no me ayudan no puedo, porque la empresa no puede asumir todo lo que hay que hacer para que los artesanos cumplan con ese pedido"*. En ese momento decidieron que iban a apoyar directamente a los artesanos, eligieron a una persona para dirigir la producción y empezaron a hacer acompañamiento con los capacitadores que ellos tenían y, finalmente, logramos hacer la exportación. Al mes se contrató a más personal y llegaron a producir las 3,500 piezas que necesitábamos en este mes; de 12 personas, durante seis meses, el taller se transformó en un taller de 51 personas.

Esta es una gran lección que aprendimos, a no aislarnos y tratar de trabajar en conjunto con las diferentes organizaciones que hay a nuestro alrededor, todo es problema de coordinación y de humildad, es decir, que yo no puedo sola y que necesito ayuda. Existen muchos programas en nuestros países que ayudan a la capacitación de los artesanos, lo que pasa es que a veces están en un extremo y nosotros estamos en el otro.

Finalmente, a través del tiempo, la artesanía que nosotros vendíamos ha ido cambiando: cambió de la artesanía tradicional que es muy cerca del concepto de *souvenir* (y que es lo último que hay que tratar de vender cuando uno quiere exportar), hasta un producto que está diseñado en función de un mercado determinado, lo que refleja el rol fundamental que juega la empresa comercializadora.

Sin embargo, creo que el mercado también está cambiando, o sea, ya no es válido únicamente adaptar nuestras artesanías al gusto del mercado, poco a poco la situación está cambiando a un punto donde lo que vendemos ya no se compra como artesanía. Por ejemplo, el alemán y el holandés llegan a una tienda a comprar una artesanía pero como regalo, como un adorno o como un accesorio. Ese es el salto que hemos dado, vender un producto artesanal no como simple artesanía sino como un producto con valor funcional, lo que nos da la oportunidad de ganar un espacio más entre todo el conjunto de productos que el consumidor busca, es decir, este puede ser el elemento que atrape al consumidor y, en última instancia, incremente nuestras ventas. Esa ha sido nuestra experiencia en Nicaragua. Muchas gracias.

EXPERIENCIAS EXITOSAS EN EL MERCADO DE PRODUCTOS DEL SECTOR DE LA MICROEMPRESA

Kenneth D. Weiss

Buenos días. Perdonen mi breve ausencia, estaba tratando de convencer a los que no hablan español que esperen a los traductores, pero no tuve éxito, traté de venderles la idea pero mi técnica de comercialización no fue adecuada, fallé, no se hizo la venta, en consecuencia, no tuve ningún ingreso y no podré pagar la cuota de este mes, lo siento mucho pero el préstamo tendrá que pasar a moroso. Todo esto, ocasionado por falta de técnicas eficaces de venta, pero lo haré mejor en otra ocasión.

Quizás, el tema más interesante de este panel, es que el dinero no lo es todo, es decir, el préstamo no es todo lo que el microempresario necesita para tener éxito. Hay muchos otros factores, dentro de los cuales, la comercialización es sumamente importante, y ustedes lo saben. Si alguien duda que el dinero no es todo, piensen un poco en la situación de ayer, cuando en el momento del registro de entrada a la conferencia, había una gran fila de personas esperando registrarse, algunas de ellas no tenían cupo y el señor encargado, les decía: ¡No es el dinero señores, simplemente no les podemos dejar entrar!, el dinero no es todo.

El amigo de Argentina, que se encuentra sentado en primera fila, hace cinco minutos, dijo: "nada vale si no se vende", o sea, todo es inútil si el producto no se vende y eso es obvio. En mi primer ejemplo, la fuente de pago de los préstamos es el flujo de caja, y normalmente el 90 o 95% del flujo de caja proviene de las ventas, y si las ventas no son suficientemente rentables no se puede pagar el préstamo. Por ejemplo, hace varios años, yo estaba dando un curso de capacitación sobre Comercio Internacional en el World Trade Center de Nueva York, y una persona de América Latina, no recuerdo bien de que país, tenía un buen negocio en mente: comprar, digamos, cien kilos a la semana de una fruta, procesarla y hacer mermelada, iba a vender sus cien kilos de mermelada cada mes y sacar una buena ganancia, pero se le olvidó cuestionar un detalle: ¿Cien kilos de fruta producen cien kilos de mermelada? Entonces, si iba a vender bien, pero sus ventas no hubieran sido rentables, y no hubiera podido pagar el préstamo.

Ahora bien, con el gran aumento en el número de organizaciones de financiamiento a las microempresas, ustedes van a tener, en el futuro, que comercializar más sus propios productos, debido al aumento de la competencia en la industria de las microfinanzas. Por el momento, lo que más importa, seguramente, son los prestatarios, es decir, los microempresarios a los cuales ustedes prestan dinero y ayudan a formar sus negocios. Básicamente, pueden ignorar la comercialización, o bien, les pueden ayudar con la comercialización de

sus productos o tratar de hacerlo ustedes mismos en lugar de ellos; estas son tres alternativas a niveles muy distintos. La idea de que ustedes como organizaciones o entidades microfinancieras comercialicen los productos de sus prestatarios, es muy interesante y ha habido, por supuesto, ensayos de esto; entre nosotros hay dos panelistas que están, precisamente, no experimentando sino realizando esa técnica, de los cuales escucharemos sus experiencias y éxitos, no sé si de fracasos, pero tienen experiencias muy interesantes.

Uno de los panelistas, que no pudo venir, de Propime en Perú, quizás nos hubiera contado de una organización muy interesante que se llama Asociación CURMI. Esta organización funciona en Lima y existe como una organización internacional que ha creado microempresas en el Perú. CURMI llegó a la conclusión de que todos tenían problemas de comercialización, entonces, se fundó otra empresa sin ánimo de lucro, pero que, en todo sentido, comercializa los productos de las otras trece microempresas que habían sido creadas por el fondo. Dicha empresa, tiene sus oficinas en un parque industrial de Lima y hace su trabajo de comercialización en el mercado local y, también, de exportación. Hace unos meses, cuando yo llevaba a cabo un estudio del mercado mundial para palmito, en el Perú, en el cual existen microempresas tanto en la producción como en la industrialización, pero que sin la orientación de asociación CURMI les sería sumamente difícil exportar ese producto.

Mencionaré otro ejemplo: tengo unas transparencias o filminas, la mayoría las saqué de Internet. Inicialmente, mandé hacer las transparencias en Office Depot, que es una empresa grande, muy profesional en los Estados Unidos y sin embargo, las transparencias salieron malísimas. Entonces, se puede decir que las microempresas pueden ser mucho mejores, en algunos casos, aún más que las empresas más grandes. El Internet ha llegado a ser un vehículo tremendamente importante para la comercialización. Por ejemplo, recuerdo a una microempresa de artesanías en Estados Unidos, que está comercializando directamente sus productos vía Internet, por medio del cual podemos conocer información sobre esta empresa y, si se prefiere, también se puede colocar su pedido directamente; también es posible comunicarse por el correo electrónico para que, en detalle, se conozca mejor a la empresa.

Otro ejemplo, es el caso de otra microempresa de artesanías, que muestra su calendario de exhibiciones, o sea, el interesado puede participar en cualquiera de las exhibiciones y conocer más, en detalle, los productos y también, hacer su pedido directamente vía Internet.

También existen organizaciones en Estados Unidos que ayudan a los microempresarios de artesanías a vender sus productos, como la llamada: JOLAF (*Juried On Line Arts Festival*), organización que, simplemente pone la información sobre artesanos en el Internet. La palabra JURIED quiere decir, que supuestamente, alguien ya ha juzgado y decidido que los productos de estos empresarios son buenos, por tanto, el interesado puede comunicarse directamente y colocar su pedido.

Otro tipo de organización, un poco distinta, es la llamada *Sugar Loaf Craft Festivals*, organización privada con ánimo de lucro, que organiza festivales de artesanías, catorce veces al año, en seis estados de los Estados Unidos, donde se reúnen centenares de artesanos que exhiben sus productos. Este es un método muy importante, por medio del cual se puede ayudar a los artesanos. Cada año, se celebran doce mil eventos, en donde se venden productos de artesanías; este es un número representativo bastante alto, hay muchísimas opor-

tunidades de comercialización de esa clase de productos pero también, esto refleja que hay mucha competencia.

Ahora, voy a cambiar rápidamente a otro tema: la teoría de la comercialización. Todo aquel que ha estudiado el tema de la comercialización, conoce las famosas Cuatro P's: producto, precio, promoción y plaza; a la combinación de estos elementos, se le llama: *marketing mix* o combinación de la comercialización, misma que varía en el énfasis de sus elementos, por ejemplo: uno puede poner un precio más alto y usar más promoción, con el fin de aumentar las ventas y las ganancias. Yo alego que para los microempresarios, el *marketing mix* tradicional ya no es el óptimo, es más útil y práctico pensar en lo que podríamos llamar, la nueva combinación de la comercialización, que incluye: el análisis de mercados, las técnicas de comunicación y el plan de ventas.

En el proceso de análisis de mercados, se define mejor el producto y el precio, esto es, el empresario conoce sus costos supuestamente, pero no sabe a qué precio puede vender su producto, sin hacer un poco de análisis. Después, tiene que comunicarse con el cliente, esto incluye una parte de lo que tradicionalmente se conoce como promoción; después tiene que vender, porque como hemos dicho, sin la venta no hay nada. Esta etapa incluye a la promoción más la plaza, o sea, el canal de la distribución.

Esta manera de pensar pone mucho énfasis en el conocimiento de la empresa de uno de sus productos del mercado, y de sus clientes, lo que es muy distinto del mercado y de la competencia. Todo esto, las varias formas de comunicación, la promoción, la publicidad, las relaciones públicas, la cadena de distribución y las ventas, conforman el análisis de mercado.

Lo anterior, nos muestra un concepto de mercadeo que no necesariamente tiene que ser costoso. Mencionaré tres ejemplos:

Respecto al análisis de mercado: en Bolivia, trabajé en un proyecto por medio del cual, se financiaba a un par de empresas de embutidos y, a su vez, esta empresa tenía que competir con otros productos, algunos argentinos, chilenos, brasileños y peruanos. ¿Cómo hacer entonces, un análisis de mercados? Pues, fácilmente, a cada una de estas tres ciudades se mandó un investigador a los principales puestos de ventas, en donde se aplicó un pequeño cuestionario, analizando los precios de la competencia, el tipo de clientes, etcétera. Sin preguntar directamente a ningún consumidor, porque eso sería mucho más costoso, en tres días y a muy bajo costo, se logró hacer una buena investigación de mercados.

Respecto a la comunicación: Cada día se están inventando nuevas técnicas de comunicación, por ejemplo, el cartel. Un cartel es visto por muchas personas y su costo es muy bajo.

Respecto al plan de venta: Tuve el gusto de estar en un pueblito de Haití, en lo alto de las montañas donde la gente no puede escuchar el radio porque no tiene dinero para comprar pilas y tampoco tiene luz eléctrica; en la plaza de ese pueblito vi a unos vendedores de billetes de lotería con sus equipos portátiles esto es, llegando directamente de los barrios más lejanos, al cliente; y vendían muy bien, bastante bien.

En conclusión, la comercialización es sumamente importante, si no se vende, el negocio inevitablemente fracasa. Se puede pensar en un *marketing mix* que consiste en las tres etapas que mencionamos en nuestros ejemplos, cada una de las cuales muestran características particulares muy importantes y a muy bajo costo. Gracias.

ESTUDIO DE CASO: ALTERNATIVAS, ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

Raúl Hernández Garciadiego

Muy buenos días a todos. Quiero platicarles una experiencia poco común del desarrollo de un producto no tradicional, que es un producto del amaranto. La experiencia de cómo una organización no gubernamental llamada Alternativas, ha apoyado la creación de una marca comercial que se llama QUALI.

Esta experiencia se ha realizado, principalmente, en las zonas más marginadas del país, en donde tiene muy baja producción. La paradoja que encontramos ahí, es que la gente no tenía nada que vender, o sea, no teníamos, inicialmente, un problema de mercado porque la gente no producía nada que se pudiera vender. Entonces, el proceso tuvo que empezar desde mucho más atrás, buscando un producto que se pudiera producir y que se pudiera vender en un mercado. Y encontramos el amaranto, cultivo que es altamente proteínico; analizando en detalle el producto, lo escogimos por dos razones: una, porque el amaranto nos brindaba la oportunidad de autoconsumo para aumentar la calidad de la alimentación de las familias y dos, porque previmos que tenía un potencial importante en el mercado, precisamente por las grandes cualidades que tiene, puesto que el amaranto es un pseudo cereal en el renglón de las proteínas, superior a cualquier otro de los grandes cereales que existen en el mundo. Esto es especialmente importante no sólo en cantidad de proteína sino en la calidad de la proteína. El amaranto, para los que viven en Sudamérica, es conocido como la quiwicha que tiene un exceso de lisina (la lisina es al amaranto, lo que el oro es para los gambusinos). Por ello, los nutriólogos siempre están buscando de dónde pueden sacar lisina para la alimentación, tanto animal como humana porque, precisamente, a todos los demás cereales (al maíz, al arroz y al trigo) es lo que les falta.

Pero el amaranto nos interesa porque también es alimenticio en su hoja, no sólo el grano, entonces, la proteína de su hoja, la comparamos con la espinaca; quién no ha oído hablar de "la espinaca de Popeye". Pero el amaranto es mejor, el amaranto tiene 3.5 de proteína y la espinaca tiene 3.2, la espinaca es famosa por el hierro pero el amaranto tiene más.

En el pasado, el amaranto sí tuvo un mercado. El amaranto aparece en los códices, como un producto que compartía los cuatro primeros lugares en la alimentación prehispánica junto con el maíz, el frijol y el chile. Sin embargo, el amaranto fue prohibido por su asociación a rituales religiosos; puesto que, en el momento que fabricaban ídolos se ofrecía, se rociaba con sangre y se lo daban a comer al pueblo, los curas dijeron que ésta era una comunión pagana y se dejó de sembrar. Entonces, el amaranto se erradicó y eso rompió el balan-

Ahora bien, ¿en dónde ha funcionado mejor la venta? En escuelas, los productos de la pandilla QUALI han sido disfrazados de productos chatarra, tenemos chorritos y galletitas con chocolate. Tenemos productos que el niño pide porque son sabrosos, a las mamas les podemos decir que es nutritivo, pero al niño no le va a importar que sea nutritivo, sino que sea sabroso. Por eso dije, que estamos irrumpiendo en un mercado que no es el propio del amaranto, porque en vez de estar en las tiendas naturistas con productos exóticos, estamos en el mercado de productos chatarra, que es el que tiene mayor venta dentro del mercado alimenticio, en todos los países. Este es el desarrollo de la marca, de los productos y de la organización que nos está permitiendo repetir la experiencia como franquicia a nivel regional. Muchas gracias.

LA MICROEMPRESA: EXPERIENCIAS Y RETOS

VISIÓN HISTÓRICA DE LA MICROEMPRESA Y SUS RETOS

Francisco Otero

Muchas gracias por esta invitación, es un gusto muy especial para mí. Cuando me propusieron esta presentación, el tema era: "Los Retos de la Microempresa", y me puse a pensar qué podía decir y traté de recordar todo lo que había aprendido en estos años y lo que había aprendido en el banco, esto no fue fácil, pero al final, llegue a la conclusión de que la microempresa tenía tres grandes retos, de los cuales sólo voy a basar mi ponencia en uno.

Los tres grandes retos de nuestros microempresarios son: primero, el reto organizacional, que tiene que ver con su especialización, con su división del trabajo y con su tecnificación, incluso tiene que ver con lo que llamamos su formalización y, naturalmente, con todo su aspecto laboral (cómo se organizan, cómo se contabilizan y cómo se manejan). El segundo reto, es el reto que tiene respecto a sus productos, tiene que ver con sus mercados, con cuestiones de calidad, con la terminación del producto, etcétera. El tercer reto de la microempresa, tema de mi ponencia, es el reto de la imagen, que se refiere, específicamente, a cómo los percibe la sociedad, este reto ha evolucionado mucho, y aunque considera su imagen ante la sociedad, también considera su imagen ante nosotros, ante la gente que trabaja en su desarrollo.

En los diez o doce años que han transcurrido, desde que se inició la fundación PRODEM en Bolivia, la pregunta que más frecuentemente he escuchado, es ¿cuál es el secreto de la fundación PRODEM y del Banco Sol? Aunque nunca antes había confesado abiertamente este secreto, en realidad, el secreto era que ambas instituciones lograron realmente entender a su cliente.

Nosotros tuvimos mucha suerte, porque el grupo inicial que organizó esta institución venía de una larga trayectoria de lo que en aquella época se llamaban extensionistas o promotores. Los promotores eran gentes que habían estado metidos en los barrios, en las villas, en las aldeas y en los pueblos, y por tanto, conocían muy bien a los clientes, por lo que fue casi natural para nosotros, diseñar un producto que les resultara útil, práctico y que, evidentemente, tuvo mucho éxito. Pero si se ponen a pensar un poco, recibimos mucha información en esa época, sobre cómo era percibida la microempresa.

En 1986, la fundación PRODEM tenía 2,000 clientes, 40 empleados y buscaba desesperadamente alguien que le consiguiera un préstamo, puesto que se nos habían acabado los $245 mil dólares que nos habían regalado los canadienses. Y encontramos un organismo internacional, cuyo nombre no voy a repetir, que nos dijo: ¡Claro, nosotros les prestamos $500 mil dólares! (Creo que ya ubicaron de quién hablo, ¿no hay nadie aquí del Banco Central de Bolivia?). Nosotros estabamos encantados, eran dos ceros más de los que jamas

habíamos soñado y además en dólares. Esto era un sueño y esta gente nos puso una pequeña condición: para utilizar este dinero, nos dijeron: "miren, esta plata se las vamos a prestar, ustedes la van a manejar en condiciones regaladas, pero por favor no se la presten a comerciantes". Nosotros tenemos una pasión por el comercio y nos parecía que era la forma más estupenda de ingresar al mercado laboral, especialmente por parte de las mujeres campesinas. Pero no solamente había una condición, sino que querían que otorgáramos prestamos, exclusivamente a mujeres, en todas las ramas. Naturalmente, esta búsqueda fue difícil y parecía ridícula, pero yo me pregunto ¿cuántas estupideces estaremos haciendo ahora que dentro de diez años nos van a aparecer igual de ridículas?

Mi punto es el siguiente, no conocemos al sector, apenas lo hemos empezado a entender, no hay calidad en nuestro gremio y especialmente, en los gobiernos, sobre qué es lo que significa la microempresa. Para mí, el principal reto de la microempresa es la imagen que la sociedad tiene sobre ellas, imagen que recae sobre nosotros, porque somos los que vamos a dirigirla. Hemos pasado de la etapa de absoluta indiferencia, que duró 500 años, a la etapa de depresión, etapa que ya casi superamos pero que fue nefasta y que incluso, todavía continua.

En Santa Cruz, Bolivia, todavía se habla con desprecio de la persona ambulante e incluso, han limpiado con fuerza militar una zona céntrica donde los ambulantes trabajaban, trasladándolos a otra parte de la ciudad. En otros países, gracias a IPM, he podido ver que esta etapa está en pleno apogeo, por ejemplo: en Africa, la ciudad de Zimbabwe, Bulawayo y Harare. Afortunadamente, esta etapa en América Latina, se está superando, aunque no del todo, luego entramos a otra etapa, que es la del paternalismo.

Los perjuicios que he escuchado y el paternalismo que he escuchado sobre el comercio son espeluznantes, la gente sigue hablando mal de los comerciantes, y siguen diciendo que no aportan nada a la sociedad, que no existe valor agregado a su trabajo, que son parásitos, que lamentablemente son un mal necesario, y esto no es verdad. Nosotros hemos creado un banco en torno al apoyo al comercio y hemos descubierto que el problema no es solamente el ingreso a la fuerza laboral, sino que, evidentemente, duran muy poco tiempo, pero eso se debe a que se gradúan a otro empleo, una vez que aprenden a comprar barato y a vender caro, se enteran cómo son los mercados (dónde se compra y dónde se vende), después de haber tenido muchos productos, escogen uno y se pasan a éste. Entonces, no es que quiebren, es que se gradúan, como no hay escuelas laborales ni escuelas vocacionales y además las mujeres campesinas no tienen acceso a eso.

Quisiera terminar diciéndoles, brevemente, que además de entenderlos bien, y entender bien su organización interna, la forma como trabajan, creo que lo otro que debemos de entender es, precisamente, entender cómo es su proceso, cómo pasan de la precariedad a la estabilidad, y esa estabilidad cómo se convierte en acumulación y de la acumulación cómo pasan a la transición de pequeñas empresas a medianas. Esta evolución ya la hemos visto, ha empezado a emplear mucha gente y a generar productos de mucho más alta calidad y han empezado a crecer.

Entonces, en Bolivia no hay pequeña industria, porque nunca se apoyó a la microempresa, ahora, ya se le está apoyando, ya esta empezando a surgir este sector de la sociedad, de una manera real, es decir, de una manera no artificial; no es un profesional desafectado, es gente

que ha ido progresando, que ha ido conociendo y ha ido graduando. Se trata de darle créditos y millones, se trata de que los 2,000 millones de comerciantes salgan de la precariedad.

Espero que los haya logrado estimular para que, las instituciones de desarrollo puedan ingresar al microcrédito, creo que es necesario, que algunas empiecen a desarrollar y crear conocimientos sobre este sector, ¿qué tanto interés nos ha despertado? y ¿qué tan efectivo ha sido el resultado para resolver todas las injusticias y los males que ha representado nuestra sociedad?

Muchas gracias.

IMPLICACIONES DE LA "MICRO" EN LA MICROEMPRESA

Mark Schreiner

Quisiera agradecerles a todos ustedes el haberme invitado a este foro. El tema principal de la ponencia es que la microempresa es pequeña, esto a lo mejor es bastante obvio. Definiendo a la microempresa por su tamaño y pensando en su pequeñez, trataremos de derivar algunas implicaciones para los programas de apoyo a la microempresa, es importante señalar que, a mi parecer, la característica más importante de los programas de apoyo es su tamaño, es decir, son más grandes que las microempresas, lo que les permite diluir los costos. Los costos de transacción, son menos importantes para los grandes programas, porque pueden diluirlos sobre la base de transacciones más amplias y estos son los problemas que tienen que superar las microempresas, entonces, la característica más importante de la microempresa es su tamaño, en su mayoría tienen un solo empleado, mismo que a su vez, es el empresario-jefe, que hace de todo. Sin embargo, también existen microempresas que tienen más de un empleado (pero muy pocos empleados).

Podemos decir entonces, que el tamaño tiene algunas implicaciones. Si hay una empresa con un solo empleado, este tiene que ser atleta de decatlón, es decir, si ponemos de ejemplo a un zapatero, este único empleado tiene que hacer el zapato, venderlo, conseguir la materia prima y manejar la cuenta. En este caso, es muy probable que el empresario no tenga todas las destrezas en cada evento, lo que abre un espacio para el programa de apoyo. Por otra parte, si hablamos de una microempresa con más de un empleado, muchos de ellos van a ser miembros de la misma familia. Vamos a pensar que en algunos sectores hay una ventaja comparativa en tener una empresa bastante pequeña, porque así el dueño puede vigilar a los empleados y el capital que se está manejando con más facilidad. Por ejemplo, en el sector agropecuario, es muy importante vigilar el uso que dan los empleados al capital (sea la tierra, las herramientas, etcétera). Así que, es mucho más fácil vigilar la mano de obra familiar que la mano de obra alquilada, esto en comparación con los programas de apoyo de microempresas.

Otra implicación de ser una empresa pequeña con pocos empleados, es que no hay una división de labores importantes dentro de la misma; a lo mejor, el padre cose los zapatos, la madre los vende y los niños hacen la limpieza y enlistan el inventario, pero esto no es una especialización de labores, sólo quiere decir que todos están haciendo algo, pero no es una especialización. Para los programas de apoyo, lo importante es reconocer que esta microempresa va a necesitar de algunos servicios especializados, que a lo mejor no pueden conseguir ellos mismos por ser pequeños, por ejemplo: un servicio legal. En el caso de una empresa grande, esta puede tener un empleado que esté especializado en los asuntos legales y un em-

pleado que esté dedicado a los asuntos impositivos. Esta diferencia marca la existencia de un espacio para un programa de apoyo que puede diluir el costo de tener uno o dos empleados especializados en un tipo de servicios que no se va a encontrar en la microempresa. También es importante señalar que las microempresas tienen muchas de las mismas necesidades de las empresas grandes, puesto que muchos de los servicios que puede brindar un programa son servicios que necesitan todas las empresas, sean grandes o pequeñas, por ejemplo: el apoyo para la contabilidad, para los asuntos impositivos y para las transacciones financieras.

Lo que pasa en las microempresa es que, por la falta de divisiones de labores, no se pueden diluir los costos de tener un empleado especializado; pero, por el hecho de ser pequeña, tampoco puede hacerlo por sí misma. Es muy probable que el programa de apoyo no tenga mucho conocimiento de cómo coser zapatos, pero sí puede tener un conocimiento de cómo manejar la contabilidad y puede brindar este servicio de una manera valiosa para la empresa.

Otro tema que viene del hecho de ser pequeña, y que tiene mucho que ver con los costos de transacción, son los costos para iniciar una empresa. Existen costos fijos para iniciar una empresa y si la empresa es muy pequeña es muy difícil diluirlos; muchos de estos costos tienen que ver con la forma legal y con las reglas de la formalidad. En muchos países, la mayoría de las normas de regulación han sido diseñadas para las empresas grandes, siendo muy difícil para las empresas pequeñas cumplir con estos requisitos porque no tienen la oportunidad de diluir los costos. Cumplir con los requisitos de la formalidad, desde el punto de vista del empresario, tiene sus costos, porque entonces va a tener que pagar el impuesto de la mano de obra que contrata, va a tener que cumplir con la reglamentación de incendios, etcétera. Pero también, desde el punto de vista de los beneficios de la formalidad, cuando uno es informal, no se puede comprobar que uno es buen sujeto de crédito, porque no tiene las facturas de haber pagado los impuestos, no tiene los recibos de haber pagado la cuenta de luz, no tienen una relación formal con un suministrador más grande que pueda decir que esta empresa sí cumple con sus promesas. Por tanto, como microempresa debemos ver la posibilidad de entrar en la formalidad y en la regulación, como el resultado de la toma de decisiones que toma en cuenta los costos y los beneficios. También, desde el punto de vista social, no estar en la formalidad tiene sus costos, porque entonces sus empleados no van a estar sujetos a la reglamentación, a lo mejor van a estar trabajando jornadas muy largas, o bien, no van a estar ganando un sueldo mínimo; entonces, si los programas de apoyo pueden bajar los costos de entrar en la formalidad, sin bajar los beneficios esto aportaría un beneficio social.

Sin embargo, también es importante reconocer que ser informal, desde el punto de vista del empresario, no siempre es malo, porque muchas veces los microempresarios quieren salir del sector con mucha facilidad, es decir, no están pensando en su negocio como algo permanente, por lo cual no vale la pena inquirir en los costos de entrar en la formalidad, y así no va a poder diluir los costos a lo largo del tiempo. El punto más importante es reconocer que hay dos puntos de vista y que la decisión de ser formal o informal se toma desde el punto de vista del empresario.

Ahora bien, como hay costos para iniciar una empresa, vamos a ver que muchas de las microempresas se encuentran en sectores sin barreras de entrada, una de ellas puede ser la agricultura, por ejemplo: en el caso de que el empresario ya tiene la tierra, se puede decir

que los costos para iniciar están hundidos. Otro ejemplo es: muchas microempresas en el sector de comercio deben de cumplir tres requisitos importantes para iniciar una empresa, estos son: el tiempo (para poder vigilar la mercancía); el transporte (para poder conseguir el inventario) y tener un local. En muchos casos las personas tienen el tiempo, por ejemplo: las amas de casa que aunque tengan que vigilar a sus niños, también pueden estar vigilando sus abarrotes, pueden estar vigilando el inventario, pueden conseguir transporte público o a lo mejor ya tienen este costo hundido, porque han comprado transporte propio y un local. Otro ejemplo de tener el costo ya hundido, es la industria casera. Podemos ver que la mayoría de los productos de la industria casera son: comida, bebida, costura, entre otros; cosas que las amas de casa pueden hacer en cualquier momento, y si van a montar un negocio, lo hacen solamente para ampliar lo que ya están haciendo, es decir, entran en sectores donde ya los costos están hundidos, pero una de las consecuencias de esta decisión es tener que enfrentar a la competencia.

Otra implicación es que hay poca demanda, porque están vendiendo cosas que van a ser compradas por gente de bajos recursos y estas personas, a lo mejor, compran de vez en cuando, pero cuando hay un choque en la macroeconomía, ellos son los primeros que deciden que en vez de comprar comida en la calle, hacen el esfuerzo para hacer su propia comida. Por tanto, con mucha competencia y poca demanda hay mucho riesgo en el sector.

En cuanto a las implicaciones para los programas de apoyo, es importante tener una macroeconomía estable porque esto influye mucho en la demanda; la demanda de los pobres es mucho más elástica para los productos que produce la microempresa, esto también quiere decir que el estancamiento del sector no tiene que ser cosa mala, puede ser que las personas que ahora no están entrando en el sector, tengan mejores oportunidades.

Por ser pequeñas y estar muy cerca de la línea de subsistencia, estas empresas están muy adversas a riesgos. Los microempresarios de los países con bajos recursos son las personas que no han podido tomar otras oportunidades mejores, por lo que se da un cambio constante en el sector. Cuando un microempresario puede conseguir un empleo mejor, sale del sector, por ejemplo, hay muchas mujeres que tienen muchas responsabilidades con la familia y no quieren arriesgar su bienestar familiar. Y, finalmente, podemos ver que los microempresarios son más pobres que los asalariados, pero menos pobres que los jornaleros; la implicación para los programas de apoyo sería que, si quisieran llegar a los sectores más pobres, no podrán hacerlo por medio de la microempresa.

Cuando uno esta diseñando una intervención, hay que tomar en cuenta la característica principal de la microempresa y también de las consecuencias de ser grande, para ver si la intervención tiene un buen encaje y, a fin de cuentas, desarrollarla es una cuestión empírica que requiere de más investigación.

Gracias.

LOS RETOS DE LOS ACTORES DE LA MICROEMPRESA

María O'Keefe Wenig

Quisiera comenzar con una reflexión sobre la naturaleza del trabajo. Se dice, comúnmente, que los latinos trabajan para vivir y los anglosajones vivimos para trabajar, si aceptamos esto, resulta esquizofrénica y un poco contradictoria la creación, en países anglosajones, de sistemas que permiten a la gente vivir sin trabajar, a tal grado que la incapacita para el trabajo. El sistema *Welfare o Dole*, como se conoce en Europa, se ha convertido en una transferencia de recursos del Estado para que una población no productiva pueda mantener una mínima capacidad de consumo. El Estado, en vez de fortalecer la participación del trabajador en su sociedad, ha regulado su pobreza; a menudo la persona se ve desvinculada del quehacer social, esto fomentando la dependencia y creando condiciones de desintegración social.

En contraste, en América Latina, ya sea porque los estados no cuentan con suficientes recursos, o bien, en base a la naturaleza productiva del ser humano, y reconociendo el artículo 123 de la Constitución mexicana, que confiere el derecho al trabajo digno y socialmente útil, estos países no crearon sistemas que desvincularan a la persona del trabajo productivo. Nosotros, profesionales en programas que apoyan a la microempresa, hemos sido testigos del desempeño del microempresario en idear un trabajo que lo vincule con su comunidad y le proporcione los recursos para mantenerse. Hemos visto que el derecho, o bien la necesidad de trabajar, tiende a forjar una mayor relación de cercanía entre la persona y su entorno. Observamos como una señal de éxito cuando, particularmente, la mujer expresa que su actuar como microempresaria la ha impulsado a salir de su casa y enfrentarse con su entorno, conocer lo que ofrece y no ofrece para sus hijos y asumir un papel más positivo como miembro de su comunidad.

En 1988, conducí una investigación donde se evaluaban los resultados de la participación de la mujer en programas de microcrédito, entendiendo los efectos de participar en dichos programas sobre la salud materno-infantil, la utilización de servicios de salud y educación, y el desarrollo de la comunidad para las mujeres que participaban en estos programas. El cambio de estar con una actividad productiva, remunerada, al tener un negocio, las transformó; las decisiones que tomaban y los planes que llegaron a tener para sus negocios les dio una imagen de ellas mismas como seres capaces de tomar decisiones, de participar en su sociedad y de guiar a sus hijos.

Hasta aquí, he presentado un discurso un tanto filosófico del sentido de la microempresa, como una respuesta al derecho o a la necesidad de trabajar. Ahora quisiera dirigir mi atención a la situación actual y no exclusivamente del trabajo del microempresario, sino de

los sectores que colaboramos con la actividad de la microempresa (el microempresario, los grupos que forman para recibir créditos y otros servicios, y las instituciones que apoyan sus necesidades, tanto financieras como productivas).

Durante la última década hemos presenciado el desmantelamiento del sistema de *welfare* norteamericano y un nuevo interés en apoyar al microempresario en Estados Unidos. En Latinoamérica, las autoridades del Estado han reconocido que los pobres tienen una cultura financiera y son capaces de ahorrar y de recibir créditos. Algunas organizaciones de finanzas populares se han convertido en entes financieros formales, y con mucha frecuencia, como es el caso de México, hemos consolidado programas de finanzas populares a pesar de fuertes crisis económicas.

Ahora bien, voy a enfocar mi discurso a la situación de México. No todo ha sido avances, al menos aquí en México, les quiero exponer nuestra labor y las dificultades que hemos enfrentado como ONGs e instituciones de finanzas populares, como instituciones que promueven la organización de microempresarios. En las condiciones de la microempresa, la experiencia en México de las microfinanzas reunió tres factores adversos: una regulación y supervisión inadecuadas y deficientes, la asignación de recursos excesivos por parte de la banca de desarrollo y el desequilibrio del sistema financiero nacional que resultó de la crisis. Estos tres factores llevaron a la quiebra a muchas instituciones financieras populares, lo que actualmente se ve como desconfianza al sector, y se puede confundir con el sector de la microempresa. El resultado de la desconfianza y por ende, la desconfianza a la microempresa, es muy importante, pero quisiera recordarles que la misma situación ocurrió con la banca comercial y ahí, el gobierno a asumido un papel mucho más proactivo, buscando subsanar la situación.

Un riesgo que enfrenta el microempresario está vinculado con su marginalización de la actividad formal productiva, dado que la microempresa generalmente carece de un trato adecuado en términos fiscales y regulatorios, ésta se percibe como parte del sector informal y por tanto, fuera de la ley. Aquí existe un gran riesgo, la hostilidad por parte del Estado y la sociedad hacia el sector, quienes podrían llegar a suprimir el acceso del microempresario a los recursos de finanzas populares, privándolos de su único apoyo financiero y de la capacitación que, en muchos casos, de estos se deriva. En vez de adecuar las normas tributarías para permitir su entrada en el sector formal, reconocer y atender sus necesidades de capacitación y acceso al mercado, se aumentaría su marginalización, lo cual pudiera llegar a tener consecuencias sociales aún más importantes, considerando que su tamaño aquí en México se ha calculado, aproximadamente, en el 59% de la población ocupada. La situación de informalidad en que vive este enorme porcentaje de la población, va más allá de aportar recursos al Estado por medio de sus impuestos, es decir, viven al margen de las actividades reconocidas de la sociedad en que están insertadas, carecen de información de su propio mercado y no se identifican como empresarios que contribuyen con su actividad a la producción de la sociedad. Esto hace difícil considerarse como parte activa de la sociedad, trabajar formalmente y planear sus actividades hacia un futuro. Las consecuencias perniciosas de la informalidad son: uno, que no se puede identificar el tipo de actividades que en ellas se realizan, si son lícitas o ilícitas (por ejemplo: no importa si la persona está vendiendo droga o

zapatos), pero si el hostigamiento social es indistinto creamos muchos problemas. En segundo lugar, no podemos identificar a quienes realmente debemos aplicar leyes con rigor para prevenir problemas sociales, puesto que no se generan los cimientos para proyectar la actividad económica a futuro, no tienen acceso a servicios de salud, vivienda y pensiones; las dificultades que enfrenta el microempresario no tienen que ver solamente con los asuntos de finanzas y tribulación.

No se debe de confundir el derecho a trabajar, con el derecho a recibir crédito, a veces el crédito no sirve para mejorar la situación y puede generar decisiones equivocada; no se debe de perder de vista que las microfinanzas son una herramienta no un fin. Por ejemplo: el sector de la pesca, en condiciones de acceso al crédito, puede permitir que un pescador pueda financiar su pesca y a veces, le permite convertirse en un micro o pequeño empresario estable, típicamente venderá su pesca rápidamente y a un precio bajo (antes de que se le eche a perder), su acceso al crédito ha sido cubierto. Sin embargo, carece de acceso a servicios no financieros, quizás más importantes, entre ellos: la comercialización, la capacitación, las técnicas comerciales básicas y la transferencia de tecnología.

La deficiente prestación de servicios no financieros, no solamente limita su posibilidad de crecimiento, sino también la renovación de recursos naturales y su capacidad de aumentar su capital. El pescador con crédito, puede trabajar para ser un buen modelo para sus hijos, pero el mejor insumo para una microempresa no siempre es el crédito, en este caso, la capacitación sería aún más importante, para permitirle trabajar en una actividad integrada con ciertos aspectos de la transformación, limpieza, empacado y distribución de su producto.

Al microempresario le hace falta el acceso a su mercado, además de organización, lo cual hace más costosa la prestación de servicios a estos negocios; como individuos, los microempresarios están expuestos a una situación confusa de altas, bajas, registros, permisos, contribuciones a salud, vivienda, y SAR, por no hablar de lo complicado que resulta llenar los formularios para pagar los impuestos.

Hace algunos años, en una reunión con funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la que participaron también representantes de la microempresa y cuyo propósito era aprender a llenar los formularios, los propios funcionarios llegaron, cada uno, a un resultado diferente de cuanto debía ser el monto a pagar. La reunión fue posterior a la creación del Régimen Simplificado, en donde por cierto, se permite que el microempresario venda a montos limitados, siempre y cuando no expida facturas, limitando efectivamente la oportunidad de crecer y vender a negocios más grandes, las cuales sí requieren facturas.

El problema de la informalidad empieza desde las propias instituciones que atienden al microempresario, ¿cómo somos? o ¿cómo son las organizaciones reconocidas pero no reguladas?. Estas generan responsabilidades adversas en dos sentidos: la responsabilidad legal y la responsabilidad fiscal que recaen en los patrones o en los miembros del consejo de estas organizaciones, debido a figuras jurídicas inadecuadas para éstas y la falta de recursos legales que protejan a los usuarios ante el incumplimiento de compromisos acordados con la institución, como por ejemplo: hacer cumplir el pago de los créditos. Los efectos de estas responsabilidades adversas, son sumamente costosos, limitan los recursos para los servicios, es decir, menos recursos llegan al usuario, quienes requieren del apoyo constante de exper-

tos en materia legal y fiscal, carecen de supervisión y, quizás lo más importante, distraen su atención de la actividad preponderante de la institución. Esta situación va a continuar, pues el gobierno no quiere asumir la responsabilidad de supervisar y regular, prudencialmente, a nuevos intermediarios financieros o permitir la transformación de estas organizaciones en entes formales de financiamiento popular, hasta no resolver la situación del FOBAPROA y crear un sistema similar al *Federal Deposits Insurance*, que es el sistema de seguro hacia los depositantes en Estados Unidos, lo cual está ya en proceso.

En conclusión, si no han visto que hay muchos retos, voy a anunciar algunos: la actividad microempresarial requiere de la participación e investigación de instancias gubernamentales, domésticas e internacionales que reconozcan la necesidad de establecer una nueva relación laboral, esta debe reflejar la realidad de que cada vez más personas son autoempleados y crean microempresas. Tengo un dato, no es muy nuevo, pero no creo que haya cambiado demasiado, dicen que más del 50% de las microempresas iniciadas en un año se cierra antes del final del año y esto mismo implica una enorme inversión de energía por parte del microempresario, de los recursos de crédito y de la capacitación que necesita; si estos fueran mejor encaminados, a lo mejor tendría que abrir un micronegocio en vez de diez en una década. Por parte del gobierno, éste tiene la responsabilidad de proveer las capacidades básicas a su población, como lo es: la educación y la capacitación para permitir que los alumnos puedan ser microempresarios y los que ya lo son puedan participar en el sector formal de la economía.

Por parte de las instancias internacionales como pudiera ser la OIT, apenas se está tratando la situación del microempresario, como un autoempleado con sus necesidades particulares, este tiene que revisar su óptica de que el trabajo no es únicamente una relación obrero-patronal, pues encontramos casos de autoempleados en situación de explotación sin las más mínimas protecciones y sin el derecho de proyectarse en el futuro. El BID por su parte, debe apoyar la investigación orientada a conceptualizar las necesidades de capacitación por sector, en temas relacionados con la comercialización, las técnicas comerciales y la transferencia de tecnologías, esto con la finalidad de hacer viable que las organizaciones que apoyan al microempresario las instrumenten.

Muchas gracias.

LA TRANSFORMACIÓN DE ONGs DE MICROFINANZAS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS FORMALES

EL CASO DE LA CAJA DE AHORRO Y PRÉSTAMO LOS ANDES

Mary Solares de Valenzuela

Lo que voy a hacer es un poco contarles la experiencia que hemos tenido en Bolivia, la transformación o constitución de una entidad financiera regulada que se llama Caja de Ahorro y Préstamos Los Andes, y que ha contado con el apoyo de diferentes instituciones. En realidad, Procrédito nace como una institución que pretende cubrir las necesidades de acceso al sistema financiero formal de las personas que no tienen acceso a éste.

En Bolivia el 70% de la población vive en condiciones de pobreza y este hecho se ve más claramente en el área rural. El sector informal de la economía genera casi el 90% de los empleos en este momento y se considera que existen unos 500,000 microempresarios en Bolivia. Desde la década de los ochenta el financiamiento de dichas pequeñas microempresas ha estado a cargo de ONGs, organizaciones sin fines de lucro, y no había un marco regulatorio que les permitiera formalizarse a no ser que fueran bancos.

Para llegar a ser un banco se necesitaba mucho capital. Conseguirlo era muy difícil. Felizmente, el gobierno y las instituciones de supervisión posibilitaron mediante la promulgación de un decreto la creación de los fondos financieros privados y en este marco se constituye la Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes, con la participación de diferentes accionistas, como la Corporación Andina de Fomento, la Cooperación técnica de Suiza, así como Procrédito.

A diferencia de la banca, un fondo financiero privado simplemente no puede trabajar con cuentas corrientes, ni dedicarse al comercio exterior. Pero el resto de las operaciones, depósitos en caja de ahorro, créditos de cualquier naturaleza, sí les son permitidas y, consideramos que eso es lo que necesita el grupo METACOM, en el que estamos trabajando. Los accionistas principales tienen la visión de largo plazo de la institución y lo que se quiere es que sea sostenible con el tiempo, permitiendo con esto una mayor captación de los recursos tanto del público como de entidades de segundo piso o de organizaciones que simplemente ya no trabajan con ONGs sino como entidades financieras formales.

Este decreto establece que deben ser sociedades anónimas que trabajen en el ámbito del derecho comercial y, de esta manera, se asegura la existencia de capitales de riesgo que respaldan las operaciones de estas instituciones. El proceso no ha sido fácil y tampoco ha sido muy corto; la ONG ha estado trabajando casi tres años constituyendo una cartera y desarrollando sistemas necesarios para formar una institución regulada. Se han tenido que hacer, y se ha tenido que contar con un sistema de informática que nos permita cumplir con los requerimientos de información de la superintendencia y del Banco Central; o sea han

establecido mecanismos de control, se ha tenido que capacitar al personal con miras a manejar volúmenes mucho más grandes de los que podría manejar una ONG.

Si bien el camino recorrido ha permitido llegar a la normalización, hay que tener en cuenta que de ahí en adelante es muy importante tener en cuenta que ya no simplemente se trabaja con el dinero de los donantes sino principalmente con el dinero del público, y ello requiere un manejo mucho más consciente de los recursos, por cuanto no es el mismo dinero. Creo que da más cargo de conciencia, en todo caso. Mientras la ONG iba desarrollando sus actividades, se veía con ciertas limitaciones: es el caso de conseguir fondos para acceder a mercados más grandes de capitales, lo que no ocurre ahora con la institución ya formalizada.

Ahora, evidentemente hay muchas más exigencias, si bien cuando éramos una ONG se tenía toda la información en cuanto a balances, estados financieros; tampoco había los plazos tan estrictos. Ahora, hay que cumplir con todos los plazos, hay que tener una estructura más sólida que permita cumplir con todos los requerimientos tanto del Banco Central como de la Superintendencia.

La estructura de la Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes está compuesta por una asamblea de accionistas que vela por los intereses de su inversión en la caja y un directorio muy consciente de la realidad que es ahora manejar una institución financiera formal. La ONG ya no realiza ninguna actividad, simplemente ha dejado control a su participación accionaria en esta entidad financiera regulada y es esta entidad la que se dedica a todos los servicios financieros.

La captación de recursos del público no es una tarea fácil. Lamentablemente, como ONG, no puede adquirir esa experiencia y eso se está haciendo paulatinamente y toma un poco más de tiempo, pero se nota ya la diferencia de cuando era ONG a cuando es una entidad financiera regulada, por el hecho de que goza de mucha más aceptación dentro de los organismos que prestan recursos para este sector.

Hay condiciones fundamentales para constituirse en una entidad financiera formal: es la mentalidad y filosofía empresarial que se debe tener, y hay que mantener el valor del capital, pero además lograr algunos excedentes que le permitan capitalizarse aún más para más adelante, y más adelante también habrá que pensar en interesar mucho más a inversionistas privados, porque, si bien ahora contamos con la participación de organismos bilaterales o multilaterales, éstos son temporales.

Normalmente lo que se hace es dar un capital inicial a estas instituciones y posteriormente cuando lleguen a una etapa de madurez, salir al mercado, por lo que se necesita que la institución sea lo suficientemente sólida como para que, a la salida de estos accionistas internacionales, puedan ser reemplazados por accionistas privados que estén convencidos, no sólo que es un trabajo que vale la pena por su contenido social, sino porque también es un trabajo rentable; es un negocio, pero un negocio en el que hay que combinar las dos cosas, una rentabilidad aceptable para cualquier inversionista pero también una orientación a ese grupo meta que es el que requiere estos servicios.

Ha sido difícil convencer que los trabajadores pobres, los microempresarios, los pequeños empresarios, sí cumplen con sus obligaciones; de hecho, son los que mejor cumplen

con sus obligaciones; los índices de mora de casi todas las instituciones que se dedican a esto son realmente bajos y esto es también porque todos han desarrollado una u otra tecnología de crédito que les ha permitido cubrir un buen mercado y, además, recuperar en buena forma los créditos.

El proceso de normalización de las ONGs no es fácil, evidentemente, pero es posible siempre y cuando se cumplan algunas condiciones, si hay elaborada una estructura jurídica adecuada y en eso tiene que ver mucho el papel de los gobiernos de cada país. En el caso del nuestro se ha contado con ese aporte importante, puesto que se han creado, se ha posibilitado la formación de estas instituciones, que en realidad son unas instituciones intermedias. El marco regulatorio debe ser, pues, el adecuado. No es posible manejar de la misma manera, o controlar de la misma manera, una entidad de microcrédito que un banco comercial común y corriente.

El directorio, por ejemplo, tiene que ser, por un lado, muy comprometido y que compatibilice su visión social con una mentalidad empresarial que conozca el sistema financiero, que esté consciente plenamente de la responsabilidad que implica administrar los recursos del público o los del Estado.

Otro factor muy importante es el personal, un personal calificado y preparado para afrontar los requerimientos de los clientes del grupo meta con el que trabajamos. Por otra parte, debemos tener una buena estructura de manejo y de control interno que garantice que todas las operaciones que realizamos se encuentren dentro de las normas de prudencia, dentro de las normas de supervisión, y es muy importante, por demás, contar con los recursos financieros suficientes para alcanzar volúmenes de cartera que nos permitan cubrir con nuestros ingresos todos nuestros costos. Ya no es posible pensar que si no nos alcanza el dinero, a lo mejor cubrimos con una donación.

El hecho de ser una entidad financiera regulada ya de alguna manera cierra las puertas para contar con recursos blandos y se tiene que considerar que ya todo el trabajo que se haga es a tasas del mercado. Una clara visión de lo que significa el proceso de normalización y que lo más importante es querer formalizarse, no simplemente porque necesitamos más recursos para crecer, sino que para ser sostenibles y tener la duración que queremos para atender este grupo meta; creo que nadie quiere abrir instituciones que duren mientras les dure la donación y después tener que cerrarlas; sino ofrecer a este sector la gama de productos financieros. Tampoco se trata simplemente del crédito, también necesitamos transferencias, giros. El ahorro es una parte muy importante y eso sólo se lo puede hacer si es una entidad financiera regulada.

La institución que manejamos en este momento ha alcanzado muy buenos niveles, si bien ha trabajado pensando desde el inicio la normalización o en la constitución de una entidad financiera regulada, a la par que se efectuaban que eso hacía los estudios necesarios para llegar a este objetivo. Se nota claramente que en los tres años que ha tenido de ONG, su desarrollo ha sido mucho más lento y era lógico, no se podía acceder a recursos de los mercados de capital, los mercados normales, simplemente con sus fondos de donación, había podido llegar a un cierto nivel de cartera, a un cierto número de clientes y en su expansión también se veía limitada por la falta de recursos. No es el caso de la Caja de Ahorro y

Préstamo. Ahora que ha logrado una mayor cobertura de mercado, ha duplicado prácticamente su cartera de cuando era una ONG y logrado rendimientos que le permiten ser atractiva para posibles inversionistas.

TRANSFORMACIÓN DE LA ONG DE MICROFINANZAS A UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA FORMAL: EL CASO DE FINANSOL (FINAMERICA)

María Otero

Les voy a hablar de la experiencia de FINANSOL en Colombia, Institución Regulada Financiera que entró en crisis en el año 1996 y la cual recibió una activa intervención de Acción Internacional para llevar a cabo plan de rescate. Acción se involucró, por dos razones: primero, porque para entonces FINANSOL tenía casi 40,000 o más clientes, y, segundo, para Acción FINANSOL, que se había convertido en institución regulada al cabo de haber sido una ONG, representaba un modelo para las microfinanzas sumamente importante que consideramos que nos llevaría a un masivo crecimiento para la microempresa.

La quiebra de FINANSOL no sólo había acarreado consecuencias muy importantes para los microempresarios en Bogotá, sino también para la microempresa en general y, desde nuestro punto de vista, había desacreditado un modelo de transformación muy importante, por lo cual Acción decidió desempeñar un papel clave en el plan de rescate que se realizó.

Lo que quisiera hacer en esta presentación rápida es poner esta experiencia de FINANSOL dentro del contexto de transformación de las instituciones de microfinanzas; segundo, quisiera hablar un poco del origen de la crisis de FINANSOL y, tercero, ver qué tipo de lecciones podemos aprender de esta experiencia que pueda ser de utilidad.

Para poner esto en su contexto, FINANSOL surge como parte de una red de instituciones de una red internacional. Acción es una institución que da apoyo técnico, trabaja en innovación en microempresa en trece países con diecinueve instituciones. Lo importante de esto es que hay tres principios que unen a esta red: el primero es que estas instituciones intentan adquirir o alcanzar una escala masiva que implica trabajar con gente de muy bajos recursos, también penetrar más profundamente en el mercado; este elemento es un principio al que están de acuerdo todas estas instituciones.

Segundo e igual de importante es llegar a la viabilidad financiera. Estas instituciones intentan de manera muy rigurosa y disciplinada cubrir sus costos y convertirse en instituciones autosuficientes y, además, una vez que lo hayan hecho generar utilidades. Ese principio nos lleva al tercero, que es acceder a mercados de capital, para lo que se necesita transformar las instituciones para que empiecen a trabajar en intermediación financiera, puedan captar recursos, puedan movilizarse dentro de la banca formal y también acceso a otros instrumentos financieros. Estos principios son los que dirigían también el trabajo de FINANSOL. Estos principios también permitieron un cambio radical en esta red en los últimos

diez años y lo cual es importante, porque este tipo de instituciones, de 1989 a 1997, cambian de una manera interesante.

Hace diez años, la red de acción tenía sólo ONGs. Hoy tiene dos instituciones comerciales, cuatro reguladas que se transformaron — entre ellas FINANSOL—, cuatro que están en el proceso de transformarse y nueve que continúan como ONGs. Puede verse el crecimiento, lo que son los clientes activos en estos años, el crecimiento en la cartera activa de 6,000,000 a 222,000,000 y el crecimiento en el monto desembolsado cada año por esta red.

Asimismo, las pérdidas de esta red se mantienen debajo del 2%, aunque Carlos Castello, mi colega, aclaró que están a 2.7%, o sea ésa es una corrección de mayor transparencia, y el primer préstamo se mantiene más o menos en ese monto y el préstamo promedio crece bastante, principalmente porque se va dándole seguimiento a los microempresarios con que ya se había trabajado desde un principio.

El primer paso que hay que dar para entender este proceso son los temas y los antecedentes de cómo surge FINANSOL. Esto surge de una ONG llamada PROMUJER Bogotá, que después se cambia el nombre a CORPOSOL o sea, es común que cambien los nombres.

Los nombres, empero, FINANSOL y CORPOSOL son los que recordaremos. Cuando empieza el año 1987 ambos empiezan a crecer muy bien, tienen una cartera sanísima, empiezan a acceder a la banca para préstamos y a mostrar todas las características de una institución que debería ir hacia la transformación y lo que ocurre entonces es que por muchas razones, CORPOSOL decide cambiar pero nó se transforma en banco, sino que compra una compañía financiera ya existente y la especializa en microcrédito.

Las ventajas de esto era de que esta compañía ya tenía licencia, ya estaba regulada y ya estaba establecida y podía arrancar de la nada sin pasar por ese proceso tan penoso y tan largo que es el de la transformación. Los accionistas de esta institución son CORPOSOL, que es el accionista mayoritario, que tiene más o menos el 70% de las acciones y con instituciones internacionales: CALMEDO de Canadá, una de Suiza, ACCION de Estados Unidos; cada una con un 4% y una institución local de desarrollo que tiene un 7% y el resto individuales y con montos más pequeños.

Veamos entonces los factores de FINANSOL, que contribuyen a esta crisis. En principio, la relación entre CORPOSOL y FINANSOL: Este es uno de los factores que contribuye a esta crisis, y desde un primer principio existen unas fallas estructurales muy serias en está relación. El primer punto importante es que CORPOSOL retiene los asesores y FINANSOL se convierte en la compañía que registra los préstamos. Esto crea un problema serio. El segundo es que CORPOSOL, como ONG, da capacitación a los microempresarios que reciben préstamos de FINANSOL, y por tanto genera ingresos. Al generar ingresos a través de la capacitación le es conveniente a CORPOSOL que vaya creciendo el número de clientes, lo cual, a su vez, crea una presión para hacer crecer FINANSOL; y, tercero, es que la gerencia de FINANSOL es una persona que fue empleada del director de CORPOSOL y que no tiene autonomía ni la capacidad de tomar decisiones en una manera que le permita velar por FINANSOL.

El segundo punto, el origen de la crisis, es un crecimiento desmesurado, y, en consecuencia, una presión creciente que repercute en CORPOSOL que, por otro lado, se con-

vierte un poco en el mantra de la institución. ¿Qué pasa cuando se hace eso? Primero, se abandonan los principios básicos de una metodología de préstamo que ha dado resultado, que ha sido la metodología que usa ACCION con grupos solidarios, con la garantía solidaria que tiene ciertas características. En este caso, pues, se las abandonan; por ejemplo, el tamaño del primer préstamo sube a un monto muy alto. Segundo, se empiezan a dar plazos larguísimos. Esto es una metodología en que los plazos son de tres o cuatro meses en tanto que los plazos CORPOSOL llegaban a tener un promedio de quinientos días.

Se tiene también una situación en que se pierde la cultura de cobro. El cobro obviamente es clave para mantener una cartera sana. En parte por eso y en parte por no provisionar la cartera, FINANSOL empieza a refinanciar los préstamos también para continuar funcionando.

Este refinanciamiento también oculta el nivel de mora que existe. CORPOSOL por consiguiente, se convierte en una institución muy ambiciosa y lo que hace es elaborar algo se llama nuevo producto, que no sólo lo hace crecer FINANSOL sino que también introduce varios nuevos productos que no los ha probado, ni conoce el mercado, ni los ha manejado, ni tiene la tecnología y éstos son productos para préstamos de vivienda, para préstamos de comercialización, para el agro, y lo que hace es darle al mismo asesor la posibilidad de entregar todos estos préstamos y, éste muchas veces entrega más de un préstamo a una persona, creando un nivel de endeudamiento muy alto entre los clientes.

Esto se convierte en un tema muy importante, porque es también parte de la causa de la crisis en FINANSOL: En parte porque crean tantos nuevos productos, los controles internos se convierten en inadecuados; ya no pueden captar la información necesaria y entonces ya no da lo que se necesita para entender la situación financiera y esto últimos dos que son también muy importantes.

A esto hay que sumar recursos humanos, no entrenados en este tipo de trabajo y, finalmente, un mal manejo de activos de CORPOSOL, que invirtió en activos no productivos por lo que, en realidad, no permitió que se haga mejor uso de ese capital.

Pero obviamente esto nos lleva a unas pérdidas tremendas merced a las cuales debe instrumentarse el plan de rescate. ¿Qué lecciones sacamos de esto? Hay varias: la primera lección es importante porque tiene que ver con el tema de gobernabilidad y de control; quién controla la toma de decisiones. Quiero aclarar que en el caso de ACCION, por haber sido accionista de FINANSOL, formaba parte del directorio de ésta, pero no de CORPOSOL, y ACCION nunca ha formado parte de los directorios de las instituciones ONGs con las que trabajo, pues eso corresponde a los líderes locales. En cuanto al directorio de CORPOSOL, cuando estaba, manejaba esto tan mal, no le permitió a ACCION participar en una toma de decisiones, que CORPOSOL aceptó muy mal.

Entonces, por ejemplo, una de las situaciones que ocurren es que se tiene en manos de una ONG el control de una institución financiera, que si está mal manejada, agrava los problemas que pueden surgir. En este caso, vemos que el control no está ligado con una institución que está tomando en cuenta los estándares comerciales, de prudencia fiscal, los cuales ignora y ni siquiera reconoce lo que se espera de una actividad comercial.

Adicionalmente, siendo ONG, tal vez por su propia misión, quiera asumir riesgos mayores de los que debería tomar una institución financiera. Entonces, este componente es bien

importante. Hay casos que vemos donde se resuelve, como el de Bancosol, por ejemplo: PRODEM es el accionista mayoritario y es una ONG, pero ahí se ha resuelto ese problema. Pero esto ocurre cuando una ONG hace mal manejo de esta posición. Ahora, la segunda lección que me hace recordar un poco cuando uno tiene un hijo que empieza a fumar mariguana y dice no, no es nada, no está pasando nada y no toma acción, no responde. Acá pasó un poco eso, pero por razones muy interesantes.

La gerencia de CORPOSOL, en parte, tomó decisiones que afectaron mucho la transparencia de ambas instituciones. Por ejemplo, el gobierno, tratando de controlar la inflación del país, declaró que las instituciones financieras no deberían aumentar sus activos en más de un 2% mensual. Eso no le convenía a FINANSOL porque quería crecer más rápidamente. FINANSOL estaba atada a esa ley y no podía crecer más que al 2% mensual, pero transfirió parte de su cartera a CORPOSOL, la ONG que no estaba afectada, por lo cual la ONG manejaba parte de la cartera, la institución financiera manejaba otra parte; no había transparencia y, además, para la superintendencia de bancos y para ACCION no había capacidades de entender toda la situación completa.

Entonces ése es un problema muy serio y en parte por eso, cuando se hace una auditoría externa de FINANSOL, y la hace una institución de las capas de los auditores reconocidas internacionalmente, ésta le da el visto bueno, no desentierran nada, eso tranquilizó a todo el mundo, incluyendo a la superintendencia.

La estructura de CORPOSOL y FINANSOL no permite que se tenga claridad de las responsabilidades de una y de la otra. La otra es la experiencia previa, ACTUAR había sido una institución tan poderosa y buena y estaba creciendo obviamente, rápidamente, que se pensaba que estaba manejando esto bien, todavía dirigida por la misma gerencia que antes. Y esto último creo que fue en parte lo que demoró la crisis o demoró la respuesta. A veces no logramos aceptar la crisis cuando la vemos, pensamos que se va a resolver con mayor rapidez.

Próxima lección: ¿qué se debería de haber hecho? Más que nada se debió haber confrontado esta situación a tiempo. ACCION se equivocó, porque ACCION no jugó con mano dura, sino trató más bien de conversar con FINANSOL y de mantener una relación obviamente respetuosa, pero no insistió aún viendo algunas de las banderas rojas que estaban surgiendo y, en este caso, para ACCION inclusive debería haber puesto en juego la afiliación de FINANSOL dentro de red.

FINANSOL era una de sus joyas, una de las instituciones realmente prometedoras, pero cuando surge una crisis uno se las tiene que jugar todas. Lo que no se hizo el CAMEL, es el análisis financiero que hace ACCION para detectar los problemas financieros de las instituciones. Este se postergó meses y meses. Entonces cuando ya saco la información necesaria ya la crisis había avanzado mucho y el CAMEL de ACCION sólo sirvió para alertar a la superintendencia y para permitirnos ir para adelante, pero no a tiempo.

¿Qué se hizo? Una, un cambio de gerencia: se introdujo una persona nueva que inmediatamente empezó aplicar los principios básicos que conocíamos eran los más importantes y empezó a enderezar la institución; y, segundo, la recapitalización de FINANSOL que ya había cruzado la línea roja y que necesitaba $3,500,000 para recapitalizarse y no tener una

intervención de la superintendencia. ACCION tomó el liderazgo y trabajó con Citibank, IFI, CAMERO y PROFAN.

PROFAN se convierte en una institución importante. Finalmente, las últimas lecciones que sacamos de esto y creo que son las más importantes; yo les dejaría algo, les dejaría sólo transparencia. No cabe duda que la gerencia tiende a hacer gerencia confiable, gerencia autónoma con integridad y con capacidad, no sólo de conocimientos de éstos sino también de avanzar. Entonces lo que es gerencia es esencial.

El segundo punto creo que es para mí el más importante, es el de que ahora se está operando bajo regulación. Al operar bajo regulación no le queda otra a una institución que seguir las reglas. En este caso, la superintendencia colombiana estaba anotando tres cosas claras: una, una tasa de interés con techo a la cual había que seguir si era una institución regulada. El segundo era la provisión de la cartera de una manera muy estricta. Con mora había que provisionar a la cartera a un nivel muy alto y eso es parte de la razón por la que empezó a sangrar FINANSOL, pero tenía que seguir esas reglas que había establecido la superintendencia y, tercero, era el nivel de capital requerido para funcionar como institución financiera.

Cuándo éste bajaba de un cierto nivel a un cierto tiempo intervenía la superintendencia. Una ONG pide más fondos a una agencia internacional, y cuando eso no pasa, entonces es grave y creo que en realidad, la superintendencia desempeñó un papel excelente, porque realmente colaboró porque no permite que una institución se salga fuera de los reglamentos.

El tercer punto importante es la habilidad o la agilidad de los donantes para reaccionar y ayudar en la recapitalización de FINANSOL. No cabe duda que FINANSOL tiene sus bases en donaciones, como tiene toda microempresa, y de ahí es de donde sale el capital; no hay recursos del sector privado en la microempresa, sólo en montos pequeños, entonces cuando se necesitó una recapitalización, los accionistas de FINANSOL no tenían lo que en inglés se llama "*deep pockets*", o sea, no tenían de dónde obtener fondos, para recapitalizar esta institución. Y aun los donantes que consideraban importante apoyar carecían de la agilidad para moverse con la rapidez necesaria, pero les tomaba seis meses, ocho meses, un tiempo muy largo mientras la superintendencia exigía resolver esto en las próximas tres semanas.

Entonces los donantes no desempeñaron un papel en la recapitalización de esta institución, no tanto por que no querían, sino porque no teníamos instrumento para hacerlo. Y finalmente fue acá que el papel de los fondos especializados en microempresa si jugaron un papel importante, porque PROFAN, que es un fondo de inversión logró actuar con agilidad y rapidez, analizar la situación e invertir para poder recapitalizar esta institución.

Esa es entonces la historia de FINANSOL esas son las lecciones. Hoy en día FINANSOL se ha convertido en FINAMERICA, ha regresado a trabajar como una institución que está en buen camino, con una cartera sana, diez mil clientes y maneja una cartera de $10,000,000 dólares, pero está ya reinsertándose entre las instituciones reguladas de microfinanzas que pueden desempeñar un papel importante en este trabajo.

EL PROYECTO BANGENTE. ¿TRANSFORMACIÓN O CREACIÓN?

Juan Uslar Gathmann

Buenos días. Lo que voy a presentar es evidentemente un proyecto, un proyecto que vamos a hacer funcionar, si Dios quiere, en los próximos meses. El objeto de la presentación es justamente pasar revista a cuál es el contexto dentro del cual se mueve este proyecto, quiénes son sus socios, qué hemos hecho para beneficiarnos, justamente acerca del hecho de comenzar relativamente tarde y la experiencia de quiénes nos han precedido.

Venezuela no es la excepción, aunque para algunos sería sorprendente, en el sentido de que una vasta proporción de su población se desempeña dentro de lo que sería la economía informal: aproximadamente un 52%. La traducción de esto en PIB es algo que puede ser engañoso: nosotros estimamos que se podría corresponder aproximadamente al 10% del PIB. Entendemos que en otros países la proporción es mayor pero, de todas maneras, es una cifra sumamente importante.

La banca formal pasó por una crisis sumamente severa durante 1994, probablemente una de la más grandes que ha habido jamas y, como resultado, sufrió una contracción extremadamente fuerte, de modo que la banca financia una proporción verdaderamente mínima del producto interno bruto y, por tanto, no financia a la microempresa ni siquiera a las empresas normales. Es decir, hay efectivamente una demanda de servicio financiero bastante grande.

Estimar cuántas microempresas o cuantos microempresarios es verdaderamente un cálculo difícil en un país carente de estadísticas formales contables. Sin embargo, probablemente lo que se llama trabajadores por cuenta propia sumados a las empresas de menos de cinco empleados, pues estaríamos hablando de 2,000,000 de unidades, y probablemente las que son microempresas propiamente dichas, serían unas 500,000. La oferta de servicios a la microempresa es limitada, puesto que evidentemente los recursos del gobierno son limitados y el sector privado, salvo ciertas organizaciones no gubernamentales, no se ha volcado fuertemente en ese sentido.

Existen organizaciones que desde hace muchos años han estado manejando el microcrédito. Desde hace unos doce o quince años hay una serie de organizaciones no gubernamentales, que manejan en total varios millones de dólares en cartera de crédito, financiado a través de donaciones o fondos provenientes de entes multilaterales.

Ahora bien, evidentemente ha sucedido lo mismo que en todos los países: esas fuentes se han secado, pues, por un lado, la demanda es verdaderamente gigantesca con relación a la capacidad de cualquier entidad con fondos limitados y, por otra parte, esas entidades han

sufrido el cambio de paradigma de que los entes multilaterales o los donantes consideran que la aproximación a la masificación es mejor por la vía probablemente de la normalización de las organizaciones no gubernamentales y no por la vía de las donaciones o fondos blandos antes disponibles a estas organizaciones. Por tanto, hay un gran incentivo para la transformación de entidades reguladas.

Veamos qué nos hemos propuesto. La Fundación Eugenio Mendoza, el grupo social SESAP y una tercera ONG, la Fundación Vivienda Popular, están muy interesados justamente en cumplir esa transformación pero sin perder su identidad, y se pusieron de acuerdo con el Banco del Caribe —que es la institución que yo represento—, un banco muy conservador, medianamente importante en la economía venezolana y tuvimos la idea de convertirnos en banco, de la manera que les vamos a describir, aprovechando justamente la experiencia de las mejores prácticas disponibles.

Pensamos fundar un banco con una misión y una visión bastante sencillas: convertirnos en facilitadores para la gente emprendedora de manera que pudiese convertirse en ciudadanos completos, e integrarlos a la corriente principal económica del país, es decir, verdaderamente fortalecer a la gente emprendedora, y de ahí el nombre de Bangente, el Banco de la Gente Emprendedora. Por supuesto, esto era una visión, pues hacer esto a largo plazo liderando este mercado, tiene una serie de aplicaciones que son los objetivos.

Por ese modo que se plantea Bangente, estos objetivos se dirigen a lograr el liderazgo el cual indudablemente tiene que ser cobertura nacional, no solamente desde el punto de vista geográfico, sino en el sentido de cobertura de la demanda crediticia desde los estratos más bajos llamados de economía de subsistencia hasta lo que se podría llamar la pequeña empresa. Eso es verdaderamente un mercado gigantesco en el cual Bangente ni en el más loco de sus sueños podría capturarlo.

También pensamos como parte de ese liderazgo, iniciar, demostrar lo que se ha demostrado en otros países: que este es un negocio sano, rentable, factible y de esa manera propiciar la creación de una industria. Enfoca al cliente, más allá de un eslogan publicitario y, como ustedes saben, eso es parte esencial de la mejor práctica en materia de microcrédito; es decir, el conocimiento del cliente, el aceleramiento del cliente, el estudio del mercado *On Line*, si se quiere el conocimiento de aceptar la retroalimentación, de lo que nos dice el cliente para modificar prácticamente los productos y servicios de manera de poder mantener ese liderazgo y evitar migraciones tan costosas de las que tanto se ha hablado, rentabilidad indudablemente.

Nacimos con el concepto claro de que tenemos que ser rentables. Tenemos que serlo no solamente porque ésta es una identidad privada, sino además porque tiene que crecer y suministrarse sus propios fondos para lograrlo. Y de esta manera, tenemos que crear la cultura, desde un principio, en los sistemas de información, para asegurarnos de que sabemos cuánto nos cuesta lo que hacemos, cada producto, cada cliente, cada mercado. Tenemos asimismo que poder capturar esa información, para entonar el *pricing* de modo que tenga que ver con los costos de cada uno de los servicios que prestamos.

La inserción de una red de oportunidades es un tema extremadamente interesante, en el sentido de que es la forma que hemos encontrado para lograr que cada uno de los socios pue-

da mantener su identidad sin interferirse mutuamente. Evidentemente, la función principal de las ONGs es una de carácter social. La de Bangente, en cambio, es de carácter financiero.

Por tanto, de esta manera, podemos brindar a los microempresarios, a nuestros clientes, toda una gama de servicios, muy vasta, que van desde la capacitación hasta otro tipo de servicios, sin que se mezclen ni sea obligatorio ni esté ligado a labor financiera de Bangente, pero indudablemente reconocemos que si bien la capacitación previa no es un requisito para una buena cartera, y esto ha sido ampliamente demostrado, es cierto también que para permitir que un microempresario crezca. En el tiempo tiene que dotársele de todas las oportunidades para poder mejorarse como empresario sin que esto se mezcle con el tema financiero.

La tecnología moderna y eficaz evidentemente es lo que nos va a permitir brindar este tipo de servicios de una manera que lograremos todo lo que hemos dicho, pero manteniendo los costos administrativos bajo control. Este es justamente el reto. Verán ustedes cómo los hemos, por lo menos en el papel, organizado y cómo lo organizaremos en la práctica y, por supuesto, no menos importante si pretendemos ser un factor de desarrollo, desde el punto de vista propiamente de este foro, cómo teníamos una serie de alternativas, al menos teóricamente, para constituirnos en banco. La primera, desde el punto de vista de un banco comercial, pudiera ser la de la famosa "apertura de ventanilla", en el sentido de crear una división de productos de microcrédito dentro de la propia infraestructura, lo cual desde el punto de vista de costos pareciera hacerlo más razonable desde el punto de vista de la rapidez.

Indudablemente esto tiene la desventaja de ser un ente totalmente extraño a la cultura de un banco comercial normal, y como siempre ocurre con el famoso del hermano pequeño, se le niega recursos al que es verdaderamente, como se dice en Venezuela, el hijo de la panadera. Por tanto, es una opción pero una que no descartamos en el diseño de Bangente.

La otra es la transformación propiamente dicha, en Venezuela. Como resultado de la crisis financiera, se cerraron las opciones de nuevos bancos. Las autoridades no querían nuevos bancos, lo que querían era que los bancos existentes se fusionaran y fortalecieran y el esquema de transformación que existen en otros países de Latinoamérica, no existen en Venezuela.

O uno se transforma o, bien, hay la transformación aunque de entidades financieras preexistentes en otra forma; es decir, por ejemplo, una entidad financiera especializada en banco comercial o en banco universal. En fin, la vía de la transformación de entidades financieras y, por supuesto, siempre existen las variantes de las anteriores y escogimos justamente hacer una combinación que nos pareció creativa.

Quiero señalar algo final que es interesante porque justamente uno puede hacer mezclas de cualquier cosa, pero indudablemente que todo proceso parte de entes preexistentes. Hay problemas de cultura, enfoque, de masificación; una serie de problemas que hay que tomar muy en cuenta para evitar caer en una trampa ya bien conocida.

Así pues, planteamos un banco comercial con un capital —y esto es una ventana de oportunidad en Venezuela— en este momento relativamente bajo: tenemos $2.5 millones de dólares, que justamente es el que necesitamos en nuestro plan de negocios para crecer. No necesitamos treinta ni veinte, como sucede en otros países.

Es verdaderamente una oportunidad y quisimos hacer un equipo en el cual había la mitad de capital accionario, puesta por los socios venezolanos y la otra mitad por un distin-

guido grupo de entidades internacionales, entre ellas el BID, a través del FOMIN, la CAF, PROFAN, y el fondo de inversión de ACCION, también actúa como nuestro guía metodológico y nos está acompañando en este proceso de creación del proyecto. Pensamos que es una combinación verdaderamente ideal y lo que falta justamente es ponerlo en práctica.

Ahora veamos cómo se efectúa esta operación: una subsidiaria del Banco del Caribe va a ser desprovista de sus activos y pasivos, solamente es dejada con su capital y se transforma, acogiéndose a lo previsto de la ley venezolana, en banco comercial. Ese proceso ya ha comenzado y es la vía más expedita que existe. Todos los socios aportan capital en efectivo; tal es una noción legal, es decir, no hay aportes de cartera, no hay aportes de otro tipo, sólo se aporta dinero.

Un punto interesante: como ustedes saben, las ONGs que se dedican al microcrédito provienen de una larga historia de relaciones con entidades multilaterales, bilaterales, bancos, etcétera. De donde ellos sacaban su dinero para poder hacer sus actividades, provienen de contratos preexistentes. Entonces ¿qué hacer con esos contratos, qué hacer con el personal, qué hacer con la cartera?

Hablamos de temas que evidentemente aquí no podemos tratar en extenso. Lo que tomamos fue una solución salomónica, en el sentido de que, en efecto, la ONG no pueden cancelar abruptamente el contrato que tienen para manejar microcrédito y el acuerdo justamente de ir abandonándolo a sus actividades de microcrédito, en todas aquellas áreas donde Bangente actuaría y, por supuesto, no en competencia con Bangente, puesto que su interés de ellas es concentrarse en sus actividades básicas.

Por tanto, los fondos de dinero que manejan de su cartera de créditos al convertirse en efectivo, se depositan en un fideicomiso de manera tal que Bangente dispondría, fuera de balance, de ese dinero en efectivo que sería aplicado a créditos. Las ONGs presentarían sus listas de clientes, las cuales serían analizadas por la gerencia de Bangente, que es una gerencia absolutamente bancaria en su gran mayoría. Luego de ese proceso, comienza el aprovechamiento de la infraestructura de las ONGs y asimismo del personal que actualmente labora como analistas de crédito en estas ONGs, es decir, que hay aporte de parte y parte para la creación del banco.

En esencia, Bangente sabe que su negocio es el crédito oportuno, por lo que toda su organización tiene que girar alrededor de ese concepto. Como el negocio de Domino's Pizza es entregar pizza en menos de media hora, casi el mismo concepto aquí: no vamos a lastrarnos con actividades que no son esenciales al negocio de entregar crédito de manera segura, rápida y de recuperación rápida. Por tanto, no vamos a cargarnos de actividades no esenciales, como por ejemplo, que todas las actividades de captación de depósito que es tan costoso, será a través de oficinas del Banco del Caribe.

Por tanto, éstas serán agencias bancarias sin dinero en efectivo, lo cual abarata extraordinariamente el costo de operaciones, permite poner oficinas dondequiera sin la infraestructura en línea, sin los problemas de seguridad, ni los problemas de transporte de valores, que suplanta.

Indudablemente que dentro de un par de años, esa situación cambiará al crecer el Banco y, entonces, sí se pueden ir haciéndole modificaciones a las oficinas para así captar dinero

del público de una manera más masiva. Sin embargo, desde un principio, como ese tipo de servicio lo haremos con otro tipo de actividades, de manera de concentrar a Bangente en lo que es todo el proceso de crédito AZ, todo lo que es el control del crédito en todas sus fases, aparte del control financiero y hacer todas las demás opciones afuera, pero controladas por Bangente.

Nosotros arrancaríamos de una manera muy sencilla: con tres productos de crédito de manera de llegar a tres segmentos de clientes y productos de captación sencillos, tales como cuentas de ahorro, depósitos a plazo para captar recursos más masivamente, lo que sería una captación corporativa. Por supuesto serían productos de tesorería muy útiles, pero que seguirían reespecializándose en sus actividades originales y concentrándose, por ejemplo, en actividades como el crédito rural, capacitación y las otras actividades que ellos han llevado a cabo tradicionalmente. ACCION sería nuestro asesor metodológico.

Evidentemente no hay camino perfecto. Hemos querido beneficiarnos de las experiencias de otros lares y, desde luego, de nuestras experiencias que Banco Caribe ha sufrido a lo largo de todos avatares por los que ha atravesado la economía venezolana, por lo cual hemos querido incorporar esas mejores prácticas y aprovechar justamente esa ventana de oportunidad y crear y ser líderes en esta actividad.

PROCESO PARA CONVERTIR ONGS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS FORMALES

José Luis Curbelo

Durante los cuatro años de vida del FOMIN, ha invertido unos $90 millones de dólares en distintos proyectos, un total de exactamente 41 proyectos de apoyo a la microempresa. Ha habido proyectos que han apoyado este mar de supervisión financiera, que apoyen o que supervisen estaciones de microcrédito así como proyectos de capacitación y asistencia técnica a instituciones de microcrédito. También se han apoyado proyectos en los que hemos trabajado directamente con las microempresas a través de las organizaciones intermedias para prestar capacitación y asistencia técnica a los microempresarios y, luego, hemos desarrollado varios proyectos que llamamos de desarrollo sustentable de las microfinanzas.

En este último grupo, el FOMIN ha trabajado en dos líneas de trabajo. Por una parte, hemos apoyado la graduación de varios intermediarios financieros, intermediarios regulados que así han abierto la posibilidad de que el microcrédito pase a ser parte de los sistemas financieros nacionales y que el microcrédito se financie crecientemente a través de la movilización del ahorro nacional y menos sobre los recursos concesionales o los de la cooperación internacional, que el sistema financiero comercial, y creo que esto muy importante, se mira en el espejo de las instituciones financieras que se están graduando de manera que, de un modo creciente, están mostrando interés en entrar en este nicho de mercado que antes consideraban inapropiado para sus actividades comerciales.

Por otra parte, el FOMIN ha hecho una primera operación de lo que, en ausencia de una mejor traducción al castellano con una palabra horrorosa llamaremos "profundización" o "descenso financiero". Alguien debería pensar dos minutos qué palabra es la más adecuada en castellano para apoyar a instituciones financieras reguladas, que se adentren en este nuevo tema o en este nuevo nicho de mercado para ellos. Podríamos decir que una vez que apoyemos el proyecto de Juan Uslar, tendremos una combinación de ambos, graduación y transformación, pero como todavía nuestro ordenante no se lo ha aprobado, aun cuando se lo aprobará dentro de muy poco. Luego pondremos otra nueva categoría.

En resumen, el FOMIN es accionista de la financiera CALPIA, de la Caja de los Andes, del Banco de la Pequeña y Mediana Empresa de la República Dominicana, y del fondo profundo, pues creo que los problemas de las organizaciones multilaterales forman parte de la realidad objetiva que limitan nuestras reacciones rápidas, y revalúan la importancia de los fondos en tanto instituciones que pueden tomar decisiones rápidamente en situaciones de crisis sin pasar por el difícil camino que es aprobar una operación en una organización mul-

tilateral, como por desgracia todos conocen. Por otra, parte hicimos una operación con Multicredit Bank que es un banco de Panamá, el primer banco comercial que se adentra en el tema de las microfinanzas. Además, estamos trabajando con Bangente, ACCION Internacional para crear otro fondo, entre otras.

Las reflexiones que desde Washington, y con la influencia de nuestras oficinas en los países y de todos los colegas que trabajan en el tema de microempresas, y este sentido no quiero hacer responsable a ninguno de mis colegas, ni a la institución de lo que a lo mejor son algunas tonterías, de lo que hacemos; a lo mejor nuestras acciones son de naturaleza algo conflictiva y en ellas me quiero centrar. Por una parte, es obvio que las instituciones de microcrédito, si están bien administradas, pueden ser altamente rentables, además de instrumentos importantes para apoyar a la microempresa. De esta constatación se traduce la realidad que estamos viendo como en casi todos los países.

En muchos países, bancos comerciales se están adentrando, están mostrando interés en este tema, están estudiando, tienen equipos especiales para trabajar cómo adentrarse en el tema de las microfinanzas. De algún modo, hay lo que los economistas industriales que trabajan en el sector industrial denominan "saltos tecnológicos", es decir, que ya son instituciones de microcrédito graduadas, son el espejo en el que se miran otros, es decir, si se observa lo que ha costado mucho tiempo en transformarse, pueden acortarse esos lapsos especialmente cuando una institución tiene recursos y voluntad para experimentarlo, para buscarlo, para destilar cuáles son los elementos tecnológicos más importantes. Entonces esto es una realidad que creo que será importante en el futuro.

Por otro lado, creo que no está claro que vaya a haber muchas instituciones que puedan transitar hacia la graduación. Un tema especialmente complejo es de los mecanismos para saltar de ONG a institución financiera regulada, y el cambio cultural que eso conlleva. Aparte de otras reflexiones, por otra parte, también las instituciones regulatorias de los países son cautelosas frente a la iniciativa y vemos cómo están elevando los umbrales mínimos de capitalización que se exige para transitar a la regulación. Entonces, esto es un proceso en el que creo que nos puede llevar a todos a pensar en lo que al principio algunos pensábamos que era una panacea, apoyar la graduación etcétera. Creo que es un instrumento importante, pero no debe ser el único de nuestra acción. No debemos poner ahí todas nuestras apuestas.

Entonces, creo que en el futuro, instituciones como la CAF, el BID, así como otras instituciones habremos enfrentado probablemente más el tema de la profundización financiera, más que el tema de la graduación, o por lo menos ya no en un sentido cuantitativo. De lo contrario, en una creciente proporción vamos a tener más instituciones que quieran adentrarse en ese nicho de mercado, frente a los que se quieren graduar. Por otra parte, el FOMIN, el BID y creo que todos los organismos multilaterales estamos interesados en que las instituciones que apoyemos o ayudemos a formar, a que sean intermediarios financieros auténticos y sean capaces de sobrevivir en un entorno de competencia creciente y lo que para mí, al menos, ha sido muy importante, sean sostenibles financiera e institucionalmente.

Las instituciones con las que hemos trabajado y con las que estamos orgullosísimos y contentísimos de trabajar, en su gran mayoría y no me gusta hacer generalizaciones, tienen una gama de productos de activo relativamente poco diversificada, y los empresarios mani-

fiestan demandas cambiantes y, además, es necesario llegar a nichos de mercado diferentes. Vemos una alta concentración del microcrédito en el sector comercial, situación que continuará así. Es el sector más apropiado para el microcrédito, pero probablemente haya nichos en otros sectores, en otros ámbitos. En cuanto al crédito rural, éste es más complejo, más difícil de entrar, ahí tenemos un reto.

Por otra parte, creo respecto al tema del pasivo, la mayoría de las instituciones, si bien han hecho avances importantes, todavía son básicamente canalizadores de recursos a través de líneas globales de los organismos multilaterales o a través de recursos que proceden muchas veces de sus propios socios, sean éstos la cooperación alemana, la CAF o quien fuera. Entonces, el reto de movilizar el ahorro popular y brindarle al microempresario medios de pago y posibilidades de ahorro que sean seguros, es a lo que hay que enfrentarse.

Creo que las instituciones tienen que transitar desde lo que ahora ha sido un enfoque de producto a un enfoque de cliente; concebir al cliente como una realidad a la que hay que ofrecerle quizás productos con determinados matices, y esto se entenderá mejor llegado al tema de los cambios en la competencia que, al menos, creo que acontecerá a muy corto plazo, porque hasta ahora tal vez lo que tenemos son buenas instituciones canalizadoras de crédito generalmente a bastante corto plazo, centrada en el sector comercial y con fondos de instituciones multilaterales o de cooperación. Entonces, la parte del pasivo y la del activo necesitan ser ampliadas.

Las instituciones van a estar sometidas a una competencia creciente, derivada tanto de la entrada de nuevos operadores, como del proceso de profundización del sistema financiero convencional a nuevos nichos de mercado, como la creciente consolidación de las propias ONGs que han decidido constituirse como ONGs de intervención financiera. Después, otro proceso que creo importante y, al menos, en algunos países se ve con mucho interés, es el renovado interés —válgase la redundancia— de las instituciones de ahorro y crédito mutuo, las cajas de ahorro, uniones de crédito, etcétera.

Todo este paquete de situaciones que están evolucionando, evidentemente van a constituir una solución de creciente competencia. Desde el lado del activo aparecerán nuevos intermediarios y se va a erosionar lo que hasta ahora ha sido, simplificando un cuasi monopolio de base territorial o base social en el que actúan la mayoría de las instituciones de microfinanzas. Por el lado del pasivo, la entrada de nuevos agentes, agentes que ya han desarrollado, me parece muy interesante todo el tema de la sinergia entre Banco Caribe y las ONGs, pero otras que estamos viendo en El Salvador en algunos otros países, de instituciones que ya han desarrollado su parte de pasivo.

Lo que tienen que aprender es la tecnología del activo y la tecnología del activo de algún modo la están aprendiendo de instituciones como CALPIA, Caja de Los Andes, Banco Sol. De algún modo, podríamos ser una de las instituciones que pueden ser en el futuro víctimas de su propio éxito, en el sentido que están mostrándole a otros los caminos que hay que recorrer cuando los otros tienen la parte del pasivo relativamente bien estructurado.

En resumen, las condiciones del mercado en el futuro van a ser más competitivas e, indudablemente, obligarán a las instituciones a desarrollar nuevos productos a estrechar márgenes hacer más eficientes y hacer bastante más agresivos. El tercer punto es de la búsqueda

de que estas instituciones sean sostenibles financiera e institucionalmente. Por un lado, las instituciones, todos estamos de acuerdo, tienen que ser capaces de obtener tasas de retorno apropiadas que le permitan ser cada vez más sólidas, capaces de canalizar más recursos hacia el grupo meta y capaces de ir constituyendo un capital semilla, de ir sustituyendo el capital semilla que las instituciones multilaterales hemos aportado.

Este es un reto, es decir, las instituciones multilaterales subsistirán por un tiempo limitado, pero nuestra voluntad es salir. Así pues, tendremos que salir, que sustituir esas fuentes de capital e incluso ampliarlas, sobre todo, con países que obligan a las instituciones a crecientes niveles de capitalización para seguir obteniendo solvencia financiera; también buscamos consolidar instituciones maduras en sus relaciones internas de gobierno.

Aquí hay un tema que es la división de funciones entre los diferentes órganos de gestión de la institución: la gerencia, por un lado, la propiedad y la firma consultora que presta los servicios de asistencia técnica a la institución. Hay un tema probablemente aún no resuelto, pero en proceso de resolución.

Creo que todos tenemos que ser mucho más agresivos, empezando por nosotros, las instituciones multilaterales, que somos parte de la propiedad. Es que el espacio de la propiedad tiene que ser ocupado por los dueños de los bancos, lo que muchas veces no es fácil. No es fácil porque el espacio de la propiedad lo ocupan estas instituciones financieras reguladas, que tienen una composición de capital un tanto extraña.

Somos organismos multilaterales burocratizados con mecanismos de toma de decisiones lentas, con una dificultad incluso física de hacer un seguimiento de la gestión, porque es una organización bilateral de cooperación donde todo el crédito reembolsable o del apoyo reembolsable muchas veces choca con la filosofía consustancial de la propia cooperación al desarrollo, como puede apreciarse en las fundaciones sin fines de lucro, que forman parte del capital y de los promotores, que no muchos casos vislumbran el crecimiento de organizaciones no gubernamentales que estuvieron y nacieron por motivos altruistas y de solidaridad colectiva.

Entonces tenemos una estructura de propiedad que no es la más proclive para que las instituciones se apropien del futuro de las instituciones. En esas situaciones es muy normal y creo que ello se basa en que las instituciones que prestan asistencia técnica sean las que realmente sustituyen la gestión y a los donantes por los socios. Entonces creo que es un tema que tenemos que trabajar para que esto se vaya asentando.

Es importante que cada uno de los agentes que participan en los órganos de gestión reubique sus funciones en un proceso largo y paulatino en que todos tienen que aportar, pero a sabiendas de que debe haber una distribución clara de responsabilidades entre los distintos órganos de gestión.

En resumidas cuentas, creemos que la graduación es una alternativa muy importante, aunque no la única, al desarrollo del microcrédito. Los pasados años han sido un campo de prueba de metodologías.

El éxito de la experiencia invita la entrada de nuevos agentes, fundamentalmente bancarios, que pueden aprender relativamente rápido las metodologías y construir instituciones de acceso fácil o más fácil a pasivos y en unas condiciones de competencia diferentes que

obligarán a modificar los enfoques comerciales para asumir enfoques hacia el cliente y, finalmente, la necesidad de que las instituciones normalicen sus órganos de gestión y los propietarios asuman el papel en la dirección estratégica y en la supervisión de la gestión y la consultoría, en vez de la situación invertida en la que nos encontramos o en la que todavía nos encontramos.

METODOLOGÍAS Y EXPERIENCIAS INNOVADORAS EN LA MEDICIÓN DEL IMPACTO

COMO SE ABORDÓ EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Elaine L. Edgcomb

La Red SEEP, para quienes no la conozcan, es una asociación de más de 40 instituciones norteamericanas. Empezamos a trabajar en 1985, como un proyecto de un año, realmente enfocado a la creación de métodos para monitorear y evaluar los programas de la microempresa. Trece años después, aún continuamos trabajando pero ahora más como un grupo comercial o un grupo de interés en el campo de la microempresa, con programas de investigación, capacitación y documentación que cubren muchas áreas de interés para este campo. Pero dentro de todo esto, también hemos mantenido nuestro interés en la evaluación de su impacto y, recientemente incorporado bajo el paraguas de AIMS, tuvimos la oportunidad de tratar de desarrollar algunos enfoques nuevos en este tema. Miguel ya les describió el trabajo que realizamos juntos en Honduras pero, lo que me gustaría hacer, es remontarme un poco más atrás de esa experiencia y tratar de sugerir algunos de los conceptos que mejor describen el enfoque que primero tomamos y después voy a hablar acerca de los costos para llevarlo a cabo, así como de los beneficios y de algunos de los retos que enfrentamos al llevarlo a cabo.

Pienso que existen tres conceptos principales que mejor describen el enfoque que tratamos de tomar. El primero, transparencia. Lo primero fue que nos dimos cuenta de que teníamos que identificar las preguntas que eran más importantes para los practicantes y, como Monique mencionó, caen en dos áreas: la primera, es que necesitamos desarrollar datos creíbles que demuestren y prueben el impacto de los programas. Pedro Osos habló acerca de esto, en sus razones por las cuales están interesados en obtener datos sobre sus negocios. Quieren demostrar el efecto de nuestros programas a otros. Pero al mismo tiempo, necesitamos datos que mejoren el desempeño del programa y que le proporcionan retroalimentación, tan rápido como sea posible. Para nosotros, esto significó tratar de encontrar el camino para unir algunas de las estrategias tradicionales de evaluación del impacto con algunos de los enfoques más recientes de investigación de mercado, de los cuales las instituciones se encuentran hablando, conjuntando ambos aspectos dentro de un mismo foco de estudio, que se realice en forma simultánea. El segundo concepto, que mejor describe lo que estábamos tratando de lograr, es encontrar la forma de poder realizarlo a un nivel que sea mucho más sencillo de lo que se ha venido realizando en el pasado y a un costo mucho menor Esto significa que lo que hemos tratando de lograr, es tomar algunos principios de una investigación de ciencia social más rigurosa y tratar de renovarlos, pero todos al mismo tiempo, transformándolos en un nivel mucho más práctico para los practicantes, y en unos momen-

tos les mostraré lo que queremos decir con esto. Finalmente, el tercer elemento de evaluación efectiva del impacto del practicante, pensamos que tiene que enfocar algo de la critica real que se ha venido realizando de estas estrategias en el pasado; su falta de objetividad, la falta de habilidades en las personas para implementarlas, la dificultad de atribuir el cambio al mismo programa y, por ello, tratamos de implementar algunas medidas y métodos que empiezan a enfocarse en esas áreas. Por lo tanto, ese es el concepto que mejor describe lo que estamos tratando de hacer.

En la evaluación que realizamos en Honduras nos enfocamos mucho en el nivel de empresa, también observamos el nivel del cliente y de la familia, en una forma pequeña, a nivel de la comunidad. Pero lo que sí observamos mucho, fueron los cambios en los negocios que estaban siendo apoyados por el programa de la ODEF y en las preguntas sobre la evaluación del impacto. Lo que nos ayudó a entender la forma en que estos negocios cambiaron en términos de su escala, de sus cambios administrativos, de las inversiones que realizaron, cómo se movieron o se diferenciaron a sí mismos de las familias. Por lo tanto, tenemos un entendimiento de la evolución del negocio. La investigación de la satisfacción del cliente nos dio una idea de qué productos y servicios de préstamos piensa el cliente que mejor se ajustan a las necesidades de estos negocios, de acuerdo a su evolución. Así fue como obtuvimos una tasa real de la forma en que los negocios estaban creciendo y obtuvimos las percepciones de los clientes sobre cómo crecen o no los productos de los préstamos, apoyando la evolución de estos negocios. Y, como lo mencionó Miguel, una de las cosas que sacamos en claro es que, en muchos casos, el tamaño del préstamo, especialmente la evolución del tamaño del préstamo dentro del programa, era demasiado lenta para muchos de los clientes.

El segundo aspecto que nos marca la evaluación del impacto es que nos ayuda a probar, por lo menos, si la participación en el programa está asociada con el impacto o bien, la extensión de la participación asociada con el impacto. Cuando empiezas a ver verdaderos cambios en el negocio y en la casa, para que podamos empezar a ver ¿cuándo sucede?, en el caso de la ODEF vimos que era después de, por lo menos, tres préstamos. Con respecto a la satisfacción del cliente, pudimos entender cuándo y por qué los clientes abandonaban el programa, nos dimos cuenta de que la mayoría de ellos lo abandonaron en la primera parte del ciclo, antes de que tuvieran la oportunidad de permanecer el tiempo suficiente para lograr un cambio real en sus negocios, y también, tenemos una idea de cuáles fueron algunas de las razones que tuvieron los clientes para abandonarlo, lo que permite que el programa empiece a enfocarse a algunas de éstas. También nos percatamos de que el tamaño estaba asociado con el impacto.

En base a la investigación de mercado, obtuvimos más información de los clientes sobre sus percepciones y sobre las características de las ganancias de los préstamos que estaban recibiendo. Finalmente, en el lado del impacto, vimos las áreas del ahorro, del ahorro personal, así como del ahorro asociado con la participación en el programa, también vimos los cambios en las familias, especialmente en términos de activos, adquisiciones y mejoramiento a los hogares. Vimos otras áreas de salud y educación. Con relación a la satisfacción del cliente, todo esto nos empezó a decir algo acerca de los servicios adicionales que los clientes pueden desear para complementar los productos básicos de los préstamos que estaban reci-

biendo. Por lo tanto, pudimos unir ambas partes en un ejercicio: obtener información real y concreta del cliente, misma que eliminó una parte de la retroalimentación que se estaba proporcionando sobre la satisfacción al cliente.

Si regresamos al segundo punto, relacionado con los principios que estábamos tratando de aplicar, algunos de los cuales son utilizados en la investigación más rigurosa de la ciencia social, ustedes podrán ver que sí funciona, y que la atribución de controles y todos esos términos tienen un verdadero significado en el campo. Una de las cosas que tratamos de entender son las casualidades por accidente, cuando estamos realizando la evaluación del impacto. Sin embargo, aunque no vamos a poder demostrar las verdaderas casualidades, en su lugar, tratamos de ver lo que llamamos asociación creíble, entre los efectos del programa y la participación en el éste; los efectos en el cliente, como una contraparte del rigor, que es una marca clave de mayor investigación científica social; tratamos de enfatizar la consistencia acerca de la ubicación de los instrumentos y dibujar un panorama que sea más completo acerca de lo que está sucediendo en el programa.

Paul mencionó que utilizaron el método de investigación de grupo, de control, en su estudio de trece instituciones. Bien, nosotros utilizamos lo que utilizábamos en ODEF y lo que estamos tratando de utilizar en otros sitios, es la comparación del enfoque de grupo, lo que significa que no estamos tratando de buscar personas para que participen en el programa, que no están participando durante el mismo período, que sean iguales, que puedan entrar en el programa y que sean iguales, que se les niegan los servicios. Sino, por el contrario, estamos tratando de encontrar personas que sean muy similares a nuestros clientes y, en este punto, las personas que iban a entrar al programa, que tenían cubiertos los requisitos del programa pero que no habían recibido todavía los beneficios del programa, fueron comparados. Por lo tanto, esto es poco menos riguroso, pero es mucho más creíble que las evaluaciones del impacto que los practicantes realizaron sin ningún grupo de comparación. Y, finalmente, estamos tratando de utilizar métodos a los que nos vamos a adherir, particularmente de practicantes, cuando lleguemos al análisis, porque el análisis es, a menudo, una de la partes más difíciles de realizar. (Podemos aprender como obtener la información pero cómo analizarla y utilizarla es otro reto).

A continuación, hablaré un minuto más acerca del enfoque de la crítica de la evaluación del impacto, ya Miguel les habló brevemente acerca de esto. Una de las cosas que han sido imputadas al practicante no pueden objetarse acerca de su trabajo y, por lo tanto, tratamos de probarlo introduciendo diferentes elementos al proceso. Uno de ellos, como Miguel mencionó, era asegurar que nadie introdujera clientes con los que estuviera trabajando, y realmente personal transparente de un lado hacía el otro, para realizar la investigación. Esto, por supuesto, ocasionó grandes dificultades porque podíamos llegar a los sitios y, debido a que no estábamos con quien normalmente trabajaba en ese lugar buscando clientes, no era la cosa más fácil del mundo, pero valía la pena luchar contra eso para aseguramos que las personas no estaban entrevistando clientes con los que ya tuvieran relaciones. También teníamos un equipo de facilitadores, otra persona y su servidora, quienes monitoreaban todo el proceso para aseguramos de la forma en que las personas estaban haciendo las preguntas, cómo se conducían las entrevistas, por lo tanto, obtienes un poco de la perspec-

tiva exterior para monitorear todo el proceso de administración del estudio. Tratamos el tema de la habilidad, realizando un poco de capacitación intensiva en la primera semana, haciendo tanto entrenamiento interno como de campo, probando los instrumentos para capacitar al personal y utilizándolos.

Otra crítica de este tipo de enfoque es que las instituciones no pueden realizarlo durante el transcurso normal de su trabajo porque entonces se convierte en algo de mucho menor énfasis e importancia. Cuando se está enfocado en el servicio al cliente y en la obtención de los objetivos, en términos de metas, he visto que lo que sucede es que los promotores no le ponen atención a ese elemento, porque están mucho más preocupados por el proceso de obtener préstamos y cobrar los pagos. Lo que hemos hecho en este caso es tratar de tomar un tiempo fuera, crear un equipo antes de que ese periodo se encuentre enfocado únicamente en realizar esta evaluación del impacto, que les permita no involucrarse en un trabajo normal y les permita, para ese mismo periodo, enfocarse realmente con fuerza en hacer esto y hacerlo bien.

En términos de costos, ¿cuánto cuesta esto? Bien, puede costar mucho dinero o poco dinero, dependiendo de lo que se desea realizar. En este caso en particular, ODEF nos reportó que los gastos directos por su participación en este ejercicio fueron de alrededor de $1, 000 dólares, e incluye el costo de su personal, el costo de la transportación de los demás elementos que nos apoyaron en términos de infraestructura, y hubo un costo adicional, lo que llaman costo de sustitución, de alrededor de $5, 000 dólares, debido a que no tenían a cinco promotores en el campo, trabajando en el negocio durante ese mismo periodo. Por lo tanto, existió un costo no monetario, en términos de gastos directos, pero un costo real para la institución, en términos de ingresos.

Es decir, consideramos un costo aproximado de $15,000 dólares por lo que, cuando vemos los costos, tenemos que verlos en base al tipo de evaluación deseamos realizar. La primera estrategia se llama sección cruzada, lo que significa que estamos realizando la evaluación en un punto del tiempo y esa evaluación puede requerir de preguntas retrospectivas, pero estamos comparando clientes y no clientes, en un punto del tiempo. La otra selección es realizar un estudio longitudinal en el cual se repitan los estudios y otros instrumentos, por lo menos dos veces, en ocasiones más de dos veces, mientras tratamos de recolectar los datos a través del tiempo. Dentro de esto, también tienen una elección, si lo está realizando para compararlo o para recolectar datos sobre las mismas personas a través del tiempo (lo que llamamos estudios de panel) o sí va a recolectar los datos de grupos similares de personas a través del tiempo, no exactamente los mismos clientes necesariamente (lo que llamamos enfoques de tendencias). Por lo tanto, lo que se pretende establecer son los diferentes niveles de costos que puede encontrar, dependiendo de las selecciones que hagan. Los cálculos que realizamos son que si está tratando de realizar un estudio, de alrededor de cien participantes al vencimiento, necesitamos que participen en el programa por lo menos durante dos años, y si únicamente los está entrevistando y tratando de medir el cambio, comparándolos con algunos datos externos o con los objetivos fijados por el programa, eso le costará entre $4,000 dólares y $7 000 dólares. Si, por otro lado, ustedes desean ver el cambio en un punto en el tiempo, comparando un grupo de clientes con un grupo de no clien-

tes, que es lo que hicimos, y que es un enfoque más fuerte, le costará entre $9,000 dólares y $14,000 dólares. En este caso, el costo es ligeramente superior porque va más allá del estudio puesto que realmente aplicamos cinco instrumentos.

Teníamos una primera encuesta de clientes y no clientes, además de una segunda encuesta de personas que eran clientes y que abandonaron el programa; realizamos 23 ó 24 entrevistas profundas, enfocándonos en áreas específicas del impacto que pudiéramos introducir a las encuestas y realizamos seis actividades de enfoque de grupo. Por tanto, existían varios elementos dentro de esa actividad y eso es lo que cuesta más, en términos de tiempo del personal y costo directo. ¿Cuándo empiezan a pensar si deben realizar un estudio longitudinal, ¿qué pasaría si lo realizo con un grupo de comparación? Como pueden ver, los costos empiezan a elevarse en forma dramática y pueden variar desde $14,000 dólares hasta $55,000 dólares, dependiendo de si lo están realizando en dos puntos en el tiempo con los mismos clientes o si lo están realizando en dos puntos en el tiempo con grupos de clientes similares y, por lo tanto, como se puede ver, depende de lo que ustedes quieran hacer. Lo que nosotros queríamos probar era la manera más fácil en que podíamos realizarlo con cierta credibilidad, por ello nos enfocamos a los costos.

Rápidamente, en términos de beneficios, deseo reiterar lo que pienso que fue realmente importante en este proceso. Esto es, primero, la investigación dirigida puede ser mucho más poderosa que la investigación realizada por extraños y pienso que en el número de formas en que esto funcionó para ODEF. Pudimos analizar la información, como iba llegando, y hablar acerca de ella. Segundo, realizamos un análisis preliminar en los últimos dos o tres días de nuestro ejercicio juntos y los practicantes pueden enfocarse ahora en lo que necesitan saben, cuando lo necesitan saber. Desarrollamos información que creo es bastante sólida tanto para personal externo como para nosotros. Y, tercero, la retroalimentación del cliente sobre los servicios del programa pueden sintonizarnos realmente con el mercado cambiante al que estamos tratando de dar servicio y nos ayuda a identificar las áreas clave de mejoramiento y, nuevamente, como lo mencionó Miguel, algunos de los aspectos que identificamos en las evaluaciones se tradujeron en cambios de metodología para el programa. Finalmente, pienso que lo que es importante es la renovación del personal que puede ocurrir en un proceso como éste.

Miguel no mencionó que nuestras tres semanas fueron tres semanas intensas, de siete días a la semana, día y noche juntos, por lo que pudimos conocemos mucho mejor y fue mucho tiempo juntos. Realmente fue una integración de equipo de trabajo. Recuerdo que Miguel mencionó, durante el proceso, que uno de los valores para él y algunos otros gerentes involucrados era la habilidad de salir al campo y hablar con los clientes en una forma en que no lo habían hecho durante mucho tiempo. Y una de las atracciones reales para los promotores era que estaban trabajando, hombro con hombro, con sus gerentes, en una forma en que no lo habían hecho antes y ese tipo de renovación, de trabajar juntos (como un mismo equipo) sobre los mismos datos. Pienso que esto puede ser realmente emocionante para una organización. Además, a pesar del costo y de ciertas penalidades involucradas, creo que es un proceso que realmente vale la pena.

METODOLOGÍAS Y EXPERIENCIAS EN LA MEDICIÓN DEL IMPACTO

Paul Mosley

Gracias, señora Presidenta. Bien, un poco dentro de las líneas de la presentación de Sylvia Wisniswski, para aquellos que la hayan escuchado el día de ayer, quisiera considerar una serie de experiencias, la mayor parte de ellas fuera de Latinoamérica, con la esperanza de que las conclusiones derivadas de éstas esclarezcan la manera en que las microfinanzas deberían aplicarse en América Latina.

El origen del estudio sobre el que les hablaré fue que pensé, junto con mi colega David Hume de la Universidad de Manchester, en Inglaterra, que resultaba necesario no sólo medir el impacto de las u éxito y viabilidad financiera, lo cual ha sido ya realizado por un número de investigadores, sino, que también, buscábamos medir el impacto en términos de reducción de la pobreza, lo cual ha sido un objetivo que todas las instituciones de micro finanzas han profesado. Por otra parte, muchas de estas instituciones continúan en la ignorancia con respecto a cómo se lograr medir dicho impacto. En nuestro estudio, examinamos 13 instituciones, que consideramos como modelos potenciales para su posible imitación bajo diversos ambientes de países en vías de desarrollo. (Anexo 1)

Como pueden ver en la columna de la izquierda del acetato, tomamos siete instituciones en Asia, cinco en África pero solamente BancoSol en Bolivia, sobre el cual, como muchos de ustedes sabrán, está en América Latina. Estoy seguro que la muestra refleja nuestro sesgo anglosajón, pero puedo decirles que, tanto en términos de reducción de pobreza como en términos de eficacia financiera, BancoSol resultó a la cabeza de la muestra en términos de eficiencia, resultado que agradará a muchos de ustedes.

A pesar de no ser el punto principal de mi exposición, creo que vale la pena reiterar que, a partir de nuestra investigación, descubrimos la presencia de ciertas características que en casi todos los casos estaban correlacionadas con un buen desempeño financiero de las instituciones de microfinanzas. Estas fueron: las tasas de interés de mercado, la disponibilidad de una institución de ahorro y/o seguros, la existencia de repagos intensivos, lo que quiere decir que los pagos periódicos se recaudaban por lo menos mensualmente y probablemente más frecuentemente, en o cerca de los domicilios de los prestatarios y, la última característica asociada con un desempeño financiero efectivo fue la presencia de incentivos al repago, sobre los cuales mi colega Pedro Jiménez les habló ayer y cuya importancia tanto con respecto a los incentivos al repago como a los empleados de las instituciones para mantener un alto nivel de repagos así como altas utilidades ha sido algo que pienso que se ha subestima-

do en la literatura al respecto. Ahora bien, la mayor parte de estas conclusiones, que podríamos considerar como parte de la sabiduría convencional por la cual están ustedes en México para escuchar conclusiones como estas, puesto que ya aparecen en los libros de texto.

Lo que encontramos sumamente interesante, sin embargo, es que hay cosas que son parte de la sabiduría convencional, que no están tan claramente establecidas. No encontramos superioridad alguna por parte de los esquemas de crédito grupal, no encontramos superioridad alguna por parte de las ONGs como proveedores de servicios relacionados con las microfinanzas en relación con los bancos gubernamentales o comerciales o viceversa. Más interesante aún, observamos el impacto sobre la pobreza, como lo mencionó la señora Presidenta. La manera de hacerlo fue completamente convencional.

Me avergüenza un poco formar parte de un panel donde se hable de metodologías innovadoras para evaluar impactos cuando mi metodología no lo fue. Utilizamos una metodología aplicada, por ejemplo, por científicos agrícolas e investigadores médicos, que es el método de grupos de control. Lo que hicimos para cada una de estas trece instituciones fue tomar una muestra de prestatarios, tomar una muestra comparable, es decir, un grupo de control, de no prestatarios para luego comparar el impacto en el ingreso y otras medidas de impacto para los prestatarios y los no prestatarios, con la expectativa de que la presencia del grupo de control pudiera discernir, pudiera separar, la influencia de todos los factores que no tenían nada qué ver con la eficacia del proyecto, tales como, por ejemplo, el clima, los precios de la cosecha y demás.

Así, ustedes podrán observar los resultados básicos de la pobreza en estas dos columnas de la derecha. Estas cifras de la columna de la derecha describen el incremento en el ingreso de los prestatarios en cada uno de los 13 esquemas como proporción del incremento en el ingreso experimentado por el grupo de control. Como verán es cerca de cien, lo que implica que la cuestión de esquematización tiene un impacto positivo sobre la pobreza y el impacto de cada una de estas columnas se sitúa sustancialmente por arriba de cien, con resultados espectaculares en ciertos casos.

Posteriormente, perfeccionamos nuestra medida de impacto en el ingreso tomando nota de los efectos que se presentan a través de la tasa de interés cobrada por prestamistas, a través de los precios de los productos y, de manera más importante, a través del mercado de trabajo, pero en general, obtuvimos los mismos resultados, que fue que para los trece esquemas el impacto sobre la pobreza resultó positivo en todos los casos y, en esencia, las instituciones más efectivas en la medida estrecha siguen siendo las más efectivas al utilizar las medidas amplias.

Ahora bien, creo que aún más interesante es tratar de entender qué causa un alto y un bajo impacto sobre la pobreza. (Figura 1)[1] En el eje horizontal tenemos el ingreso del prestatario y en el eje vertical tenemos la medida del impacto sobre la pobreza del esquema de microfinanzas considerado. Las curvas que ven aquí, son las relaciones entre el impacto sobre la pobreza y el ingreso para cada institución. Como podrán observar, estas curvas tienen pendiente positiva, lo que significa que cuanto más rico era el prestatario, mayor fue el impacto del esquema. Sin embargo, también podrán notar que la pendiente de las curvas disminuye gradualmente, en otras palabras, el impacto desaparece gradualmente conforme los prestatarios son más ricos.

Creo que lo anterior tiene una explicación muy simple, que consiste en que cuanto más rico es el prestatario, mayor es la probabilidad de que éste tenga iniciativa empresarial, mayor será la probabilidad de que corra el riesgo de contratar mano de obra, mayor será la probabilidad de que corra el riesgo de utilizar nuevas tecnologías y mayor será la probabilidad de obtener un incremento en el ingreso a partir del préstamo. Por el contrario, cuanto más pobre sea el prestatario, mayor será la probabilidad de que dependa de las "estrategias de protección", lo que significa que la estrategia esencial consiste en proteger la fuente de sustento, por lo que, en consecuencia, el prestatario tiende a utilizar los créditos para el consumo o posiblemente para capital de trabajo pero, en última instancia, no para propósitos que tengan una alta probabilidad de lograr un incremento en el ingreso considerable o rápido. Por tanto, la mayoría de las personas que se encuentran por debajo de la línea de la pobreza, a la izquierda de esta línea punteada, utilizan las estrategias de protección, es decir, destinan los créditos que obtienen para fines para los cuales no hay mucha esperanza de lograr grandes incrementos en el ingreso.

De este modo, cualquier organización dedicada a las microfinanzas tiene una opción en el corto plazo. Ya sea que elijan quedarse con los prestatarios que se han graduado, que han evolucionado hacia ser más ricos como resultado de la obtención de créditos, lo cual genera un mayor impacto total pero un menor impacto sobre la pobreza, o, alternativamente, pueden elegir irse hasta acá abajo y dedicarse a buscar nuevos prestatarios, mucho más pobres, aceptando a cambio un menor impacto en el corto plazo.

Sin embargo, podrán notar que algunas de estas curvas se encuentran por arriba de otras y, más arriba de lo que me es posible alcanzar, se encuentra BancoSol, que presenta el esquema más eficiente en términos financieros. Así, en el corto plazo, a un nivel dado de ingreso del prestatario, del nivel promedio de ingreso del prestatario, es posible aumentar el impacto total simplemente mediante la utilización de los diversos métodos que mencioné antes. Estos métodos tienen una cierta probabilidad de elevar la eficiencia financiera por ejemplo, las tasas de interés, medidas que reducen el costo de transacción e incrementan la frecuencia del repago, la introducción de esquemas de ahorro y demás. Todas ellas tienen el efecto de eliminar los proyectos con bajas tasas de retorno e incrementar la posibilidad de repago.

Como mencioné anteriormente, la única institución latinoamericana en nuestra muestra fue BancoSol, que terminó a la cabeza de las demás. Vale la pena dedicar un par de minutos a preguntarse el porqué de esto y posteriormente presentaré mis conclusiones.

Muchas de las características que han hecho de BancoSol un banco exitoso, en el ámbito mundial, se pueden considerar como características totalmente normales. Las tasas de interés de mercado, depósitos obligatorios en cuentas de ahorro, los cuales a la postre se vuelven voluntarios, la minimización de los costos de transacción para el prestatario, la presión entre iguales, el crédito progresivo, a través del cual se comienza con un préstamo pequeño para evolucionar hacia créditos más cuantiosos una vez comprobada la capacidad de repago del prestatario. Sin embargo, existen algunas cosas sobre BancoSol que lo distinguen y que no creo que sean fáciles de copiar en otras circunstancias. Número uno, el apoyo político de alto nivel, inicialmente por parte de Fernando Romero quien fue Ministro de Finanzas y

de manera más amplia por parte de varias empresas bolivianas de gran tamaño. Esto es algo de lo que no todas las instituciones de microfinanzas pueden gozar.

Número dos, el entorno de crisis financiera, que ocasionó que muchos bancos bolivianos quebraran a mediados de los años ochenta, dio a BancoSol, durante varios años, el monopolio del mercado de las microfinanzas. No tenían competidores, lo que les ayudó a salir adelante al principio.

Número tres, el sistema legal funciona mejor en Bolivia que en muchos países en vías de desarrollo, posiblemente mejor que en muchos países latinoamericanos. Ello ha posibilitado a BancoSol para tomar acción legal contra los clientes morosos en una semana. En muchos de los países africanos donde he trabajado, este tipo de acciones han tomado años, si es que se llegan a llevar a cabo.

Y número cuatro, por supuesto, la presencia de generosos patrocinios por parte de organizaciones interamericanas de inversión, el IFC, Calmetto, la Fundación Ford. Todas ellas han estado presentes en BancoSol de maneras que no todas las instituciones de microfinanzas han sido capaces de emular. Ello no sólo ha hecho posible la operación de un banco exitoso, sino que también le ha dado margen de maniobra, margen de experimentación con nuevas tecnologías, con nuevos sectores, tales como el agrícola. Esto, nuevamente, es un lujo que no ha sido concedido a otras instituciones de microfinanzas. Debo reiterar que no es una institución microfinanciera de gran tamaño. De hecho, no cuenta con los cerca del millón de prestatarios con los que cuentan ciertas gigantescas instituciones asiáticas. Y sin embargo, la velocidad mostrada en la transición hacia la viabilidad ha sido notable. BancoSol fue redituable, y de hecho, se convirtió en el banco más redituable de Bolivia en tan sólo ocho años, lo que en efecto es un plazo muy corto. Muchas de las grandes instituciones en Asia, tales como las famosas unidades de negocios del BRI en Indonesia, ampliamente discutido en esta conferencia, tardaron poco más de diez años antes de dar frutos.

Ahora bien, no olvido que, y los demás ponentes enfatizarán la cuestión, que el propósito de este simposio es el de generar lecciones prácticas para la evaluación efectiva de impactos. En ese orden de ideas, debo mencionar, primero que nada, que lo que he llevado a cabo no es algo encargado por, o parte de la estructura administrativa de, las instituciones de microfinanzas que formaron parte del estudio. Esta es una investigación, financiada por un donador, la *Overseas Development Administration* (la Oficina de Desarrollo del Exterior) del Reino Unido. No fue financiada por ninguna de las instituciones que formaron parte del estudio.

Por otro lado, pienso que dado lo que costó, un estudio como este sería perfectamente viable para todos actualmente, extendiendo la red de manera mucho más amplia que en los estudios promedio de evaluación de impacto, que fuera financiado con el presupuesto de la mayoría de las instituciones de microfinanzas. El presupuesto del estudio ascendió a aproximadamente 100,000, o $150,000 dólares estadounidenses para las trece instituciones a las que se le dio seguimiento durante cuatro años. Ello equivale a aproximadamente $10,000 dólares por institución, lo que asciende a un dólar por cada cien prestatarios. No resultó muy costoso, y creo por lo tanto que se puede copiar.

Adicionalmente, pienso que trajo consigo lecciones que vale la pena conocer. Las lecciones sobre efectividad financiera como mencioné, han sido internalizadas y forman parte de

los libros de texto. Por otro lado, el estudio generó dos resultados que considero como novedosos y originales. El primero de ellos es la idea de que el impacto está correlacionado con el bienestar del prestatario, lo que puede haber formado parte de la tradición oral pero pienso que este es el primer estudio que lo demuestra de manera formal y, partiendo de este punto, el estudio demuestra las falacias de lo que se conoce como auto dirección.

Una cosa que se ha creído durante mucho tiempo y que fue afirmado en la cumbre de micro crédito el año pasado, era que las microfinanzas automáticamente se dirigen hacia los pobres, hacia las personas que se encuentran a la izquierda de la línea punteada. Como podemos observar a partir de este estudio, dicha afirmación no es del todo correcta. La mayor parte de los beneficiarios de los esquemas de microfinanzas analizados no son pobres. Debemos enfrentar este hecho. Estos esquemas son capaces de reducir la pobreza de manera indirecta, particularmente por medio de contratar la mano de obra de la gente que se encuentra por debajo de la línea de pobreza. Por otra parte, lo que debemos enfrentar desde el principio, es que lo que se ha logrado mediante las microfinanzas es, en última instancia, una elevación del ingreso de la gente que está en el promedio, quienes se encuentran ligeramente por arriba de la línea de pobreza, más que de quienes se sitúan muy por debajo de ella.

Esta conclusión no debe sorprendernos, es algo que bien vale la pena llevar a cabo aunque persiste aún el reto acerca de cómo llegar a esta gente, a la gente por debajo de la línea de pobreza. Creo que este es el reto que la próxima generación de investigadores sobre las agencias de microfinanzas deberían abordar. Muchas gracias.

MEDICIÓN DEL IMPACTO

Pedro J. Jiménez

Antes que nada, agradezco a la USAID y al BID por invitarme a compartir con ustedes algunas de nuestras experiencias. Para los que no conocen bien ADEMI, voy a describirla.

Comenzamos en 1983, con recursos totalmente locales, o sea, con un capital de 105 mil dólares. A la fecha hemos contado con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y con dos préstamos del AID, del Banco Europeo de Inversiones y de varios bancos locales de la República Dominicana. Hemos financiado más de 44,000 micro y pequeñas empresas y tenemos 26 sucursales, un patrimonio de poco más de $20 millones de dólares, que eso es lo que nos ha llevado a la creación de Banco ADEMI, en los últimos dos años.

Es la primera vez que nosotros, en ADEMI, hacemos este tipo de presentación sobre la medición del impacto; así que me permití hacer un listado de las razones por las cuales habíamos decidido medir impacto en nuestros clientes.

En Banco ADEMI nunca antes había utilizado el término microempresario o microempresaria. Desde 1983 pensábamos que estábamos lidiando o íbamos a lidiar con empresarias y empresarios de microempresas o de pequeñas empresas; para nosotros el término "micro" es la unidad productiva, no la persona; además, nunca nos hemos considerado como un programa de alivio a la pobreza.

En los objetivos iniciales de la Institución, tenemos cinco que son básicos: uno, definir claramente lo que era nuestro grupo meta (considerando a micro y pequeñas empresas, urbanas y semi-urbanas); el segundo objetivo que nos fijamos fue que íbamos a hacer un programa grande, lo más grande posible —sería una fundación para que tuviera un consejo que limpiara la conciencia—, nos interesaba contribuir a la democratización del crédito en la República Dominicana.

A los dominicanos nos ha costado mucha sangre, mucho tiempo, emprender una democracia política, ya que después de una dictadura y de un regalo de los Yankes de 42,000 infantes de la marina en 1965, teníamos que fortalecer esa democracia política, tratando de lograr una democracia económica.

El tercer objetivo fue que íbamos a utilizar el crédito como un instrumento para aumentar los ingresos de nuestros clientes y generar empleos en el sector informal. El cuarto, crear una institución autosuficiente, modestia aparte, fuimos pioneros de los pioneros, en el continente americano, en comenzar a cobrar tasas de mercado, pues queríamos eliminar el concepto del paternalismo y el asistencialismo clásico que había en las fundaciones que se creaban. Entendíamos que el cliente de la micro y la pequeña empresa podía pagar el costo

de su propio desarrollo. La idea era, así pues, crear una institución que no estuviera todo el tiempo con la mano extendida dependiendo de la caridad pública nacional o internacional. Y, finalmente, el quinto objetivo, que tuvimos que cambiarlo después, era que pensábamos de una manera muy utópica: que a medida que nuestros clientes fueran creciendo, debíamos pasárselos al sector bancario formal.

Después de dos o tres experiencias que no vienen al caso, nos dimos cuenta que esos clientes que estaban creciendo y que demandaban créditos más grandes; ese préstamo más grande, en verdad costeaba el costo del préstamo pequeño, o sea, descubrimos que podíamos tener un "*crossed subsidy*", un "subsidio cruzado": los préstamos más grandes producían bastante excedente para cubrir el costo de los préstamos chiquitos.

Volviendo a ese tema, las razones eran: cumplir con los objetivos del programa, obtener información y datos. Nos tocó iniciar algo que hoy se copia en el ámbito mundial, me refiero al préstamo escalonado. Pensamos que teníamos que educar a la gente en el uso del crédito, justificar el asunto de lo que estábamos haciendo, ante donantes o posibles inversionistas, y también, que eso no iba a permitir hacer análisis sobre los sectores productivos. Siempre vemos que la micro y la pequeña empresa eran parte de un encadenamiento económico, tanto hacia atrás como hacia delante.

En realidad la microempresa, en la mayoría de los casos, distribuye bienes y servicios que produce la gran empresa. También era importante, el asunto de los riesgos y las ventajas que se podrían presentar a medida que la economía cambiaba, que demandaba. Hoy se habla de la globalización económica, hemos visto que por ejemplo, en los últimos diez o cinco años tuvimos 500 zapaterías financiadas en Santo Domingo, que suplían el 60% de los zapatos que se consumían en el país. Hoy en día, de esas quinientas, no quedan siquiera cinco, porque con las importaciones de Colombia, Brasil y China, ya no estamos financiando zapaterías.

Entonces es importante el asunto del monitoreo, las incidencias en el producto interno bruto, las incidencias en el empleo, que son nuevos objetivos, y el proceso de la educación pública, para demostrarle al país el potencial de la microempresa.

Tengo que admitir que hace quince años no sabía lo que significaba la palabra microempresa. Yo venía de gerenciar a grandes empresas, cuando se me invitó a que formara parte de ese proyecto: la creación de ADEMI. Traje conmigo algunas ideas de las que utilizábamos en la administración o en la parte gerencial de empresas de ropa y de electrónica, y decidimos que íbamos a ver a cada cliente como estilo o como un producto codificado, y que los indicadores básicos de esas unidades íbamos a medirlos.

No teníamos computadoras en ese tiempo y decidimos que a cada cliente le tramitaríamos una tarjeta, y pusimos arriba de uno hasta veinte créditos y en la parte vertical metimos indicadores. ¿Cuáles fueron esos indicadores y cómo iban a crecer el efectivo, la maquinaria, los equipos, el patrimonio, las ventas mensuales, los niveles de beneficios, los salarios del propietario y de empleados, los gastos generales, el ahorro y el número de empleos?

Después de cinco años, en 1988 decidimos por primera vez, hacer público una serie de información que teníamos de nuestros clientes. Tomamos 3,430 microempresas de los sectores de manufacturas y servicios, eso nos mostró que en cinco años esas 3,400 microem-

presas habían creado 10,829 empleos, eso equivalía al 7% de los empleos creados en el país, en el último año. Entre 1987 y 1988, por lo tanto, pagaron 15.43 millones de salarios que equivalían al salario promedio pagado por el Estado que era de $115 dólares. También nos mostró el estudio de que con una inversión de $1,285 dólares se había creado un empleo nuevo; eso era diez veces menor de lo que se tomaba el sector privado tradicional o el sector público tradicional en crear un empleo.

Las ventas del último año de esas 3,000 unidades eran $42 millones de dólares que relacionado al producto interno bruto de 1987, dio un indicador de 0.8%, casi el 1% de lo que había sido el crecimiento económico del país. Como les dije, hoy en día seguimos teniendo todos estos datos.

En el año de 1992, Fondomicro, una institución que se creó por ese tiempo en la República Dominicana, hizo un estudio sobre el sector microempresarial y mostró que había alrededor de 300 mil microempresas en el país y que éstas misma contribuían al 31% del total de los empleos, de casi 3 millones de la población económicamente activa, y que la productividad de estas unidades, contribuyen al 25% del producto nacional.

Tenemos en nuestro banco de datos poco más de 44 mil asuntos como éstos, o sea, cada unidad, el código, el tipo de empresa, la categoría, (al final dice: categoría S, significa que es una microempresa de subsistencia), la fecha, (dice: fecha en julio de 1993, ha tomado tres préstamos, y presenta lo que fue al iniciar con todos estos indicadores) y una aproximación de cuál ha sido el cambio hasta el último préstamo. Continuando con el mismo ejemplo, la empresa con categoría S se inicio con nosotros en julio de 1983, obteniendo 30 créditos, pasando a ser categoría ST, lo que le significó un crecimiento, de ser una microempresa de subsistencia paso a ser una pequeña empresa. Esta era su situación inicial: tenía $50 pesos; un inventario de $228 pesos: un patrimonio de $1,200 pesos y contaba con cinco ayudantes. A la fecha, ha sido notorio su crecimiento, hoy tiene: 10 empleados, un patrimonio de $140,000 pesos y ha obtenido ventas de $86,000 pesos (equivalente a $8,600 dólares mensuales).

Para terminar, esa información nos permite preparar lo que sería la solicitud del siguiente préstamo, o sea, el banco de datos nos da la situación anterior de esa microempresa, tan pronto termina de pagar el último crédito, nuestro asesor lo único que hace es que va a la empresa y llena estos espacios actualizados, es decir, podemos procesar un préstamo en menos de 24 horas. Lo que nos permite hacer un mejor análisis del crédito y, quizás, eso contribuya en parte a que históricamente mantenemos un índice de recuperación de los préstamos del 29.3%. Asimismo, para globalizar y terminar, utilizamos lo indicadores no sólo para medir el crecimiento en las micro y pequeñas empresas, sino que los utilizamos como instrumento para análisis de crédito.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS SERVICIOS PROVISTOS A MICROEMPRESAS

Miguel Navarro

Gracias, buenos días. Mi nombre es Miguel Navarro y soy subdirector de la organización ODEF. Antes de empezar a hablar sobre este método de evaluación de impacto, me gustaría dar algunos datos sobre la organización para la cual estoy trabajando

La Organización de Desarrollo Empresarial Femenino nació en 1985, actualmente tiene 13 años de estar trabajando en microcrédito, pero quizás su orientación más fuerte en este sector fue desde 1992. Actualmente ODEF tiene 8,200 clientes distribuidos entre clientes de bancos comunales; 310,250 grupos solidarios y clientes individuales. ODEF cuenta con una cartera de 19.7 millones de lempiras que equivalen más o menos a $1.5 millones de dólares, digamos un crecimiento o una cartera bastante grande en Honduras.

Las ONGs más grandes andan por 52 millones de lempiras y quizá, solo hay unas tres ONGs de ese tamaño; así que ODEF pasó de tener en 1993 una cartera de más o menos 300 mil lempiras a $19 millones en 1998. Actualmente ODEF ha alcanzado un ritmo de colocación de unos $215 mil dólares mensuales, eso quizás también ha sido un logro bastante grande en el sentido de que, éste genera las colocaciones a inicios de cuando comenzó a trabajar las colocaciones de un semestre o a veces de un año al inicio.

El ritmo de colocación puede ser muy grande pero la morosidad también la tenemos en 5.7% calculada sobre saldo o 6% la cartera en riesgo, por lo que tenemos una morosidad de 5.7% en cartera de riesgo. Hoy en día la organización cuenta con 6 oficinas, 39 empleados, de los cuales dieciocho son asesores de crédito, y está ubicada en la zona norte del país, trabajando en tres departamentos de cinco ciudades principalmente. Un dato interesante y último es que ODEF tiene un 104% de autosuficiencia económica, o sea, cubre los costos, más el costo de inflación que tiene el país.

Por lo tanto, ODEF es una institución para el sector de Honduras, una institución mediana en cuanto al trabajo de crédito, y que viene haciendo desde hace algún tiempo algunos intentos de ir midiendo el impacto que estábamos teniendo en los clientes. También en ODEF se acostumbró a hacer lo que el señor Jiménez (de la organización ADEMI) mencionaba al respecto de tener fichas iniciales, para después ir comparando periódicamente cuál había sido el impacto de los créditos y de la asistencia que brindamos a estas personas. Sin embargo, eso requiere de una disciplina organizativa para llevarlo a cabo, al inicio trabajando más en la parte de crédito, en metodologías, pues esa parte se descuidó un poco y no se usaba tan efectivamente para medir el impacto, sino más bien, para hacer los análisis de crédito, que todavía se siguen usando.

ODEF entonces, en medición de impacto a nivel de los clientes, se inició evaluando lo más fácil, que eran estos tres elementos: incremento de los ingresos, empleos generados y empleos sostenidos, y lo hacíamos a través de un control manual, cada vez que la persona llegaba a solicitar crédito o cada vez que se le renovaba un crédito manejábamos el control de estos elementos. El problema es qué tan confiable son los datos que da el cliente, si uno le pregunta al cliente ¿de cuánto fue su ingreso este año? Es difícilmente comprobable porque en las microempresas normalmente no hay controles escritos, no hay contabilidad, y entonces es más la percepción del asesor de crédito que permite ir viendo si realmente esta persona ha aumentado o no su ingreso a través de las visitas domiciliarias.

En 1994 y 1995, nosotros firmamos un proyecto con el BID, un pequeño proyecto, y otro convenio con CRS, en el cual, a través de este convenio logramos avanzar un poco más en lo que es medición del impacto, y entonces estábamos midiendo ya algunos indicadores, como son: el crecimiento de los negocios, las mejoras en la vivienda, alimentación, salud y educación. Solamente que para efecto de estos proyectos, lo hacíamos solo para los clientes que recibían crédito de éstos, que era la mayoría, entonces estaba limitado principalmente por efecto de un compromiso realizado que se hacía con los clientes de entonces, de estos dos fondos.

En 1997, ODEF pertenece a una red de norte a sur que está integrada por Catálisis, instituciones de Guatemala, de El Salvador y de Honduras. Presentó un proyecto conjunto de un Catálisis a la red SEEP, para tratar de ver si podíamos implementar un sistema de evaluación del impacto más sistemático, y quizás, ese fue el primer esfuerzo de una evaluación de impacto estructurado, que pudiera medir algunos indicadores: el nivel de satisfacción del cliente, y lo más importante en este sistema de evaluación que nosotros hicimos con el SEEP, lograr medir que tan satisfecho estaba el cliente con nuestro programa. De esa manera, con estos datos, y si el estudio se llevara de forma adecuada, podríamos sacar algunas conclusiones y reorientar nuestro programa en una forma efectiva hacia los requerimientos de los clientes.

Este estudio fue diseñado por el personal del SEEP, por la señora Elaine y Cartergarby; la capacitación que se dio para llevar a cabo al equipo de ODEF y Catálisis fue dada también por SEEP. Las pruebas de campo que nosotros hicimos fueron llevadas a cabo en conjunto con SEEP, ODEF y Catálisis y diseñamos una estrategia de recolección de datos, que procurara disminuir los costos de este sistema de evaluación, porque normalmente las evaluaciones de impacto tienen un costo bastante alto. Sin embargo, éste que nosotros hicimos, tiene una particularidad y es que el costo es bastante pequeño.

La recolección de datos la hicimos con personal de ODEF, intercambiando asesores de una zona a otra y eso entonces nos permitió una objetividad, y no solamente eso, sino que el personal que estaba extrayendo los datos de una zona a otra, quería saber de otro promotor, que tan bueno o que tan mal trabajo estaba haciendo. Entonces los datos además de ser muy objetivos iban mucho más allá de eso, porque ellos querían saber qué tan buenos eran sus compañeros como promotores, lo que enriqueció este trabajo de investigación y esta evaluación de impacto. El análisis de la información se realizó con un sistema computarizado, llamado EPI que es un software que está de libre uso y que realmente nos ayudó mucho para poder agilizar el análisis de los datos.

Pero quizás, lo importante del sistema, como les mencione anteriormente, son los resultados que obtuvimos con esta evaluación de impacto. Y no quiero mencionar los detalles de los resultados, sino más bien algunos aspectos de los más importantes que tienen que ver con los hallazgos encontrados, y cómo estos sirvieron para ODEF, para hacer algunos cambios y digamos, tener un programa más de acuerdo a los intereses de nuestros prestatarios.

Los resultados obtenidos, los dividí en tres aspectos: económicos, sociales y de satisfacción de los clientes. Hay dos indicadores en los aspectos económicos: uno, las empresas de los clientes; y dos, los no clientes (personas que habían salido del programa, o bien, personas que no reciben asistencia del programa). Y comparando el impacto real del programa en esta zona, entonces las empresas de los clientes entrevistados son más grandes que las empresas de los no clientes, o sea, la muestra de tanto de los no clientes como de los clientes fue igual. El estudio reveló que las empresas de la gente que estaba recibiendo crédito de ODEF eran más grandes que las empresas de las personas que no habían recibido crédito, y cuando menciono empresas, como mencionó el señor Jiménez, son microempresas.

El otro dato importante que salió de esto, es que los clientes habían invertido mucho más en activos fijos y del negocio y del hogar, que los no clientes, o sea, estos dos indicadores, tienen en el estudio y en el análisis de datos la sustentación, en el sentido de que cuando hablamos de los negocios o de negocios más grandes, nos referimos a los incrementos en las ventas, por ejemplo, en los clientes las ventas son el 98% más que en las empresas de los no clientes. Y cuando hablamos de inversión en activos nos referimos a que los clientes han invertido en promedio un 38% más que los no clientes, o sea, también analizamos en el tamaño de las empresas, datos como: ventas, ganancias y costos, siendo estos indicadores los que nos llevan a la conclusión de que las empresas de los clientes son más grandes que las de los no clientes.

En los aspectos sociales, también escogí dos indicadores que son interesantes, porque como somos una organización que trabaja principalmente con mujeres, un 92% de sus clientes son mujeres (de las 8,200). Entonces, un aspecto importante es analizar la ocupación y autoestima que tienen las mujeres. Hay una mayor autoestima de las mujeres que están teniendo créditos, es decir, aquellas mujeres entrevistadas que tienen crédito, tienen un sentido de apropiación del programa, de satisfacción y percepción de las mejoras económicas y de participación en la comunidad, aún más grande que las personas que no han tenido este tipo de crédito, ni de asistencia.

Lo más importante para estas mujeres es contar con un producto o un servicio que puedan ofrecer, obteniendo mayores niveles de ventas, dedicando un menor tiempo a esto. Las mujeres, además de tener la responsabilidad de estar al frente de las empresas, también tienen la responsabilidad del hogar, que es una cuestión no muy fácil de manejar y no es tan fácil involucrar tampoco a las mujeres de escasos recursos en programas de microcrédito; normalmente los esposos son una gran parte de la limitante para que ellas asistan a los programas de capacitación y a las reuniones que se hacen en el tipo de crédito colectivo.

Sobre la satisfacción de los clientes, consideré cuatro aspectos que nos parecieron los más importantes, y es que más o menos un 67% de las personas estaban satisfechas con la eficiencia o con el servicio que ODEF estaba brindando; y el otro porcentaje, más o menos igual a

un 53%, estaba satisfecho con las metodologías que ODEF estaba ofreciendo para accesar al servicio de crédito; dos cosas que no les gustaron eran que estaban insatisfechos por la poca supervisión que había y esto, si bien es cierto, estaba sesgado un poco porque había clientes nuevos ahí, pero eso fue un cambio de estrategia que se hizo, hace uno o dos años, de aumentar la carga de trabajo a los promotores y disminuir entonces la supervisión, primordialmente en los créditos colectivos, donde los bancos comunales y grupos solidarios estaban más acostumbrados a un acompañamiento permanente de los asesores, y además, un 67% también estaba insatisfecho con las tasas de interés, o sea, eso es normal en estos programas.

¿Cuáles son los efectos de la evaluación de impacto en el programa de crédito de ODEF? Eso ha ayudado en dos cosas: primero, en un afinamiento y cambio de los métodos, y cabe decir aquí, la ventaja de que haya participado, de que esta evaluación haya sido hecha por personal de ODEF, contribuyó a que los cambios se hicieran inclusive, antes de terminar el estudio. Nosotros nos reuníamos durante las tres semanas que trabajábamos, al final de cada día, y eso permitió que muchas cosas se descubrieran. Por ejemplo, pudiera ser que al siguiente día la directora diera las instrucciones para que se aplicaran algunos cambios, algunos correctivos y esa es una buena ventaja, contraria a la evaluación externa, en las que se anexa el informe discutido por la administración, y eso cuesta un poco.

Entonces, hicimos algunos afinamientos en cuanto a montos, plazos, modalidades de crédito y garantías, porque la evaluación nos mostró que había gente insatisfecha en cuanto a ese tipo de cosas, entonces lo que hicimos no fue hacer los cambios para satisfacer a todo el mundo, sino ampliarlos de tal manera que hubiera un rango suficientemente grande para aquellos que habían mostrado aquella insatisfacción, por lo que los montos los aumentamos, así como los plazos; a las modalidades de crédito les hicimos algunos cambios y algo muy importante es que ODEF, a medida que fue creciendo había priorizado las garantías reales y eso fue algo que tuvimos que retomar de nuevo para volver específicamente a lo que eran las garantías fiduciarias a través de la modalidad de garantías solidarias.

Otro aspecto interesante es que nos llevó también a hacer un diseño de estrategias a mediano plazo, y aquí una parte importante que mencionaba, es que es necesario, en algunos casos, ir haciendo análisis para reducir las tasas de interés, siempre y cuando la situación de las instituciones lo permitan. En algunas ocasiones la normalización de las ONGs, las obliga a reducir las tasas, pero en otros casos antes de la normalización, es posible reducir las tasas si los resultados que se están teniendo son buenos, y si además de eso, les está mostrando que un buen porcentaje de los clientes dicen que ese es un punto que no les gusta mucho.

Aquí nosotros hicimos una cosa interesante, en el sentido de que en vez de aplicar un incentivo para los buenos clientes, hemos decidido a mediano plazo hacer un incentivo para todos, o sea, reducir la tasa para todos; porque hablábamos de que si hacemos una reducción para los buenos clientes, a éstos ya los tenemos, por lo que no tenemos que incentivarlos mucho, pero sí a la gente que no les va muy bien, que de repente con una disminución en la tasa pueda lograr, digamos, que sus negocios sean lo suficientemente rentables para accesar al programa de crédito.

El otro tema importante en esto, es que seguimos haciendo una estrategia de mediano plazo de cambiar la composición de nuestra cartera, si bien el número de créditos indivi-

duales es mucho menor que en créditos grupales, también es cierto que el monto de cartera está más orientado a créditos individuales. Con esta evaluación nosotros hemos decidido orientar más la cartera a créditos grupales que a créditos individuales.

¿Cuáles son las ventajas de esta modalidad de evaluación para nosotros? Que los cambios que se van a realizar, se inician inmediatamente y no tienen resistencia por parte de los ejecutores, o sea, un grave problema de las evaluaciones de impacto, es que los cambios mencionados en ella no son adaptados por el personal de campo y aunque la dirección y los ejecutivos giren las instrucciones, hay resistencia a ese cambio. Hay resistencia a tomar nuevas medidas, con este involucramiento del personal resulta que ellos mismo miran la necesidad de hacer estos cambios, en su forma de trabajo, en su metodología y esto, quizás, ha sido una de las cosas más positivas de este modelo de evaluación.

Por otro lado, este tipo de evaluación puede sustituir estudios más costosos, porque con ello permite afinar su programa de acuerdo a las necesidades, a los comentarios y al parecer de los clientes. Muchas veces queremos hacer cambios y es necesario hacer algunos estudios sobre mercado y sobre impacto, lo que nos facilita hacer este tipo de cosas.

Y por último, ésta evaluación fue de muy bajo costo comparado con otro tipo de estudios. Muchas gracias.

MARCO REGULATORIO DE LAS INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANZAS

MARCO REGULATORIO DE LAS INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANZAS

Ramón Rosales

En primer lugar, quisiera referirme brevemente a las razones por las cuales el Estado interviene en la regulación de las entidades financieras. Como ustedes saben, las entidades bancarias, las entidades de seguros, las entidades de previsión social y las del mercado de valores conforman el sistema de pagos de un país, asignan el ahorro interno y los recursos externos y se les adjudica una alta capacidad de endeudamiento respecto de sus recursos propios, por lo cual, en consecuencia, tienen una influencia gravitante en la economía de nuestros países.

El marco legal o el marco de las normas prudenciales que rigen a los sistemas financieros ¿qué puntos claves tienen? y ¿cuál es la filosofía que en el ámbito mundial rige las normativas que, a su vez, rigen a los distintos sistemas financieros del mundo? El primer punto fundamental, se refiere a que las entidades financieras cuenten en todo momento con un patrimonio propio aportado por sus dueños, con un claro incentivo para conservarlo como respaldo a sus depositantes y por un monto adecuado a la naturaleza de los riesgos que ha asumido la entidad. Este es el punto clave de las legislaciones mundiales en materia de entidades financieras, el capital de riesgo de los dueños de las entidades financieras. En segundo lugar, las normas prudenciales se orientan a que las entidades financieras apliquen sanas prácticas de diversificación de sus riesgos; que los organismos públicos encargados de la supervisión de sistema funcionen eficientemente de manera profesional y que exista un marco de salida del mercado a las entidades riesgosas que no cumplen con el marco conceptual establecido. Los que cumplan con tener sus estructuras de riesgo de manera apropiada respecto de su capital deben salir del mercado.

En este contexto, las facultades de la superintendencia o de los organismos supervisores de los sistemas financieros se enfocan en tres puntos: en primer lugar, en autorizar la creación de nuevas instituciones; en segundo término, a inspeccionar sus operaciones y verificar la existencia de un patrimonio real y efectivo; luego, crear condiciones de transparencia informativa. Es decir, que no sólo la superintendencia sepa cómo están las entidades financieras, sino que el público también se entere de cómo andan las entidades financieras y, finalmente, administrar el régimen de sanción, incluyendo la liquidación forzosa para casos extremos.

Ahora bien, ¿cuál es la problemática que notamos a nivel de la región, acerca de cuáles entidades organizadas, como asociaciones o fundaciones, pudieran ingresar como entidades financieras formales? Y el tema central que encontramos en la mayor parte de los países es

que las asociaciones y fundaciones no tienen una estabilidad jurídica que garantice la recepción de depósitos del público.

Normalmente, las asociaciones y fundaciones se rigen de manera muy general por los códigos civiles de los países, el régimen de su propiedad, gestión, reparto de excedentes o, en su caso, cobertura de pérdidas que no están sujetas a normas de carácter general y fundamentalmente, cada fundación o cada asociación tiene sus propias reglas en estas materias. De tal forma, el objeto social que tienen estas instituciones es limitado, pues no hay una posibilidad de empresa en marcha porque normalmente, la voluntad del donante o la voluntad del fundador es la que, a fin de cuentas, establece la duración de la institución; dentro de este contexto, obviamente habrá pocas personas que podrían hacer sus depósitos en estas instituciones o financiar a este tipo de entidades. En este sentido, ¿qué requerirían las asociaciones o fundaciones para poder captar depósitos? Obviamente, contar con un capital de riesgo; en segundo lugar, tener una estructura jurídica orientada a la protección del acreedor, a la protección del depositante y, finalmente, contar con la posibilidad de ser liquidada en caso de que no puedan trabajar de acuerdo con las normas prudenciales.

En cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito, que es una figura un poco más conocida, con más estabilidad jurídica, las de la región latinoamericana cuentan con legislaciones de larga historia y su grado de desarrollo en América Latina es de distinto grado, pero ¿cuál es la problemática de las cooperativas?

En primer lugar, las cooperativas no distinguen entre si captan o no captan depósitos. Desde el punto de vista de normativa prudencial y de regulación financiera, la diferencia es captar o no depósitos, no si captan o no los de sus socios. Entonces aquí hay un tema crucial, respecto a cooperativas de ahorro y crédito; si captan depósitos deben estar supervisadas y reguladas por la autoridad pertinente, si no, son entidades que intermedian sus propios recursos y el Estado no tiene por qué intervenir en sus regulaciones ni en sus supervisiones.

El segundo tema es el control societario; las cooperativas se han masificado tanto que la interacción entre sus dueños y la administración de esas cooperativas es bastante escasa y produce una serie de dificultades, las cuales, en muchas situaciones, la administración se concesiona por años, o en otras hay tantos cambios en las administraciones que la estabilidad de estas cooperativas casi siempre está en tela de juicio.

Otra problemática con la que se enfrentan las cooperativas en la región es que los directivos intervienen, prácticamente día a día, en las actividades de las cooperativas y, en consecuencia, los papeles de los consejos y de las gerencias no siempre son claros.

Al igual que las asociaciones y fundaciones, en las cooperativas el patrimonio de riesgo no es estable, están sujetas a múltiples variaciones y, de acuerdo con el principio cooperativista de entrada y salida voluntaria, muchas veces existe este problema el cual, justamente, se contrapone con aquel principio básico que rigen a todas las instituciones financieras, que es tener un capital de riesgo permanente; y luego, hay muy poca información pública sobre las cooperativas de ahorro y crédito y, en consecuencia, el conocimiento que puede tener la colectividad acerca de la situación de estas instituciones es escaso.

Entonces, ¿qué se pretende o se sugiere en este campo de las cooperativas de ahorro y crédito? Fundamentalmente, estabilizar las aportaciones. ¿Cómo? Primero, pagando dividendos

en función de los aportes y de los asociados y no en función al uso que el asociado hace de los servicios crediticios de las cooperativas.

En segundo lugar, buscar mecanismos a través de los cuales se posponga la devolución de los depósitos de aquellos asociados que quieran retirarse de la cooperativa, en tanto las cooperativas no cumplan con los indicadores de riesgo establecidos en la cooperativa prudencial.

Y, en tercer lugar, establecer que los aportes de los asociados a su cooperativa no garantizan créditos, porque el capital de una entidad financiera garantiza a los depositantes, no garantiza el activo de la entidad.

Otro de los cambios normativos que se sugieren, es precisar justamente las facultades de la asamblea general de asociados de los consejos de administración, vigilancia y de la gerencia, ¿qué se sugiere en el documento como matriz de riesgo, como matriz de normas prudenciales para las cooperativas de ahorro y crédito? Que las cooperativas cobren tasas de mercado. Los principales problemas dentro del sistema financiero, de cooperativas a nivel latinoamericano, han sido porque las cooperativas han prestado a tasas que no cubrían sus costos; captando a tasa variable colocaban a tasa fija y, en consecuencia, las cooperativas se descapitalizaron rápidamente. Un caso típico de este problema es el caso peruano, donde prácticamente el sistema desapareció como consecuencia de esta política.

Otro tema es que las cooperativas deben tener límites para sus inversiones no financieras en activos fijos. Es muy común que las cooperativas dediquen parte importante de su patrimonio o parte importante de sus recursos a actividades promocionales: tener escuelas, hospitales, colegios, etcétera, que si bien son útiles para promover su imagen, habría de tener un límite respecto al patrimonio de riesgo de cada entidad cooperativa o, en todo caso, que estas inversiones colaterales sean autofinanciables, de tal manera que no sean mecanismos a través de los cuales la cooperativa pueda descapitalizarse.

Otro de los temas importantísimos es tratar de que las cooperativas no pongan todo su patrimonio en activos fijos. Hay cooperativas con todo su patrimonio de riesgo: todas sus reservas institucionales las tiene en un edificio muy lujoso. No es una protección visual que pueda ser captada por los asociados, pero eso no es la mejor manera de aplicar el patrimonio dentro de una entidad financiera.

Luego tenemos los límites individuales de crédito, importantes al igual que en otro tipo de entidades financieras orientadas al microcrédito, ya que la ley establece claramente que las cooperativas y todas aquellas entidades especializadas en las microfinanzas tengan un límite individual de crédito no mayor a un 3% de su capital y reservas: ¿qué tiene ese límite de bueno? Que precisamente diferencia a las entidades financieras de microcrédito de los bancos, de los grandes bancos. Ese es el límite, ése es el cincel que la legislación financiera tiene que poner para diferenciar quiénes se dedican a los pequeños créditos y quiénes a los grandes créditos.

También en esta matriz de riesgo para las cooperativas deben considerarse los requerimientos mínimos de liquidez. Estos nada tienen que ver con el encaje legal. Creo que a veces se confunden. Hay, por supuesto, cooperativas muy grandes en América Latina que obviamente tienen que estar orientadas por las disposiciones de los bancos centrales para manejar el volumen de la fuerza monetaria de un país. Pero normalmente, cuando me refiero a

requerimientos mínimos de liquidez, me estoy refiriendo a que haya una suerte de pauta en la legislación prudencial de las cooperativas que les exija tener determinada cantidad de sus pasivos en activos líquidos.

También de crucial importancia para la normativa prudencial de cooperativas y de otras entidades dedicadas a las microfinanzas es que hay que alimentar el financiamiento estatal y de los acreedores institucionales. Una cooperativa no puede estar viviendo de los aportes del Estado, ni puede estar viviendo de las donaciones o de los créditos blandos externos, tiene que tener la capacidad de manejar depósitos, aportaciones, más financiamientos. En consecuencia, la mono-dependencia de acreedores es, simple y llanamente, un riesgo enorme que una cooperativa o una entidad de microfinanzas no debe asumir.

Luego tenemos la "madre", digamos, de las normas prudenciales, que es justamente la relación que debe existir entre el patrimonio de una cooperativa y sus activos de riesgo. Cuanto más riesgosa sea una entidad financiera, más dinero tienen que poner sus propietarios, ¿para qué? Justamente para proteger los aportes de terceros, los depósitos de terceros. Esto normalmente, está en tela de juicio.

En este momento, el Comité de Basilea recomienda a los bancos un 8% de relación entre patrimonio y activos de riesgo, pero ya todo mundo se da cuenta de que éste es un límite muy alto; los bancos deben tener, y así pienso que lo van a tener, unos requerimientos de exigencia de patrimonio mucho más altos; recuerden que por los años veinte o treinta, un banco no podía "palanquear" su patrimonio más de tres veces. Ahora está a doce veces, no sé que ha pasado en este siglo, pero precisamente los problemas de los bancos y los grandes problemas de las instituciones financieras son, a mi entender, el excesivo endeudamiento que la ley les permite a los bancos.

Ahora bien, ¿qué tipo de supervisión tendríamos que aplicar a estas entidades cooperativas de ahorro y crédito orientadas a los pequeños préstamos? Creo que, en primer lugar, hay que tener un control de la entrada del mercado a solamente aquellas que sean realmente capaces de ofrecer un servicio continuo en el largo plazo. No podemos permitir el ingreso de entidades que, por muy buenas razones, quisieran ser captadoras de depósitos: tenemos que buscar solvencia económica, moral y técnica de parte de esos organizadores. En segundo lugar, las superintendencias tienen que fomentar la transparencia informativa. En este sentido, también una de las experiencias que hemos podido notar es que si las superintendencias a veces se olvidan de supervisar entidades, el público, de todas maneras, no debería dejar de contar con información clara con respecto a esas instituciones. Muchas veces los superintendentes se olvidan o tienen tantas ocupaciones, tantos problemas, que a veces no tocan a las entidades pequeñas o a las entidades especializadas en las microfinanza.

Sin embargo, si las superintendencias promueven un sistema de información al público, por ejemplo, boletines mensuales de cómo andan las finanzas en este tipo de entidades, el público tendrá que hacer un seguimiento muy preciso y muy claro de este tipo de instituciones. Como las cooperativas por definición o las entidades de microcrédito por definición son entidades que diversifican sus riesgos, ya que otorgan préstamos muy pequeños a mucha gente, teóricamente y en la práctica no quiebran por hacer grandes créditos, sino porque muchas veces sus tecnologías financieras no son buenas y, en consecuencia, lo que tiene que

hacer un supervisor bancario, respecto de este tipo de entidades, es verificar su sistema de autocontrol y su sistema gerencial, su sistema de manejo, y no revisar crédito por crédito, sino vigilar cómo está organizada esa máquina que hace miles de préstamos pequeños.

¿Qué reflexiones finales me quedan? En primer lugar, creo que para las asociaciones y fundaciones es necesario contar con una legislación que estabilice su naturaleza jurídica y ofrezca una estabilidad jurídica para terceros. La estructura de asociación o fundación no es una estructura apropiada para asumir endeudamientos: no hay un acreedor en su sano juicio que quiera prestarle a alguien, a una entidad que no tenga definido, ni tenga un objetivo a largo plazo y que no proteja al acreedor. En el caso de las cooperativas, la idea sería buscar mecanismos que protejan al patrimonio y la permanencia de su patrimonio de riesgo y obligarlas a que diversifiquen sus riesgos en aquellos problemas que han sido identificados a lo largo de los últimos cincuenta años.

Muchas gracias.

SUPERVISIÓN Y REGLAMENTACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE LA MICROEMPRESA: EXPERIENCIA BOLIVIANA

Jacques Trigo Loubiere

Muchísimas gracias a los organizadores de este evento por haberme invitado. Creo que han sido tres días sumamente interesantes. Hemos escuchado a analistas de primer nivel y, a nosotros los supervisores bancarios, nos parece también muy interesante aprender de ustedes. Aprender ¿cómo funcionan?, ¿cómo se desenvuelven? y ¿cómo se desarrollan? Creo que este intercambio, con respecto a la regulación, sería tan fructífero para ustedes como lo es para nosotros.

Respecto al marco regulatorio, quizás, considerando lo que ya ha dicho Ramón Rosales, en general, queda muy poco por decir. Pero puedo mostrarles en el caso boliviano, la realidad de entidades u organizaciones no gubernamentales que estaban prestando dinero, por más de diez años, haciendo una labor social fundamental, mediante la otorgación de crédito a miles de ciudadanos qué normalmente no tienen acceso.

A partir de 1985, el decreto 21060 y la eliminación de la banca estatal inicia un proceso de liberalización de la economía en Bolivia, lo que provoca el nacimiento de organizaciones no gubernamentales, las cuales son muy exitosas. Pero una vez que esas organizaciones maduran, una vez que ya han crecido, y pasan de "pantalones cortos a pantalones largos", también la asistencia internacional llega a decir: "señores, nosotros dimos el capital semilla, nosotros dimos el primer impulso, pero llegó el momento en que ustedes como adultos, tienen que velar por ustedes mismos; y velar por ustedes mismos significa, en el caso de las organizaciones no gubernamentales, el poder ser financieramente autosostenibles. Eso quiere decir que el flujo de financiamiento externo hacia los organismos no gubernamentales tenía que disminuir.

En la medida pues, en que los países van creciendo, se va reduciendo también el financiamiento a los organismos no gubernamentales en los países que han ido pasando a etapas de desarrollo más elevadas. Entonces, era importante que el Estado boliviano creara una normativa, un marco regulatorio para que esas entidades pudieran no solamente prestar dinero, sino que esas entidades pudieran también captar depósitos. De ahí su importancia cuando hablamos del por qué entra la supervisión, la regulación y la normativa; y del por qué las ONGs o cualquier entidad de intermediación tienen que regularse.

Uno de los motivos fundamentales, es que, en el caso de los depositantes, cuando hay captación de ahorro de terceros, hay una responsabilidad fundamental por parte del Esta-

do, pues existe interés público y, por lo tanto, éste debe intervenir y regular para proteger, en lo posible, a los depositantes.

Por otro lado, en las legislaciones modernas no se dirige una regulación sobre el sujeto, tampoco a regular mutuales, cooperativas, fondos financieros privados y a regular organismos no gubernamentales. Las legislaciones modernas, por el contrario, regulan el objeto, la actividad y la intermediación financiera. Por eso, en lo posible, las reglas y las normas que deban aplicarse a las entidades financieras deben ser bastante parejas.

Entiendo perfectamente que cuando los organismos no gubernamentales o muchas cooperativas se preguntan por qué la regulación imposibilita nuestra labor y se han contestado que porque sí; hemos entendido que si bien hay algunos aspectos comunes y generales a todo el sistema financiero, deben de ser aplicados en todo el sistema, como ejemplo de esa transparencia de información, reglas contables uniformes. Pero sí hay otros aspectos que deben ser mencionados, por ejemplo, los requisitos de capital.

En este caso, el decreto de los fondos financieros privados exige tan sólo un capital mínimo de un millón de dólares, cuando en el sistema bancario el capital mínimo es de 8 millones de dólares. ¿Por qué nosotros diferenciamos entre el capital mínimo de un millón de dólares para los fondos financieros privados? y ¿por qué ese capital mínimo es ocho veces menor que el de los bancos? Por dos razones muy simples: primero, sabíamos perfectamente que el tipo de negocios que estaban realizando las ONGs tenía una suficiente dispersión del riesgo; segundo, sabíamos que para levantar el suficiente capital y conferirle competitividad al sistema, los capitales no podían ser suficientemente altos. Hubiera sido muy difícil imponer requisitos de capital de 8 millones de dólares para las entidades y pensar que las ONGs que, con tanto éxito ya estaban funcionando, pudieran reponer ese capital inmediatamente y empezar a funcionar.

Lo que ha sucedido en Bolivia en este momento, y lo que vemos como experiencia práctica, es que, por lo menos hasta fin de año, ya vamos a tener unos diez fondos financieros privados funcionando con autorización de la superintendencia de bancos, que cubren más o menos el 95% del total de las organizaciones no gubernamentales que estuvieron trabajando en el sector financiero, desde hace diez años.

Así pues, esta normativa fue diseñada para facilitar cabalmente el paso de organizaciones no gubernamentales con una estructura jurídica civil a una estructura comercial mercantil que, en el caso de la legislación boliviana, y quiero ser bastante claro, facilita mucho el desarrollo de estas entidades, porque en el negocio bancario, que de por sí es un negocio de riesgo, es bastante posible que en el tiempo sobrevengan por ejemplo, problemas de ciclos económicos que tengan que afrontar pérdidas, que tienen que ser inmediatamente repuestas a través de reposición de capital.

¿Qué sucede, en cambio, en las entidades civiles? En éstas es muy difícil que la reposición de capital sea automática y que puedan salir a los mercados de capital. Sin embargo, en el caso de las sociedades anónimas, como mercados ya desarrollados, es mucho más fácil que estas sociedades anónimas, a través de una buena ley de valores de un sistema, aunque incipiente todavía, de mercado de valores en la mayoría de los países, puedan emitirse acciones, formas de emisión de títulos para captar capital.

Entonces, en otras palabras, estamos de acuerdo con el hecho de convertir a estas entidades. Así lo hemos hecho en Bolivia, o sea, a organizaciones no gubernamentales en fondos financieros privados donde, además del capital, haya la responsabilidad de los dueños. En muchas organizaciones no gubernamentales, no en todas —nunca vale la pena generalizar—, hemos visto la ausencia de un compromiso total de los dueños o de gerentes con la entidad; en el momento en que la entidad pasa a ser una entidad mercantil, una sociedad anónima, con la cual los dueños están totalmente identificados.

Vemos un cambio total de su actitud, un mayor compromiso, un interés por preservar el capital y hacer un seguimiento mucho más estricto de los costos, y esto, porque muchas de las organizaciones no financieras han estado acostumbradas, en el pasado, a vivir de subsidios y, obviamente, cuando se vive de subsidios muchas veces no se fija en los costos, pero cuando la entidad tiene que repartir utilidades, mostrar una rentabilidad en un mercado transparente, en un mercado competitivo, desde luego, los costos, la buena administración y el buen seguimiento son fundamentales.

Otro aspecto, es el tema del coeficiente de la ecuación patrimonial, definido como la capacidad que tienen los bancos o las entidades financieras de "apalancar". A nivel de Latinoamérica estamos experimentando serios problemas, no solamente en países que han sufrido en el pasado crisis, México, Venezuela, en menor medida, Argentina, Brasil y Bolivia. Las crisis que tuvieron en los años ochenta Colombia y Chile, el problema de adecuación de capital, el problema de "apalancamiento" y de la necesidad de implantar niveles suficientes de capital, creo que puede ser la discusión más grande en los próximos años.

Creemos muchos supervisores que ha sido un triunfo de los banqueros sobre los reguladores; y digo un triunfo de los banqueros sobre los reguladores, porque hasta fines del siglo pasado, el apalancamiento era de tres a uno y, en algunos momentos, hemos visto a países que estaban con un apalancamiento del 30 a 1 o del 20 a 1. Obviamente, cuando no hay capital, cuando los accionistas no lo ponen, no hay pues tampoco mucho interés en preservarlo y más bien, sí lo hay en tomar grandes riesgos porque uno no está arriesgando casi nada con niveles bajos de capital, y peor aún, en algunas reciclaciones donde se permiten niveles elevados de créditos vinculados, prácticamente los niveles de capital se esfuman porque los dueños se llevan su capital y más aún, porque su capital es a través de los autopréstamos.

Con referencia a este aspecto de las microfinanzas, creemos nosotros que los niveles de capital en las entidades de microfinanzas, deberían ser mucho más elevados que los de los bancos; y esto, por la volatilidad misma del negocio. En muchos de los casos, el riesgo cuando el capital es pequeño, cuando la cartera todavía es pequeña, cuando no hay posibilidades de diversificación de la cartera a nivel de sectores, a nivel geográfico, a nivel de productos, por tanto, es necesario tener niveles de capital mucho más elevados.

Felizmente, en el caso de los fondos financieros privados, como ustedes saben, el coeficiente de ecuación patrimonial en Bolivia, lo incrementamos del 8 al 10%, y notamos que los fondos financieros privados tienen un coeficiente de ecuación patrimonial del orden del 17%, o sea, prácticamente el doble de lo que tiene el sistema bancario, lo cual nos parece una medida sumamente conservadora y prudente, que como supervisores bancarios la aplaudimos.

Con respecto a los límites crediticios, es obvio que la volatilidad en las entidades de microfinanzas es mucho más elevada, porque con carteras pequeñas no hay posibilidad de diseminar los riesgos geográficos y sectorialmente y, además, por productos, vía la normativa. Tenemos que compensar ese riesgo que tienen las entidades de microfinanzas, y lo hemos compensado en el decreto de fondos financieros privados, a través de una reducción de los límites de crédito. En el caso boliviano, estos límites de crédito fueron reducidos del 20%, que es el límite máximo de préstamo que puede hacer una entidad a una persona natural y jurídica con garantía real a un 3%, y el límite del 5% —que es límite máximo que puede hacer una entidad financiera con respecto al patrimonio sin garantía personal y solamente con mayor garantía personal al 1%—.

Al reducir estos límites hemos logrado, obviamente, una mayor dispersión de los riesgos, pero también hemos logrado algo que es fundamental: asegurarnos que las entidades de microfinanzas lleguen a los más pobres, a aquellos que exhiben o necesitan acceso al crédito por montos reducidos y, obviamente por nivel de escala y costos operativos, en muchos casos, no son atendidos por la banca tradicional.

Otro aspecto para nosotros fundamental, es el tema de las reglas de entrada. Creo que uno de los problemas que ha enfrentado la liberalización financiera, en un momento dado, fue que muchos de los países abrieron demasiado los sistemas financieros permitiendo el ingreso de muchas entidades financieras y, en muchos casos, el acceso de gente que no conocía el negocio bancario; éste es un negocio de riesgo, un negocio difícil, un negocio que necesita mucho conocimiento y que necesita profesionales de alta calidad, ya que fundar un banco no es lo mismo a abrir una panadería o una zapatería.

Además, hay que entender que aquí se está tomando el riesgo de terceros y se debe proteger a los depositantes, por tanto, también hay una gran responsabilidad por parte de los accionistas y de los ejecutivos. Respecto a ello, la idoneidad moral y la solvencia de los accionistas, de los ejecutivos, la eliminación de conflictos de intereses y, si acaso la eliminación —como hicimos en el caso de Bolivia—, de los créditos relacionados y de los autopréstamos, son fundamentales.

El compromiso con los clientes, que en el caso de las entidades microfinancieras es importante, y es algo que ha profesado desde el inicio de sus actividades y, por otro lado, también es fundamental pasar de una regulación que en el pasado era sobre estados financieros, sobre acontecimientos que se habían dado en el pasado, a una regulación más moderna, que combine varios elementos: un primer elemento, la autorregulación, que las propias entidades tengan sus controles internos y sus sistemas de auditoría interna que respondan a la asamblea, a los directores; un sistema de autorregulación con procedimientos claros en lo que refiere a la otorgación de los créditos, políticas, manuales que deben tenerse, conocerse, pero no aplicarse. Y no solamente tenerse cuando se va a abrir la entidad para presentárselos a la superintendencia de bancos y nunca más mirarlos.

Entonces, la autorregulación, la responsabilidad de los ejecutivos y de los accionistas, son fundamentales. Y en esto, también es fundamental que las entidades supervisoras tengan una fuerte capacidad sancionatoria, cuando el Estado no le de una autonomía suficiente y, en algunos casos, la suficiente discrecionalidad a los superintendentes de bancos para sancio-

nar, también estamos en problemas, porque no es suficiente tener una excelente ley de bancos, no es suficiente tener una excelente normativa si el superintendente de bancos no tiene la capacidad de hacer cumplir la ley y para ello, tiene que tener una capacidad sancionatoria.

La regulación debería ser también una regulación asociativa. Cuando hablamos de regulación asociativa, nos referimos a la participación de otros agentes económicos en el mercado, a la participación activa y efectiva de los auditores externos. Lo que hemos visto muchos países, no solamente a nivel de Latinoamérica, sino a nivel mundial, es que la participación de los auditores externos, en la mayoría de los casos es extremadamente cómoda, lo único que hacen es dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros.

Me ha tocado liquidar a algunos bancos recientemente, y cuando uno analiza los dictámenes de los auditores externos se pregunta: ¿dónde está el dictamen? y ¿dónde está el auditor externo? De ahí que la fiscalización y la supervisión debería también ir más allá con respecto al alcance de los auditores externos, a la responsabilidad que deben tener los auditores cuando emiten sus dictámenes. Dentro de esta supervisión asociativa, también es fundamental la participación de calificadores de riesgo.

Sé que en el caso de las microfinanzas, existen entidades como Acción Internacional y otras, que están haciendo un trabajo importante calificando a las entidades de microfinanzas. Ya lo escuchamos en una conferencia anterior, y quiero alentar a estas entidades para que lo sigan haciendo. Creo que es importante que otros agentes económicos puedan darle mayor transparencia al mercado; y las calificadoras de riesgo son otra rama más de esta supervisión asociativa.

Y, finalmente, dentro de la supervisión asociativa también debe ingresar al mercado una mayor educación y una mayor transparencia de lo que son los estados financieros para que el público, los depositantes y lo usuarios puedan conocer sobre la situación patrimonial financiera de las entidades. Y éste es un trabajo donde, inclusive en el caso de Bolivia, estamos bastante atrasados, y digo "estamos bastante atrasados", porque si bien la información es oportuna, si bien la información está basada en un manual de cuentas de reglas contables definidas por la superintendencia de bancos, el envío de esta información a estratos medios e inclusive medios altos es muy difícil, porque en muchos casos, entender los balances publicados por la superintendencia de bancos, no es tan fácil. Lo facilitaremos en el futuro, mejorando esta información, haciéndola mucho más comprehensiva, en base a la regulación y al papel que le cabe a la superintendencia.

La regulación tiene que pasar de ser una regulación punitiva a una regulación cualitativa y prospectiva. Cuando me refiero a este tipo de regulación, me refiero a lo siguiente: a las superintendencias de bancos, tanto con respecto a la supervisión y fiscalización tanto de los bancos como a las entidades microfinancieras; debe interesarles no solamente lo que sucedió en el pasado. Si hasta el 31 de diciembre de 1997 la situación fue muy buena, tiene que interesarles la capacidad de crecimiento de las entidades; la participación de esa entidad dentro del mercado; los planes operativos anuales que esas entidades puedan presentar; deben tener una estrategia de crecimiento, deben contar con una planificación en el tiempo de captación del mercado, y deben formular campos de acción que les permita presentar y diversificar sus productos, o sea, hablamos de la calidad de "MANAGEMENT", de esta capacidad de crecimiento (entidad que no crece, muere).

Por lo tanto, en nuestra supervisión, un aspecto que estamos resaltando mucho es el análisis *"management"*, que es el análisis de la capacidad y conocimiento de los cuadros.

Nuevamente agradezco la invitación a este foro. Gracias

LA EXPERIENCIA DEL MOVIMIENTO DESJARDINS Y LA SUPERVISIÓN DE LAS MICROFINANZAS

José Blanco

Buenos días. Para mí es un gran honor dirigirme a ustedes en nombre del Movimiento de Cajas Populares y de Economía Desjardins de Quebec en Canadá, para presentar los aspectos esenciales que constituye nuestro concepto de seguridad financiera y de aplicación de las regulaciones y la supervisión prudencial en un contexto cooperativo, fruto de casi 98 años de desarrollo. Creemos que nuestra experiencia puede ser valiosa para este distinguido auditorio, practicantes de la microfinanzas.

Cuando comparamos los resultados del proceso que nos ha llevado a tener 5 millones 400 mil miembros y 1,450 cajas populares con la problemática de las instituciones de microfinanzas, es fácil preguntarse: ¿cuál es la pertinencia de esta experiencia?, en especial cuando confirmamos que el movimiento acumula ya más de $58 mil millones de dólares americanos en activos, movilizan $46 mil millones de dólares en depósitos y administra una cartera de crédito de $44 mil millones de dólares. Sin embargo, durante las primeras décadas, la problemática y la realidad de las cajas no era muy lejana de la que viven las organizaciones no gubernamentales.

El éxito de Desjardins, se explica por su interrelación con el desarrollo, con la gente de Quebec y por su capacidad de crecer junto a sus miembros. Nacimos de una comunidad empobrecida y sin esperanzas, y ofrecemos servicios a quienes excluye la banca. El modelo logró compenetrarse con la vida de los asociados sosteniendo y, a la vez, alimentándose de su progreso socioeconómico hasta convertirse en la principal institución financiera de la provincia de Quebec y aglutinar al 65% de la población total.

Hoy día, el Movimiento Desjardins es un ejemplo de sana gestión de un modelo bien estructurado y eficaz, con el cual los bancos canadienses tienen dificultades para competir. Para comprender mejor las razones de estos logros, es importante explicarles nuestra estructura.

Las cajas populares son reconocidas por la ley como entidades autónomas que pueden ejercer una amplia gama de servicios financieros, en las mismas condiciones que los bancos con los que compiten en el mercado. Se trata de organizaciones de base, propiedades o miembros, dirigidas por éste. En un segundo nivel, tenemos a las federaciones regionales, que tienen por misión facilitar el crecimiento y eficacia de las cajas afiliadas. Estas ofrecen servicios comunes de selección y formación de recursos humanos, comunicaciones, análisis de crédito, etcétera. Las federaciones desempeñan también un papel importante en la gestión de liquidez facilitando vasos comunicantes entre las cajas superavitarias y deficitarias.

En un tercer nivel, la confederación es la entidad responsable de orientar, planificar y coordinar el conjunto de actividades del movimiento. Desempeña una función central en materia de mercadeo, planeación estratégica, planeación de negocios y tecnologías de la información. La confederación es, además, la propietaria de un grupo de quince empresas especializadas en servir a las cajas populares y sus miembros, por ejemplo. en tarjetas de crédito, seguros de vida, seguros de daños, industria, "LEASING", etcétera; y una caja central para el manejo de la liquidez, entre otros.

Si bien en el desarrollo internacional de Desjardins encontramos valiosas las distintas experiencias de microfinanzas e incluso apoyamos a muchas de ellas en todo el mundo, y hasta hemos innovado en el desarrollo de modelos exitosos de microfinanzas, seguimos viendo en las cooperativas una fórmula ganadora, tanto para diseminar servicios financieros a gran escala, como para hacerlo en condiciones adecuadas de gestión y participación. Pero claro, como toda fórmula se requieren ciertas condiciones para asegurar el éxito.

En muchos países, las cooperativas de ahorro y crédito son actores permanentes en la prestación de servicios a las microfinanzas y, en todo caso, pueden constituir una estructura de apoyo y reforzamiento para estas instituciones. Por ejemplo, en Burkina Faso hemos formado una exitosa alianza entre grupos de microcréditos y cooperativas que han permitido que ambos movimientos se desenvuelvan en forma sostenida.

Volviendo al tema, las vías para dar estabilidad a las instituciones de microfinanzas y sobre qué instrumentos otorgarles en el mercado financiero y bajo qué condiciones éstas pueden operar en forma segura y rentable, tras todas estas inquietudes se esconde una idea que constituye a la vez la base de nuestra visión: promover el desarrollo de los más pobres, a través del diseño de instrumentos de crédito, pasando a movilizar el ahorro, ofrecer crédito en forma estructurada y diversificar la oferta hacia colaterales necesarios para que las microempresas puedan competir y crecer en las condiciones de hoy día.

Esto resume nuestro concepto de la sostenibilidad, es decir, entidades bien estructuradas con una participación activa de sus dueños, centradas en las necesidades de sus clientes y construidas a partir de una estructura financiera autosuficiente. Las cajas populares Desjardins están sometidas a la supervisión bancaria. Una de las principales fuerzas de este movimiento es, precisamente, haberse sujetado desde muy temprano a exigencias rigurosas de gestión.

En primer lugar, nuestro fundador el señor Jean Paul Desjardins, nos inculcó una ética de protección indiscutible del ahorro colectado, principio al que se sumó el crédito productivo y una temprana normativa legal. El movimiento cuenta con una ley específica desde 1906, y desde 1942 están sujetas a la supervisión bancaria y al pago de impuestos. Pero en el año de 1932, se creó un organismo responsable de realizar la supervisión de las cajas. Esta forma de autocontrol, se consolidó muy pronto y fue incorporada a las leyes sucesivas, lo cual nos permitió el desarrollo de una experiencia casi única en la materia.

Nuestro sistema de supervisión resulta de un mandato legal que permite al inspector de instituciones financieras delegar en la confederación las responsabilidades de ejecutar las tareas de supervisión, de emisión de informes, tanto públicos como los estados auditados. Nuestra labor es someter a un riguroso examen anual pero el inspector puede intervenir o anular la autorización cuando quiera. La oficina de supervisión y seguridad financiera reali-

za una labor rigurosa y permanente de supervisión prudencial e interviene, en caso necesario, al nivel de las cajas en dificultad, en coordinación con otros componentes del movimiento, como son: las federaciones y el fondo de garantía.

La eficacia de este autocontrol es reconocida por las autoridades al punto que, por ejemplo, la prima que se paga al seguro canadiense de depósitos es casi la mitad de la que pagan los bancos privados.

Una ley clara, normas prudenciales adaptadas a una entidad particular aunadas a la independencia y al profesionalismo que demuestra nuestro equipo de inspectores son los elementos que explican su éxito, es decir, una regulación adaptada. A fin de cuentas, el verdadero rol de la ley es reglamentar la actividad y no la estructura de la institución financiera como tal. Se trata, de hecho, de un delicado equilibrio en el cual el sistema de regulación se asegura de tener el control, pero sin limitar el margen de maniobra necesario para que los distintos actores logren eficiencia y rentabilidad por sí mismos.

Como vemos, en la base de todo sistema de seguridad financiera debe existir un marco legal. Sabemos muy bien que la ley es necesaria, pero sabemos también que un marco legal inadecuado es peor que no tener ninguno.

Por ello, es esencial que exista una asociación estrecha entre el sector de la microfinanzas y las autoridades reguladoras, en primer lugar para que sea desarrollado el marco legal, pero en especial, para que éste sea emitido conforme a las características propias del mercado y al tipo de servicios que se presta. Acostumbramos decir que, en las instituciones de microfinanzas y las cooperativas con las que trabajamos, lo que se necesitan no son normas menos rigurosas o excepciones. Lo que el modelo necesita es un marco legal claro y los medios para poder respetarlo, con la finalidad de funcionar de manera segura como entidad financiera, pero sin perder de vista los objetivos y métodos que han sido su éxito en el pasado.

Finalmente, el sistema ha de contar con poderes para intervenir y sancionar en caso necesario, pero sin suplantar la responsabilidad de los administradores y los dueños. Como es lógico, una vez aprobada la ley, es necesario reglamentarla y asignar a cada entidad la responsabilidad de supervisar su aplicación. Creo que todos estamos de acuerdo en que las agencias de supervisión bancaria no están preparadas para asumir la responsabilidad de supervisar a docenas o cientos de pequeñas entidades desperdigadas por todo el país, ni cuenta con los recursos ni con la tecnología adecuada para ello.

Cabe incluso preguntarse si es necesario que sea el mismo supervisor bancario quien ejecute esas labores, o si conviene dar esa responsabilidad a una entidad independiente de las organizaciones mismas e incluso, como nuestro caso en Quebec, a un organismo que reúna a las entidades reguladas. La ventaja de este tipo de delegación consiste en que refuerza la autoresponsabilidad del sector privado y alivia el aparato estatal, pero son muy exigentes para lograr credibilidad y confianza.

Pocas de nuestras realizaciones serían posibles si no contáramos con alto nivel de estandarización, si bien cada caja popular es una entidad autónoma, a la medida de la red, aunque ella acepta sujetarse a ciertas reglas de operación que son las mismas para todas. Esto facilita la supervisión y, a su vez, nos permite aprovechar economías de escala. De la misma manera, es casi insensato imaginar una supervisión prudencial de las instituciones de mi-

crofinanzas, por ejemplo, en el contexto Latinoamericano, cuando éstas se mantienen atomizadas y heterogéneas.

Toda iniciativa de marco legal en materia prudencial, tiene como requisito, sin duda, imponer ciertas formas de organización, estructura y normas comunes, y esto no es un asunto simplemente funcional, sino también de costos. Nuestro modelo Desjardins sería uno de los mejores posibles, pero sin duda no el único que se puede aplicar. Como creemos que se puede resolver este problema en forma gradual, nuestra supervisión prudencial integrada, basada en una delegación de funciones y sometida a un permanente y minucioso examen del inspector de instituciones financieras, nos ha permitido realizar esta labor a bajo costo e incluso lograr economías importantes. Por ejemplo, la introducción, en 1990, de métodos informáticos de supervisión nos ha permitido reducir el costo de la supervisión por cada 6 dólares de activo, en más de un 60 por ciento en los últimos 5 años.

El otro elemento a rescatar de nuestra experiencia es la necesidad de desarrollar la conciencia entre los dirigentes y los administradores de las microfinanzas, tal como lo hemos hecho en Quebec. Acerca de la importancia y beneficios de una regulación estricta y bien aplicada, esta conciencia y el compromiso que resulta son esenciales, porque ninguna norma o sistema de supervisión puede sustituir una gestión prudente y responsable, ni evitar los excesos que se originan en dolo y mala fe. La función de control social, como vemos, es clara en todo esto, pero no hay que pecar de románticos y dejar esta responsabilidad a la fuerza de las ideas o a la buena voluntad.

Por ello, nos hemos dotado de un estricto código de normas y de mecanismos de control informatizado para supervisar a las partes interesadas, la concentración de créditos y absolutamente todas las operaciones que afectan a dirigentes y a administradores, en fin, normas de ética en la gestión y medios efectivos para velar por su cumplimiento; incluso, hemos asegurado lo que llamamos la responsabilización de los dirigentes, fijando normas concretas sobre su obligación patrimonial y jurídica en caso de mala gestión.

Queda por discutir el tema de la propiedad. A menudo se cita la estructura de la propiedad como uno de los problemas más importantes de las instituciones de microfinanzas y en particular de las cooperativas. Nuestra experiencia y la de otros países en el mundo entero, donde intervenimos, nos confirma que el modelo cooperativo nos enseña más bien las ventajas de una forma de organización en la cual pueden involucrarse los clientes de servicios financieros, dándoles los medios para dirigirla y hacerla crecer, ampliando los beneficios a otras personas.

En efecto, la participación como clientes y propietarios constituye una de las ventajas competitivas más importantes del modelo cooperativo. En este tipo de organizaciones el problema de la propiedad está ligado al del capital, y a la capacidad de los dueños para acudir en apoyo de su entidad en caso de dificultades.

Hemos combinado la capitalización por los afiliados con la creación de un fondo de seguridad que interviene cuando una caja padece algún problema. Cada caja cotiza en función de sus activos y el nivel de riesgo que representa. Por supuesto, la multiplicidad de dueños resulta una debilidad cuando no se cuenta con una adecuada regulación o cuando la institución financiera no tiene los medios para capitalizarse, pero contar con pocos dueños no necesariamente garantiza lo contrario.

Hoy día, nuestro movimiento supera, ampliamente, el nivel de 8% de capital sobre activos en riesgo que exigen las normas internacionales, pero no era el caso cuando la norma entró en vigor hace una decena de años, lo que nos ha permitido pasar del 5 al 1%, es que se elaboraron mecanismos legales para que la capitalización resultara interesante para el asociado, así como diferentes títulos de capital, capital preferente y deudas subordinadas son algunos de ellos.

En suma, algunas de las piezas de nuestro problema comienzan a ajustarse. En primer lugar, las entidades de microfinanzas, si quieren continuar sirviendo a largo plazo a sus clientes, deben comprender que el modelo no termina en su estado actual de desarrollo. Es necesario dotarse de herramientas para operar como intermediarios financieros y, más aún, superar esta etapa mediante la diversificación de servicios, lo cual es casi imposible sin capital suficiente, sin movilización del ahorro y sin supervisión prudencial.

Ahora bien, las instituciones de microfinanzas, al igual que nuestras cajas, están sometidas a la presión del mercado, a los azares de una buena o una mala gestión y al riesgo crediticio, entre otros. Por ello, requieren de una administración eficiente, de personal calificado para evaluar adecuadamente los riesgos y realizar una gestión financiera eficaz. La profesionalización de las operaciones y la cobertura de los altos costos ligados a la intermediación ponen en evidencia el desafío del crecimiento en instituciones de muy pequeña escala.

En este momento en que las microfinanzas parecen llamadas a una nueva etapa, más estructurada, de mayor amplitud y más vigorosa, algunos analistas nos llaman la atención no sólo sobre los modelos exitosos, sino también sobre los fracasos. Sin duda, hay mucho que aprender de las crisis que distintos modelos de microfinanzas, incluyendo las cooperativas, han experimentado en el pasado, tanto en América Latina como en el resto del mundo, pero no debemos olvidar que muchas de estas crisis se originaron en una insuficiencia de marco legal, en reglas poco claras, en formas de operación diseñadas para pequeña escala. Muchas entidades no supieron administrar el crecimiento, víctimas de su propio éxito. Nuestra visión, en cambio, es más positiva, entretanto, muchas de estas dificultades pueden evitarse con buena y suficiente regulación y control.

Con este ensayo, esperamos haber podido despertar interés por explorar las ventajas de responsabilizar a los sujetos de la supervisión, respetando su naturaleza y obligándolos a administrar sus negocios en forma sana y prudente. Esta no es una vía para escapar a la regulación verdadera sino asegurarse de que funcione. Estamos convencidos de que, en lo esencial, estos principios no son exclusivos de países desarrollados, sino más bien, son el signo de movimientos con la firme voluntad de crecer en el marco de un sistema financiero formal. Muchas gracias.

RETOS DE LA REGULACIÓN DE LAS MICROFINANZAS

Alberto Martínez Rincón

Muy buenos días señores y señoras. Voy a dividir mi participación, fundamentalmente en dos partes: la primera, se refiere básicamente al aspecto general de la regulación de las entidades dedicadas a las micro finanzas; y la segunda, se enfoca al caso mexicano en particular, desde la óptica del supervisor mexicano.

Fui supervisor durante mucho tiempo, actualmente estoy jubilado, pero estoy prestando servicios de asesoría, entre otras cosas, en esta materia a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Iniciando y coincidiendo el documento del Dr. Rosales, estimo que la regulación y la supervisión de las entidades por parte del Estado, y digo de las entidades dedicadas a esta actividad de microfinanzas, obviamente tendrá que efectuarse, si es que se llega a efectuar dentro de los mecanismos de regulación y supervisión que usualmente aplican los organismos correspondientes, que usualmente se aplica para todas las entidades integrantes de un sistema financiero formal; o sea, el ingreso al sistema financiero formal sería recomendable respecto de aquellas organizaciones o entidades de microfinanzas que se fondeen con recursos del público. En consecuencia tendrían que operar con estricto apego a condiciones de mercado, ser competitivas dentro del propio mercado y por supuesto, sujetarse a las reglas sobre requerimientos mínimos de capitalización, a los coeficientes de liquidez y a la diversificación de riesgos.

Desde luego, es una condición que las entidades de microfinanzas parecerían no tener problemas, puesto que las carteras de microfinanzas por naturaleza propia están muy ampliamente diversificadas; la calificación de los activos que en sí implica una tecnología "AD-HOC Y SUI GENERIS", los límites máximos para determinado tipo de inversiones, refiriéndome a los activos fijos y a los activos no crediticios, la creación de provisiones es también algo muy importante en este tipo de entidades. El mecanismo para la creación de provisión por incobrabilidad, la calificación de los activos (a lo que ya me referí), los criterios contables y los aplicables para la valuación de los activos, además de la identificación de los riesgos, nos permite, consecuentemente, la creación de provisiones adecuadas a los riesgos de las entidades que están asumiendo.

Y aquí quisiera hacer una referencia particular al aspecto crediticio, porque si en cualquier intermediario financiero son de capital importancia las bases y normas para la administración del crédito, en las entidades dedicadas a microfinanzas, particularmente en las organizaciones no gubernamentales, el tema adquiere una relevancia especial, ya que usualmente la función crediticia en estas entidades, y me estoy refiriendo en este caso a las

ONGs, conlleva un valor agregado que consiste en la organización, en la educación y en la capacitación de los usuarios. No me refiero necesariamente a la capacitación respecto de la actividad económica que los usuarios llevan a cabo, sino a la capacitación en el uso del crédito, la capacitación financiera; así como también, en la selección de las técnicas apropiadas para la operación y el control de los financiamientos en función de los sectores o de los grupos a los que estos se dirigen.

En materia de microfinanciamiento, el crédito que no se adecúa a las condiciones y necesidades reales del usuario o de los grupos, o bien, del grupo meta para el cual se destina el microfinanciamiento, no sólo puede derivar en irrecuperabilidad para la entidad otorgante, sino también en perjuicio, e inclusive en perjuicio grave de los propios acreditados. En México al menos, yo no conozco mucho de organizaciones no gubernamentales, pero he visto algunas de ellas, en mi opinión, al menos sobre las que he conocido, me parece que están funcionando muy bien, incluso con índices de incobrabilidad envidiables para cualquier banquero.

Sin embargo, digamos que no podemos generalizar que esta situación ocurriera en forma completa, en forma absoluta, ya en un mercado regular es muy importante atender los sistemas o establecer los sistemas adecuados, para un adecuado control y una adecuada administración del crédito.

El concepto de microempresario, tiene muchas variantes, las organizaciones no gubernamentales generalmente se han enfocado hacia los segmentos pobres o menos capaces de la población, porque han actuado de acuerdo con sus principios sociales, han recurrido al microfinanciamiento como una técnica, como una alternativa para la reducción de la pobreza y de los niveles de vida de estos segmentos de la población.

Otro aspecto también muy importante, son los criterios contables que se tendrían que establecer para que los estados financieros de las entidades en microfinanciamiento sean contables, el mejor sistema, el más sofisticado sistema de análisis no funciona sin los elementos en los cuales se apoyan. Entonces, serían necesarias reglas claras, reglas precisas para el manejo de los principios contables y de los principios para la valuación de activos y sobre todo para el reconocimiento de diversos hechos que impactan en los resultados, tales como: ¿en qué momento reconocer un crédito? En la cartera vencida, ¿cómo calificar masivamente la cartera? y todos estos elementos que incluso implicarían la necesidad de capacitar adecuadamente a los supervisores que se dediquen a dar este seguimiento.

Otro aspecto también muy importante dentro de este sector, una vez que estos organismos pudieran estar inmersos dentro de un sistema financiero formal, son los órganos de gobierno y los órganos de administración. Ha sido frecuente, en cierto tipo de organizaciones, me estoy refiriendo particularmente a las sociedades de ahorro y préstamo aquí en México, y encaminado a las uniones de crédito, que existan a veces conflictos entre las funciones de los consejos de administración y de la gerencia.

En ocasiones, el consejo de administración adquiere una preponderancia más allá de las funciones que en sí debe tener, y no en sí el consejo, sino las gentes que gobiernan o que predominan dentro del consejo, refiriéndome al presidente del consejo o a un consejero delegado; en otros casos, ocurre a la inversa, es el director, es la gerencia la que realmente maneja de sociedad y el consejo, pues nada más tiene funciones puramente formales; enton-

ces, en esto tenemos que establecer en caso dado, un equilibrio para que cada órgano de administración o de gobierno asuma sus funciones propias, sus funciones características. El consejo de administración debe de establecer las políticas generales de administración, las políticas operativas, las políticas financieras, es decir, la gerencia debe ejecutarlas de acuerdo con los lineamientos generales marcados; y el consejo por supuesto, también debe de tener intervención en operaciones que impliquen aspectos trascendentales para la entidad.

Dicho esto, quiero comentar también que dentro del documento del Dr. Rosales, la alternativa que se expone para masificar la actividad de las organizaciones no gubernamentales de microfinanzas mediante la participación en el capital de otras entidades dedicadas profesionalmente a esa actividad; en el tercer párrafo, podría ser en México una solución, siempre que no se distorsionen los objetivos socioeconómicos que constituyen la razón de ser de las organizaciones no gubernamentales que se dedican al micro financiamiento.

Ahora bien, entrando propiamente al caso mexicano; el sistema financiero formal en México está compuesto por los sectores de la banca comercial y los grupos financieros bancarios, la banca de desarrollo, las entidades, las instituciones del sector bursátil, las organizaciones y actividades auxiliares del crédito, que realmente corresponde al segmento de los intermediarios financieros no bancarios; están también las instituciones de seguros y fianzas, el Patronato del Ahorro Nacional, pero para los efectos de considerar el sistema financiero dentro de las entidades que intermedian en el crédito, como las que he mencionado primeramente, pues son las que tomamos en cuenta para este efecto.

En la banca comercial el microcrédito de hecho es inexistente como una especialización para atender a sectores marginados, aún cuando algunos bancos han estado estableciendo líneas para el otorgamiento de créditos personalizados, y no me refiero a los de tarjeta de crédito, dedicados o destinados para asalariados de nivel medio y para otras personas que cuentan con ingresos seguros. Es de mencionarse, sin embargo, hasta donde tengo conocimiento, algunas instituciones, cuando menos una, está efectuando estudios para determinar la posibilidad de incursionar en el microfinanciamiento como una línea operativa más, con base en modelos de banca comunitaria; en el sector de las organizaciones auxiliares del crédito existen dos tipos de entidades que por sus características podrían participar en las microfinanzas, estas son las uniones de crédito, particularmente las de carácter social y las sociedades de ahorro y préstamo.

Debo mencionar que estas últimas operan en forma afín a las cooperativas de ahorro y crédito, ésta figura, y me refiero a la sociedad de ahorro y préstamo, fue incorporada a la legislación financiera mexicana en diciembre de 1991, con el propósito de abrir un espacio dentro del sistema financiero formal a las cajas populares que se introdujeron en México, allá por los años cincuentas, utilizando el modelo del sistema Desjardins. Estas cajas populares por sí solas, ya por los años ochenta, integraban todo un sistema financiero marginal "SUI GENERIS", que a mí me tocó investigar en cuanto a su funcionamiento. Precisamente a raíz de esto se introdujo en la ley de organizaciones y actividades auxiliares del crédito, la figura de la sociedad de ahorro y préstamos para darle un espacio dentro del sistema a la cajas populares.

A diferencia de todas las demás entidades integrantes del sistema financiero mexicano,

las sociedades de ahorro y crédito no tienen un estatus legal de sociedades mercantiles, la ley las tipifica como sociedades con personalidad jurídica y patrimonio propio de carácter variable no lucrativo, y tanto la captación como la colocación de sus recursos debe hacerse exclusivamente entre socios o en inversiones para beneficio mayoritario de los mismos, las partes sociales sólo pueden ser adquiridas por personas físicas o por personas jurídicas catalogadas como micro y pequeñas empresas y ninguno de los socios puede ser poseedor de más de una parte social operando, por lo tanto, el principio de un socio, un voto. En su operación deben sujetarse a la siguiente fase general: libre adhesión y retiro de socios, igualdad de derechos y obligaciones para los mismos, no perseguir fines de lucro, mejoramiento social y económico de sus miembros y la promoción del desarrollo regional.

Las uniones de crédito son entidades que tienen características similares y en algunos casos comunes con las sociedades de ahorro y préstamos, particularmente en cuanto a que solo pueden operar tanto en la captación como en la colocación de recursos exclusivamente con sus socios; el aspecto distintivo fundamental consiste en que la unión de crédito es una figura asociativo de carácter empresarial.

Ahora bien, un fenómeno peculiar aquí en México, es que fuera del sistema financiero formal y por lo mismo sin regulación y supervisión de las autoridades financieras, existen diversos tipos de entidades dedicadas al ahorro y crédito popular, tales como las cajas solidarias organizadas por la Secretaría de Desarrollo Social, las cooperativas de ahorro y crédito y las organizaciones no gubernamentales. Estas últimas, usualmente constituidas como instituciones de asistencia privada, son las que en mayor medida y con técnicas más eficientes se han abocado a las microfinanzas dirigidas hacia las capas marginadas y, especialmente de los sectores rurales y suburbanos, aplicando los procedimientos y técnicas que también se utilizan en muchas otras partes del mundo, tales como la creación del grupo Solidario, que reciben créditos individuales, de los cuales es responsable el grupo en su conjunto.

Las cooperativas de ahorro y crédito surgieron en época muy reciente con la expedición de la nueva ley general de sociedades cooperativas en agosto de 1994. Con anterioridad las actividades de ahorro y crédito no estaban previstas en la legislación del sector, esto es, no era una función propia de las sociedades cooperativas. Esto dio lugar a que varias de las antiguas cajas populares hayan optado por asumir esta figura y estén surgiendo sociedades de este tipo de nueva creación dando lugar, así, a'un sistema marginal de ahorro y crédito no regulado ni supervisado por las autoridades financieras.

Aquí en México, el sistema de crédito cooperativo no está desarrollado dentro del sistema financiero formal; ahora, por lo que respecta al sistema financiero formal y pensando en la posibilidad de que las ONGs se conviertan o se introduzcan a este sistema, mi concepto, la figura más idónea para ellos son precisamente las sociedades de ahorro y crédito, por las condiciones económicas del país y las deficiencias estructurales y además, por las propias deficiencias de algunas de ahorro y préstamo que surgieron con posterioridad de la introducción de esta figura.

Algunas de ellas, tienden a confrontar problemas de capitalización debido a que las partes sociales son de monto generalmente muy reducido, y además, pueden ser retiradas cuando su titular deja de ser miembro de la sociedad, por ese motivo, recientemente se han

estado elaborando proyectos para adecuar sustancialmente el marco regulatorio de esta figura, lo que asociado a incentivos fiscales, que actualmente no los tienen, pueden mejorar sustancialmente en su actividad financiera, entre las diversas modificaciones y adecuaciones que se han propuesto, y en las cuales hemos estado trabajando.

Una de las más importantes es la introducción de la figura de entidad fundadora, esto con el propósito de resolver el problema de la capitalización, ya que la entidad fundadora tendría que aportar el patrimonio básico constitutivo, digamos el capital semilla, que sería no retirable y mantendría la entidad fundadora una presencia permanente tanto en la asamblea como en el consejo de administración, el mecanismo para las asambleas y para la constitución de los órganos de gobierno, son otros aspectos en los cuales se están elaborando proyectos para adecuar la actual regulación; esta nueva estructura corporativa permitiría que una ONG pudiera ser una entidad fundadora de una sociedad de ahorro y préstamo, abriéndose así una alternativa similar a la planteada en el documento maestro; para ciertos sectores de microempresarios con actividades económicas homogéneas, podría funcionar también la figura de la unión de crédito especializada en microfinanciamiento en su caso con algunas adecuaciones de carácter técnico.

En conclusión, estimamos que para el caso mexicano sería factible la conversión de las organizaciones no gubernamentales predominantemente dedicadas a las microfinanzas en instituciones financieras formales sin necesidad de crear una figura nueva, una figura específica para esa especialización, son a través de las ya establecidas, previa la adecuación de su marco regulatorio encausadas fundamentalmente a la creación de una instancia fundacional que dé respaldo y solidez a la entidad, la introducción de mecanismos apropiados para la celebración de las asambleas y la constitución de los órganos de gobierno y de vigilancia. Obviamente se legislará también a la profesionalización de los administradores y operadores, y el establecimiento de las técnicas adecuadas para una operación eficiente, sobre todo, como lo mencioné al principio, en materia de administración crediticia.

Por supuesto, los sistemas de supervisión también tendrían que adaptarse a las peculiaridades y características propias de la especialización, enfatizando los aspectos relacionados con los sistemas de operación, órganos de gobierno y administración crediticia e introduciendo asimismo, mecanismos auxiliares o de apoyo tales como las auditorías externas con todo y las deficiencias a las que se refirió el Dr. Trigo en este aspecto, que también las hemos vivido aquí en México, los órganos internos de vigilancia designados por las asambleas y los organismos gremiales que en su caso pueda crear el propio sector; algo similar al funcionamiento de las cajas de ahorro españolas, en las cuales, la confederación es un órgano coadyuvante con el banco de España en la supervisión, es decir, la confederación es un elemento que facilita mucho al banco de España la supervisión de las cajas de ahorro; lo mismo ocurre en las cajas de ahorro canadienses en el sistema Desjardins, en la que la confederación tiene delegada con la autoridad la supervisión del sistema.

Creo que con esto puedo dar por terminada mi intervención, muy amables y hasta luego.

DESAFÍOS PARA LA EXTENSÓN DE SERVICIOS DE BANCA PARA LA MICRO

Rubén Aguilar Monteverde

Antes que nada quisiera aclarar previamente que hablo como mexicano y no soy abogado, soy banquero comercial de profesión. Trabajé 43 años en un banco comercial, y aunque ya retirado, he seguido de cerca esta problemática por obvias razones. Participo de alguna manera, además, en instituciones de banca, en instituciones con organización social, aun cuando no en carácter operativo.

Como la población de pobres es la más numerosa en nuestros países, resulta verdaderamente estimulante estar tan interesados en encontrar formas creativas, repetibles y exitosas para prestar servicios de apoyo financiero a este sector. Con el ánimo de mejorar sus tan tristes niveles de vida, las muy distintas formas de servir a los pobres en el campo financiero han demostrado, o están demostrando, que su costo real en general es muy alto, y su resultado, salvo muy honrosas excepciones, no está logrando necesariamente que tengamos la mejor fórmula para acompañarlos en su desarrollo, puesto que es el único camino, en mi concepto, para quienes tengamos como sano propósito luchar por su superación junto con ellos, por lenta que la lucha sea, pero siempre buscando y logrando avances.

¿Por qué creo que debemos trabajar para proporcionar servicios financieros a los pobres, con un modelo de institución que los vea de manera franca como clientes, como demandantes de servicios, como sujetos de crédito viables y como ahorradores potenciales? Muchos años de haber actuado como banquero comercial y ahora relacionado, aunque no operativamente, con bancos con organización social, con instituciones de organización social, y, a la vez, ser observador de múltiples experiencias tanto emanadas del Estado como de los particulares, me han convencido de que pretender unir lo social con lo institucional tiende a generar un resultado desfavorable para todos, pues acaba afectando tanto a quienes proporcionan el servicio como a quien lo recibe; en muchos casos, el primero pierde su dinero y el segundo deja de recibir el servicio. Diría que las razones contaminan una y otra cosa: un propósito totalmente social, y un claro propósito de tipo comercial.

Me parece que cuando de servicios financieros se trata, inexplicablemente, descalificamos al pobre como consumidor, como demandante, y tendemos a colocarlo en el carácter de que sólo por el camino social es posible encontrar fórmulas de financiamiento. Sus otros proveedores han sido más creativos y eficaces, pues ellos sí han sabido ofrecerles productos y servicios adecuados a su capacidad de consumo y así satisfacer su nivel de demanda por pobre que sea. No sugiero servicios para pobres en una banca comercial tradicional, sino

pensar en una banca diseñada integralmente para prestar servicios en un mercado específico con productos que satisfagan plenamente a quienes lo demandan, sean rentables para quienes lo proporcionen e incluyan beneficios que hoy sólo reciben quienes operan con bancos comerciales.

Por ejemplo, en México, para quien opera con un banco comercial, sus depósitos están garantizados, quien no lo hace así, no. Tiene el seguro de crédito para cierto tipo de servicios de crédito, participa; tiene acceso a fondos de fomento muy interesantes; quien no esté dentro de la banca comercial no puede percibir ninguno.

Soy consciente de que para que ello pueda ocurrir, obviamente se requiere de una legislación que permita la supervisión por parte de la autoridad, una supervisión inteligente y efectiva que, sin ser paternalista, reconozca su realidad y propicie la creación de instituciones adecuadamente administradas y capitalizadas, así como la existencia de una banca con una clara vocación de servicio hacia su sector meta, los pobres, y legislada y organizada desde su origen para su eficaz operación. Ello me parece posible si se acepta que su viabilidad institucional sea consecuencia de reglas que propicien una adecuada diversificación de riesgos gracias a límites máximos individuales y colectivos acordes a su mercado, y también montos máximos de los depósitos por depositante; la capitalización debería, por su parte, provenir, como en los casos de la banca comercial, de sus accionistas y, desde luego, poseer un monto mínimo conforme la naturaleza de su riesgo.

Los deudores y depositantes no deberían tener más relación con la institución de la derivada de su operación comercial con el banco. Este tipo de instituciones, según mi experiencia, no debería proliferar sino buscar consolidar un grupo pequeño que crezca geográficamente en la medida que su experiencia le permita confirmar, con resultados satisfactorios, la eficacia social de sus prácticas operativas, lo que sería muy relevante, además de los servicios que se otorgasen a un sector que demanda de ellos. Ello estaría en encontrar quiénes aporten el capital y la administración para garantizar su eficaz operación.

Quisiera hacer unas cuantas reflexiones en relación con este concepto. Partimos de una legislación, y seguramente esto ocurre en la mayor parte de los países, en México sin duda. En el caso de la banca, dichas normas se originaron para responder a un nivel diferente de perfil de cliente, de perfil de riesgo, y, a veces, tratamos de adaptarle o buscar salidas marginales. No deberíamos buscar salidas marginales, deberíamos más bien tratar de encontrar instituciones estructuradas con el mismo concepto que dio origen a la banca hace mil años.

¿Por qué? Porque va dirigida a los pobres, y de ahí tenemos que buscar que el modelo correcto, y ése es el modelo correcto: una banca que tenga orientación de servicio, compromiso con sus clientes e interés en sus socios. Así como en la educación hay grados, el kinder, la preprimaria, la primaria, la secundaria, y así sucesivamente hasta la universidad, aquí sera igual: los mercados denotan que hay un requerimiento de una banca que, por su naturaleza, y la del mercado al está orientado, requiere de ciertas características de costos mucho más bajos de los de la banca comercial. Además, así como en la educación no se reúne al de kinder con el de la preparatoria, pues tampoco podemos reunir al cliente de un perfil predeterminado con otro, que por su naturaleza no embonan entre sí, no se sienten contentos uno con el otro y el funcionario acaba por no saber qué hacer.

Haciendo un análisis muy somero, siento que, en el caso de las instituciones informales, todos los riesgos y ninguna garantía están sobre el ahorrador o quien se quiera, y la historia así está escrita, se han perdido muchos ahorros de mucha gente porque las instituciones no han podido tener un final feliz; y resulta socialmente inaceptable castigar al pobre. Creo que debiera ser al revés: quien debería tener más garantías es el pobre, más garantías por su ahorro, más garantía para disponer de los mejores servicios, porque es el que requiere mayor apoyo.

En instituciones formales mexicanas, por ejemplo, en las instituciones de ahorro y préstamo, y las uniones de crédito, no tienen ninguna de las ventajas para sus depositantes que tiene la banca comercial. En el caso de la banca comercial, los depósitos tienen garantías y la razón es porque, en el caso de las uniones de crédito, de las sociedades de ahorro y préstamos, el carácter del usuario de los servicios no es de cliente, de socio, y, entonces, carga con todas las responsabilidades de socio. En la banca comercial, el cliente no carga con la responsabilidad de los accionistas, carga solamente con su propio compromiso. Siento que se debería llevar a los pequeños, a los demandantes de pequeñas cifras, las ventajas de los clientes de la banca comercial, porque ellos la requieren más que en la banca comercial.

Por otro lado, la figura conocida, más conflable, la natural aspiración es la de un banco; en este caso un banco comunitario, sin tratamiento peyorativo alguno, como sería llamarle el "banco de los pobres", aunque ésa fuese solución. Sería el banco para hacer crecer a los pobres, no el banco para seguir manteniendo pobres.

Algunos comerciantes, por ejemplo, están obteniendo grandes beneficios sustituyendo la inexistencia de esta banca. Están recibiendo beneficios gigantescos, por ejemplo, en la transferencia de fondos de los millones de mexicanos que están en Estados Unidos y que mandan recursos a sus familias. Dicha actividad podría hacerla la banca, esta banca orientada a este segmento de la población, y ahí emerge el beneficio.

Quisiera terminar con no precisamente un cuento, sino con lo que las reuniones de hombres del mercado, comerciantes u hombres de mercadotecnia, como a ellos siempre les gusta, una reflexión para usarla en un sentido positivo a lo que sugiero como uno de los elementos del análisis que deberíamos hacer en nuestro quehacer para buscar la institución tipo que preste servicio a los pobres, reconociéndolos como clientes, como demandantes de servicios y sin mayor mérito social, pues nuestro mérito social es servirlos, responderles con servicios adecuados. Seguramente el cuento ya es muy conocido: se refiere al vendedor pesimista que llega a Africa y con gran desaliento comunica a sus patrones que allá nadie usa zapatos —ya que él es vendedor de zapatos—; en fin, no hay mercado; entretanto, un vendedor optimista, a su vez, se comunica así: "Eureka, toda la población es mercado potencial, ¡está descalza!".

NUEVOS DESAFÍOS PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN UN MERCADO COMPETITIVO

COHERENCIA DE FINES SOCIALES CON RENTABILIDAD. EL CASO DEL BANCO CAJA SOCIAL DE LA FUNDACIÓN SOCIAL DE COLOMBIA

Alvaro Dávila L. De Guevara

En primer lugar, quiero agradecer la oportunidad de compartir mis experiencias en torno a la Fundación Social. En segundo, deseo precisar lo siguiente: mi interés no es mostrar, ni regodearme en la presentación de mi fundación, sino que se pueda tomar de nuestra experiencia aquellos elementos que puedan servir de respuesta y punto de reflexión y de discusión a la problemática de los nuevos retos, los nuevos riesgos que deben asumir las ONGs, y merced a una breve reseña de mi institución, extraeré los elementos importantes.

De hecho, por razones de nuestra historia y nuestro origen, se ha tenido siempre que enfrentar la aparente contradicción entre lo económico y lo social, que tal vez sea lo que está detrás de todo este planteamiento. Como una permanente tensión, entre si era posible una finalidad social, mediante la utilización de medios económicos. Esta problemática nace de nuestra misma constitución, porque Fundación Social es una entidad sin ánimo de lucro de utilidad común, de carácter fundacional, cuya misión es erigir un patrimonio destinado al cumplimiento, a una finalidad: esa misión es, pues, trabajar para superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, es decir, contribuir a construir una mejor sociedad colombiana que supere las causas estructurales de la pobreza.

Para Fundación Social, la pobreza, además de significar las carencias de la marginalidad, es un problema de exclusión de grandes sectores de la población de la vida económica, social, política y cultural del país.

Pero su finalidad esencial es de carácter social. Obviamente, en el transcurso de la historia, el patrimonio de Fundación Social se ha ido configurando por la razón de su creación, a través de la propiedad de catorce empresas. Ahí se tiene un problema: la dificultad de esa aparente contradicción. Si el patrimonio de la Fundación es la propiedad de empresas, entonces los dos elementos constitutivos de la fundación —la finalidad de carácter social total y el patrimonio—, en conjunción con la propiedad de empresas, nos han llevado a que la organización trabaje con los dos campos: en el cumplimiento de la finalidad y en el manejo y gestión del patrimonio.

Es decir, en lo personal, dirijo una institución que tiene actividades concretas de trabajo social —habría que ver qué estilo— y segundo, de que tiene por obligación administrar un grupo empresarial con sociedades anónimas, de cuyas acciones la misma Fundación Social es propietaria.

Lo que debe resaltarse: "La Fundación Social no fue creada por las empresas, las empresas fueron creadas por la Fundación", o sea, no es unas empresas que tienen una fundación, sino viceversa y que además actúa como propietario de las empresas. Repito: son catorce empresas, situadas en tres sectores: en el sector financiero tenemos un banco comercial, un banco hipotecario, compañías de seguros, compañías de *pricing* y una fiduciaria; en el sector de la seguridad social, la fundación opera una compañía de pensiones, una de seguros de vida, así como una de riesgos profesionales y otra de salud; en el sector inmobiliario, por su parte, administramos una constructora que edifica vivienda de interés social, entre otras cosas; y también realizamos programas de televisión, así como en el campo de la recreación.

Con todo, esto indica que, tal vez, lo central es que Fundación Social, merced a sus dos atributos, patrimonio y finalidad, plantea esa contradicción, o aparente contradicción, entre lo económico y lo social, y es necesario resolverlo mediante una adecuada mezcla que genere un equilibrio entre el cumplimiento de la finalidad, fundamental para fundación, y también una adecuada gestión del patrimonio que garantice el sostenimiento de este modelo a lo largo del tiempo.

En la actualidad, Fundación Social es autosuficiente: las utilidades que producen las empresas, una vez pagados los impuestos, se emplean para mantener los patrimonios de acuerdo con las normas bancarias o de seguros colombianos. Dichos remanentes se invierten en la fundación con el objeto de que cumpla sus programas de desarrollo social.

Así pues, tenemos que buscar una mezcla adecuada entre actividades empresariales, como la gestión del patrimonio, y la finalidad social, a fin de mantener la integridad de la fundación. Lo que ha sido muy bueno es un concepto matemático: el de la maximización frente a la optimización.

Fundación Social trabaja con criterios de optimización, o sea, obtener los máximos resultados sujetos a restricciones, las cuales marcan la finalidad de la fundación. Se trabaja en esa línea, con el fin de que el patrimonio genere los mayores excedentes posibles. Este elemento fundamental de cómo manejamos esa contradicción, más bien aparente —pues no se halla en Fundación Social—. El cuerpo directivo, obviamente, responde por toda la fundación, y tiene que responder por la finalidad, pero también por el patrimonio. Entonces, el ejercicio permanente estriba en esa tensión entre: ¿hasta dónde se avanza en la finalidad? y ¿hasta dónde se mantiene un adecuado nivel patrimonial que garantice la sostenibilidad?. Nada se hace con cumplir en un año todos los elementos de la misión: tanto si se termina el patrimonio como si éste se acrecentara enormemente aunque no se cumpliera la misión.

Esto, en breve, es la tensión que se ha experimentado y que se ha venido resolviendo, porque Fundación Social ataca las causas de la pobreza, a través de cuatro instrumentos, a saber: proyectos locales de desarrollo en comunidades muy pobres; por ejemplo, en diez ciudades se instrumentan acciones de macro influjo para modificar la actividad de la sociedad y, de hecho, se ha logrado una generación de pensamiento. Sin embargo, también se ha encontrado una respuesta a esta tensión entre lo económico y lo social, o esa parte de la contradicción: se busca que esas catorce empresas, además de contribuir con sus excedentes al sostenimiento de la fundación, aporten con su propia operación al cumplimiento de la misión social de la institución. Por ejemplo, el caso de una de ellas, el Banco Caja Social.

¿Qué hay detrás de este planteamiento de la empresa social? Evidentemente, las empresas realizan actividades económicas, más no debe olvidarse que las empresas tienen un papel social que cumplir en cualquier sociedad, no importa que tipo de organización económica tenga, las empresas reciben recursos de la sociedad, o son las unidades de la sociedad que reciben recursos, los transforman y producen bienes o servicios que satisfacen necesidades de esa misma sociedad; ése es un concepto de empresa válido en la sociedad.

Alrededor de ese punto, la fundación ha trabajado para que la finalidad de sus empresas no se circunscriba en producir utilidades, sino que cada una de las empresas, en su propio campo de actuación, atienda necesidades sociales para favorecer a sectores de la población que los requieren, y que normalmente no tienen acceso a los sectores formales de la economía.

Básicamente, el Banco Caja Social es una de las propiedades de Fundación Social. Los rendimientos que produce deben atender el funcionamiento de la fundación. Se intenta que genere de manera sostenida, la mayor rentabilidad posible, de modo de que garantice la obra de la fundación: construir al interior del banco una comunidad de personas basadas en principios y valores cristianos, y seguidamente, la realización de la obra social en su operación propia, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades sociales básicas de los sectores populares del país.

Creemos que el Banco Caja Social, además de aportar utilidades para el sostenimiento de Fundación Social y de sus programas, en su propia actividad se dirige a atender segmentos de mercado los cuales, por sus características, se asemejan mucho a las microfinanzas. Por ejemplo, en cuanto a los clientes su perfil de crédito es de este modo: 57% de hombres y 43% de mujeres; respecto a sus ocupaciones el 62% es de empleados, un 36% son trabajadores independientes. Ahí se encuentra mucho del mercado de microempresarios y de pequeños empresarios, cuyos ingresos brutos mensuales en dólares están entre un 11% —de menos de 316 dólares mensuales—; un 48% fluctúa entre 416 y 790; un 28% hasta 1 580; es decir, de que cerca del 90% de los clientes provienen de personas que tienen ingresos menores a 1 580 dólares mensuales. Es decir, un perfil de cliente que parece coincidir perfectamente con lo que se llama microfinanzas.

Por demás, los clientes que tiene un grado de educación secundaria representan el 76%, de primaria un 5%, en tanto que los clientes con un grado educativo superior suman un 18% y, algo interesante, respecto al número de avales o de garantías: el 27% de los clientes contratan créditos con tan sólo la firma; en cambio, el 71% de los clientes cuenta con un aval.

¿Cómo esta entidad muy rentable encuentra su finalidad social en la definición del mercado objetivo? El mercado objetivo del Banco Caja Social es atender las necesidades financieras de las personas naturales —como se les denomina en Colombia—, y de las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyos elementos medios en sus niveles de ingresos sean inferiores al promedio, y, dato interesante, en el caso de Banco Caja Social, el porcentaje de participación en los productos de captación de ahorro es del 89.38%, los cuales proceden de ese mercado objetivo y la colocación en ese mismo mercado es de 89.46%; es decir, se trabaja la financiación de ese segmento de mercado tanto en cuanto a captación como en la colocación dentro de ese mismo segmento. Como cualquier banco comercial, se acude a dicho segmento de la población.

Ahora bien, es de resaltarse la relación con el sistema bancario colombiano, al que se pertenece. Como en los rangos de colocación, es en la distribución, donde evidentemente se muestra que la conformación del Banco Caja Social es totalmente distinta a la de todo el sistema bancario colombiano, incluso al de los bancos cooperativos, a los cuales por su origen y su finalidad podrían parecerse mucho. Allí, básicamente, lo que se encuentra es que la forma en que el Banco Caja Social ha entrado al mercado colombiano, se opone a lo que hacen las demás entidades.

He aquí unos datos generales del banco. En cuanto a su magnitud, sus activos suman 1 717 millones de dólares, su patrimonio vale 95 millones, sus depósitos se cuentan en 541 millones y las colocaciones en 531 millones, su utilidad en 1997, en cambio, fue de 25 millones. El banco opera en cuarenta y cinco ciudades, con 137 oficinas, 2 965 empleados. Se manejan 221 000 créditos, y 437 000 ahorradores —con cuenta de ahorro—, 44 mil cuentas corrientes y 35 580 certificados de depósito a término.

Asimismo, es de resaltarse que como se entiende que la empresa social es aquella que ejerce una actividad de carácter económico, se ejerce la intermediación financiera como cualquier banco, aunque dirigida sólo a un segmento de población, el de los que normalmente no tiene acceso a servicios formales.

Desde 1911 —86 años de experiencia—, la experiencia es que el Banco Caja Social siempre ha trabajado con esta concepción y ha sido un banco rentable. Por demás, en 1997 el Banco Caja Social, que había sido el más rentable en cuanto a la relación, sus utilidades y sus activos en Colombia; encima, con 25 millones de dólares de utilidad, ocupó el primer lugar en la relación de utilidades a patrimonio.

Para concluir, en resumen: Fundación Social es una ONG que tiene como patrimonio un grupo empresarial, que debió enfrentar esa tensión entre dos objetivos aparentemente contrapuestos, por medio de sus empresas, como el Banco Caja Social; las otras trece, por su parte, muestran líneas semejantes. Se trata de entender que en la actividad empresarial, la finalidad social está en la determinación del segmento de mercado, al cual se quiere servir con los bienes o servicios que les solucionen sus necesidades, y los segmentos de población con los cuales trabaja el Banco Caja Social, son básicamente segmentos con escasísimo acceso al crédito, a los productos de ahorro, a los servicios generales financieros.

NUEVOS DESAFÍOS PARA LAS ONGS EN UN MERCADO COMPETITIVO

Víctor García Lizama

Una institución que en México tiene ya cerca de cien años como forma legal de proporcionar medios para que el sector privado realice actos humanitarios de asistencia, o bien, actos sin propósito de lucro, es: la Junta de Asistencia Privada.

El año de 1899, se dicta la primera ley que regula este tipo de organismos humanitarios sin fin de lucro y sin designar individualmente a sus beneficiarios. En un principio, como ley de beneficencia privada para el Distrito y Territorios Federales, posteriormente se cambia el concepto de beneficencia por el de asistencia y hace siete años se incorpora la posibilidad de la promoción humana y del desarrollo social.

Son en total tres conceptos diferentes: el de asistencia, que atiende a las necesidades individuales de las personas, que por sus carencias socioeconómicas se ven impedidos para lograr su propio desarrollo; dentro de este concepto de asistencia, tradicionalmente, se atiende a las personas desamparadas, a los ancianos sin recursos, sin familia, abandonados; a los niños huérfanos, a los niños de la calle, a las personas que no tienen medios para obtener una educación o una capacitación. Pero está atendiendo, fundamentalmente, a un sentimiento de tipo cristiano, humanitario y altruista; a la necesidad que todos los seres humanos debemos ayudar a los demás, de servirles. Esto, desde luego, no le resta valor sino que lo dignifica, pues tiene una inspiración meramente de satisfacción de nuestra única y verdadera visión en la vida que es ayudar al hermano, servir al otro.

Pero en los últimos siete años, se agregó el objeto de este tipo de instituciones para que también puedan obtener los beneficios de este régimen legal, aquellas instituciones que ya no van a atender a la situación meramente socioeconómica, de pobreza de las personas, sino también a atender a aquellas personas que independientemente de su condición social y económica busquen la promoción del ser humano como ser humano, como podrían ser organizaciones como: los *scouts*, como los clubes de Rotarios, como los de Leones, etcétera. Además de veinte o treinta instituciones más, que buscan hacer un mejor hombre, como por ejemplo: los encuentros conyugales o los grupos de desarrollo de la familia o la escuela para padres, etcétera; en que suelen participar personas interesadas independientemente de cuál sea su posición económica o social.

Finalmente, se incorpora dentro de este sistema a aquellas entidades que, con un sentido de solidaridad, buscan el desarrollo social. Esta incorporación dentro del sistema tradicional de fundaciones, pues, deviene precisamente en que han aparecido nuevos movimientos

sociales, que no son propiamente los humanitarios, sino los que buscan el desarrollo de la comunidad y que, muchas veces, están integrados por los propios beneficiarios.

Una institución de asistencia privada es, por tanto, una persona jurídica que, utilizando bienes de propiedad particular, desarrolla actos de asistencia de promoción humana o de desarrollo social sin fines de lucro y sin destinarse de manera anticipada o precisa a determinadas personas, sino que pueden acogerse a los beneficios de esta institución cualquier persona, familia o grupo social que reúna los requisitos que se establecen en sus estatutos.

Una institución de asistencia privada se crea por voluntad de los particulares, pero con autorización del Gobierno Federal. No se trata de una asociación civil en la que basta que dos o más personas ocurran ante el fedatario, ante el notario, ante la persona que tiene fe pública a manifestar su voluntad de constituir una asociación con un objeto legítimo, sino que deben presentar una solicitud a un órgano del Gobierno Federal, que se denomina Junta de Asistencia Privada, misma que examina la solicitud que presenta una o más personas sobre: ¿cuál es el objeto social de la institución?, ¿con qué recursos cuenta? o ¿de qué manera se recaudarán los recursos para el cumplimiento de dicho objeto?.

Examina además, ¿cuáles son las reglas que los propios fundadores o solicitantes de la creación de la fundación han establecido para el manejo de la institución? Esta institución estudia las bases generales que proponen, dialoga con los solicitantes y, finalmente, autoriza la constitución de la institución de asistencia privada, la cual, aun cuando podría establecerse un plazo limitado de vigencia de la institución, en términos generales, se crean por tiempo indefinido.

La diferencia entre la fundación y la asociación radica en dos aspectos: en primer lugar, la fundación la puede crear una o varias personas, pero bastaría una persona que quisiera establecer una institución para que fuera factible. La asociación, por el contrario, como lo indica su nombre, requiere que dos o más personas que se reúnan con el propósito de crear la asociación de asistencia privada. La segunda característica, es que la fundación debe contar con recursos suficientes para que del producto de sus bienes pueda obtenerse los recursos necesarios para operar a la institución, en tanto que, una asociación lo más valioso que posee es el factor humano, quienes se integran al grupo que se dispone a trabajar intensamente para reunir los recursos sin prejuicio de que adquieren el compromiso de aportar cuotas periódicas para el sostenimiento, cuotas que de ninguna manera serán el medio fundamental del aprovisionamiento de recursos para la institución.

Ambas figuras, la asociación y la fundación, pueden recibir donativos, querencias, legados de terceras personas. Los donativos aportados por empresas, o por individuos con algún sentido altruista, con la misma solidaridad, son deducibles de impuestos. Esto no quiere decir, que si una persona entrega un millón de pesos o de dólares, vaya a deducir cabalmente de sus impuestos ese millón de pesos o de dólares. Para nada significa que la gente, en lugar de pagarle un millón de pesos en impuestos al fisco, los dejase de pagar al fisco y lo entregara a la institución no lucrativa.

Lo que significa, que ese dinero que se le entrega a esta institución de asistencia privada, al recibir una autorización para deducirlo, de donde lo deduce, es de los ingresos de la empresa o de los ingresos personales del donante y, al deducirlo de sus ingresos, la utilidad re-

manente es menor a la que habría tenido si no hubiera otorgado ese donativo, y al ser menor la utilidad, obviamente, la tabla de impuestos que se le aplica permitirá que pueda pagar una contribución menor al fisco, no solamente en volumen sino en porcentaje de la cantidad que debería pagar de no haber otorgado aquel donativo, lo cual significa que, en el régimen fiscal mexicano, por un millón de pesos que se otorgue a una institución de asistencia privada, el donante podría ahorrarse aproximadamente $350,000 pesos de los impuestos que hubiera tenido que pagar.

Esto es importante subrayarlo porque muchas personas creen que la deducibilidad es total, conforme la cantidad que hayan donado, y algunas otras personas han imaginado equivocadamente que una institución de asistencia privada puede ser un medio para lavar dinero o para evadir el fisco o cosa por el estilo. Esto no es factible en una institución de asistencia privada, porque, entre otras cosas, todas las instituciones de asistencia privada tienen la obligación de reportar mensualmente a la Junta de Asistencia Privada los recursos que ingresaron, de dónde provinieron y cuál es el destino de estos recursos, lo cual confiere una enorme credibilidad del buen manejo de las instituciones frente al mercado de los donantes.

Cada día el mercado de los donativos es más competido. Las instituciones y las empresas pasan, en ocasiones, por problemas financieros y, obviamente, lo primero que cancelan o disminuyen es la partida de donativos, después cancelan el pago a los proveedores; más tarde, el pago de impuestos y, luego, a la seguridad social, etcétera. Pero hemos observado que aun cuando se ha constreñido el mercado de los donativos, los donantes en México han preferido invertir los pocos remanentes, recursos y fondos que destinaron como donaciones a instituciones de asistencia privada, a asociaciones civiles, porque en tanto las instituciones de asistencia privada se someten a una vigilancia estrecha por parte de la Junta de Asistencia Privada.

En cambio, las asociaciones civiles no son objeto de mayor supervisión que la que pudieran, en un momento dado, ejercer sobre ellas la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que es poco diligente y, en tal virtud, no hay la seguridad para el donante de que su dinero vaya a aplicarse con honestidad y eficiencia.

Para concluir, respecto al órgano que vigila a las instituciones de asistencia, la Junta de Asistencia Privada, se integra de manera mixta. Las propias 430 instituciones se dividen en cinco grupos de acuerdo con el tipo de servicio que prestan; eligen un representante que forma parte del consejo de gobierno de la Junta, a los cuales acompañan otros cuatro representantes del Gobierno Federal, de tal manera que la mayoría de los miembros del consejo representan al sector privado: cinco contra cuatro del gobierno, que es representado por la Secretaría de Hacienda, la de Educación Pública, la de Salud y el Gobierno de la ciudad de México.

De ahí, sin embargo, que se haya multiplicado el número de instituciones de este tipo. Hoy suman cuatrocientas treinta y dos. El año pasado treinta y tres instituciones invirtieron de manera muy activa más de trescientos millones de dólares en actos humanitarios, de promoción humana, de desarrollo social.

POR QUÉ APLICAR ESTRUCTURAS Y MÉTODOS INSTITUCIONALES CON FINES DE LUCRO PARA ALCANZAR OBJETIVOS SOCIALES

Mary Houghton

Muchas gracias por su invitación que creo surgió a sugerencia de la Fundación Ford la cual, durante muchos años, cerca de veinte años, ha invertido en mi organización. Primero que nada, si hablo muy rápido o muy despacio, por favor háganmelo saber.

Quisiera enfocar mi charla de hoy hacia el porqué las ONGs deberían considerar la utilización de estructuras y métodos institucionales con fines de lucro para alcanzar sus objetivos sociales. Les hablaré de un movimiento en los Estados Unidos que está aplicando estas técnicas así como de algunos ejemplos internacionales interesantes.

Shore Bank, con 25 años de antigüedad, es una compañía controladora de banca comercial regulada. De acuerdo con la gráfica que se les acaba de mostrar, es un híbrido cuyo principal propósito es el del desarrollo comunitario. En 1973, reunimos $800,000 dólares en acciones comunes y adquirimos un pequeño banco en una zona de Chicago que había pasado de ser 100 por ciento blanca a 100 %negra en diez años, sufriendo la deterioración económica que inevitablemente sigue al cambio racial como resultado de la discriminación en los Estados Unidos. Este era un vecindario que medía tan sólo una milla por una milla (1.61 km. por 1.61 km.), tenía 70,000 habitantes y trabajamos ahí durante trece años. Las opiniones que expresaré hoy acerca del microcrédito surgen, de haber sido parte del consejo de Acción y del Womens World Banking. Asimismo, fui miembro fundador de una ONG en Chicago que, en 1986, intentó replicar las metodologías de crédito puro del banco Grameen y tuve la oportunidad de ser consultora del banco Grameen dentro del comité de progreso rural de Bangladesh.

Creo que existen cinco razones por las cuales las ONGs deberían utilizar las estructuras y los métodos de negocios. Primero, porque les permite estar enfocadas al cliente, ser importantes para el cliente, hasta el punto en el que el cliente está dispuesto a pagar por el servicio en lugar de estar enfocadas de manera oportunista hacia donaciones de terceros, lo cual requiere de un menor nivel de rendición de cuentas. Segundo, porque permite que las ONGs tengan permanencia e independencia. Los problemas que presenta la pobreza son muy difíciles y cualquier organización requiere de muchos años para lograr tener impacto, para lograr mantener un equipo de trabajo que sea lo suficientemente capaz para ser efectivo en la realización de estas tareas. Tercero, para alcanzar la escala necesaria para lograr un impacto. Pienso que se requiere de instituciones con permanencia y capitalización para al-

canzar la escala necesaria para lograr tener impacto. La cuarta razón por la cual creo que deben considerarse las estructuras con fines no lucrativos es que una institución de desarrollo con permanencia juega un papel muy importante como conector entre el entorno externo y el residente local, ya sea como conexión entre los recursos del sector privado hacia la comunidad o como conexión hacia los mercados externos que pueden pagar más por los bienes y servicios que producen las pequeñas empresas de la comunidad. Por último, número cinco, creo que es posible que una institución híbrida pueda utilizar los subsidios con mayor eficiencia y eficacia de lo que pueden hacerlo las ONG tradicionales. Los subsidios son escasos y fácilmente despilfarrados. Pienso que, idealmente, los subsidios deberían utilizarse principalmente para las etapas iniciales de las participaciones nuevas o, de ser necesario, para cubrir un porcentaje decreciente de los costos de operación de una institución con permanencia.

Creo firmemente que se requieren muchas cosas para las cuales se necesitan subsidios y creo también que por eso pertenezco al sector híbrido. Antes de continuar, también quiero decirles que estoy sesgada por la convicción de que no existe un sólo camino óptimo. Existen muchos caminos posibles, ya sea porque los residentes de una comunidad son muy distintos en cuanto a su capacidad y sus intereses y sus motivaciones o porque los mercados son muy diferentes. Las organizaciones procuran encontrar un punto máximo de apalancamiento para su energía, para sus subsidios, sus capacidades y ese punto de apalancamiento difiere de un lugar a otro.

Sólo por unos momentos quisiera referirme a algunas de las lecciones obtenidas dentro de mi propia organización en lo que se refiere a la utilización de estructuras híbridas. Tan sólo son algunas lecciones y, si están interesados, podríamos regresar al tema más tarde. Quisiera subrayar que después de trabajar trece años en el vecindario que les comenté, actualmente nos hemos extendido a cinco ubicaciones: Chicago, Cleveland, Detroit y dos áreas rurales en los Estados Unidos. Contamos con $700 millones de dólares en activos. En la mayoría de las ubicaciones somos propietarios y operadores de un banco comercial regulado, somos dueños y operadores de una compañía de desarrollo inmobiliario con fines lucrativos y tenemos una afiliada sin fines de lucro. Este es nuestro modelo básico. Trabajamos de manera simultánea en el tema de vivienda, de desarrollo de pequeños negocios y en problemas laborales. Créanme que se requiere de un enfoque integral para establecer nuestra estrategia de trabajo en un lugar específico. Estas son algunas de las lecciones que hemos aprendido:

Muchos, muchos más de nuestros clientes utilizan y entienden nuestras oficinas bancarias que las no bancarias. Una persona normal puede entender lo que es un banco y su comportamiento mejor de lo que pueden entender lo que es una organización no lucrativa y su comportamiento. Número dos, el propósito de nuestras actividades no bancarias está dirigido a la creación de demanda para aumentar el grupo de clientes interesados en vivienda, los que están interesados en la pequeña empresa, los que están interesados en el trabajo asalariado. Número tres, nuestro éxito depende de cómo nuestras acciones estimulan a otras personas para acercarse a nuestro mercado, lo que genera un efecto de onda expansiva que resulta mucho más grande que nuestra propia actividad. Número cuatro, nuestras or-

ganizaciones no lucrativas no tuvieron impacto alguno cuando estuvieron impulsadas por donativos. Número cinco, actualmente, la actividad no lucrativa con mayor éxito que hemos puesto en marcha ha sido el establecimiento de fondos de crédito revolventes, bien capitalizados que ofrecen deuda de alto riesgo a pequeñas empresas.

Quisiera cambiar el tema por un momento para darles un poco de información acerca de un movimiento en los Estados Unidos que se podría describir como el de las instituciones financieras alternativas. Durante los últimos tres años, una especie de coalición de estas instituciones se han hecho llamar las *Community Development Financial Institution* (Institución Financiera de Desarrollo Comunitario), si me equivoco y digo CDFI, quiero decir *Community Development Financial Institution*. Pienso que estas instituciones han eclipsado esencialmente a un movimiento anterior y más grande en los Estados Unidos, el de las ONG basadas localmente con el objeto del desarrollo de la comunidad. Esto podría cambiar de nuevo, pero por el momento, no parece ser ese el caso.

En este grupo, existen actualmente 200 ONGs dedicadas al microcrédito, financiadas principalmente por medio de subsidios. No se acercan a los resultados de las experiencias del microcrédito en Latinoamérica, pero han erogado $125 millones de dólares en diez años entre alrededor de 200 instituciones. Otro grupo de instituciones, más antiguo, formado por 130 uniones de crédito para el desarrollo comunitario, ha tenido acceso al aseguramiento de sus depósitos mediante contar con un vínculo común, un área geográfica con residentes de bajos ingresos. Al día de hoy, cuentan con $330 millones de dólares en activos totales, existen 10 bancos de desarrollo comunitario, como el mío, y ninguno de ellos están maximizando utilidades para sus accionistas pero todos son de propiedad privada.

También existen 50 ONGs muy interesantes que se pueden definir como fondos de crédito, pero han reunido la mayor parte de su dinero mediante préstamos de personas físicas, a tasas de interés por debajo de las del mercado, o de bancos. Estas organizaciones llevan actualmente a cabo programas complicados y multifacéticos. Así, todas estas diferentes formas, las uniones de crédito, los bancos, los fondos revolventes de crédito, se unieron cuando comprendieron que todas se situaban en el medio de la definición de híbridos y que lo que tenían en común era que todos eran entidades crediticias muy buenas y profesionales, que estaban dirigidas a las comunidades de bajos ingresos y que estaban interesadas en atraer capital privado. También existe una interesante historia con respecto a la legislación que estuvo motivada por este grupo pero que también les ayudó a lograr su objetivo.

En 1971, se aprobó una modificación a la *US Bank Holding Company Act* (la Ley de Compañías Bancarias Controladoras de los Estados Unidos), que establecía que se permitía a los bancos ser dueños y operar corporaciones de desarrollo comunitario. Aproximadamente diez años después, mediante el activismo comunitario y las protestas, se estableció una ley federal, llamada *Community Re-investment Act* (la ley de Reinversión Comunitaria) que establecía que todos los bancos tienen la obligación de contribuir con créditos para las comunidades de bajos ingresos así como la existencia de un mecanismo de protesta comunitaria cuando se solicitara permiso por parte de cualquier banco para realizar fusiones o adquisiciones. Esta sociedad entre los activistas comunitarios y los bancos, actualmente genera miles de millones de dólares destinados a las comunidades de bajos ingresos y existe

actualmente un fondo federal que puede hacer inversiones patrimoniales en estas CDFIs *Community Development Financial Institutions*.

Para terminar, permítanme sugerir otros dos modelos de ONGs que cumplen con la prueba de escala, por ejemplo, en Bangladesh existe una organización llamada *Bangladesh World Action Commitee* (el Comité de Acción Mundial de Bangladesh) que, siendo una ONG con 25 años de antigüedad, le ha sido imposible obtener su estatuto como banco a pesar de su éxito en operaciones de crédito y ahorro. Adicionalmente, presta servicios de desarrollo empresarial sectorial que intentan ser autosuficientes a partir de las cuotas pagadas por miembros que son habitantes pobres. Administra varias compañías lucrativas, entre otras, una imprenta, tiendas al menudeo en Bangladesh y en el ámbito internacional y cuenta con extensos y efectivos programas alternativos de enseñanza y salud.

Un último y totalmente diferente ejemplo es el del norte de Italia, donde existen innumerables asociaciones comerciales de empresarios que también son administradas de manera sostenible. Tienen 30 o 40 años de antigüedad y se establecieron con el fin de prestar servicios generales administrativos con una recuperación total de los costos. Actualmente, ofrecen servicios sectoriales altamente sofisticados y las organizaciones sectoriales son completamente autosuficientes. Particularmente, se dedican a vincular a la gente con los mercados. Piensan que lo que más rápido viaja es la innovación, entre iguales, entre empresas. Ese es su concepto básico, la colaboración entre iguales y pienso que lo más interesante es que están convencidos que la innovación que va actualmente de la empresa a la universidad puede resultar tan valiosa como la innovación que va de la universidad hacia la empresa. También cuentan con un ingenioso e interesante mecanismo de crédito, un consorcio de crédito de las empresas que negocian con los bancos por créditos a bajo precio.

Algunas de estas ideas se presentaron ayer en la intervención de INSOTEC en Ecuador, así que hasta aquí dejaré mis comentarios.

SERVICIOS DE SEGUNDO PISO PARA EL FORTALECIMIENTO DE ONGS VINCULADAS AL MICROFINANCIAMIENTO. LA EXPERIENCIA FOLADE

William Reuben Soto

Merced a esta situación tecnológica, el problema es que las expectativas que deben haberse creado son inmensas. Debemos reflexionar sobre un tema fundamental: ¿si las organizaciones no gubernamentales tienen futuro? y ¿cuáles son las condiciones para las ONGs tengan futuro, dentro del contexto actual de mayor competencia, en el ámbito nacional e internacional?

De alguna manera, este ensayo es acerca de la soportable gravedad del no-ser, es decir, las organizaciones no gubernamentales que se definen por lo que no son: no gubernamentales, no lucrativas, pues tienen que ver si pueden soportar esa condición de no-ser. Me voy a detener fundamentalmente a discutir ¿cuáles son esas condiciones y esas posibilidades? y ¿qué hace un organismo como FOLADE, en torno a su potencialidad para trabajar en red?, para superar muchas de las dificultades y lograr efectivamente enfrentar los desafíos que se presentan actualmente a las ONGs, en particular, para las ONGs financieras.

Quiero presentar cuáles son algunas de las condiciones fundamentales que se presentan en el contexto latinoamericano. Lógicamente, me refiero al crecimiento acelerado del sector de la pequeña y la microempresa. Los datos hablan por sí mismos: es un crecimiento que llega, en 1995 a representar más del 35% del porcentaje de la producción económicamente activa; otra característica es la reducción de la cooperación internacional y éste es otro elemento que tenemos que tener muy claro: se experimentó una caída muy grande de los recursos dedicados a la asistencia al desarrollo por parte de los países industrializados, según datos de la ODA.

Otro elemento que está en el contexto: es la reducción —no desaparición— de la banca de desarrollo, que, de alguna manera, en algunos países de América Latina desempeñaba un papel de cubrir o canalizar recursos para sectores sin acceso a la banca comercial.

La aparición de un creciente número de entidades no convencionales de microfinanciamiento que compiten por recursos limitados y no captan depósitos, más la reducción de la cooperación internacional, lleva a que cada vez la competencia por los recursos se vuelva más fuerte. La conformación de un mercado financiero de la mediana y pequeña empresa segmentado y la ampliación e intensificación de la regulación y supervisión financieras son factores en el contexto y que nos representan como desafíos, en algunos casos como oportunidades, y en otros como amenazas.

Respecto al mercado financiero segmentado, en primer lugar, definitivamente estamos

ante ese fenómeno, el mercado financiero está segmentado. Además del 100% en las tasas de interés activas, dicha diferencia del segmento neto, respecto al atendido por la banca comercial que se presenta en muchos países, indica que efectivamente estamos ante un fenómeno de segmentación de mercado. Hay una falta de interés de la banca comercial respecto a la demanda en IPE. Aunque se ha insistido bastante en que la banca comercial debe empezar a ofrecer servicios financieros para este sector de la población. Hasta la fecha sigue habiendo, en lo fundamental, una falta de interés respecto a este segmento.

La banca comercial está más bien inclinándose a ofrecer servicios de banca corporativa, u otra diversificación de servicios financieros, y el interés por el crédito en sí mismo se ha reducido mucho y no se diga ya el crédito para la pequeña y mediana empresa.

Existe también el problema de una metodología y tecnologías crediticias diferentes para cada segmento de mercado, y para el segmento de la pequeña y la microempresa estamos ante una situación de tecnologías específicas, una distinta apreciación del riesgo, una metodología distinta del manejo del riesgo, basada más en la información que en los respaldos y en las garantías. Esto es un elemento que indica que es necesario y posible que las ONGs financieras sigan manteniendo una importante función de ofrecer servicios a un sector que, por muchos años, no tendrá acceso a la banca comercial.

Pero ¿cuáles son las limitaciones que enfrentan las ONGs financieras frente a este contexto y para superar las limitaciones que ofrece el contexto? En primer lugar, hay un conflicto entre funciones de asistencia técnica y de financiamiento. Abundan las ONGs que ejercen esas dos actividades y, sin duda, ello presenta un conflicto que tiene que conducirse hacia una forma de solución. Las limitaciones para captar recursos y expandir la cartera de clientes, sumado a la tendencia de una mayor regulación, a una mayor supervisión, sería prácticamente imposible acceder a recursos del público, para captar ahorros y depósitos.

Poca diversificación de los productos financieros, ésa ha sido otra característica de las ONGs financieras. Prácticamente se han limitado a ofrecer crédito y, en muchos casos, la demanda de la pequeña y la microempresa podría ir mucho más allá del crédito y podría requerir otro tipo de servicios financieros, tanto del lado del pasivo como del lado del activo, que son de gran importancia para la pequeña y la microempresa. Encima, tenemos una compleja compatibilización de la misión financiera y la de desarrollo social.

Las dificultades para asimilar la supervisión externa es otro de los grandes problemas: cuando se quiere entrar ya en un proceso de supervisión de regulación se presentan inmensas dificultades y, por ejemplo, el fuerte encarecimiento de los servicios que se ofrecen cuando se entra a un marco regulado inadecuado para este tipo de instituciones.

La gerencia, por su parte, requiere un mayor profesionalismo, incluso mucho del personal de las ONGs no es personal capacitado en el campo de las finanzas, sino que ha venido de otras actividades profesionales y ha tenido que adecuarse sobre la marcha al servicio que se ofrece. Además, se padecen sistemas de información gerencial deficientes y muy caros, por lo que difícilmente se accede a sistemas de información gerencial adecuados para mejorar la eficiencia.

Ante estas dificultades, se han desarrollado fundamentalmente tres modelos de transformación de formas de trabajo de las ONGs que se observan actualmente en América Latina.

Básicamente, es el *Consorcio ONGs*, que forma una entidad financiera supervisada. Es un modelo importante, cuyo interés radica en que la ONG que se vuelve entidad financiera supervisada, se convierte en un conjunto de ONGs que se mantienen vigentes ofreciendo otro tipo de servicios. De modo que para ofrecer el servicio financiero forma un consorcio y se convierte en una entidad financiera supervisada. La alianza entre un banco y una ONG ha producido algunas experiencias muy interesantes: una ONG, que por su fortalecimiento logra intermediar, canalizar y obtener recursos variados de la banca local y de la banca externa.

Un primer elemento: un consorcio de ONGs forma una entidad regulada, aunque hay, sin embargo, una serie de limitaciones que se ha podido observar en este modelo, como la dificultad para cumplir con los requerimientos de capital, para regularse. Ahí hay siempre un serio problema. Por la dificultad para adaptarse al sistema de supervisión pueden elevarse los costos de transacción de intermediación. Así, se puede combinar una compleja estructura de propiedad para la nueva entidad financiera que se regula, sobre todo si estamos hablando de varias ONGs que se juntan para establecer la entidad financiera regulada y, por tanto, una gobernabilidad difícil, junto al abandono de tecnologías y de metodologías exitosas.

En muchos casos, se presenta esa situación que al establecer la entidad regulada olvidamos las buenas experiencias con metodologías y tecnologías adecuadas para la pequeña y la microempresa y se tiende a adoptar las tecnologías y las metodologías bancarias.

Una alianza entre un banco y una ONG es otra alternativa interesante. Una ONG puede seguir dando servicios de selección, seguimiento de clientes, en tanto que el banco ejecuta las transacciones financieras y se entabla una especie de contrato entre estos dos tipos de entidades, para prestar el servicio al sector, y eliminar limitaciones, desconocimiento y desconfianza mutua. Creo que en este tipo de experiencia se presenta esta situación: falta de experiencia en la negociación de acuerdos y contratos, sobre todo de parte de las ONGs de ¿cómo negociar el contrato con el banco? Así como tensiones entre los criterios de las ONG y los del banco que se remontan, no sólo al momento del establecimiento del contrato, sino en su ejecución y la inestabilidad de la alianza, hacen que no necesariamente sea una alianza muy duradera, que, en muchos casos, se deshaga ante las dificultades que se presentan en el camino.

El otro modelo es la ONG intermediaria, que canaliza recursos de fuentes tanto locales como externas; es decir, que es una ONG que canaliza recursos de la banca local como intermediaria, de la banca internacional, de la cooperación externa (en recursos blandos), de inversionistas sociales —locales lo mismo que internacionales— que puede acceder a ese tipo de recursos o de la filantropía local o internacional. Ofrezco una gran variedad de alternativas de fuentes para, de alguna manera, compensar la gran limitación de este modelo que es no tener acceso a estos depósitos del público.

Otro asunto son las limitaciones de los bancos que carecen de modelo de calificación apropiados para prestar dinero a las ONGs financieras. Las ONGs carecen de credibilidad, por lo cual para la banca nacional e internacional, comercial, las ONGs, en muchos casos, carecen precisamente de las garantías que exige la banca y no captan recursos del público ni desarrollan sistemas de autorregulación. Difícilmente han aparecido casos interesantes de autorregulación sobre las cuales se puedan montar un sistema de supervisión.

Las condiciones para el funcionamiento de los modelos, por su parte, provocan que algunas de ellas carezcan de acceso a recursos de los mercados financieros y la cooperación, entorno político y legal favorable para el desarrollo de instituciones fortalecidas y eficientes —en las que tiene que haber una importante inversión en capacitación y asistencia técnica—, así como para el desarrollo de metodología y tecnología financieras adecuadas, de redes y tecnología de información e intercambio de experiencias para enfrentar estos desafíos tan complejos que acarrea caminar por esta nueva vía.

¿Qué hacemos en FOLADE? Debe hacerse hincapié en la importancia que tiene para este tránsito asociarse, vincularse con la banca nacional e internacional. En servicios financieros de segundo piso, FOLADE promueve la creación de un fondo, semillero de inversiones, de capital de riesgo, préstamos subordinados, para entidades financieras no convencionales que están de alguna forma en proceso de regulación y requieren inyecciones importantes de capital.

También se propicia la creación de un fondo de garantías para el desarrollo, garantías de segundo piso, respaldo de recursos de la banca internacional y nacional o para garantizar la emisión de títulos de deuda o la apertura de servicios de ahorro. Es un uso interesante y novedoso de las garantías, las cuales no se dirigen al usuario final, sino a la entidad financiera intermediaria.

En cuanto al tema del entorno político y legal favorable, hay que realizar estudios, análisis comparativos de los marcos regulatorios y de los sistemas financieros regionales de importancia. Lo importante es la experiencia, por ejemplo, de Bolivia, Perú, y es conveniente analizarlas y comparar los marcos de otros países, formulación de propuestas para la creación de sistemas de regulación, así como de supervisión específicos y adecuados.

Otra tarea, también muy importante, es la sensibilización por la superintendencia bancaria a las autoridades políticas respecto a este problema, porque hemos detectado que uno de los más grandes es la falta de sensibilidad y, en muchos casos, el desconocimiento de lo que ocurre con el núcleo de financiamiento. Hacen falta también estudios de modelos de autorregulación, lo mismo que discutir el tema del fortalecimiento de las instituciones con programas de asistencia técnica a la medida, en el ámbito regional y subregional, con importantes logros de economías de escala, capacitación y gerencia financiera, desarrollo de metodologías y tecnologías financieras adecuadas.

También es fundamental compartir experiencias, desarrollar y aprovechar economías de escala, celebrar conferencias, talleres de discusión acerca de esta problemática. Además, urge la identificación de producción y distribución del *software* apropiado, más en el sentido de paquetes independientes complementarios que los sistemas de información gerencial integrados, y de modelos de calificación de entidades no convencionales de intermediación financiera. A esto habrá que sumar el desarrollo de redes de información, de bases de datos sobre recursos humanos, fuentes de financiamientos, bibliografía y hasta se puede colocar un sitio *web* a la que tengan acceso todas las entidades.

CEREMONIA DE CLAUSURA

Moderador

Durante estos tres días de trabajo, ha sido recompensado el esfuerzo de ustedes. Pienso que ustedes se han reencontrado con amigos, han iniciado nuevas amistades, han establecido contacto con instituciones afines, de apoyo a su actividad cotidiana, han compartido y recibido información, pero sobre todo han reafirmado su vocación de servicio para la microempresa, con objeto de beneficiar a nuestros hermanos más necesitados. Como es natural en toda actividad humana programada, hemos llegado así a la parte final de este foro y, recordando la analogía usada el día de la inauguración por Alfredo Hubard de ProDesarrollo, institución convocante, al comparar este foro con un vuelo, creo que todos estarán de acuerdo conmigo en que esta aeronave despegó, tomó altura y tuvo un vuelo sin mayores turbulencias; es más, me atrevo a decir que este vuelo fue muy agradable y muy provechoso. Empezamos ahora el descenso para tomar la pista cuando nos lo indique la torre de control. Preveo también un aterrizaje suave y exitoso.

Sería injusto e inexacto presentar brevemente una semblanza de cada una de las muy reconocidas personalidades que integran el presidium, por ello al presentarlos ante ustedes sólo mencionaré el cargo que actualmente desempeñan.

Integran el presidium: Alfredo Hubard, presidente de ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa; Jairo Sánchez, representante en México del Banco Interamericano de Desarrollo; Mark Schreiner, gerente de la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos, más conocida como AID para Latinoamérica y el Caribe; Enrique García, presidente de Corporación Andina de Fomento; Enrique González Torres de la Compañía de Jesús, rector de la Universidad Iberoamericana; Ana Kessler, ministra de la Secretaría de la Mediana y Pequeña Empresa de la hermana República Argentina; Martín Werner, subsecretario de Hacienda y Crédito Público del Gobierno Federal Mexicano y por último, Don Enrique Iglesias, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo.

El programa que seguiremos, en términos muy generales, será el siguiente: escucharemos en principio un mensaje de ProDesarrollo: Finanzas y Microempresa, una de las seis instituciones convocantes al foro, para posteriormente escuchar palabras de los integrantes de este presidium y, finalmente, tendremos el mensaje de clausura formal de este foro a cargo de Don Enrique Iglesias. De acuerdo a este programa solicito ahora a la Srita. Regina Bracho Roberts de ProDesarrollo: Finanzas y Microempresa, para que nos entregue el mensaje de esta institución.

Regina Bracho Roberts

Buenas tardes. Como representante de ProDesarrollo, estoy aquí principalmente para darles las gracias a todos ustedes por su participación en este foro. Cada uno de los aquí presentes puso su granito de arena para que fuera posible llevarlo a cabo, el que ahora sí podemos decir que parece haber sido un gran evento. Esperamos se lleven a casa un buen sabor de boca y los contactos y conocimientos que han obtenido aquí sean de gran utilidad para ustedes, para las organizaciones que representan y, finalmente, aunque más importante aún, para los microempresarios que atienden o pretenden atender. Permítanme aprovechar la ocasión para anunciar que los resultados y el trabajo del foro no terminan aquí: la Universidad Iberoamericana dará continuidad al trabajo que ahora hemos comenzado y establece un espacio para estudios de política y economía social, donde realizará investigación en torno a las necesidades del sector que apoya la microempresa y temas como los que aquí se han tratado, buscando en un futuro incluir dentro de su currículum académico una especialidad en el tema. La Fundación Ford ha por su parte, ha sido la primera institución en sumarse a este esfuerzo. Finalmente, es importante recordar que el que podamos estar hoy todos aquí ha sido gracias al trabajo y las contribuciones de muchas personas e instituciones.

Pedimos una disculpa por los errores que inevitablemente siempre se cometen y que hemos tratado de resolver de la mejor manera posible. Sin embargo, esperamos que en el balance, sean más los buenos momentos y recuerdos que se llevan, ya que ha sido ello la intención del comité organizador y todos los convocantes y patrocinadores.

En primer lugar, para concluir, nada más queremos dar un agradecimiento muy especial a las instituciones, como son el Banco Interamericano de Desarrollo, la Fundación Ford, la Corporación Andina de Fomento, el Citibank, la Fundación Interamericana, a la Agencia de Desarrollo de los Estados Unidos y al Fondo para el Desarrollo de Proyectos Productivos de las Zonas Rurales de la República Mexicana. En segundo lugar, pedimos un reconocimiento muy especial para la Universidad Iberoamericana que, además de prestar sus instalaciones, proporcionó la mayoría del apoyo logístico para la realización de este evento. En tercer lugar, pido en este caso que se pongan de pie para brindar un aplauso muy especial a los miembros del comité organizador que llevan más de seis meses dedicando muchas horas de trabajo a la preparación de este foro. Para ello pido que se pongan de pie, Alfredo Hubard, presidente de ProDesarrollo; Frank Rubio, del BID de Washington; Ingrid Faulhaber, representante de la Fundación Ford en México; Sergio Molina, representante en México del Banco Interamericano de Desarrollo; Jesús Luis García de la Universidad Iberoamericana; Alejandra Santoyo, también de esta universidad; Emy Glover del Citibank; César Cortez de la Fundación de Emprendedores y Javier González Rubio, del departamento de comunicaciones de la Universidad Iberoamericana. Ahora también, voy a comunicarles la lista completa a fin de que conozcan al equipo que llevó a cabo la coordinación, la organización y la logística de este evento, a quienes pido que se pongan de pie; ellos son: Laura de Cesarte, Eve Hamilton, Rosa Cruz, Lourdes Marquina, Alberto Rossenbaun, Alfonso Gochez y Martha Patricia Izquierdo. Por último, queda agradecer al equipo de la oficina de Fundación de los Emprendedores: Manuel Pesqueira, Ana Newman, y a todo el equipo de

Alejandra Santoyo; a todos ellos, muchas gracias y gracias a todos ustedes por su participación.

Moderador

Es muy justo lo que se acaba de hacer, reconocer el esfuerzo de organización, que lleva muchísimos detalles, y muchas gracias sobre todo a todos los participantes, a los expositores, porque de ellos dependió la gran riqueza que se ha generado en este foro.

Procedamos ahora a continuar con la ceremonia de clausura, de acuerdo al programa. En primer lugar, me permito solicitar al Sr. Mark Schreiner de la Agencia para el Desarrollo Internacional, Investment Development, gerente para Latinoamérica y el Caribe, que haga uso de la palabra. Lo escuchamos Sr. Schreiner.

Mark Schreiner

Me complace estar aquí en la Universidad Iberoamericana en representación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (AID). Nuestra participación en este foro es otra expresión clara de la gran importancia que para nosotros reviste el movimiento de la microempresa de las Américas. Asimismo es una expresión del apoyo sin precedente por parte de los más altos niveles del gobierno de los Estados Unidos, brindado a la microempresa. Realmente me complace compartir esta mesa con Don Enrique Iglesias, presidente del BID, cuyo liderazgo ha ponderado la cuestión de la microempresa a nivel de los ministros financieros y los Jefes de Estado, a todo lo largo de las Américas. Por esa razón nuestra AID tiene el honor de unirse como co-patrocinador al BID y otras instituciones de este foro, que reúnen a practicantes teóricos y donadores, en un esfuerzo para compartir las lecciones aprendidas y extender las fronteras de nuestro conocimiento. Creo que es muy apropiado que nos reunamos hoy bajo el lema "la verdad nos hará libres", porque es verdad que la microempresa está transformando millones de esperanzas en realidades por toda América.

Hace un año tuve el privilegio de compartir otra mesa con Don Enrique Iglesias en un Foro Centroamericano sobre Microempresas, junto con el abogado más fuerte y vigoroso de la microempresa en Washington, la primera dama de los Estados Unidos, Hillary Clinton, después viaje a Barbados donde hablamos de la microempresa en el Caribe, para aquellos que, como nosotros en el gobierno, sepan que el microfinanciamiento es una herramienta clave para reducir la pobreza y promover el crecimiento económico de los países. La Sra. Clinton ha sido la diplomática más importante en ese programa. En 1995 viajé con ella a Nicaragua, Chile, Brasil y Paraguay. En cada país del mundo escuchamos grupos solidarios exitosos y bancos comunales, y vimos mujeres y jóvenes orgullosos de los préstamos que obtuvieron y pagaron, del pequeño pero creciente capital invertido en la producción de zapatos o ropa infantil o puestos de comida y, más aún, muy orgullosos de haber elevado el nivel de vida de sus familias y su dignidad personal.

Dentro de tres semanas, en Santiago de Chile, espero que en la segunda reunión de las Américas se apoyará una plataforma de la microempresa con un llamado para que el número considerable de los 50 millones de pobres que trabajan en la región, especialmente las mujeres y los jóvenes, para que en el año 2000, tengan acceso a los servicios financieros. Un compromiso de este tipo en la cumbre tendrá un significado enorme. Llevar el mensaje de todos ustedes que la microempresa y los micropréstamos constituyen una arma crucial en nuestra batalla contra la pobreza extrema. Millones las familias se quedaron fuera de cualquier recuperación de la década perdida de los 80's.

Estamos casi a la vuelta de una nueva década, de un nuevo siglo y aún más de 175 millones de americanos permanecen en la pobreza. Sabemos bien que reducir la pobreza requiere de una amplia gama de medidas, comenzando con un crecimiento económico sostenido en niveles aún más altos que los del año pasado, cuando la región creció en promedio un 5.3%. Requiere de inversiones mayores y mejores de capital humano, pero requiere también eliminar las barreras que impiden la participación de los pobres en la vida política, económica y social de sus países, eliminar las barreras al título legal de propiedad, las barreras para tener un trato igualitario en los tribunales de justicia, para contar con infraestructura de suministro de agua, servicios sanitarios, electricidad y transporte, y acceso a crédito. No podemos postergar nuestro compromiso con la microempresa porque se ha vuelto absolutamente claro que el otorgamiento de créditos es un prerrequisito para la disminución de la pobreza.

Hace algunos años Don Helder de Cámara, el distinguido arzobispo católico y defensor de los derechos humanos de Brasil, dijo: "cuando alimento a los pobres me llaman santo, cuando pregunto por qué los pobres tienen hambre me llaman comunista". Las causas estructurales de la pobreza, han sido un tema difícil de tratar en las Américas durante mucho tiempo, pero ahora, con el fin de la Guerra Fría, es no sólo posible discutir dichos temas, sino adoptar políticas y programas para atacar sus causas. A menos que logremos reducir la pobreza y la inequidad, corremos el riesgo de perder una oportunidad histórica. Carlos Fuentes escribió a principios de este mes, en Washington, durante el 50 aniversario de la OEA, que ésta es la primera ocasión en la historia que la democracia política, el crecimiento económico y la justicia social avanzan simultáneamente en todos los continentes. No podemos perder esta oportunidad.

La inversión de US AID en la microempresa es grande, inició aún antes del principio de los 80's, cuando forjamos programas de microempresa, apoyamos a los pioneros en ese campo y nos ha recompensado el ver logros y rompimiento de barreras que antes se consideraban imposibles de derribar. En América Latina y el Caribe, desde 1991, hemos invertido cerca de 200 millones de dólares en fondos no reembolsables, en actividades de microempresa. Algunos de los logros específicos incluyen el sur de Honduras, donde los microprestatarios llegan a más de 70, 000 usuarios, principalmente a mujeres y a personas en pobreza extrema; en Bolivia, el número de clientes con acceso a las microfinanzas aumentó de 10,000 en 1989 a más de 140,000.

Hoy día, solamente en los últimos cinco años, en nuestra región, los programas de microempresa que US AID ha apoyado, han otorgado créditos por encima de un millón de

personas a través de ONGs afiliadas a una red y a otros que trabajan independientemente. Pero, como ustedes han escuchado y discutido, el futuro de las microfinanzas radica no en limitados fondos de los donadores, sino en el autosostenimiento, el acceso a mercados de capital y convenciendo a los bancos comerciales a que reconozcan que el microfinanciamiento es un buen negocio. Pero aún en un futuro próximo, las instituciones de cooperación como el US AID y el BID, deben continuar nuestra asociación con ustedes, para llegar a otros terrenos, para hacer público los logros que ustedes han obtenido, para proporcionar asistencia técnica, como lo hicimos con INSOTEC, ayudar a las microempresas a crecer y ayudar a las instituciones que otorgan micropréstamos a extenderse a ciudades secundarias y comunidades rurales.

US AID y el BID son socios en este foro porque nos hemos complementado el uno para al otro. Al paso de los años, nuestro apoyo al desarrollo de la microempresa, mediante el cual cada quien aporta sus ventajas comparativas, ante todo el apoyo complementario de US AID a las instituciones tales como: Acción Internacional, ha sido esencial para llevar a las instituciones no lucrativas al primer plano del desarrollo de la microempresa. Acción ha abierto camino en la transformación de instituciones no lucrativas a bancos, y ahora con el apoyo del BID, expandirá su campo de acción para este propósito.

Hoy día la US AID trabaja con el BID en el desarrollo de un proyecto del FOMIN, Fondo de Inversión del BID, que ustedes escucharon hace dos días, para fortalecer la capacidad de manejo de instituciones microfinancieras para convertirlas en intermediarias financieras formales. US AID está preparado para proporcionar como $1.5 millones de dólares como financiamiento paralelo a los 10 millones de FOMIN. Nuestras aportaciones se considerarán como fondos de contrapartes a las ONGs que buscan el acceso a las líneas de actividades del FOMIN. Este *partnership* que se quiere formar entre el BID y US AID se basa en nuestro personal común, así como una determinación conjunta de apoyar a la microempresa. Esta contribución sería una parte de los $120 millones de dólares en fondos no reembolsables que US AID dedicará a fortalecer a la microempresa en América Latina y el Caribe en los próximos tres años. Es un compromiso grande pero merecido, pero aún hay mucho por hacer.

Primero debemos eliminar las barreras burocráticas, las restricciones legislativas, las actitudes arcaicas que alejan a los que otorgan micropréstamos, que impiden alcanzar el autosostenimiento. Segundo, podemos promover relaciones de trabajo más cercanas entre los prestadores no tradicionales que apoyan a la microempresa y al sector privado financiero. Tercero, el acceso a asesorías en temas gerenciales, y técnico-sectoriales, como lo hacen las compañías grandes de la banca tradicional para maximizar su eficiencia y competitividad. Cuarto, en Santiago, los gobiernos del hemisferio, individual y colectivamente, a través de sus agencias deberán renovar su compromiso de efectuar mayores inversiones, los cientos de millones de dólares necesarios para apoyar a microempresas en nuestro hemisferio.

Por último, tengo la esperanza de que nuestros jefes de estado no regresen de Santiago sin haber fijado una fecha para una reunión a nivel ministerial con los donantes y que se defina con precisión que hará cada uno para cumplir con nuestro compromiso de ampliar el préstamo a la microempresa en las Américas. En relación con este punto, quiero sumar a

la US AID y al gobierno de los Estados Unidos a cualquier iniciativa que pueda proponer el presidente Iglesias a los funcionarios del gobierno, los banqueros y las ONGs para convertir el compromiso de la cumbre en acción. Estamos a la orden porque para la microempresa y para las instituciones de microfinanzas el futuro es ahora. Muchas gracias.

Moderador

Muchas gracias Sr. Schreiner. Solicito ahora gentilmente al Sr. Enrique García, presidente de la Corporación Andina de Fomento, nos haga favor de rendir su mensaje.

Enrique García

Muchas gracias. Señor subsecretario de Hacienda y Crédito Público de la República Mexicana, Señor presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Señor rector de la Universidad Iberoamericana, distinguidos compañeros de este presidium, quiero saludar muy especialmente a todos los participantes de este importante evento. Como presidente de la CAF, no puedo hacer otra cosa que mostrar una gran complacencia por el éxito de este encuentro interamericano, al ver a más de quinientas personas interesadas en un tema tan vital para la transformación de nuestros pueblos en una economía de mercado.

Es realmente estimulante para nosotros ser partícipes en este evento por cuanto la institución que presido, tiene como misión dos pilare fundamentales: el desarrollo sostenible y la integración regional. Como desarrollo sostenible entendemos con claridad un balance entre la estabilidad macroeconómica, la eficiencia microeconómica para ser competitivos en el ámbito internacional, la equidad social que significa igualdad de oportunidades y la participación de la sociedad en el proceso de cambio y desarrollo, gobernabilidad y democracia y, finalmente, el respeto a la cultura y al medio ambiente.

Siendo ésta la misión de la CAF, además de que consideramos que el sector privado es un jugador muy importante en ese proceso de cambio, no podemos hacer otra cosa que apoyar decididamente un evento como el que se ha celebrado en estos tres días y, en ese sentido, creo muy importante hacer unas reflexiones sobre el concepto de la sustentabilidad del proceso de desarrollo. En primer lugar, para que sea sustentable el modelo que hemos venido llevando adelante en los últimos quince años, es fundamental un funcionamiento de la economía de mercado que sea transparente, que sea eficiente, que sea competitivo. Un segundo elemento clave es que debamos tener los medios para aumentar el ahorro interno, para que el esfuerzo comience en la casa, y principalmente para movilizar el ahorro interno mediante mecanismos adecuados de captación de dichos ahorros y de asignación del crédito. Y tercero, ese proceso de sustentabilidad, pasa esencialmente porque ese crecimiento económico no sólo sea cuantitativamente mayor, sino que cree empleo, que propicie una mejor distribución de las riquezas, que evite la marginación social y la pobreza.

Si vemos esos tres elementos que he mencionado y los vinculamos a la microempresa, no

cabe la menor duda que el estar comprometidos con la microempresa es un elemento fundamental que coadyuva precisamente al tema del desarrollo sostenido, primero porque la microempresa puede ser eficiente y competitiva, creadora de empleos, generadora de exportaciones con valor agregado, factor extremadamente importante para la sustentabilidad del proceso de desarrollo; segundo, por cuanto las microfinanzas son un elemento clave para apoyar la movilización del ahorro interno y su canalización a la inversión productiva; y tercero, porque definitivamente institucionalizar la capacidad de la sociedad para captar a empresarios emergentes, a nueva gente en nuestras sociedades, permitiría transitar desde la informalidad hacia la microempresa, y de la empresa mediana hasta la empresa grande, lo que significa un concepto de movilidad social extremadamente importante. Nos complace también ver que a fines de la década de los noventas, los temas que se tratan son de la modernidad. Si hace 15 ó 20 años estuviéramos hablando sobre las microempresas, lo más probable es que estaríamos hablando de la vieja banca de desarrollo, de los subsidios, del paternalismo estatal; todos estarían pidiendo que ayuden los demás sin pensar en ayudarse asimismo.

Hoy día las cosas han cambiado, y he visto cómo se están enfocando los problemas conforme principios de eficiencia, de competitividad, de equidad y de sustentabilidad del desarrollo.

En lo que concierne a la CAF, uno de los co-patrocinadores de este encuentro, entiende este reto de la microempresa como la incorporación de entidades de microfinanciamiento a nuestros portafolios de clientes. Hemos localizado un espectro importante de la gama de problemas que se presentan en materia de la microempresa. Estamos buscando apoyar a instituciones que muestran un desempeño financiero de cobertura satisfactoria y que tienen instrumentos financieros en condiciones de mercado; es decir, analizamos préstamos y líneas de crédito, otorgamos créditos subordinados y participamos en inversiones de capital. No obstante, la CAF tiene casi treinta años de vida más o menos, la misma edad que tenemos Don Enrique Iglesias y yo.

En realidad, nuestra incursión en el ámbito de la microempresa es reciente, a diferencia de otras tres organizaciones aquí presentes; en efecto, son dos años pero muy intensos, y en esos dos años hemos llegado a conformar quince instituciones financieras en los países miembros de la CAF, esencialmente en los 5 países andinos como contribuciones en préstamos, en equity y en préstamos subordinados y cooperación técnica que suma los 15 millones de dólares, con lo cual estamos apoyando en este momento a más de 400,000 clientes microempresarios y con carteras sanas de entidades que ya son sustentables, que acumulan cerca de $600 millones de dólares. Sin embargo, también creemos muy importante fortalecer las instituciones que se requieren para otros aspectos de la microempresa, como son la capacitación y la transferencia tecnológica. Esas formas de intervención, que deben ser no reembolsables, no deben crearse en una manera que creen dependencia a largo plazo, deben ser intervenciones focalizadas y dirigidas a solventar problemas específicos cuya solución redundará en intermediarios financieros más sólidos e independientes.

La historia nos demuestra que el crédito barato y las instituciones débiles terminan liquidando el crédito. Yo quiero recalcar lo que esta mañana se habló acerca de la importancia de considerar a los intermediarios financieros como un fenómeno de captación de ahorro y de otorgamiento de crédito, y no solamente de crédito como lo fue en el pasado.

Los requerimientos no financieros del sector microempresario requieren definitivamente, a diferencia de los que están en el sector financiero, subsidios, donaciones y otras formas de intervención. Sin embargo, la CAF piensa que su aporte más valioso, es decir, desde nuestro punto de vista, por la escasez de los recursos y su focalización, recae en el diseño y la oferta de servicios financieros de alto valor agregado para las instituciones microfinancieras. En estos tres días se ha abordado el tema de las microfinanzas con un enfoque moderno e innovador que felicitamos. Se han contestado preguntas en torno a cómo contribuir al proceso de profundización financiera, cómo incorporar a los hogares-empresas al acceso permanente a servicios financieros, cómo diseñar instituciones sostenibles para servir a un número cada vez mayor de microempresarios y, al mismo tiempo, alcanzar niveles atractivos de rentabilidad. Queda mucho por hacer, pero por la calidad de deliberaciones que hemos podido escuchar en este foro ya se han dado pasos importantes que auguran un futuro muy promisorio, desde el punto de vista de la CAF. Puedo decirles finalmente que trabajamos no solamente con eficiencia sino con convicción, con mística y en estrecha colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo, espero que con US AID, y otras instituciones.

Nuevamente, felicidades; me siento muy orgulloso de haber sido parte de este evento de trascendencia para el desarrollo sostenible de nuestra América Latina. Gracias.

Moderador

Muchas gracias Don Enrique García. Respetuosamente solicito ahora a la Dra. Ana Kessler, ministra de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la hermana República Argentina, haga el favor de dirigirnos su mensaje.

Ana Kessler

Muy buenas tardes a todos, Señor presidente del BID, Don Enrique Iglesias; Señor secretario de Hacienda de México, distinguido panel que me acompaña. Es para mí un honor hablar ante tan distinguido público y de un tema que realmente tiene un interés social y económico muy importante. Quiero aclararles que soy secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, si no cuando regrese a mi país voy a tener un problema con los ministros. El Señor Presidente de la Nación Argentina ha considerado un tema de primera magnitud, el crear una agencia de estado que dependa directamente del presidente para trabajar con la micro, pequeña y mediana empresa. Y ¿por qué tomar esta decisión? Porque justamente el tema de la pequeña y mediana empresa es tan amplio, abarca tantos sectores, requiere de la colaboración de tantos sectores de la sociedad que ello no puede estar encasillado dentro de uno u otro ministerio y, por otro lado, había sido un pedido insistente de parte de las cámaras empresariales y de los señores legisladores.

El hecho de la creación de la Secretaría PyME, y dije que me van a criticar, sin embargo, ésta fue muy bien recibida. Ahora se habla de la casa PyME. La Secretaría está compuesta,

por supuesto, por sus instancias administrativas, pero básicamente nosotros queremos trabajar con el sector no gubernamental; queremos trabajar con las ONGs, queremos trabajar con las provincias, con los municipios, con todos aquellos sectores que pueden hablar y fortalecer el tema de la pequeña y mediana empresa. Es por ello que nosotros creamos la casa PyME, que queremos repetir en todos los municipios, porque en la Argentina el año 1998 se ha declarado el año de los intendentes, con el objetivo de extender los programas sociales a nivel de los municipios y acercarlos más a la gente. El hecho de hacer efectuar la distribución vía los municipios y cercanos a la gente involucra a la pequeña y mediana empresa porque, como yo suelo decir, a quien recurre el micro o el pequeño y mediano empresario, en primera instancia, para hacer su queja y pedir soluciones, es al señor intendente, porque es ahí donde tiene radicada su empresa, es ahí donde tiene los primeros problemas de autorizaciones, como se mencionó acá, es ahí donde tenemos que regular una serie de trámites y exigencias que normalmente son un freno para la iniciativa del pequeño empresario; si quiere abrir un negocio, tiene que obtener certificados varios, si quiere vender un producto, tiene que obtener patentes varias. Este es el trabajo que nosotros queremos hacer ligados con los intendentes y con los ministros de la producción.

Por eso es que creemos que desde el sector público no se puede abarcar todo en un tema tan amplio, por lo que queremos actuar como palanca, queremos actuar como vínculo y utilizar a los otros sectores en un rol multiplicador. Por eso es que creamos cuatro foros, y en una reunión que tuvimos aquí ayer con varias de las microempresas que están acompañando a la delegación argentina, decidimos crear con la informalidad que nos caracteriza, un quinto foro, que va a ser el Foro de las Microempresas. Uno de los foros es con los ministros de la producción, porque queremos tener la información de cada una de las provincias y el mecanismo multiplicador de cada una de ellas; acabamos de celebrar la reunión inaugural. El otro es con las cámaras empresariales, porque creemos que hay que fortalecerlas, porque son las que efectivamente representan las necesidades de cada uno de los sectores. Y un tercer sector que acá va a despertar mucho interés es: con los bancos (pero sentándose en la mesa a trabajar); también con el Banco Central, también con la DGI, y con la bolsa de valores, para ver de qué manera generamos instrumentos o solicitamos modificaciones a las leyes vigentes o enviamos nuestras leyes al congreso para eliminar las trabas al acceso al crédito que hay en nuestro país, a la pequeña y mediana empresa y a la micro empresa. Y otro es un foro académico porque creo que debemos, como en la universidad y la empresa, tener un *fulltime* de las PyMEs para incorporar el debate académico a lo que es la realidad y acercar las empresas a la universidad.

Como les dije, acabamos de crear el día de ayer el Foro de Microempresas y también tengo en mente y les tengo que comentar con gran alegría, que desde que se creó la Secretaría, no dejan de pasar los embajadores proponiendo armar congresos, armar reuniones. Entonces vamos a generar un foro de cámaras binacionales, porque creo que está en la mente de todos los países, particularmente los del Mercosur, los de América, también la Unión Europea que la generación de posibilidades de comercio exterior va a surgir de la incorporación de la micro, pequeña y mediana empresa, a un mundo que les es difícil, porque la gran empresa no necesita el apoyo estatal de instituciones que le permitan ingresar al comercio exte-

rior. Pero para las micro, pequeñas y medianas empresas es un mundo nuevo que tenemos que descubrir. De lo que yo les describí, ustedes habían observado que estamos basando todo en un trabajo en red: creo que de la estructura piramidal estamos pasando a la estructura en peine. Esto no es fácil, implica un cambio cultural, implica un cambio de lenguaje y un cambio que en la sociedad argentina lo estamos haciendo. Se ha realizado una transformación muy importante y hemos entrado en un mundo globalizado. Hemos entrado al mundo de la competencia, hemos entrado al mundo de la estabilidad y el estar en la estabilidad le permite pensar en instituciones de microfinanzas; permite pensar en trabajar con un foro financiero, permite pensar en abaratar el crédito y eliminar las barreras al crédito.

Venir de un mundo de la hiperinflación implicaba que todo esto era imposible. Ahora podemos trabajar para incorporar el tejido productivo a la pequeña y mediana empresa, lo que queremos hacer desde la asociación que forma parte de la cultura, porque nuestro empresario, como muchas de nuestras estructuras, no está acostumbrado a trabajar en consorcios, en mutuales, en cooperativas, en clubes de proveedores, en clubes de nociones de "sociabilidad" y, queremos trabajar por tanto con el sector privado en algo que es difícil de traducir, que es el "partnership" y que se mencionó acá en el panel. Es tan difícil incorporarlo a nuestra sociedad porque no tenemos palabra en castellano para traducirlo, pero queremos trabajar en "partnerships" con el sector privado porque tenemos todos el mismo objetivo.

El objetivo de los bancos será a través del apoyo a la pequeña y mediana empresa, lograr un nuevo segmento de negocios. El objetivo de la Secretaría será incentivar el comercio para las pequeñas y medianas empresas, y generar así un "partnership" dentro del tejido productivo. En esta ocasión quiero destacar que es muy importante todo el apoyo que nos ha venido brindando, desde hace mucho tiempo, el Banco Interamericano de Desarrollo que, creo, ha incorporado estos conceptos a la sociedad argentina y a la economía argentina, que se ha basado en esquemas bastante ortodoxos de crecimiento y creo que el banco ha venido haciendo, lo que yo llamo un cambio cultural en las estructuras administrativas del gobierno y, en concreto, nosotros hemos estado desembolsando un crédito global para microempresas, que tenemos el orgullo de haberlo desembolsado desde el estado con la participación del banco central que autorizaba a los bancos. Así que imagínense qué tan difícil es de implementar.

Sin embargo, se han podido dar aproximadamente 9,000 créditos a microempresas y pensamos incorporar todas las sugerencias que vienen de los propios microempresarios para encarar nuevas formas de acceso a este mercado que, en la Argentina, y yo estoy muy contenta de que me estén acompañando acá más de 11 ó 12 organizaciones no gubernamentales, ha sido un concepto difícil de constituir y creo que a cada una de estas organizaciones no gubernamentales le ha costado mucho esfuerzo, a lo mejor más esfuerzo que en alguno de los otros países, donde, sin lugar a duda, nada se hace sin esfuerzo y sin trabajo en común.

Estamos por firmar un convenio con la Small Business Administration, ya hemos firmado un *memorandum* of understanding y estamos avanzando para poder trabajar en común, porque creemos que podemos hacer muchas cosas en común, y también estamos trabajando e insistiendo para crear un grupo técnico de trabajo de PyME en el ámbito de Mercosur, porque creemos que cuando se impone el tema, después todos nosotros nos vamos a encar-

gar de darle los contenidos que ciertamente merece. Pero quiero decirles que esto cuesta mucho trabajo, porque este grupo está dentro de un subgrupo de industria, y creo que el grupo PyME tiene que abarcar todas las actividades, desde, como se ha visto acá, las artesanías, al sector primario, al sector servicios, al sector comercial y al sector industrial.

De la experiencia de lo que he podido escuchar en estas sesiones y de todo el material que me llevo para leer, estoy segura de que vamos a invitar a varios de los colegas que han expuesto, porque tenemos mucho interés en compartir las experiencias, en absorber todo lo que ellos han hecho, y pedirles que nos asistan en la creación y generación de las organizaciones y de los instrumentos que aquí se han mencionado, así que espero verlos en Buenos Aires, y me despido de ustedes. Muchas gracias.

Moderador

Muchas gracias por sus palabras, secretaria Kessler. Solicito ahora al Sr. Martín Werner, subsecretario de Hacienda y Crédito Público del Gobierno Federal Mexicano, nos haga el honor de tomar la palabra.

Sr. Martín Werner

Muchas gracias, muy buenas tardes, distinguidos miembros del presidium, señoras y señores. Quisiera hacer primero dos agradecimientos y dos reconocimientos. El primer agradecimiento es para el Banco Interamericano de Desarrollo y, en especial, para su presidente Don Enrique Iglesias, por el interés de que el foro se realice en México y por emplear a fondo su poder de convocatoria para reunir a un grupo tan distinguido de expertos internacionales. El segundo agradecimiento es para la Universidad Iberoamericana por auspiciar este foro y por el esfuerzo de su rector, el padre González Torres para impulsar este seminario. Quisiera también reconocer la labor que ProDesarrollo realiza en México para fomentar a la microempresa y su papel fundamental para que este seminario se lleve a cabo y, por último, quisiera darles un reconocimiento a los representantes de las instituciones internacionales que apoyan con recursos a aquellos que en América Latina hacen esfuerzos para apoyar a las microempresas. Entiendo que una parte fundamental del seminario ha sido las reuniones con estos representantes para buscar maximizar los recursos, sobre todo, de los países desarrollados, de instituciones como la Fundación Ford y muchas otras que apoyan a quienes están trabajando con microempresas y quiero agradecerles a ellos su participación en este seminario.

El tema que nos reúne es de fundamental importancia para el gobierno de México. El desarrollo que nuestro país está viviendo en los últimos años, si bien ha sido muy importante, sobre todo el año pasado, se materializa especialmente en las grandes empresas. Requerimos y queremos que este desarrollo sea más justo y más equitativo, que la microempresa se sume con el mismo vigor que la gran empresa, en el crecimiento de México, y to-

davía requerimos de un gran esfuerzo y que este crecimiento permite a la microempresa. Por ello en varios aspectos de la política pública, estamos buscando la mejor forma en que el estado se pueda sumar al esfuerzo que se está realizando para apoyar a la microempresa.

Comentaré brevemente algunos esfuerzos que las autoridades financieras estamos realizando en apoyo a la microempresa. En primer término, me gustaría definir el criterio fundamental que rige las acciones en materia de financiamiento. Nosotros pensamos, como se ha señalado en este panel, que la labor del gobierno debe ser complementaria a la del sector privado y no debemos inhibir la acción privada con la acción del sector público. En este sentido, hemos estado actuando en dos frentes, uno que es el caso de las microempresas que operan en el sector urbano y otro, que es ligeramente distinto, es el caso de las microempresas en el sector rural. En la parte urbana y en términos de apoyos financieros, estamos trabajando con un programa concreto que es un programa de desarrollo de proveedores, donde estamos aprovechando el buen crédito de las grandes y medianas empresas para que busquen proveedores que sean microempresarios, y con las órdenes de compra de las grandes empresas, logremos que ya sea la banca de desarrollo e inclusive la banca comercial, sean quienes puedan financiar a los microempresarios que están siendo proveedores de medianas y, en algunos casos, hasta grandes empresas.

El segundo programa, que está en una etapa del estudio, se basa en que si queremos que la banca comercial apoye a los microempresarios, el costo del estudio del crédito no debe ser muy alto para el monto del mismo, finalmente un estudio de crédito de una empresa mediana y de una microempresa no es muy distinto en costo en cuanto a las horas del analista que revisa la empresa. Sin embargo, el monto del crédito es mucho más pequeño, entonces la tasa que tendrían que cobrar para poder costear el estudio se vuelve prohibitiva para el microempresario. Eso ha llevado a algunos países, como España, a apoyar o subsidiar el costo del estudio para financiar a la microempresa; nosotros estamos revisando la experiencia de algunos países, en particular la de España, para ver si también en nuestro país podemos hacer alguna prueba piloto, para ver si con un mecanismo que financie parte del costo de este análisis logramos acercar a la banca comercial a las empresas más pequeñas.

En el caso del sector rural el principal problema que tenemos para que los microempresarios tengan acceso a servicios financieros es la total carencia de servicios financieros. Las poblaciones de menos de 20,000 habitantes en nuestro país casi no tienen servicios bancarios. Por ello el primer paso de una estrategia para poder desarrollar microempresarios en el sector rural tiene que ser que haya servicios financieros. En este sentido, tenemos un programa que está ya operando, donde, a través de apoyar una parte del costo fijo de instalar oficinas bancarias en municipios de menos de 20,000 habitantes, hemos logrado que un banco comercial se decida a abrir treinta sucursales en este año y creemos que hay un potencial en estas sucursales pequeñas y esperamos que el buen éxito de este esfuerzo logre convencer a un número mayor de bancos aumentar la penetración del sector bancario en los municipios rurales.

El segundo esfuerzo de acercar servicios financieros al sector rural está relacionado con el ahorro y, como ustedes saben muy bien, en los municipios rurales generalmente las oficinas financieras tienen más ahorro que crédito. Eso ha pasado en Indonesia, en Bolivia, en mu-

chos países; cuesta mucho desarrollar el crédito y lo que hay es un ahorro que si no hay oficinas del sector financiero formal, se canaliza a compra de maquinaria o hasta compra de animales. Entonces, tenemos en México una institución pública que es Patronato del Ahorro Nacional, que facilita que a los que tienen muy poco, a las familias de escasos recursos que no pueden acceder a los depósitos mínimos de la banca comercial mediante bonos del ahorro nacional, les permite ahorrar y obtener retornos cercanos a los de mercado con montos muy pequeños.

Estamos entonces acercando al Patronato del Ahorro Nacional al medio rural. El año pasado abrimos cien sucursales en el medio rural con un gran éxito, o sea la capacitación que obtuvimos fue mucho mayor a la esperada y estamos incrementando este programa en este año y esperamos abrir otra vez más de cien sucursales en pequeños municipios en zonas marginadas del campo mexicano. Desde luego que este esfuerzo es insuficiente, se requiere de muchas más acciones para apoyar a la microempresa y, como se señaló en esta mesa, no nada más son acciones en materia financiera. El tema de la capacitación, de la información, en fin, hay muchos temas que son centrales al esfuerzo de las políticas públicas para apoyar a la microempresa. Por eso inclusive la agenda de este seminario, que fue una agenda de varios temas, estuvimos muy atentos al desarrollo del seminario. Vamos a adoptar las lecciones para buscar mejorar las políticas públicas que tenemos para la microempresa y quiero de veras felicitarlos por el esfuerzo en este seminario, por el éxito del mismo y agradecerles nuevamente que lo hayan celebrado en México. Muchas gracias.

Moderador

Muchas gracias al Dr. Werner. Llegamos ahora a la parte final de esta ceremonia de clausura. Antes de iniciar esta parte, me voy a atrever como miembro de la comunidad académica de esta Universidad a parafrasear algo dicho por nuestro rector, el Mtro. Enrique González Torres, de la Compañía de Jesús, cuando inauguró el presente foro: para la Universidad Iberoamericana ha sido un privilegio, ha sido un honor haber sido una de las instituciones organizadoras convocantes de este foro. Por otro lado, nos ha dado mucho gusto el que las instalaciones de esta Universidad hayan sido utilizadas por la mayor parte de las actividades desempeñadas por el Foro Interamericano de la Microempresa. La Universidad Iberoamericana es su casa, guarden eso en su mente.

Ahora me voy a permitir solicitar respetuosamente a Don Enrique Iglesias, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, nos haga favor de expresar su discurso formal de clausura de este foro.

Enrique Iglesias

Muchas gracias. Distinguidos miembros de la mesa, amigas y amigos todos, realmente estoy sumamente satisfecho de este encuentro y muy agradecido a los patrocinadores y muy

agradecido a todos ustedes. Quisiera comenzar por agradecer a nuestro amigo, el Mtro. Enrique González Torres, rector de esta Universidad, su hospitalidad en un lugar tan grato en donde tuvieron lugar estos encuentros. Quiero agradecer especialmente a Alfredo Hubard, de ProDesarrollo, y las instituciones que forman parte de este grupo, por haber actuado con tanto profesionalismo, con tanta convicción en este encuentro. También quisiera reconocer a los amigos de CAF, a su presidente, nuestro querido amigo Don Enrique García por darnos su apoyo; a Mark Schreiner de AID, también por los mismos motivos, quiero agradecer a Citibank en la persona de su director para México, Julio de Quezada, por su apoyo, quiero agradecer a la Fundación Ford, en la persona de Ingrid Faulhaber que habló y la hemos visto actuando con mucho entusiasmo en esta iniciativa, Ford ha sido pionero en este campo. También a la Fundación Interamericana, fondo para el Desarrollo de Proyectos Productivos de Zonas Rurales de la República Mexicana y también, la presencia de Don Martín Werner, subsecretario de Hacienda de México y de Ana Kessler de la Secretaría de PyME de la Argentina.

Creo que una reunión de este tipo hace diez años no hubiera sido fácil de organizar. Dense cuenta que las cosas están cambiando en América Latina y están cambiando para bien, lo que da cuenta de la vigorosa personalidad que ha tomado este tema en la sociedad civil latinoamericana y del Caribe, y creo que es un indicador muy importante del despertar de esta conciencia de la importancia que tiene la microempresa en el desarrollo económico y social de nuestra región. Se han dado las cifras, se ha mostrado el impacto en el empleo, el impacto en la producción, el impacto en la creación de oportunidades para la exportación, en la vinculación con las redes empresariales mayores. Creo que las cifras son abundantemente conocidas, pero lo importante es que estamos en presencia de un fenómeno central, porque con las pequeñas empresas y la microempresa estamos hablando de un 99% de las empresas de la región, es decir estamos hablando del fenómeno fundamental que tenemos por delante. Yo me siento muy complacido de que este reconocimiento esté ganando terreno en todos los campos, porque el banco ha sido, en alguna vez, pionero en tratar este tema. Fueron sus predecesores, Felipe Huerta y un distinguido mexicano, Don Antonio Ortíz Mena, quienes comenzaron desde hace mucho tiempo, cuando todo este tema parecía no estar dentro de la ortodoxia de las instituciones financieras como las nuestras, quienes empezaron a apoyar pequeños proyectos que fueron creciendo en América Latina, llegaron hasta casi 300 millones de dólares en pequeños proyectos; luego comenzaron a estimular las líneas de crédito globales para que fueran las instituciones intermediarias las que llevasen los recursos a las microempresas y culminó con la creación de un fondo multirreal de inversiones, el FOMIN, cuya rendija, una subventanilla, es importante, aunque decreciente en la región.

También ha tenido como tema central el apoyo a la pequeña y mediana empresa, de manera que la historia del banco ha sido la historia de un tema de viejas raíces con una sensibilidad creciente por el tema social y vinculando al tema social y productivo el tema de la microempresa. Nos sentimos muy contentos y más que satisfechos, nos sentimos comprometidos, a seguir adelante en este campo. Algunas cifras que me prepararon mis colaboradores nos dicen que en los últimos años, hemos hecho algo así como quinientas operacio-

nes con 600 millones de dólares, que nos permitieron llegar a 800 000 o un millón de microempresarios. Esto quiere decir que el tema ha estado presente y seguirá estándolo, como lo digo, en los años por venir.

No voy a hablar del aporte de México, pero sí agradecer mucho el impulso que nos da el secretario de Hacienda, Don Angel Gurría, a trabajar en este campo y las palabras que acaba de pronunciar Martín Werner en el sentido de estimular la acción creciente del banco en este campo, ciertamente es un hecho que nos motiva y que queremos agradecer y reconocer, como también la labor que hemos hecho a través de los años con NAFINSA y Juan Carlos Avila. Esta mañana hablábamos precisamente acerca de programas que tienden a asegurar una creciente colaboración con esta importante institución. Pero la presencia del banco en México en estos campos ha sido bastante grande desde los pequeños proyectos, más de doce pequeños proyectos, hasta el fondo que hemos creado para las zonas de los estados del sur de México, así como los fondos sociales, como los que tenemos con BANAMEX; el apoyo a la Comisión Bancaria en cuanto a fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y actividades crecientes del FOMIN, en esta materia, en varios campos y en varios estados de la República Mexicana.

Yo quisiera referirme a dos grandes temas ahora: ¿cuáles son los retos del futuro, cómo los vemos nosotros desde el banco?, y en segundo lugar, ¿qué queremos hacer como banco para apoyar este movimiento que ustedes representan?. Primero, tenemos un compromiso de tipo financiero; no cabe duda de que tenemos que lograr una mayor participación del sector privado en las microfinanzas. Este encuentro tiene ese objetivo central: no cabe duda que es fundamental la masificación de la acción financiera y que eso no se puede hacer a través de una activa movilización de los mecanismos de microfinanzas. Nuestro papel fundamental es apoyar a ese tipo de surgimiento empresarial, dar la posibilidad de que se generen y se gesten estas unidades de microfinanciamiento que necesitan prudencia, transparencia, condiciones de viabilidad financiera y que se conviertan, en ese sentido, en grandes motores de financiamiento de la pequeña empresa, de la microempresa en América Latina, y eso es un tema central en el que hay que trabajar y con el que estamos comprometidos: apoyar el surgimiento y el apuntalamiento de las instituciones de microfinanciamiento de todo tipo que operan en América Latina.

Muchos de ustedes representan esas experiencias de las cuales nos sentimos muy complacidos y queremos felicitarlos muy sinceramente por el vigor con el que han emprendido la tarea de apoyar a la microempresa a través de estos esquemas. Queremos, por supuesto, trabajar con los marcos regulatorios y para eso contamos con el apoyo de los gobiernos. Es fundamental que sean marcos apropiados y marcos que tengan que ver con la naturaleza de este tipo de empresas, porque muchas veces esos marcos regulatorios son una extensión de los marcos regulatorios convencionales de la banca formal y la banca media y grande y no son necesariamente los que mejor convienen a una eficaz regulación y operatividad con este tipo de empresas.

Queremos, además de estos esfuerzos, que surja algo que decía hoy María Otero, que es el tema de la promoción del ahorro popular. Yo cuando voy a Europa y veo lo que son los volúmenes de ahorro que han movilizado la pequeña banca, la inmensa banca que es y las

Cajas de Ahorro, por ejemplo, y veo que son los bancos más grandes en cuanto a captación de ahorros, siento una profunda envidia porque digo "caray por qué nosotros no podríamos también tener eso que decía hoy María Otero con mucha propiedad, que hay capacidad de ahorro, y de alguna forma el endeudamiento es una forma de ahorro, pero cuando esto se vincula a la posibilidad de disponer de mecanismos de ahorro, y vinculados a los mecanismos de préstamo se convierten en fantásticas oportunidades, y realmente hoy el apuntalamiento del ahorro europeo de carácter privado está fundamentalmente en este sector, y eso es los que son las cajas de ahorro en España, en Italia, en Francia, en Alemania y esa cultura del ahorro es fundamental, porque estos países necesitan aumentar el ahorro. Estamos todavía con niveles de ahorro muy bajos con respecto a lo que debiéramos estar y esto es un gigante dormido de inmensa proporción, lo he dicho en varias oportunidades usando esta expresión, porque creo que es verdad y a eso debe apuntar también la labor hacia el futuro del banco.

Por supuesto, un tema importante al que hay que darle prioridad son las zonas rurales, que son las que generalmente tienen mayores dificultades en llegar a los mecanismos de apoyo y con los cuales tenemos que avanzar de alguna manera, y un elemento que se mencionó en el panel anterior, muy importante: la banca privada está comenzando a despertar a este tipo de sector de mercado y creo que es importante que lo haga. Creo que hay que ayudarla a que lo haga competitivamente y que descubra que esto puede ser buen negocio y que, además de ser un buen negocio, es un instrumento importante para apoyar la canalización del crédito a este segmento del empresariado de América Latina. Todo eso es nuestro primer objetivo, un financiamiento que mire el tema en su función integral que va desde las instituciones microfinancieras como las que ustedes representan o muchos de ustedes representan, hasta llegar a esta necesidad de movilizar el segmento de la banca privada que debe cumplir un papel importante y comienza a dar señales claras de que comienza a ver también la oportunidad de un negocio productivo.

Un segundo gran capítulo, un segundo gran reto, es todos los servicios no financieros. Se dijo también con mucho vigor en el seminario o en el papel precedente que las finanzas en el fondo van a ser la parte más simple de la ecuación. Lo importante es la organización, es la transferencia de tecnología, es la búsqueda de nichos productivos dentro del escenario empresarial; la búsqueda de mercados internos o externos: es ahí donde está el gran desafío, porque es ahí donde tenemos el tránsito del asistencialismo a la autosustentabilidad que mencionaba muy bien Don Enrique García, y yo creo que eso es un poco la necesidad de encontrar técnicas de adaptación, de capacitación y asesoría técnica para las necesidades de encontrar técnicas de adaptación, de capacitación y asesoría técnica para las necesidades de las microempresas, ayudando en su gestión integral, eso es un gran tema.

Nuestra experiencia a través de vente años es que cuando realmente el banco se convirtió en un agente promotor útil fue cuando aportó elementos para fortalecer el área de servicios no financieros, que es dónde existe la necesidad para que tengamos realmente las bases de la autosustentabilidad que es, en el fondo, el objetivo final al que tenemos que apelar. Yo creo que, en ese sentido, ahí tenemos toda un área en la que hay que trabajar y que, de alguna manera, vamos a tratar de aplicar nuestros esfuerzos, y sobre todo esto. La pregunta es en-

tonces, ¿qué piensa hacer el banco? Nosotros tenemos en este momento que trabajar o pensamos trabajar en tres grandes campos; primero, en el financiamiento de programas de instituciones que trabajan en el sector; segundo, el diálogo con gobiernos y el sector privado, para apoyar el proceso de reformas legal y reglamentaria; y tercero, actividades de consulta y de difusión, de información y de mejores prácticas. Estas son los tres frentes sobre los cuales el banco como institución quiere proporcionarse haciendo hincapié en estos veinte años y en la labor y el apoyo que nos dan ustedes con este tipo de diálogos que nos sirven para inspirar nuestras acciones.

Primero, vamos a aumentar el volumen de recursos disponibles para financiar proyectos e instituciones que prestan servicios. Hemos lanzado esta operación 2001, Microempresa 2001, mediante la cual queremos llegar a colocar como mínimo $500 millones de dólares en los próximos cuatro años, de los cuales casi la mitad, unos $200 millones, vendrán del FOMIN, institución que dispone de preciosos instrumentos que no teníamos antes, desde el apoyo de Equity hasta el apoyo a inversiones en instituciones financieras intermediarias. Es un precioso instrumento del que dispone América Latina que afortunadamente está disponible y que va a formar parte de ese apoyo financiero al que acabo de referirme. Esto va a significar que además de tener el apoyo financiero tenemos que reformular los instrumentos: uno, las condiciones del financiamiento hay que adaptarlas a las realidades, y yo creo que, en ese sentido, nosotros debemos considerar que nuestra función es fundamentalmente una función catalítica y que tenemos que, de alguna forma, apoyar como agente catalíticos por medio del FOMIN, sobre todo la formación de estas unidades microfinancieras que son las que permiten realmente, en última instancia, multiplicar y masificar el apoyo a las empresas, y tenemos que ser más ágiles. Yo sé que ese tema está en la mente de muchos, no lo dicen pero yo sé que lo están pensando. Sí es verdad, tenemos que ser mucho más ágiles, pero hemos aprendido, porque estas instituciones se mueven con la lentitud propia de la parsimonia financiera de la que no podemos salir, como ustedes comprenderán, pero hemos aprendido, y por eso, como hemos aprendido estamos calentando motores para ser mucho más ágiles de lo que hemos sido hasta ahora, queremos reducir el tiempo.

Por ejemplo, el FOMIN ha abierto ahora una línea de $10 millones de dólares que va a permitir financiar casi automáticamente más de treinta proyectos vinculados con la asistencia técnica a instituciones de microfinanzas. Entonces de alguna manera, hemos recogido los mensajes, vamos a tratar de aumentar recursos, vamos a tratar sobre todo de tener una agilidad mayor, para eso tendremos los recursos del banco disponibles y tendremos los recursos del FOMIN y un plan del que mis colegas de FOMIN han hecho un resumen, del cual Don Terry seguramente les habrá hablado ya, pero en estas dos hojitas están más o menos concretado lo que pueda ser el FOMIN para todos ustedes: desarrollo institucional y marco legal, servicios empresariales y capacitación y desarrollo sostenible de las microfinanzas, sobre todo eso, hay capacidad para actuar con diálogo.

En la parte financiera se emplearán estos dos instrumentos: el banco y el FOMIN. Luego vamos a mantener el diálogo con los gobiernos y yo agradezco mucho la audiencia que estamos recibiendo.

El caso de México, que mencionaba hace un instante, el caso de Argentina, ha venido de

Brasil esta semana donde estamos haciendo un esfuerzo similar y les podría mencionar todos los gobiernos que hoy comienzan cada vez más a buscar un diálogo donde podamos trabajar juntos, y quizás el mensaje más importante que en la cumbre de jefes de estado de Santiago de Chile en tres semanas, como decía Mark Schreiner, va a ser un punto importante. Fíjense ustedes a dónde se ha llegado, con el hecho de que se debatirá este asunto en la cumbre de presidentes de jefes de estado, ya estuvo en Miami y ahora será recalcado en la reunión en Santiago de Chile. Quiere decir que estamos yendo por el buen camino y queremos, aparte de eso, mantener estas consultas con instituciones y personas trabajando en la microempresa, y estamos pensando con Antonio Vives que este foro de la microempresa debería constituirse en un mecanismo más o menos regular y poder tener regularmente acciones de un lado y de otro. Ya ustedes han visto el informe de avances donde el banco de la microempresa, donde el banco informa sobre las mejores prácticas y lo que estamos haciendo en cada uno de éstos y también algunas iniciativas como la iniciativa de COLCAME, este Consorcio Latinoamericano para Capacitación de Microfinanciamiento, auspiciado por el BID, que tiene su cede aquí en la Universidad Anáhuac del Sur en México y que forma parte de una de las iniciativas con las que estamos trabajando y al que podremos ampliar en el futuro.

En conclusión, yo diría que está en marcha, primero, esta conciencia de la sociedad civil que se ha ocupado de este tema a través de tantos años y que hoy está adquiriendo un nivel que no ha adquirido nunca. Esta reunión es una prueba de que la conciencia está despierta y muy activa, está creciendo la conciencia pública, y el interés de los gobiernos en apoyar ese tipo de actividades. Creo que hay allí un campo muy importante porque tiene que haber una presencia del sector público en mecanismos de apoyo a todo nivel. Creo que está creciendo la conciencia del sistema financiero privado y esta creciente participación de la banca privada en estos campos es un elemento importante a registrar. Está creciendo la conciencia internacional La reunión de Santiago de Chile así lo demuestra y, por supuesto, el crecimiento de todas estas conciencias, nos tiene que llamar a que crezca también la nuestra. Lo que puedo asegurarles es que el mensaje final es que este banco, que tiene una vieja conciencia en el tema, se siente tremendamente estimulado con esta conciencia colectiva en movimiento, y yo creo que podemos decir que el pasado nos inspira y el presente nos compromete. Nosotros queremos hacer de esto uno de los grandes temas del banco en los próximos años y el tema central debiera ser del asistencialismo al autosustentamiento de este vigoroso movimiento que ustedes representan. Muchas gracias.

Moderador

Con este discurso, Don Enrique Iglesias ha dado formal clausura al Foro Interamericano de Microempresa. A todos los participantes les recordamos que tienen actividades post-foro, les deseamos que sean provechosas, que tengan un feliz y seguro viaje de regreso a casa y con un aplauso les pido despidamos al presidium. Buenas tardes.

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
ENLACE
OFICINA

BID
Banco Interamericano
de Desarrollo

Pro Desarrollo
Finanzas y Microempresa

CITIBANK®

THE FORD FOUNDATION

Universidad Iberoamericana

Corporación Andina de Fomento

PATROCINADORES:

- *US Agency for International Development*
- *Interamerican Foundation*
- *Fondo para el Desarrollo de Proyectos Productivos en las Zonas Rurales de la República Mexicana.*
- *Secours Catholique*