

“El fundamento de la palabra “crédito” es “confianza”, aunque el sistema bancario tradicional construyó su institucionalidad en el curso de los años sobre la base de la desconfianza mutua.”

**Muhammad Yunnus**

“Siempre que tengas dudas...aplica la primera prueba. Recuerda la cara del hombre más pobre y más débil a quien hayas visto y pregúntate a ti mismo si el paso que estás considerando va a ser de alguna utilidad a esta persona. ¿Le va a hacer ganar algo? ¿Le va a restaurar el control de su propia vida y destino? El verdadero desarrollo pone en primer plano a quienes la sociedad pone en último plano”.

**Mahatma Gandhiji**

## **Del Grameen Bank a los Bancomunales. Revolución y Evolución de los Microcréditos.**

**Master en Desarrollo Internacional SETEM  
Marc Soler Castelló  
Diciembre 2004  
Barcelona**

*A Muhammad Yunnus, Maria Marta Padilla y Salomón Raydán, por su brillante contribución a la provisión de servicios financieros a las personas más necesitadas para que puedan abrirse camino por sí mismas y salir de la pobreza con dignidad.*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	5
<b>PRIMERA PARTE – VISIÓN GENERAL DEL MICROCRÉDITO</b>	
1. Introducción	6
1.1. Los tres mitos	7
1.2. Avance de los microcréditos	8
1.3. Microfinanzas en diferentes regiones del mundo	10
2. Elementos a considerar en un programa de microcrédito	12
2.1. Clasificación de beneficiarios	12
2.2. Aplicación del microcrédito	13
2.3. Limitadores de éxito en los programas de microcrédito	14
2.4. Características distintivas del microcrédito con respecto al crédito convencional	15
2.5. Condicionantes del éxito en programas de microcrédito	16
2.6. La importancia de la tasa de interés	17
3. Breve evolución histórica	18
4. Tipología de instituciones que proporcionan microcrédito	19
4.1. El sector informal	19
4.2. Tipología de IMFs	22
4.3. Principales características	23
5. Metodología empleada en los distintos programas	25
5.1. Préstamos individuales	25
5.2. Grupos Solidarios	26
5.3. Bancos Comunes	27
6. Tendencias actuales de los programas de microfinanzas	29
<b>SEGUNDA PARTE – LA REVOLUCIÓN DEL GRAMEEN BANK</b>	
1. Introducción: rasgos distintivos frente a la Banca Convencional	30
2. Metodología	33
2.1. Cómo hacerse miembro	33
2.2. Sistema de reembolso	35
2.3. El préstamo flexible	37
3. Organización	39
4. Servicios financieros	40
5. Conclusiones	42

## **TERCERA PARTE - FINCA INTERNACIONAL Y COSTA RICA**

- |   |    |
|---|----|
| 1. El nacimiento del "Village Banking": los Bancos Comunales de FINCA Internacional | 43 |
| 2. Metodología de los Bancos Comunales de FINCA Internacional                       | 44 |

### **FINCA COSTA RICA**

- |  |    |
|--|----|
| 1. De los Bancos Comunales a las Empresas de Crédito Comunal | 46 |
| 2. Principales características de las ECC                    | 49 |
| 3. Organización y reglamentación                             | 51 |
| 3.1. Los derechos de propiedad y el capital accionario       | 52 |
| 4. Metodología para la creación de una ECC                   | 53 |
| 5. Servicios Financieros                                     | 54 |
| 5.1. Plazo, monto e interés                                  | 57 |
| 5.2. Evolución en el sistema de garantías                    | 59 |
| 6. Conclusiones  | 61 |

## **CUARTA PARTE - LOS GRUPOS DE AUTOGESTIÓN FINANCIERA**

- |   |    |
|---|----|
| 1. Introducción: de los "Bancomunales" a los "Bankomunales" | 62 |
| 1.1. Bankomunales en cifras                                 | 64 |
| 2. Supuestos y premisas del modelo Bankomunal               | 65 |
| 3. Tecnología Financiera del Modelo BK                      | 68 |
| 4. Organización y Funcionamiento de los Bankomunales        | 73 |
| 5. Limitaciones del Modelo Bankomunal                       | 75 |
| 6. Conclusiones   | 77 |

## **QUINTA PARTE: CONCLUSIONES FINALES**

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **APÉNDICE**

En la primera parte del trabajo se hace una introducción global a los microcréditos, explicando su razón de ser y el avance experimentado en los últimos años desde la perspectiva de la Cumbre Internacional del Microcrédito. Se analizan asimismo todos los elementos que deben considerarse a la hora de diseñar y ejecutar un programa de microcrédito: la clasificación de beneficiarios, los limitadores y condicionantes del éxito de los programas, los tipos de interés y, en definitiva, las características distintivas del microcrédito con respecto al crédito tradicional. También se hace un breve repaso histórico de lo que han sido los programas de microcrédito desde los años 60 hasta la actualidad. Más adelante se hace una distinción entre las distintas instituciones que proporcionan microcrédito –desde el sector informal hasta las instituciones financieras, pasando por las ONGs-, para luego centrarse en un aspecto clave en el trabajo: el análisis de la metodología empleada en los distintos programas: el préstamo individual, los grupos solidarios y los bancos comunales.

A partir de entonces, el estudio se centra en analizar la organización y los servicios financieros de 3 modelos exitosos que, como rasgo común, se caracterizan por su buen funcionamiento y su positivo impacto en las comunidades donde operan. El primer modelo es el que antes apareció desde un punto de vista cronológico: el Grameen Bank. Un merecido reconocimiento a la institución pionera en microcréditos basados en una metodología grupal. Este modelo ha servido de base a otros posteriormente y supuso una revolución en el panorama microcrediticio, ya que hasta entonces los pobres estaban excluidos por definición del acceso a un derecho fundamental como es el crédito.

En la tercera parte se analizan 2 modelos que suponen una interesante evolución de la metodología microcrediticia: FINCA Internacional y FINCA Costa Rica. A través de la metodología de Bancos Comunales creada por John Hatch, los clientes participan de la gestión de su propio banco, lo cual constituye una gran novedad. El modelo costarricense, además, experimenta nuevas posibilidades, adaptándolas a las necesidades de la población, y consigue resultados sorprendentes. El más notable, el desarrollo de Empresas de Crédito Comunal con capital accionario a través del novedoso concepto de microinversión.

El último modelo que se analiza, el de los Grupos de Autogestión Financiera, parte en un inicio del modelo de FINCA Costa Rica, para posteriormente irse transformando en un modelo cada vez más sencillo que apuesta por utilizar tan sólo los fondos propios de la comunidad para formar el fondo de crédito. Se demuestra así que con los recursos de la propia comunidad se pueden financiar un gran número de actividades bien sentidas por la población más marginada de la sociedad. Los resultados obtenidos con los Bancos Comunales de capital accionario ("Bancomunales") son más que esperanzadores, sobretudo debido a que requiere muy poca financiación para su buen funcionamiento y porque las personas se involucran de forma máxima en su propio desarrollo. Y ésta es una de las principales conclusiones finales.

## PRIMERA PARTE: VISIÓN GENERAL DEL MICROCRÉDITO

### 1. Introducción

Como todo el mundo, los pobres necesitan tener acceso a servicios financieros constantemente. El crédito, concretamente, es un derecho fundamental que el sistema financiero tradicional ha excluido, por definición, a los más necesitados. No por ello los pobres dejan de pedir prestado cuando tienen una necesidad vital -sufragar necesidades básicas de consumo en momentos de ausencia de liquidez- o microempresarial -emprender una nueva actividad o mejorar la existente-, sino que el coste de hacerlo es muy elevado, suficiente como para impedirles salir del círculo de la pobreza. La culpa no es de los prestamistas o usureros que les cargan unos intereses altísimos, es un problema estructural e institucional y, aunque los avances realizados en los últimos años son satisfactorios, todavía son insuficientes.

Más que los microcréditos -concepto relativamente nuevo- lo que saca de la pobreza es el viejo concepto del ahorro. De la misma manera que en la Europa del siglo XIX la revolución industrial fue financiada con los excedentes de la agricultura -hasta que no hubo ahorro no hubo inversión-, lo mismo sucede con las microfinanzas -concepto más amplio que, además del crédito, incluye la provisión de otros servicios financieros como el ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos-. En contra de lo que se creía durante muchos años, se ha venido demostrando que los pobres tienen capacidad de ahorro para devolver un préstamo. El problema es de acceso, ya que disponen de pocos medios a su alcance para movilizar sus pequeños excedentes temporales. Las estructuras financieras de los países no han tenido en consideración este hecho durante mucho tiempo. Se han limitado a negar un derecho fundamental como es el crédito, argumentando que los pobres no tienen capacidad de pago ni bienes con los que responder en caso de impago de sus préstamos.

Pero cuando se les ha dado una oportunidad, un gran número de ellos no la han desaprovechado y han demostrado que son muy buenos pagadores. Su voluntad de salir de la injusta situación de pobreza en que se hallan y su amor propio explican las elevadas tasas de retorno de los créditos, muy superiores a los registrados por la banca tradicional. Ésta, en consecuencia, ha visto un negocio rentable en los microcréditos y se ha introducido en el negocio de conceder créditos a los pobres, creando Instituciones Microfinancieras (IMFs) a tal efecto. Obviamente, este tipo de instituciones busca una perspectiva comercial en absoluto incompatible con el deseable impacto social -que persigue el otro tipo de IMFs: el formado por ONG crediticias y generalistas-. De hecho, un buen programa de microcrédito ha de ser rentable en aras a lograr su sostenibilidad y permanencia en el tiempo. Parece claro que el objetivo de un programa de microfinanzas sea el de proveer servicios financieros permanentemente, y no tan sólo hacerlo durante un periodo de tiempo limitado, dado que las necesidades de las personas son permanentes. En definitiva, en el sector

microcrediticio conviven dos tipos de prioridades: la social -a través de la rentabilidad- y la de la rentabilidad -a través de lo social.

Aunque el crédito por sí solo no es suficiente para impulsar el desarrollo económico y social, sí que es un facilitador o un no-obstaculizador que permite que los pobres adquieran su activo inicial y utilicen su capital humano y productivo de manera más rentable. Además, permite sufragar necesidades básicas de consumo en momentos de ausencia de liquidez. No es, en cambio, la panacea que hará desaparecer la pobreza en el mundo por sí sola, simplemente permite a sus beneficiarios estar en una situación de mayor oportunidad, que es la de tener acceso al crédito en un entorno de cierta actividad económica. El reembolso del microcrédito supone una forma de capitalización basada en pequeños pagos frecuentes que ha demostrado ser efectiva y que puede contribuir a mejorar las condiciones de vida de los prestatarios a través de un incremento en su capacidad de generación de ingresos. Además, las metodologías grupales -en contraposición al tradicional crédito individual- provocan efectos colaterales muy positivos, derivados del asociacionismo y de la construcción de capital social.

### **1.1. Los tres mitos**

En la mayoría de los casos, el sector financiero oficial no tiene en cuenta la tendencia de las personas muy pobres a ayudarse a sí mismas trabajando por cuenta propia. Dado que comúnmente no se reconoce que las personas más pobres tienen capacidad crediticia o ahorradora, y puesto que con los métodos bancarios habituales otorgar un préstamo de 10.000 dólares o de 100.000 dólares cuesta prácticamente lo mismo que otorgar uno de 100 dólares, los pobres no se consideraban un mercado rentable para el crédito. De hecho, es cierto que el microcrédito es más caro en términos relativos y por ello el sector financiero oficial ha construido 3 mitos acerca de los pobres, que han sido rebatidos, y por lo tanto han demostrado ser excusas infundadas para no prestarles servicios aludiendo un elevado riesgo y un escaso coste-beneficio.

En consecuencia, las personas muy pobres se ven obligadas a recurrir a los prestamistas tradicionales, que pueden llegar a cobrar intereses de hasta el 10% al día (tasa anual del 3.650%). Al tener que pagar esos intereses exorbitantes, los pobres siguen siendo pobres y pasan esta carga, y a menudo la deuda, a las generaciones futuras. Los 3 mitos han sido refutados en la práctica por las numerosas instituciones que brindan microcrédito desde los años 70 -siendo el Grameen Bank el primero que quebró este perverso sistema, como se verá más adelante- y han sido recopilados por la Campaña de la Cumbre del Microcrédito<sup>1</sup>. Son los siguientes:

1. Las instituciones no pueden llegar a los más pobres porque resulta muy costoso identificarlos y motivarlos.

---

<sup>1</sup> Fuente : DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito. Informe 2003.*

2. Si una institución logra llegar a los más pobres, no puede alcanzar la autosuficiencia financiera.
3. Una institución que de una u otra manera logra llegar a los más pobres y alcanza la autosuficiencia financiera, sólo va a añadir a la gente muy pobre la carga de la deuda.

La acepción del término "mito" es "saberes convencionales fuertemente sostenidos". Pero no importa cuán fuertemente se sostenga una idea, si no refleja la realidad, es un mito.

## **1.2. Avance de los microcréditos**

Los microcréditos son un instrumento efectivo y cada vez más utilizado en los programas para el alivio de la pobreza. Tanto es así que en febrero de 1997 se celebró la Cumbre del Microcrédito en Washington, auspiciada por Naciones Unidas, donde representantes de 137 países lanzaron una campaña con el objetivo de alcanzar en el 2005, con esta forma de préstamo, a los 100 millones de familias más pobres del mundo<sup>2</sup>. La Campaña de la Cumbre del Microcrédito ha mantenido el compromiso de cumplir con los cuatro temas centrales de la Cumbre de 1997:

1. Servir a los más pobres,
2. Servir y empoderar a la mujer,
3. Formar instituciones financieramente autosuficientes, y
4. Asegurar un impacto positivo y medible en las vidas de los clientes y sus familias.

A finales de 1997, el número de clientes contabilizados era de 13,4 millones, de los cuales 7,6 millones se contaban entre los más pobres, aquellos que viven con menos de 1US\$ al día<sup>3</sup>. A finales de 2002, el número contabilizado ascendía a 67,6 millones de pobres, de los cuales 41,6 millones eran "de los más pobres". Todo indica, pues, que el objetivo para el 2005 es alcanzable. Desgraciadamente, la necesidad de colocar fondos sin importar el cómo hacerlo puede ser un factor distorsionador en las comunidades donde se quiera aplicar un programa de microcrédito, como se verá durante el presente trabajo.

Por lo que se refiere a la oferta de microcréditos, el número de programas dedicados a esta actividad ha crecido paralelamente a la demanda satisfecha. Según la cumbre de microcrédito, de 618 instituciones reportadas en 1997 se ha pasado a 2.572 en 2002 (Ver Tabla 1). Se ha de

---

<sup>2</sup> De esta manera, el 2005 ha sido considerado por la Asamblea General de Naciones Unidas como el Año Internacional del Microcrédito. 23 Julio 2003. Fuente: UNITED NATIONS CAPITAL DEVELOPMENT FUND (UNCDF).

<sup>3</sup> La Campaña define a "los más pobres" a quienes están en la mitad inferior del grupo de personas que viven por debajo de la línea de pobreza de sus países. La dificultad estriba en la utilización de herramientas efectivas para la medición de la pobreza actualmente en uso. Se calcula que en la actualidad 1.200 millones de familias viven con menos de 1US\$ al día (extrema pobreza); de éstas, "los más pobres" según la definición de la cumbre (mitad inferior bajo la línea de la pobreza) son 240 millones de personas. Fuente: DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña...* Op.cit.

recaltar que el número total de instituciones dedicadas a las microfinanzas es muy superior, las cifras aquí reportadas representan a las instituciones que cumplen los requisitos formales que pide el Plan de Acción de la Campaña<sup>4</sup>. En esta metodología, uno de los datos que se piden es la herramienta de medición de pobreza utilizada para determinar el número de clientes más pobres. De ahí que no todas las instituciones y organizaciones se puedan inscribir a la Campaña, ya que no todas, ni mucho menos, pueden medir el nivel de pobreza de sus clientes antes de recibir su primer préstamo, para determinar posteriormente el porcentaje de clientes más pobres que han cruzado la línea de la pobreza. Es decir, pocas IMFs pueden medir el impacto real de sus programas, ya que ello es costoso.

**Tabla 1: El avance de los microcréditos en los últimos 5 años**

Año	Nº de programas reportados	Nº total de clientes servidos	Nº total de clientes "más pobres" servidos	% de clientes "más pobres" respecto al total
1997	618 instituciones	13,478,797	7,600,000	56.38 %
1998	925 instituciones	20,938,899	12,221,918	58.36 %
1999	1,065 instituciones	23,555,689	13,779,872	58.49 %
2000	1,567 instituciones	30,681,107	19,327,451	62.99 %
2001	2,186 instituciones	54,932,235	26,878,332	48.92 %
2002	2,572 instituciones	67,606,080	41,594,778	61.52 %

**Fuente: Microcredit Summit Campaign y elaboración propia**

El número total de clientes servidos – según este recuento – ha ido creciendo significativamente, pasando de 13,4 M en 1997 a 67,6 M en 2002, lo que supone un incremento del 404,5% en 6 años (67,4% de incremento promedio para este periodo). Por lo que se refiere al número de clientes "más pobres" servidos, el incremento experimentado en 6 años alcanza el 447,2%, lo que supone un 74,5% de incremento promedio, cifra relativamente superior a la alcanzada por el número total de clientes pobres. También puede apreciarse que el número de clientes más pobres servidos representa más de la mitad de los clientes servidos, excepto en 2001, cuando el número de clientes totales se incrementó en 24 M y el de clientes más pobres tan sólo lo hizo en 7 M.

En la tabla 2 se puede ver el tamaño de estas instituciones en cuanto a número de clientes. La Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) estima que existen en todo el mundo 7000 instituciones que brindan microcréditos<sup>5</sup>. La misma institución hace

<sup>4</sup> El Plan de Acción pide los siguientes datos: 1) número total de clientes activos (clientes que actualmente tienen un préstamo); 2) número total de clientes activos que estaban entre los más pobres cuando recibieron su primer préstamo; 3) la herramienta de medición de pobreza utilizada, si es que alguna se utilizó, para determinar el número de clientes más pobres; 4) el porcentaje de clientes mujeres más pobres; 5) monto promedio del primer préstamo; 6) número total de ahorradores activos; 7) cantidad promedio de ahorros por ahorrador; 8) porcentaje de clientes más pobres que han cruzado la línea de la pobreza; 9) la herramienta para medición de impacto utilizada para determinar el número de clientes que eran muy pobres cuando tomaron su primer préstamo y que ya han cruzado la línea de la pobreza; 10) los servicios financieros o de desarrollo de negocios que se ofrecen, si los hay; y 11) porcentaje de autosuficiencia financiera que ha logrado la institución. Fuente: DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la campaña...* Op.cit

<sup>5</sup> Fuente: The virtual MF Market (UNCTAD). Consultado 20/10/2003.

otra estimación que nos hace ver que, si bien la cifra de 100 Millones para el 2005 es muy prometedora, todavía queda mucho camino por recorrer: el número de usuarios potenciales de este tipo de servicios financieros se calcula en alrededor de 500 millones. El Grupo Consultor de Asistencia a los más Pobres (CGAP) va más allá y estima en 1000 M la cifra de clientes potenciales que no tienen acceso a estos servicios<sup>6</sup>.

**Tabla 2: Tamaño de las instituciones**

Tamaño de la institución (en términos de clientes más pobres)	Número de instituciones	Número combinado de clientes más pobres	Porcentaje que representan respecto al total
1 millón o más	8	13,545,168	32.6%
100,000 -999,999	25	6,414,155	15.4%
10,000 -99,999	222	5,961,996	14.3%
2,500 -9,999	410	1,958,777	4.7%
Menos de 2,500	1.904	1,003,372	2.4%
Redes (NABARD, ACCU Y BRDB)	3	12,711,310	30.6%

**Fuente: Microcredit Summit Campaign**

Los organismos internacionales de desarrollo han utilizado fórmulas frecuentemente poco acertadas para combatir eficazmente la pobreza. El principal defecto ha sido el paternalismo con el que se han enfocado los multimillonarios programas. Otro efecto colateral ha sido la dependencia generada con estos programas o la falta de empoderamiento de la población beneficiaria, aspecto este crucial para el desarrollo de comunidades y personas. Como sucede frecuentemente en la muchas veces viciada Cooperación Internacional, la mirada ha estado puesta más en los organismos cofinanciadores (y en sus percepciones a menudo erróneas sobre la realidad de las comunidades pobres) que en los propios beneficiarios.

Afortunadamente han surgido nuevas iniciativas en el ámbito local por parte de emprendedores sociales y ONG, algunas de ellas sorprendentemente ingeniosas, poco costosas, autosostenibles y eficaces. El presente estudio pretende analizar la evolución general de las distintas metodologías empleadas en los microcréditos y centrarse en aquellas que son más interesante a la hora de mejorar las condiciones de vida de las personas y de empoderarlas. Los nuevos modelos han conseguido ser eficaces desde lo local, desde la realidad cotidiana de los países del Sur y han utilizado el asociacionismo y la generación de capital social como verdadero motor de desarrollo. A estas personas innovadoras debemos nuestro reconocimiento y gratitud. Muchos pobres ya lo han hecho.

### **1.3. Microfinanzas en diferentes regiones del mundo**

Para hacerse una idea global del funcionamiento de distintas IMFs en diferentes regiones del mundo se puede observar en la tabla 3 distintos indicadores recopilados en el año 2001. Aún tratándose de una pequeña muestra de IMFs analizadas, puede servir para hacer algunas constataciones que no sorprenden, teniendo en cuenta las características de

<sup>6</sup> Fuente: THE CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP). Consultado 12/06/2004.

las regiones analizadas. Asia es el continente más poblado del planeta y el número de clientes promedio de cada una de las 22 IMFs analizadas en esta región es muy superior a la de otras regiones: 301.190 clientes, frente a 12.408 en Latinoamérica y 11.378 en África. Este último continente refleja ser el más pobre de todos con unos créditos promedio de 166 US\$, frente a 299 US\$ en Asia y 695 US\$ en Latinoamérica; además, el ratio de crédito promedio entre el PIB de cada región confirman la pobreza del continente africano, que alcanza el 51,7% con tan sólo 166 US\$ de crédito promedio. Por lo que se refiere a la feminización de la pobreza y los microcréditos, en los 3 continentes las mujeres representan más de la mitad de la clientela servida: 76% en África, 75% en Asia y 61% en Latinoamérica.

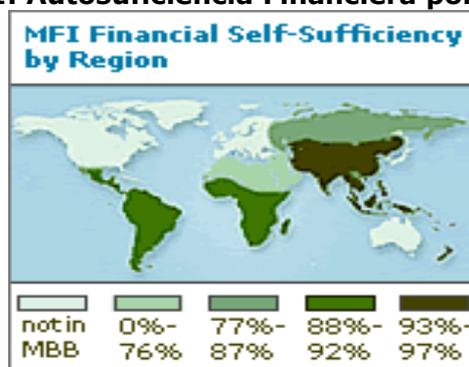
**Tabla 3: Microfinanzas en diferentes regiones del mundo**

Indicador	Latinoamérica	África	Asia	Europa Este
IMF analizadas	52	24	22	12
%IMF autosostenibles	67%	17%	55%	25%
Nº clientes promedio	12.408	11.378	301.190	1.958
Crédito promedio	695	166	299	1.975
Crédito promedio/PIB	44,4%	51,7%	40,7%	146,5%
% mujeres clientes	61%	76%	75%	41%
Morosidad 90 días	1,9%	0,8%	1,8%	0,3%
%Financiación cial.	58%	53%	44%	9%

**Fuente: MicroBanking Bulletin. Abril 2001.**

Con datos de 2004<sup>7</sup> de la misma fuente (Gráfico 1), la autosuficiencia financiera de una muestra mayor de IMFs analizadas pone de relieve que Asia es el continente con mayor porcentaje de IMFs autosostenibles, lo cual tampoco debe extrañar dado que los primeros programas microcrediticios se desarrollaron allá, y por lo tanto son los que mayor madurez han adquirido. Latinoamérica le sigue a continuación con un porcentaje elevado de autosuficiencia, quedando África en último lugar y donde más hay que hacer para conseguir la sostenibilidad de las IMFs que allí operan.

**Gráfico 1: Autosuficiencia Financiera por regiones**



**Fuente: The MicroBanking Bulletin.**

<sup>7</sup> Fuente: THE MICROFINANCE BULLETIN. Consultado 14/10/2004.

## 2. Elementos a considerar en un programa de microcrédito

### 2.1. Clasificación de beneficiarios

Al referirnos a los pobres como usuarios de los servicios financieros, hay que distinguir entre varias categorías dentro de lo que se denomina el sector informal de la economía, compuesto por trabajadores familiares sin remuneración, trabajadores domésticos, trabajadores por cuenta propia y asalariados vinculados a actividades económicas de pequeña escala. Los clientes de servicios financieros suelen ser moderadamente pobres o microempresarios. Existen grandes instituciones que también sirven a los extremadamente pobres, como el Grameen Bank y otras iniciativas en Bangladesh y en países extremadamente pobres. Sin embargo, el éxito de estos programas puede ser más que dudoso en otros contextos culturales.

Existen varios métodos para clasificar la pobreza, siendo el más conocido y generalizado el que utiliza Naciones Unidas en función del ingreso per cápita diario de las familias. Se obtienen así tres niveles de pobreza:

- Extrema Pobreza = Inferior a US\$1.00 al día
- Pobreza Media = Entre US\$1.00 y US\$1.99 al día
- Sobre Línea de Pobreza = Mayor a US\$2.00 al día

Ciñiéndose al ámbito microcrediticio y microempresarial que nos ocupa, me parece interesante la clasificación que hace Fundación CODESPA, obteniendo 4 niveles de pobreza<sup>8</sup>:

- Indigentes: No formaba parte del ámbito microcrediticio aunque han surgido algunas excepciones interesantes, que de todas maneras requieren un componente mixto de asistencia social. En Bangladesh destacan 2 iniciativas: el programa para indigentes del Grameen Bank<sup>9</sup> y el programa IGVGD (Income Generation for Vulnerable Group Development) del Bangladesh Rural Advancement Committee's (BRAC), que se desarrolló entre la ONG microfinanciera BRAC y el Programa Mundial de Alimentos (PMA)<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Fuente: Estudios CODESPA, *Servicios Financieros y Empresariales a la Microempresa*, Madrid. 2002.

<sup>9</sup> El Grameen Bank, además de servir a los más pobres (aquellos que sobreviven con menos de 1\$ al día) –contrariamente a la tendencia actual en el sector, que se focaliza en los menos pobres–, recientemente se fomenta en esta IMF el acceso a crédito por parte de miembros indigentes, que gozan de unas condiciones especiales y del apoyo del banco, el cual ofrece “capital de riesgo compartido” para asociarse con estas personas en sus pequeños emprendimientos. Fuente: DALEY-HARRIS. *Estado de la campaña...* Op.cit.

<sup>10</sup> El programa identifica las familias más vulnerables y les subsidia con alimentos ligados a cursos de capacitación (como por ejemplo cuidado de gallinas) y al compromiso de un pequeño ahorro familiar mensual. Cuando las familias completan el programa están cualificadas para acceder a los servicios que provee el Programa de Desarrollo Rural de BRAC (como por ejemplo microcrédito, cuidado de la salud y asesoría legal). El primer programa de IGVGD, de 2 años de duración, se inició en 1985 y contó con 750 familias. Al finalizar esta primera experiencia, el 80% de éstas utilizaba servicios de microcrédito y otros relacionados. Debido al éxito de esta iniciativa, el Gobierno de Bangladesh, el PMA y el BRAC expandieron el programa, alcanzando en el año 2000 la cifra de 1,2 Millones de personas que lo habían

- Extremadamente pobres: Los que malviven en condiciones ínfimas, aunque pueden disponer de techo y el vivir con otros miembros familiares les permite sobrevivir. Obtienen algún pequeño ingreso esporádico, por lo que sí son clientes potenciales de algunos –no muchos- programas de microcrédito, como por ejemplo el Banco Mundial de la mujer (World Women´s Banking) y el propio Grameen Bank. Estas 2 primeras categorías corresponderían a un ingreso per cápita diario inferior a US\$1.00.
- Moderadamente pobres: Personas con capacidad de generar ingresos, aunque éstos no son estables ni regulares en el tiempo. Un claro ejemplo lo constituyen los habitantes de zonas rurales, que viven y trabajan de actividades agropecuarias. Si bien la pobreza en estas zonas suele ser muy extrema, también es cierto que existe una limitada capacidad de generación de ingresos, suficiente para poder obtener microcréditos. Por ello, éstos y el siguiente grupo constituyen los principales clientes del microcrédito. Este grupo obtiene un ingreso per cápita promedio de entre US\$1.00 y US\$1.99.
- Microempresarios: Personas que se dedican a actividades comerciales muy simples, trabajan por cuenta propia y en solitario, o bien con la ayuda de otros miembros de la familia. Son aquellas personas que poseen un pequeño negocio dentro del sector informal: un puesto de venta ambulante, un sencillo taller de reparación, un pequeño taller de confección instalado en su propia vivienda, por citar algunos ejemplos. Aquellos que consolidan y hacen crecer su negocio podrán acceder al sistema financiero formal, aunque la mayoría no llegarán a disponer de garantías reales suficientes para ello. El ingreso per cápita diario de este grupo supera los 2.00 US\$.

## **2.2. Aplicación del microcrédito**

Para cada una de estas categorías se han desarrollado distintas metodologías y estructuras operativas para satisfacer las necesidades financieras de estos grupos de clientes de forma sostenible. Las necesidades que motivan a las personas a solicitar microcrédito son de dos tipos:

- De aplicación en la microempresa: Para su funcionamiento -como compra de materias primas- y como inversión –para la compra de activos fijos-. La primera necesidad suele representar un monto pequeño y ser financiada a corto plazo, mientras que un activo fijo requiere de una cuantía mayor y un más largo plazo para reembolsar.
- De aplicación en la economía doméstica o para el consumo: mejoramiento de la vivienda, obligaciones familiares o imprevistos.

---

completado. Fuente: IMRAN MATIN AND DAVID HULME. *Climbing out of chronic poverty Success in Bangladesh*, Id2, 2003.

En la actualidad muchas organizaciones e instituciones ofrecen microcrédito, pero muy pocas lo conceden para el consumo. La mayoría de programas utilizan recursos externos suministrados por organismos cofinanciadores, los cuales condicionan su utilización a financiar actividades exclusivamente generadoras de ingresos. La realidad es que cuando los fondos son externos la tasa de reembolso es muy baja, ya que no existe sentido de propiedad del dinero prestado: pertenece a un acaudalado programa del Norte y la motivación por devolverlo es escasa. Cuando se condiciona la concesión del crédito a una nueva actividad ideada desde el Norte el resultado suele ser peor. En ambos casos, cuando existe una actividad a financiar o cuando se propone una nueva actividad, la utilización real de los recursos por parte de la población beneficiaria se hace en función de sus necesidades inmediatas, entrando aquí la bien lógica picaresca de los clientes, que argumentan utilizar los recursos para el fin estipulado en la formulación del proyecto, pero en la práctica destinan los fondos a sufragar necesidades básicas, probablemente de consumo.

De hecho, la causa del fracaso de los grandes programas de cooperación con componente microcrédito es no tener en cuenta este tipo de aspectos cotidianos. Aún así, los multimillonarios programas les siguen concediendo créditos "productivos", lo cual parece lógico desde un punto de vista teórico, de marco lógico. En cambio, desde el punto de vista del cliente necesitado de un bien de consumo tan importante como puede ser un medicamento, alimentos, o una mejora de la vivienda, sus posibilidades de financiación –aparte de la mencionada y necesaria picaresca- no pasan ni por recurrir a la banca formal –dada su ausencia de garantías reales- ni a la mayoría de programas de microcrédito –ya que el consumo no está estipulado en la formulación del proyecto-, con lo cual tendrá que endeudarse de forma excesiva con prestamistas y por lo tanto se empobrecerá más todavía.

Por todo ello, valoro muy especialmente aquellos modelos que sí contemplan el crédito al consumo, destacando los modelos que manejan fondos de la propia comunidad (como son los Bancos Comunales de capital accionario) donde no hay limitación alguna a su utilización, además de modelos muy maduros, como puede ser el Grameen Bank con su múltiple tipología de créditos. Todos ellos objeto de análisis en el presente estudio.

### **2.3. Limitadores de éxito en los programas de microcrédito**

Para que el microcrédito sea eficaz ha de existir, obviamente, un nivel mínimo previo de actividad económica en la comunidad donde se promueva el programa. El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre del Banco Mundial (CGAP), que cuenta con un programa de microfinanzas, sostiene que el microcrédito es realmente eficaz si, además, existe capacidad empresarial y talento gerencial. De lo contrario, los beneficiarios simplemente se endeudarán. Aunque cierto, este segundo aspecto no es tan importante como el primero, dado que de la necesidad y la propia práctica surge la capacidad, como demuestran a diario millones de personas sin recursos.

Además de cumplir esta premisa básica –la existencia de un mínimo nivel de actividad económica–, se han detectado, en 30 años de variadas experiencias en el sector de las microfinanzas, determinadas circunstancias que pueden frenar el éxito de un programa de MF. Son las siguientes<sup>11</sup>:

- Poblaciones dispersas, que dificultan la accesibilidad a los clientes de un modo regular;
- Dependencia de una única actividad económica para toda la cartera de clientes-prestatarios (por ejemplo una única cosecha);
- Utilización del trueque en lugar de transacciones en efectivo;
- Probabilidad de crisis futura (hiperinflación, violencia civil);
- Inseguridad jurídica o un marco legal que cree barreras para la actividad microempresarial o microfinanciera;
- Falta de cohesión social, que disminuya las posibilidades de utilizar metodologías de crédito sin garantías reales.

El caso de la hiperinflación, típico de países latinoamericanos, es una variable exógena que no puede controlarse, pero sí ser protegida. Con la introducción relativamente reciente del concepto de microinversión financiera en acciones y participaciones de los Bancos Comunes, se protege a los pobres de la inflación al obtener un rendimiento elevado del dinero que aportan para posteriormente ser prestado –lo cual no sucede con los depósitos de ahorro, de muy escaso rendimiento–. Una interesante idea con la que desaparece uno de los tradicionales limitadores de éxito en los programas de microcrédito.

#### **2.4. Características distintivas del microcrédito con respecto al crédito convencional**

Las distintas instituciones dedicadas a las microfinanzas comparten unos rasgos distintivos con respecto a las instituciones financieras convencionales (bancos comerciales y empresas financieras): en ambas existe una estructura de propiedad, una tipología de clientes, un crédito ofertado y una metodología. Estas características distintivas pueden generar un perfil de riesgo muy particular para las instituciones dedicadas a los microcréditos, distinto al de las instituciones financieras tradicionales. Aún habiendo diferencias sustanciales en la tipología de IMFs, cabe mencionar aquí 4 características comunes a todas ellas<sup>12</sup>:

- La estructura de propiedad de las instituciones especializadas en microcrédito es diferente de la de instituciones financieras convencionales; éstas tienen accionistas institucionales individuales con mentalidad comercial, con “grandes bolsillos” que les permiten ofrecer capital adicional en un momento de crisis y que presionan a la institución para que rinda todo lo posible. Por el contrario, las propietarias mayoritarias de las instituciones especializadas en

---

<sup>11</sup> Fuente: MENA, BARBARA. *Microcréditos: un medio efectivo para el alivio de la pobreza*, Buenos Aires, Argentina, 2003.

<sup>12</sup> Fuente: JANSON, TOR. *Microcrédito y microfinanzas: ¿De la aldea a Wall Street?* Cap. 8 de la publicación anual del Banco Interamericano de Desarrollo. 2001.

microcrédito son las ONG a partir de las cuales fueron creadas. Generalmente no se puede contar con las ONG para obtener respaldo financiero en los momentos de crisis.

- Los clientes de las IMFs son diferentes de los de las instituciones financieras convencionales. Por lo general son empresarios de bajos ingresos que tienen negocios familiares rudimentarios y documentación formal limitada. Por lo tanto, se les considera normalmente prestatarios de alto riesgo.
- El crédito que ofrecen las IMFs es diferente del que ofrecen las instituciones financieras convencionales. Los préstamos son más pequeños, sus plazos más cortos y los tipos de interés más altos. Como resultado, la cartera de préstamos de las IMFs muestra un particular perfil de riesgo: está más fraccionada, lo que disminuye el riesgo, pero la rotación es más alta, lo cual lo incrementa. La cartera también suele estar más concentrada geográficamente, sino el seguimiento de los clientes sería muy costoso (en los microcréditos, la IMF va al cliente y no al revés, como sucede en la banca tradicional).
- La metodología de préstamo del microcrédito difiere de los procedimientos de las instituciones financieras convencionales. El análisis de la reputación y el flujo de caja es más importante que las garantías y la documentación formal. En muchos casos las cuotas se pagan semanal o quincenalmente, no mensualmente. Esta metodología se fundamenta en la naturaleza de los clientes de las instituciones de microcrédito y es apropiada para ellos, pero también implica elevados costes administrativos. Los costes de operación (en relación con los activos) son mucho más elevados que en la banca tradicional. Este hecho debe remarcarse puesto que los altos costes de transacción son una diferencia fundamental con respecto a la banca tradicional.

Así pues, las instituciones de microcrédito son entidades con elevados costes administrativos, cubiertas por altos tipos de interés generados por una cartera conformada por un gran número de préstamos a corto plazo, sin garantías y concentrados geográficamente.

## **2.5. Condicionantes del éxito en programas de microcrédito:**

Es importante señalar las 5 condiciones que deben reunir las instituciones microfinancieras para lograr sus objetivos:

1. Permanencia, para prestar servicios financieros a largo plazo;
2. Escala, a fin de alcanzar un número suficiente de clientes;
3. Focalización, con el objeto de llegar a la población pobre;
4. Sustentabilidad financiera, para no depender de donaciones externas y poder sobrevivir en el tiempo.
5. Inmediatez en la entrega.

Se han mencionado anteriormente las maldades de los grandes programas de microcrédito con fondos externos rotatorios, que se ciñen al cumplimiento de un proyecto de duración limitada en el tiempo. No cumplen, por lo tanto, la permanencia y, en consecuencia, tampoco la escala. La sustentabilidad financiera es otro de los aspectos que no se tiene tan en cuenta cuando los programas se nutren de fondos externos y éstos son abundantes.

La inmediatez en la entrega es uno de los puntos en que pueden y suelen fallar los modelos y programas que se nutren de fondos externos. Un retraso en la concesión de fondos por motivos burocráticos es el pan de cada día en la Cooperación Internacional y en los gobiernos. En cambio, los que utilizan fondos de la propia comunidad están disponibles desde el primer momento. Este es un aspecto crucial, dado que cuando surge una necesidad y no se dispone de fondos para cubrirla, es importante que se obtenga el financiamiento de inmediato, de lo contrario de poco servirá obtener un préstamo cuando la oportunidad haya pasado: la adquisición de semillas para una siembra, una oportunidad de negocio o la adquisición urgente de un bien de consumo como puede ser la adquisición de medicamentos o la reparación de una vivienda.

## **2.6. La importancia de la tasa de interés**

Uno de los elementos a considerar en un programa de microcrédito es el tipo de interés. Al dirigirse a los pobres, uno podría considerar que la tasa debería ser baja. Y se equivocaría: el interés es el único ingreso regular y seguro que dispone una IMF para cubrir los altos costes de prestar su dinero, ser autosostenible y garantizar su permanencia en el tiempo. De no ser así, al terminarse el programa, los pobres seguirían pidiendo prestado a prestamistas informales, que les cargarían una tasa mucho más elevada. Por lo tanto, una tasa alta no es ningún obstáculo, ya que en términos relativos no lo es para los clientes. Los programas que disponen de una gran cantidad de fondos provenientes de donantes privados o gubernamentales también deben intentar ser sostenibles, dado que los fondos externos son, por naturaleza, inseguros, y cuando dejen de fluir, sería deseable que se continuara prestando un servicio financiero a las comunidades, que lo necesitan constantemente. No por ello las tasas deben ser abusivas. Lo que se debe buscar es que las tasas sean justas, que compensen los costes sin duda, pero que haya un esfuerzo porque esos costes sean el resultado de programas eficientes<sup>13</sup>.

Existen 3 tipos de costes que debe cubrir una IMF para conceder microcréditos<sup>14</sup>. Los dos primeros, el coste de obtener el dinero que se va a prestar y el coste de los préstamos impagados, son proporcionales a la cantidad prestada. Por ejemplo, si el coste sufragado por la IMF para obtener financiación es del 10% (un préstamo de una entidad financiera o

---

<sup>13</sup>Fuente: RAYDÁN, SALOMÓN. *Seminario sobre Microfinanzas Internacionales*. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y Setem. Barcelona. Marzo 2004.

<sup>14</sup>Fuente: THE CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP). *Why Do MFIs Charge High Interest Rates?*

de una agencia de desarrollo) y experimenta un 1% de impagos de la cantidad prestada, entonces estos dos costes serán de 11\$ para un préstamo de 100\$, y de 55\$ para un préstamo de 500\$. Por lo tanto, un interés del 11% cubrirá los costes de ambas cantidades prestadas.

El tercer tipo de coste es el coste de transacción y no es proporcional a la cantidad prestada. El coste de transacción de un préstamo de 500\$ no es muy distinto de uno de 100\$. Ambos préstamos requieren de la misma cantidad de tiempo para formalizar el préstamo con el cliente, hacer el desembolso, recibir los reembolsos y hacer el seguimiento del préstamo. Supongamos que el coste de transacción es de 25\$ por préstamo y que el plazo es de un año. Para cubrir los costes de un préstamo de 500\$, la IMF tendría que recibir intereses de  $50\$ + 5\$ + 25\$ = 80\$$ , que representan un interés anual del 16%. Para un préstamo de 100\$, la IMF ha de cobrar unos intereses de  $10\$ + 1\$ + 25\$ = 36\$$ , que representa un interés anual del 36%. A primera vista esta tasa puede parecer abusiva, especialmente si los clientes son pobres. Pero en realidad esta tasa refleja el hecho de que cuando el tamaño de los créditos es muy pequeño, sus costes de transacción son proporcionalmente mayores. La sostenibilidad debe ser perseguida con unas tasas de interés adecuadas y, sobretodo, minimizando los costes al máximo. Los que mejor cumplen este requisito son los modelos financieros locales, que se analizarán más adelante.

### **3. Breve evolución histórica**

Hasta llegar a las distintas tendencias que convergen en la actualidad en el ámbito microcrediticio, se ha recorrido un largo camino que se inició en los años 50. Aunque hay que aclarar que muchas culturas han adoptado desde tiempos inmemoriales distintos mecanismos informales de crédito; lo que aquí se refiere son metodologías formales institucionalizadas.

Los proyectos de desarrollo empezaron a introducir programas de crédito subvencionados a determinadas comunidades objetivo. Estos programas fracasaron en su mayoría. Los bancos rurales de desarrollo que facilitaban esta financiación sufrieron una masiva erosión de su capital debido precisamente a los tipos de interés subvencionados y a la escasa disciplina de pago entre los beneficiarios. Además, los fondos no siempre llegaron a los más pobres, sino a los más favorecidos de entre la comunidad rural.

En los años 70 se iniciaron programas experimentales primero en Bangladesh y luego en Brasil. La creación del Grameen Bank en Bangladesh supuso la introducción de una nueva, revolucionaria y efectiva metodología, verdadero origen de los microcréditos. Estos programas concedían pequeños créditos a grupos de mujeres muy pobres para invertir en pequeños negocios. Este tipo de crédito a la microempresa se basaba en Grupos Solidarios (GS) en los que cada persona del grupo garantizaba el pago de todos los miembros, sustituyendo así la tradicional garantía real por la confianza en el grupo y en las personas.

En los años 80 y 90 los programas de microcrédito mejoraron sustancialmente su metodología y cambiaron las concepciones que se tenían a la hora de financiar a los pobres. En primer lugar, enseñaron que la gente pobre, especialmente las mujeres, tenían unas excelentes tasas de retorno de los créditos, muy superiores a las del sector financiero tradicional en los países desarrollados. En segundo lugar, mostraron que los pobres podían y querían pagar tasas de interés elevadas, que permitían cubrir los elevados costes de las instituciones microfinancieras que les prestaban crédito. Estas 2 importantes características –elevadas tasas de retorno e intereses capaces de cubrir los costes- han permitido conseguir la autosostenibilidad de las instituciones a largo plazo, además de alcanzar a un gran número de clientes. Lo cual, a su vez, ha permitido desarrollar una verdadera industria que se impone ambiciosos objetivos, como los 100 M de familias clientes en el 2005, año internacional del MC para Naciones Unidas.

En la tabla 4 se puede apreciar la evolución de las microfinanzas en las últimas décadas, desde los primeros créditos agrícolas hasta la forma más evolucionada que han alcanzado algunas instituciones microfinancieras, las reguladas por las superintendencias bancarias. Éstas forman parte del sistema financiero formal, y por lo tanto, pueden captar ahorro de terceros, entre otras características. Cabe decir que las IMFs que han optado por graduarse son sólo una parte del gran número de IMFs que proporcionan servicios microcrediticios. Si bien su grado de intermediación financiera es mayor que las IMFs no reguladas, estas últimas desempeñan un papel importante a la hora de alcanzar determinados estratos sociales y de intervenir en comunidades más desfavorecidas, más propias de ONG que de instituciones financieras formales.

**Tabla 4: Evolución de los microcrédito desde los años 60**

<b>Etapa</b>	<b>60's – 70's Créditos agrícolas</b>	<b>80's – 90's IMFs</b>	<b>2000- IMFs reguladas</b>
<b>Socios</b>	Proyectos/ONGs	Instituciones	Sistema financiero
<b>Servicios</b>	Crédito	Crédito y ahorro	Servicios financieros
<b>Ahorro</b>	No hay capacidad	Sí hay capacidad	Ahorro externo e interno
<b>Carencias</b>	Capital físico	Instituciones eficientes	Tecnología
<b>Estrategia</b>	Subsidio microempresarial	Subsidio institucional	Rentabilidad alternativa

**Fuente: CGAP, *Finance of Microfinance*, octubre 2002**

## 4. Tipología de instituciones que proporcionan microcrédito

### 4.1. El sector informal

En primer lugar, como se ha mencionado ya, el sector informal incluye a los prestamistas informales que no llevan ningún tipo de registro de los préstamos, trabajan en la calle, prestan dinero a muy corto plazo y cobran unos intereses muy por encima de los de mercado. Son conocidos vulgarmente como usureros y forman parte del paisaje cotidiano de los países del Sur. Hasta que surgieron las primeras iniciativas en microcrédito que pretendían ayudar a los más pobres, suponían la única alternativa para acceder a financiación y continúan siéndolo donde la industria microfinanciera todavía no ha logrado penetrar<sup>15</sup>. Esta situación de poder hace que los que disponen del capital apliquen unos intereses elevadísimos, como puede ser un 20% mensual o un 10% diario. En este caso, los que proporcionan esta financiación no ayudan a salir del círculo de la pobreza, más bien al contrario, perpetúan dicha situación. Esto fue observado por el profesor Yunnus en la aldea de Jobra, en Bangladesh, verdadero laboratorio del microcrédito.<sup>16</sup>

En 1974, una ciudadana de esta aldea –Sufia Begum, primera prestataria formal de un microcrédito- trabajaba todo el día para fabricar taburetes de bambú. La materia prima le costaba cinco takas (equivalente a 22 céntimos de dólar), que tenía que pedir prestados dado que no disponía ni tan siquiera de esta pequeña cantidad. Los intermediarios o usureros le prestaban esta cantidad con la condición de tener que venderles el fruto de su trabajo –el producto transformado, o sea, los taburetes– al final de la jornada para reembolsar el préstamo. El precio de venta era de cinco takas y cincuenta paisas (céntimos de taka), con lo cual el beneficio de la artesana era tan sólo de 50 paisas (equivalentes a dos céntimos de dólar) por todo un día de trabajo. El problema de falta de capital inicial le atrapaba en el círculo vicioso de pedir prestado a un intermediario para venderle enseguida el producto de su trabajo. El intermediario se las arreglaría siempre para pagarle a Sufia un precio que no le permitía reembolsar los materiales y satisfacer sus necesidades elementales, obligándole siempre a pedir prestado. Esta práctica, de tan habitual que es en los países en vías de desarrollo, se considera normal, aunque no deja de ser una relación de semiesclavitud. Su solución vino con el crédito, que le permitió revender sin compromisos sus productos en el mercado, obteniendo un margen bastante mejor entre el coste de los materiales y el precio de venta en el mercado, muy superior del que obtenía con el usurero. Gente como Sufia no

---

<sup>15</sup> Aunque está más que demostrado que el impacto de los microcréditos es positivo y que consigue resultados esperanzadores que han conseguido sacar a una parte de sus beneficiarios del círculo de la pobreza, el dinero todavía no fluye para posibilitar la expansión de su cobertura. Las razones de ello son 5 según el profesor Muhammad Yunnus: 1) Falta de iniciativa para la creación de instituciones microfinancieras, 2) ausencia de marcos legales para la creación de instituciones financieras, 3) barreras para la aceptación de depósitos de ahorro de terceros (sólo la IMF's reguladas), 4) ausencia de un marco regulatorio, 5) falta de claridad conceptual debido a la numerosa tipología de microcréditos. Fuente: YUNNUS, MUHAMMAD. *Expansión de la cobertura del microcrédito para alcanzar la meta de desarrollo del milenio, presentado en el Seminario Internacional "Atacando la pobreza con microcrédito"*, Dhaka, Bangladesh. 2003.

<sup>16</sup> Fuente: YUNNUS, MUHAMMAD. *Hacia un mundo sin pobreza*, Editorial Andres Bello, Santiago de Chile. 2000.

era pobre por pereza o por falta de habilidades. Eran pobres porque las estructuras financieras no tenían la vocación de ayudarlos a mejorar su suerte. Era un problema estructural y no un problema de personas.

Así pues, el mercado de crédito estaba acaparado por los prestamistas locales, que arrastraban a sus clientes cada día más lejos en el camino de la pobreza. En la actualidad siguen existiendo los usureros, pero afortunadamente coexisten diversas tipologías de instituciones microfinancieras que proporcionan crédito y otros servicios a los clientes pobres. En este sentido, es justo reconocer el mérito de M. Yunus al crear la primera institución microcrediticia (el Grameen Bank) y la primera metodología basada en el crédito grupal, que ha sido el punto de partida de muchos otros modelos y programas.

El sector informal también incluye a las asociaciones locales que son pequeños grupos de ahorro y crédito en los que los miembros contribuyen con una pequeña cantidad que depositan para crear un fondo que se va prestando rotatoriamente a sus miembros en función del capital disponible. Este tipo de entidades recibe el nombre de ROSCAs ("Rotating Savings and Credit Associations", Asociaciones de crédito y de ahorro) y son populares en muchos países, por ejemplo en República Dominicana (con el nombre de "San") o en Venezuela ("Susu"). Este sistema está muy generalizado en el sector informal de la economía y puede resultar útil cuando no hay otras opciones de financiación, pero es imperfecto por varios motivos: en primer lugar, el orden en que se conceden los créditos es aleatorio ya que se suele hacer por sorteo; el primer beneficiario ve satisfecha su necesidad de crédito al momento, pero el último puede esperar varios meses en hacerlo. Hemos visto que la inmediatez en la disponibilidad de crédito es una de las características básicas que ha de cumplir cualquier modelo y los ROSCAs no lo cumplen. En segundo lugar, es un modelo ineficiente, ya que al recuperar la aportación inicial – lo cual puede suceder al cabo de varios meses, incluso años- la cuantía retornada es la misma que se aportó, lo que significa que el dinero ha estado "durmiendo" y no se ha obtenido ningún rendimiento del mismo, hecho particularmente grave en países con elevada inflación. Y en tercer y último lugar, el modelo puede ser muy injusto, dado que si uno de los miembros no reembolsa el préstamo, desaparece el fondo comunitario, con lo que, además de perder la cuantía aportada, muchos de sus miembros no habrán tenido la oportunidad de haber utilizado el fondo. Por lo tanto, aunque los ROSCAs pueden representar la única opción de financiamiento de algunas personas, desde el ámbito que nos ocupa, la ausencia de una metodología adecuada y de mecanismos de control deslegitimizan este sencillo método.

Estos mecanismos informales de crédito son considerados valiosos por parte de la población con escasos recursos, ya que representan en muchos casos la única posibilidad real de conseguir un crédito, aunque no se pueden considerar unos mecanismos adecuados en tanto en cuanto no son eficientes ni baratos. Además, el sector financiero informal no puede, obviamente, atender necesidades como pueden ser la colocación de depósitos, algunos tipos de crédito y las transferencias de dinero. Estos servicios más desarrollados tan sólo lo pueden ofrecer las IMFs

especializadas y reguladas. Y aquí pasamos a analizar las distintas tipologías de IMFs.

#### 4.2. Tipología de IMFs

Las IMFs pueden clasificarse según su nivel de intermediación financiera, que se refiere a la capacidad jurídica, operativa y financiera para ofrecer una amplia gama de instrumentos financieros, tanto activos (créditos e inversiones) como pasivos (cuentas corrientes, de ahorro, etc...). A mayor cantidad de servicios disponibles para la clientela, mayor es la capacidad de intermediación financiera de la institución, y por lo tanto de generación de ingresos.

Existen dos maneras de crear una IMF en función de si se ha promovido desde una ONG o desde un banco. En el primer caso estaremos hablando de un "up-grading" de una ONG que se especializa en lo financiero y en el segundo de un "down-grading" de una institución financiera formal que entra en el mercado de los microcréditos. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) distingue 4 grupos de IMFs<sup>17</sup> que recogen las dos situaciones descritas:

**Instituciones financieras convencionales:** Son sociedades por acciones como Bancos y Financieras Cooperativas y Mutuales, que han decidido penetrar el mercado de la microempresa sin abandonar sus nichos tradicionales de intervención. Estas instituciones se caracterizan por abordar diferentes segmentos de mercado y por no estar concentrados en la cartera de microcrédito. El interés por el emergente mercado de la microempresa es una situación relativamente nueva y experimental, razón por la cual la cartera ligada a dicho segmento representa un porcentaje bajo del total de los activos.

**Instituciones financieras especializadas:** Son aquellas instituciones financieras reguladas, generalmente sociedades anónimas, que fueron creadas con el objetivo específico de atender a la micro y pequeña empresa. Sus activos se concentran en el segmento de mercado de la microempresa y están facultadas para captar ahorro de terceros. Operan como organizaciones sin ánimo de lucro, aunque cada vez son más las que se "transforman" en instituciones financieras autorizadas y supervisadas. En este proceso, habitualmente se crea una institución financiera nueva y la fundación o asociación sin fines de lucro original adquiere una participación mayoritaria en ella, dejando de prestar servicios financieros por sí misma.

---

<sup>17</sup> Fuente: TABORGA, M. Y LUCANO, F. *Tipología de instituciones financieras para la microempresa en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC. 1998.

**ONG crediticias:** Se trata de aquellas instituciones que, manteniendo su base jurídica de asociación sin fines de lucro o de fundación, se dedican, única o principalmente, al financiamiento de la microempresa. Eventualmente realizan actividades de capacitación y asesoría técnica de microempresarios, las cuales forman parte de la estrategia de educación crediticia del cliente y de recuperación de los créditos.

**ONG generalistas:** Al igual que las ONG crediticias, estas instituciones son asociaciones sin ánimo de lucro o fundaciones, con la diferencia que, además del otorgamiento de préstamos, proveen una amplia gama de servicios de desarrollo empresarial y de apoyo social. Por lo tanto no están específicamente enfocadas en la actividad financiera.

### 4.3. Principales características

Si en un apartado anterior se analizaban las características distintivas del microcrédito con respecto al crédito convencional (la estructura de propiedad, la clientela, el tipo de crédito que ofrecen y la metodología) ahora se analizarán las principales características comunes a todos los tipos de IMF. Son las siguientes<sup>18</sup>:

**La estrategia institucional** indica los principales motivos que llevan a las IMFs a intervenir en el campo de la microempresa. Estas estrategias persiguen por lo general, dos tipos de objetivos: el logro de importantes índices de rentabilidad o el deseo de lograr un impacto en el nivel de vida del cliente. Una combinación de ambas lógicas, de finanzas y de solidaridad, es también practicada por muchas instituciones. Identificar la tendencia de la IMF en cuanto a su misión y estrategia, es un tema de suma importancia, puesto que define, por lo general, los mecanismos de dirección y de funcionamiento de la institución. En todo caso, el surgimiento de la competencia en la oferta de servicios de microfinanzas, tiende a que las IMFs, al margen de la lógica de intervención, busquen obtener excelentes índices de productividad y de calidad de cartera para mejorar las tasas de interés activas y diversificar su oferta de servicios financieros.

**La forma jurídica** es el estatus legal adoptado por las IMFs para ejercer la actividad crediticia. Cabe señalar que las instituciones financieras convencionales y las especializadas son generalmente reguladas por las entidades de control de organismos financieros de cada país (IMF reguladas), en tanto que las ONG crediticias y generalistas no lo son. La forma jurídica que adopta la IMF tiene importantes repercusiones en sus características operativas y financieras. Las instancias de gobierno son más convencionales en las instituciones reguladas, en tanto que las ONG disponen de una

---

<sup>18</sup> Fuente: TABORGA, M. Y LUCANO, F. *Tipología...* Op.cit.

libertad más amplia para diseñar sus centros de decisión. En lo financiero, las IMFs reguladas cuentan con las posibilidades legales para practicar diferentes instrumentos de crédito y de captación de recursos, mientras que las ONG tienen limitantes de regulación para diversificar sus instrumentos activos (créditos e inversiones) y pasivos (depósitos de ahorro).

El tercer elemento indica **el tipo de cliente** al que se dirigen prioritariamente las IMFs. Como se ha comentado anteriormente, son las ONG quienes, en muchos casos, estarían destinando su oferta crediticia a los sectores de más bajos ingresos, o a las microempresas de menor tamaño. En cambio, son las instituciones financieras reguladas las que presentan una mayor tendencia de atención a empresas con un mayor grado de evolución, dadas las garantías que proveen y su historial crediticio. No es que haya una correlación perfecta entre el tipo de institución y el tipo de cliente, lo que sucede es que existen limitantes de orden jurídico, financiero y operativo, para que instituciones financieras reguladas puedan llegar a clientes de muy bajos ingresos. Por ejemplo, en el ámbito jurídico, el marco regulatorio no acepta, por lo general, la garantía solidaria, al no ser una cobertura tangible de un riesgo financiero.

**Los instrumentos crediticios** son los productos de financiamiento que normalmente ofrecen las IMFs a la microempresa, los cuales se configuran en función del riesgo del cliente y del tipo de garantía. Los créditos grupales (Bancos Comunales y Grupos Solidarios) son utilizados para atender a los clientes de más bajos ingresos, mientras que los créditos individuales son orientados hacia las microempresas que disponen de garantías prendarias y de referencias de buen comportamiento crediticio.

**Los instrumentos de captación de recursos** son determinados por el estatus jurídico de la IMF y por el volumen y calidad de sus activos.

En la tabla 5 a continuación se puede observar resumidamente las principales características operativas que se acaban de mencionar y en el Apéndice 1 se pueden ver las Fortalezas y Debilidades de cada tipo de IMF.

**Tabla 5: Principales características operativas de distintos tipos de IMFs**

	<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS CONVENCIONALES</b>	<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS</b>	<b>ONG CREDITICIAS</b>	<b>ONG GENERALISTAS</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Penetración nuevos mercados Imagen y filantropía	Impacto social Rentabilidad	Impacto social Generación de márgenes	Impacto social Autosuficiencia financiera
<b>FORMA JURÍDICA</b>	Bancos y Financieras cooperativas y mutuales	Bancos Financieras	Asociaciones sin fines de lucro Fundaciones	Asociaciones sin fines de lucro Fundaciones
<b>CLIENTELA</b>	Diversos segmentos Microempresa es minoritaria	Micro y Pequeña empresa	Microempresa Segmentos de población más pobres	Microempresa Segmentos de población más pobres
<b>INSTRUMENTOS CREDITICIOS</b>	Diversos para cada segmento de mercado. En general crédito individual	Grupo solidario Crédito individual Leasing y otros	Grupos Solidarios Crédito individual Banco comunal	Grupos Solidarios Crédito individual Banco comunal
<b>INSTRUMENTOS PASIVOS Y DE PATRIMONIO</b>	Acciones, Quasi-capital, Bonos, Bolsa, Líneas de redescuento, Certificados, Ahorro, Préstamos	Acciones, Quasi-capital, Bonos, Bolsa, Líneas de redescuento, Certificados, Ahorro, Préstamos	Préstamos Garantías, Certificados de Aporte Patrimonial, Acciones	Préstamos Garantías Certificados de Aporte Patrimonial, Acciones
<b>EJEMPLOS</b>	Bco. del Pacífico (Ecuador) Banco del Comercio (Costa Rica)	Banco Solidario (Bolivia) Multicredit Bank (Panamá)	Red FINCA Red Banco Mundial de la Mujer	Fundación Cesap (Venezuela) Red CARE

**Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

## **5. Metodología empleada en los distintos programas**

Las principales metodologías que utilizan las instituciones de microfinanciación son los individuales o grupales. Los microcréditos se asocian frecuentemente a la ingeniosa metodología grupal inventada por el Grameen Bank de M. Yunus en 1976, cuando sustituye la de la banca tradicional por una nueva que simplemente le da la vuelta en casi todo. Los Bancos Comunes son organizaciones locales autogestionadas que prestan servicios financieros, además de ser una metodología crediticia. El microcrédito individual apareció de la mano de la organización ACCIÓN Internacional y está ligado a actividades microempresariales, destacando, además del crédito, la asesoría de negocios. Actualmente hay muchas instituciones de microfinanciación que trabajan a la vez con las dos metodologías. Es decir, tienen su cartera de crédito separada en 2 bloques, cada uno de los cuales funciona distintamente. Veamos por separado las 3 metodologías.

### **5.1. Préstamos individuales**

En este caso, el crédito es solicitado por una única persona, que responde ante la institución de la devolución del capital y de los intereses del préstamo. Normalmente, en este tipo de créditos suele tratarse de cantidades mayores que en el caso de los Grupos Solidarios o los Bancos Comunes, lo cual refleja que se focalizan principalmente en una clientela moderadamente pobre. En esta metodología no hay tanta diferencia entre la banca tradicional y las microfinanzas, de hecho es habitual que la IMF pida

garantías reales a los prestatarios. El destino del crédito puede ser tanto para capital de trabajo como para la adquisición de activos fijos; en este último caso, los plazos pueden llegar hasta los 24 meses.

Se presupone en los clientes una disciplina de pago propia de los microempresarios, que no dejan de ser la "casta alta" de la pobreza. En cambio, los reembolsos mucho más frecuentes que se efectúan en el Grupo Solidario hacen que los más pobres aprendan disciplina en el pago, lo cual tiene que valorarse como un efectivo ejercicio de autoformación sin coste adicional. No es del todo correcto decir que los préstamos individuales saquen de la pobreza, ya que la mayoría de estos prestatarios ya están fuera de ella.

El inicio de esta metodología de créditos nace en América Latina gracias a la iniciativa de la Fundación Carvajal de Cali y la colaboración de ACCIÓN Internacional. Una de las principales características de este programa en Colombia era la preeminencia de la capacitación sobre el crédito. El crédito se considera como algo complementario a un adecuado programa de capacitación y asesoría de negocio, que constituye la pieza fundamental que permitirá un mejoramiento de la microempresa. Esta acertada filosofía sigue formando parte de la Fundación Carvajal de Cali y de muchas otras ONG de la región asesoradas por ésta. (ACTUAR, FUSAI, FUNDECAP, FUNDADES, etc.).

## **5.2. Grupos Solidarios**

Esta metodología consiste en que el préstamo es solicitado y tramitado por un grupo de personas, que responden solidariamente del crédito. Es decir, si algún miembro del grupo no consigue devolver su parte, el resto tiene que devolverlo por él. Normalmente los grupos suelen estar constituidos por miembros de una misma comunidad, con un notable grado de conocimiento entre ellos, donde cada grupo es responsable de la selección de sus miembros. La metodología de los Grupos Solidarios fue creada por el Grameen Bank en Bangladesh en 1976 y se expandió por Asia –por la evidencia de su efectividad en uno de los países más pobres y el más densamente poblado del mundo- y también por América Latina –de la mano de ACCIÓN Internacional, que replicó y adaptó el modelo Grameen-.

La metodología de los Grupos Solidarios tiene tres finalidades fundamentales:

1. Conseguir atender a la demanda de crédito por parte de personas de escasos recursos,
2. Lograr la autosuficiencia financiera de las instituciones que desarrollan los programas y
3. Ser capaces de atender a un número grande de personas.

Sus principales ventajas son que facilita que la tasa de morosidad sea baja y que abarata los costes de gestión de los créditos, además de otras indirectas, ya que promueve la mentalidad asociativa, que es muy positiva

para posteriores acciones, como la realización de actividades en común. El asociacionismo permite obtener resultados muy positivos en otros ámbitos, como puede ser el logro de una mayor presión política ante las autoridades o la compra común de materias primas a un menor precio. En el caso del Grameen Bank en Bangladesh se produjo una auténtica revolución social, dado que las mujeres –que representan el 98% de los clientes- obtuvieron un alto grado de empoderamiento del que carecían absolutamente al ser tratadas como ciudadanas de tercera clase. El éxito de esta metodología en la lucha contra la pobreza –sobretudo en Bangladesh- implica también una dimensión social y favorece la emancipación política de los pobres<sup>19</sup>. En otros países las tensiones en los grupos han sido más fuertes y han impedido el éxito de otros programas.

El otorgamiento de los créditos funciona de la siguiente forma: el grupo decide qué cantidad necesita tomar prestado cada uno de sus miembros; a continuación la institución aprueba la cantidad total solicitada por el grupo y hace el préstamo al grupo, cuyos miembros responden solidariamente del mismo. Lógicamente, si alguno de los miembros del grupo tiene dificultades para devolver el préstamo, los demás le presionan para que lo devuelva. Si en la banca tradicional se piden garantías reales (prendarias) como señal de desconfianza ante una solicitud de crédito, aquí la garantía es la presión grupal. Hasta que el grupo no devuelve todo el crédito no se le conceden más créditos, de ahí la presión del grupo. Una vez devuelto el préstamo, el grupo está en condiciones de solicitar otro. Los trámites suelen ser muy sencillos y el modo de operación de la institución suele estar muy descentralizado, con el fin de asegurar la agilidad y rapidez en la gestión de los créditos. Las cantidades prestadas en este tipo de créditos suelen ser pequeñas y los períodos de devolución, cortos. Un inconveniente de esta metodología es que puede generar tensiones en los grupos, ya que si un miembro no paga, los cuatro restantes se verán perjudicados y presionarán al moroso, en ocasiones de forma más o menos violenta. De ahí que el propio GB haya flexibilizado esta metodología, como se verá más adelante.

### **5.3. Bancos Comunales**

La metodología de Bancos Comunales está formada por asociaciones de crédito y ahorro gestionadas por la propia comunidad. La autogestión es una importante característica que le diferencia de los Grupos Solidarios, que son gestionados por los órganos rectores de una organización como

---

<sup>19</sup> Esto quedó demostrado en las elecciones generales de Bangladesh del 12 junio de 1996. La tasa de participación en esas elecciones alcanzó el 73% y, en la mayoría de regiones, las mujeres votaron más que los hombres, hecho sin precedentes en la historia de ese país. En el pasado, las mujeres habían sido excluidas completamente de la sociedad y los conservadores, paternalistas y fundamentalistas religiosos les amenazaban con todo tipo de castigos si se oponían a las reglas dictadas por ellos mismos. Para escapar al poder de los prestamistas, no seguir mendigando en las calles y pedir prestado en Grameen se requiere mucha voluntad, disciplina y coraje. El mismo coraje que para ir a votar. Esto significó para ellas una nueva reivindicación de libertad y de justicia. Más que votar por un candidato o partido, votaron por un ingreso digno, una casa con instalaciones sanitarias y agua potable. Fuente: YUNNUS, M. *Hacia un mundo sin pobreza*, Op.cit.

puede ser el Grameen Bank. Las principales razones por las que se crea un banco comunal son:

1. Mejorar el acceso de sus miembros a los servicios financieros,
2. Fomentar el ahorro entre sus miembros
3. Formar un grupo de auto ayuda en la comunidad

La mayor parte de las instituciones que han impulsado la puesta en marcha de Bancos Comunales se ha basado en el modelo diseñado por John Hatch, fundador de FINCA Internacional, y que está recogido en su libro "The village bank manual"(1989). Este tipo de programas fue diseñado inicialmente para llevarse a cabo en zonas rurales y principalmente con mujeres, que son los principales clientes de los microcréditos<sup>20</sup>. No obstante, la metodología de los Bancos Comunales ha sido adaptada por diversas organizaciones, buscando la mejor adecuación a las circunstancias de cada lugar, de ahí que hayan surgido variantes a la metodología inicial.

Se ha mencionado anteriormente que una de las razones para crear un Banco Comunal es la creación de un grupo de auto ayuda. Los Grupos de Auto Ayuda son el principal modelo de microfinanzas utilizado en India, cuya metodología y organización se asemejan mucho a la de los Bancos Comunales. En la actualidad tienen más de seis millones de clientes, de los cuales el 90% son mujeres. Se estima que el número de GAA en el país surasiático asciende a 400.000. Este interesante modelo combina las fortalezas de las ROSCAs junto con el apoyo de las instituciones financieras formales.

Los GAA son parecidos a los ROSCAs en tanto en cuanto se basan en el ahorro de sus miembros. En cambio, son distintos en varios aspectos: sólo pueden ser miembros los pobres, son mucho menores (de 10 a 20 miembros) y reciben préstamos de bancos para suplementar sus recursos. Este link con otras instituciones es fundamental. En India, el éxito de este modelo se debe al apoyo que han obtenido los GAA por parte del programa del Banco Nacional Agrícola y de Desarrollo Rural (NABARD)<sup>21</sup>. Finalmente, cabe mencionar que los GAA se han empezado a federar entre ellos, en aras a alcanzar la viabilidad financiera y la autosostenibilidad. Los resultados obtenidos demuestran que las federaciones de GAA crean economías de escala, reducen los costes de transacción, permiten la provisión de servicios de alto valor añadido e incrementan el empoderamiento de los pobres. El crecimiento del programa NABARD ha sido espectacular en los últimos 7 años, como refleja la Tabla 6 adjunta<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> La feminización de la pobreza es una tendencia mundial: el 70% de los pobres del mundo son mujeres debido, entre otros factores, a un acceso limitado a la educación y a recursos como tierras y crédito.

Fuente: MENA, BARBARA. *Microcréditos...*Op.cit.

<sup>21</sup> Bajo este programa, los bancos comerciales, rurales y los bancos cooperativos prestan a los SHGs y el NABARD refinancia estos préstamos a tasas de interés subsidiadas. El gran éxito del programa reside en que la tasa de impago ha sido sólo del 5%. Fuente: AJAI NAIR. *Sustainability of Microfinance Self Help Groups in India: Would Federating Help?*, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Princeton University, 2002.

<sup>22</sup> Fuente: DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña...*Op.cit

**Tabla 6: Evolución de los GAA en India. Programa NABARD**

Año	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nº de Clientes	146.166	243.389	560.915	1.608.965	3.992.331	7.837.000	10.760.400
Nº de clientes muy pobres	58.613	97.599	224.927	645.195	1.600.925	3.130.000	8.608.300

Fuente: Microcredit Summit Campaign

La metodología de Bancos Comunes aporta nueva luz al microcrédito y por ello se analizará el primer programa que la utilizó en Costa Rica –de la mano de FINCA CR- y un modelo muy similar en Venezuela.

## 6. Tendencias actuales de los programas de microfinanzas

Como se ha dicho anteriormente, de las 3 metodologías mencionadas, tan sólo las dos últimas merecen, en mi opinión, ser objeto de estudio, dado que la tercera –el crédito individual- es un instrumento que no tiene muchas diferencias con respecto a un crédito otorgado por una institución financiera formal. En cambio, los Grupos Solidarios y los Bancos Comunes adolecen de un interés especial, al tratarse de fórmulas asociativas que no comparten ninguna característica con el sistema financiero tradicional.

Estas metodologías dan pie a las distintas tendencias que se pueden encontrar en la actualidad en el sector microfinanciero. En primer lugar, el modelo de sistema bancario es el que utiliza el crédito individual. El sistema ONG utiliza las 3 metodologías a la vez, mientras que el sistema financiero local se basa en la metodología de Bankomunales, que se verá más adelante. El servicio que proporcionan los 3 sistemas es muy distinto, en el primer caso se trata de proveer exclusivamente un servicio financiero, en el sistema ONG el servicio es integral, y en las estructuras financieras locales el servicio básico es organizacional. En la Tabla 7 se analizan las características básicas de los 3 sistemas:

**Tabla 7. Tendencias actuales de los programas de microfinanzas**

Modelo	Sistema Bancario	Sistema ONG	Sistema Financiero Local
Usuario	Escasos ingresos	Muy escasos ingresos	Muy escasos ingresos
Prestatario	Banca,IMFs reguladas	ONG	Estructuras Financieras Locales
Servicio	Financiero	Integral	Organizacional
Tipo crédito	Individual	Individual, Grupo Solidario, Banco Comunal	Bankomunal
Destino crédito	Productivo	Productivo	Productivo y consumo
Origen del capital	Externo y ahorro	Externo	Inversión local
Tipo interés	T.i. > mercado	T.i. < Mercado	Decisión socios
Autosostenibilidad	Superávit	Programa con superávit paga déficits	Superávit EFL Déficit ONG
Estrategia de Cooperación	Transferencia de tecnología	Crédito / Donación	Donación inicial

Fuente: FERRERA, JEAN CLAUDE. *Historia, Situación y tendencias de las microfinanzas internacionales*, Simposio Internacional de Microcréditos, Cali, 2004.

## II PARTE: LA REVOLUCIÓN DEL GRAMEEN BANK

### 1. Introducción: rasgos distintivos frente a la Banca Convencional

Parece justo analizar la organización pionera en microcréditos, no tan sólo por ser la primera, sino por su notable impacto en uno de los países más pobres del mundo<sup>23</sup>. El Grameen Bank (GB en adelante) ha recorrido un largo camino desde que comenzó su viaje en la aldea de Jobra en 1976. En ese año, el fundador del Grameen, el economista Muhammad Yunus, implementó un proyecto de investigación para promover servicios bancarios dirigidos a los pobres de las zonas rurales de Bangladesh.

Entre los objetivos de la iniciativa se encontraban los de generar oportunidades de autoempleo en una población con altos índices de desocupación y terminar con la acción de los usureros. Yunus había comenzado prestando dinero de su propio bolsillo a algunas mujeres de Jobra, una pequeña aldea cercana a la Universidad de Chittagong, donde integraba el Departamento de Economía, para ver el impacto que ello ocasionaría en personas que nunca habían tenido acceso al crédito. Luego amplió los créditos con fondos que obtuvo ofreciéndose como garante. Aquellos primeros préstamos se devolvieron en su totalidad. El proyecto se desarrolló con éxito en Jobra entre 1976 y 1979 y, a partir de ese momento, con el apoyo del Banco Central de Bangladesh y otros bancos nacionales, se extendió a varios distritos. El número de clientes creció de menos de 15.000 en 1980 a casi 100.000 hacia mediados de 1984. A partir de ahí el crecimiento de las magnitudes fundamentales fue espectacular: en 3 años se triplicó el número de clientes (340.000) y 15 años más tarde se alcanzó la cifra de 3 millones. En la tabla 8 se puede apreciar este espectacular crecimiento en las dos últimas décadas, que se explica por el éxito de un modelo efectivo que recibió cuantiosas ayudas para su expansión hasta que logró ser autosostenible gracias al elevado número de clientes.

---

<sup>23</sup> El estudio de impacto más a fondo fue realizado por Shahidur Khandker, del Banco Mundial, y quiso demostrar que las microfinanzas pueden ayudar a la gente pobre a salir de la pobreza. Durante 13 años, de 1990 a 2003, Khandker estudió tres IMFs de Bangladesh: Grameen Bank, BRAC y RD-12. Sus conclusiones fueron 3: 1) Hasta un cinco por ciento de los hogares participantes en el programa cada año pueden sacar a sus familias de la pobreza con préstamos obtenidos de un programa de microcrédito. 2) Las microfinanzas ayudan a reducir la pobreza extrema mucho más que la moderada. 3) El impacto de las microfinanzas en el bienestar familiar también es positivo para todos los hogares, incluyendo a los no participantes, lo cual indica que los programas de microfinanzas están ayudando a la gente pobre no sólo con la redistribución, sino también con el crecimiento de ingresos. Los programas tienen efectos que se derraman a las economías locales, aumentando así el bienestar local de una población. En conjunto, el GB y BRAC reportaron servir a 4,2 millones de familias, o 21 millones de miembros de familia, que eran muy pobres cuando iniciaron sus programas. Tomando en cuenta las conclusiones de Khandker, esto significaría que más de un millón de miembros de familia pueden salir de la pobreza cada año como resultado de los préstamos obtenidos por estos dos programas. Fuente: DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la campaña...* Op.cit.

**Tabla 8: Crecimiento del Grameen Bank**

(en US\$)	1987	2003
<b>Activos totales</b>	41,2 Millones	325,9 Millones
<b>Créditos</b>	21,0 Millones	274,0 Millones
<b>Depósitos</b>	7,3 Millones	227,6 Millones
<b>Miembros clientes</b>	340.000	3,12 Millones

**Fuente: CÉSAR FERRARI. *Desarrollo y microcrédito: EL GB y su replicación*, Pontificia Universidad Javeriana Cali. Abril 2004**

En 1983 el Banco Grameen se convirtió en una institución financiera independiente, de hecho es propiedad de los pobres de Bangladesh, que poseen el 93% de las acciones, aunque no participan de la gestión del banco. Hoy, con más de 3,12 millones de prestatarios (el 95% de los cuales son mujeres), es el banco rural más grande de su país. Sus 1.195 sucursales brindan servicios en 43.681 aldeas, más de la mitad de las que existen en Bangladesh. La devolución de los préstamos, cuyo valor promedio es de US\$ 160, supera el 99%. El Grameen representa un tratamiento masivo para la superación de la pobreza en uno de los países menos desarrollado y el más densamente habitado del mundo. Las cifras hablan por sí mismas: el 46,5% de las familias de prestatarias del Grameen han superado la línea de la pobreza y una tercera parte está casi lista para superarla<sup>24</sup>. En los últimos años la experiencia del Banco Grameen ha sido replicada en 66 países.

El banco se inició como un reto a la banca tradicional que rechazaba a los pobres clasificándolos como "sujetos de no-crédito". En consecuencia rechazó la metodología básica de la banca convencional y creó su propia metodología, que a la postre ha derivado siendo la opuesta a la primera. Cuando se pregunta al profesor Yunus cómo ha podido conseguir estos resultados tan espectaculares, su respuesta es simple y concisa: "muy lentamente"<sup>25</sup>.

En la actualidad el GB se ha convertido en un banco comercial privado, una IMF regulada e independiente que presta una enorme variedad de servicios financieros y no financieros a los pobres. Tanto es así que se podría considerar un verdadero holding microfinanciero con verdadera vocación social, con la peculiaridad de ser diferente en casi todo a un banco convencional, excepto el tipo de operaciones que realiza, que son como las de cualquier banco: capta depósitos a tasas comerciales, coloca créditos no subsidiados, se financia con recursos propios y depósitos, hace inversiones y emite y coloca títulos en el mercado nacional e internacional. En cambio, la metodología del grupo solidario y del reembolso ha servido de plataforma para desarrollar otros modelos ingeniosos en contextos culturales distintos. En la siguiente tabla se pueden apreciar las características distintivas del GB como IMF en oposición al funcionamiento de la banca tradicional.

<sup>24</sup> Fuente: CÉSAR FERRARI. *Desarrollo y microcrédito: el GB y su replicación*, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. Abril 2004.

<sup>25</sup> Fuente: YUNNUS, MUHAMMAD. *Hacia un mundo sin pobreza*, Op.cit.

**Tabla 9: Diferencia entre el GB y la Banca Convencional**

<b>Banca Convencional</b>	<b>Grameen Bank</b>
Sistema de garantía basado en la desconfianza.	Sistema sin garantías basado en la confianza. No requiere firmas.
Se basa en el principio de cuánto más tiene el cliente, más se le da. Ello implica que sino se tiene nada, no se obtiene nada. Como resultado, más de la mitad de la población mundial no tiene acceso a los servicios financieros de los bancos convencionales.	Se basa en que el crédito debe ser aceptado como un derecho humano y construye un sistema donde el que no tiene nada obtiene la máxima prioridad en obtener un crédito. La metodología no consiste en comprobar las posesiones materiales de una persona, sino que se basa en el potencial de las personas.
Se fija en lo que ya ha sido adquirido por la persona.	Se fija en el potencial que va ser desarrollado por la persona
Es propiedad de ricos, generalmente hombres.	Es propiedad de mujeres pobres. El 95% de las prestatarias son mujeres.
El objetivo básico es la maximización de beneficios.	El objetivo es brindar servicios financieros a los más pobres - particularmente mujeres y las más pobres- para ayudarles a salir de la pobreza y tener una buena situación financiera. Es un objetivo compuesto, que combina la visión económica y social.
Las sucursales están localizadas en centros urbanos, lo más cerca posible de los distritos donde hay negocios.	Sucursales localizadas en áreas rurales. El primer principio del Grameen es que los clientes no deben ir al banco, es el banco el que ha de ir a la gente (rètul a les oficines del llibre) <sup>26</sup>
Cuando un prestatario tarda más tiempo del estipulado en devolver un préstamo se pone en marcha un proceso de penalización. El objetivo es recuperar el dinero cedido y todos los esfuerzos están encaminados a este fin, incluyendo la confiscación de la garantía.	Si hay retrasos en el pago, se permite reformular el crédito sin tener la sensación de que el prestatario ha actuado mal (de hecho no ha hecho nada malo, los pobres difícilmente pueden cambiar las circunstancias externas). Los esfuerzos del GB se encaminan en asistir al cliente con dificultades y ayudarlo a sobreponerse y solucionar las dificultades.
En caso de fallecimiento del prestatario, se requiere la devolución del crédito concedido a su familia.	Existe un programa de seguro que cubre el total del préstamo más los intereses y exime a la familia de pagar nada.
Sólo prestan un servicio financiero.	Se fomenta que los clientes alcancen determinados objetivos en lo social, educacional y en temas de salud. Éstas son <b>las 16 decisiones</b> (ver el cuadro a continuación), auténticos "mandamientos" de la institución que sus miembros han de seguir para desarrollarse como personas de forma integral. Seguir estos mandamientos en Bangladesh garantizan el bienestar físico, mental y espiritual. Obviamente, intentar aplicar este enfoque del correcto actuar y del buen karma en otros contextos culturales es, por desgracia, inviable. De ahí que cada programa de microcrédito deba hacer pequeños ajustes metodológicos en función del contexto cultural.

**Fuente: Elaboración propia. Extraído de YUNNUS, M., *Is Grameen Bank different from Conventional Banks?* 2004.**

<sup>26</sup> El personal del GB está compuesto por 12.000 personas, que visitan 3,2M de prestatarios a la puerta de sus casas en 45.000 aldeas repartidas por todo Bangladesh y de forma semanal. Fuente: YUNNUS, MUHAMMAD. *Is Grameen...* Op.cit.

**Tabla 10: Las 16 decisiones del Grameen**

- 1) Debemos seguir los 4 principios del GB en todos los aspectos de nuestras vidas: Disciplina, Unidad, Coraje y duro Trabajo.
- 2) Debemos traer prosperidad a nuestras familias.
- 3) No debemos vivir en casas dilapidadas, debemos repararlas lo antes posible
- 4) Debemos plantar vegetales todo el año. Debemos comer muchos de ellos y vender el excedente.
- 5) Durante la época de siembra, debemos plantar la máxima variedad de productos posible.
- 6) Debemos tener familias pequeñas, minimizar nuestros gastos y cuidar nuestra salud.
- 7) Debemos educar a nuestros hijos y asegurar que puedan ganar para pagar su educación.
- 8) Debemos tener limpios a nuestros hijos y al medioambiente.
- 9) Debemos construir y utilizar letrinas.
- 10) Debemos beber agua potabilizada y sino está disponible, debemos hervirla.
- 11) No debemos recibir ninguna dote en la boda de nuestros hijos, ni dar ninguna dote en la boda de nuestras hijas. No debemos practicar el matrimonio de adolescentes.
- 12) No debemos causar ninguna injusticia a nadie, ni dejar que nadie la cause.
- 13) Debemos hacer grandes inversiones de forma colectiva par el bien de la comunidad.
- 14) Debemos siempre estar preparados para ayudar a los demás. Si alguien está en dificultades, debemos ayudarle entre todos.
- 15) Si sabemos que se ha roto la disciplina en algún centro, debemos ir allí y restablecerla.
- 16) Debemos introducir el ejercicio físico en todos los centros. Debemos tomar parte en todas las actividades sociales colectivamente.

**Fuente: Grameen Bank**

## **2. Metodología**

### **2.1. Cómo hacerse miembro**

Grameen aplica una metodología propia que comienza por concentrar las actividades exclusivamente en los más pobres, a través de criterios claros de selección de sus clientes: para ser miembro la propiedad familiar no debe superar los 0,5 acres de superficie y se prioriza a las mujeres. En Bangladesh, éstas son consideradas personas de tercera categoría, pero participando en microcréditos, la mujer se convierte muchas veces en fuente de ingreso familiar, lo que eleva su status y la convierte en líder. De ahí que el Grameen haya provocado una revolución social en su país, de la misma manera que ha sucedido en otros países a través de diversos programas de microcrédito.

Como ya se ha comentado anteriormente, la principal característica de la metodología del Grameen Bank es el grupo solidario. De ahí que revista especial importancia la formación de los grupos, ya que el hacerlo bien es esencial para el éxito de la empresa. A todo el que pide un préstamo se le encarga que constituya un grupo de personas ajenas a su familia, pero con las mismas aspiraciones y el mismo nivel económico y

social. La ventaja del grupo es que les da a sus miembros una seguridad, ya que individualmente los pobres se sienten expuestos a todo tipo de peligros. El profesor Yunus observó que el individuo solo suele ser más imprevisible e inseguro, en cambio en un grupo se beneficia del apoyo y la emulación de todos: el ver que los demás pueden retornar los préstamos es una de las motivaciones más fuertes que tienen, y en muchos casos lo que les anima finalmente a solicitar préstamos al Grameen. También su conducta se vuelve más regular y es, en definitiva, más fiable en materia de préstamos. En el interior del grupo y entre los grupos, además, se instaura un espíritu de competencia sana que incita a cada uno a hacerlo lo mejor posible.

Por otro lado, es mucho más fácil controlar a un grupo que pide un préstamo que hacerlo individualmente. Además, encargar al grupo la tarea del control inicial disminuye el trabajo de los empleados del banco, se reducen los costes y el grupo gana autonomía. Las solicitudes individuales de préstamo deben ser aprobadas por el grupo, que desde ese momento asume cierta responsabilidad: en caso de dificultad, los miembros del grupo se ayudan entre sí. Sin embargo, los créditos se otorgan a los propios individuos: aunque las responsabilidades son compartidas al interior del grupo, cada miembro que pide un préstamo es técnicamente responsable de su propia situación. Cuando alguno tiene dificultades para reembolsar, los miembros del grupo se las arreglan para cumplir los compromisos con el banco. Y es que, como se concibió inicialmente la metodología del Grupos solidario del Sistema Clásico Grameen (SCG), si un miembro no cumple su compromiso, ninguno de los otros puede obtener crédito. Ello hace, por otro lado, que se puedan generar tensiones en el seno del grupo, por ello se ha flexibilizado esta metodología tras más de dos décadas de funcionamiento.

Un aspecto importante para constituir un grupo es que éste se constituya por sí solo, en vez de hacerlo con la ayuda del Grameen. De esta manera, la solidaridad es más fuerte. La otra cara de la moneda es que no es fácil formar un grupo para la persona que desea pedir un préstamo, ya que debe encontrar una segunda persona (ajena a su familia), explicarle cómo funciona el banco y convencerla de que se adhiera al proyecto. Y así hasta 5, siendo uno de ellos el responsable del grupo y otro el secretario. Cuando el banco acaba de instalarse en una aldea, esta tarea no resulta nada fácil. Por lo general, la primera persona está obligada a contactar a muchos, que inicialmente pueden no verlo muy claro.

Una vez formado el grupo, sus miembros –aspirantes a recibir un préstamo– deben seguir un curso de formación que le permite comprender cómo funciona el banco. A continuación, los 5 miembros del grupo son sometidos, separadamente, a un test. Dado que la mayoría no saben leer ni escribir, no hay examen escrito. Lo que tienen que hacer es probar que saben de qué están hablando. Si un cliente potencial no responde satisfactoriamente, el empleado del banco pide al grupo que empiece todo otra vez. Este proceso de selección proporciona la seguridad de que sólo los más desesperados y los más tenaces formarán parte del Grameen. Introduciendo una cierta dificultad se pretende que los miembros tengan que superar dificultades y frustraciones, de modo que sólo los más

decididos terminan siendo clientes del Grameen. Esta no supone una forma de discriminación entre pobres: los primeros de una aldea en enrolarse suelen tener más coraje y ambición, luego, cuando han demostrado sus capacidades gracias al microcrédito, es más fácil que los vecinos les emulen.

## **2.2. Sistema de reembolso**

Los préstamos se conceden a sus miembros siguiendo unas reglas y un orden prefijado de antemano. Después de otorgar un préstamo a uno de sus miembros, se extiende el crédito a dos miembros más. Si los tres prestatarios reembolsan regularmente durante las 6 semanas siguientes, los otros 2 miembros acceden al crédito, siendo el responsable del grupo el último en ser beneficiado.

El sistema de reembolso del Grameen se ha mostrado un sistema efectivo atendiendo a la elevadísima tasa de retorno de las prestatarias (superior al 98%), mérito que se acrecienta si se tiene en cuenta el número de clientes a los que se sirve en la actualidad (3,12 Millones). La principal causa de atraso en los pagos son los problemas de salud (44% de los incumplimientos) y por ello que el Grameen estableció un programa de salud que ha conseguido ser autosostenible. El programa actúa como un seguro médico y proporciona servicios de salud y planificación familiar a los miembros y a los no miembros del Grameen, que pagan montos mayores. Obviamente, este tipo de iniciativas tan sólo la pueden emprender IMFs con un gran número de clientes, que es lo que necesita el negocio del seguro para ser sostenible.

El Grameen aspiró siempre a la mayor sencillez de funcionamiento, desarrollando un sistema de reembolso que con el tiempo se ha ido mejorando. La variación más significativa se produjo en Abril de 2002, con la transformación que dio lugar al Grameen Bank II y su Sistema Generalizado Grameen (SGG). El sistema de Reembolso Clásico Grameen (SCG) consistía en un conjunto de reglas fijas, sencillas de comprender para todo el mundo. Eran las siguientes:

- a) La devolución del préstamo se hace a lo largo de un año, sin opción de un plazo distinto. El motivo de esta decisión fue facilitar la contabilidad y hacer los cálculos de los préstamos tomando como base los 365 días del año, de lo cual se obtiene una cantidad muy ínfima por día, psicológicamente fácil de satisfacer para las prestatarias. De esta manera, un préstamo de 365 Takkas podía ser reembolsado pagando un takka por día durante un año.
- b) Las cuotas a devolver consisten en entregas semanales de un monto fijo. Esta característica es de suma importancia y supone un cambio radical con respecto a la manera en que se devolvían los préstamos hasta entonces en los bancos tradicionales y en las cooperativas de crédito. Éstos pedían siempre el reembolso de una vez. Muhammad Yunus observó que esto era un error, ya que la obligación de efectuar un solo pago al final del crédito no estimula a nadie a

separarse de una suma importante de dinero. En consecuencia, mucha gente optaba en este sistema por no pagar. En el Grameen se decidió hacer lo contrario: establecer un gran número de cuotas regulares, de manera que los pagos serían tan ínfimos que quien pidió dinero ni siquiera se daría cuenta del pago. Era una manera de superar el bloqueo psicológico que representa el hecho de desprenderse de tanto dinero. Además, con el sistema de pagos cotidianos el control es más fácil y se sabe inmediatamente quién cumple y quien se retrasa. Otra ventaja importante de este sistema es que desarrolla cierta disciplina en gente que jamás había pedido un préstamo y les demuestra que pueden hacerlo. No existe ningún programa de microcrédito que no haya adoptado esta metodología.

Combinando la primera y segunda regla (un año de duración y cuotas semanales) se deduce que cada cuota semanal representa un 2% del total del préstamo, durante 50 semanas, hasta completar el 100% del préstamo más sus intereses.

- c) La tasa de interés se fija en un 20% fijo y se aplica al principal del préstamo como interés simple. Es un interés no subvencionado que equivale al de mercado.
- d) No se establece ningún compromiso jurídico entre el banco y sus clientes, ya que el vínculo reposa en la confianza. De hecho, el fundamento de la palabra "crédito" es "confianza", aunque el sistema bancario tradicional construyó su institucionalidad en el curso de los años sobre la base de la desconfianza mutua.
- e) Existe un componente de ahorro obligatorio, concretamente el 5% de los préstamos se destina a un Fondo Grupal. Esta cantidad se descuenta al concederse el préstamo y supone un volumen de fondos muy importante, que permite al banco servir importantes servicios financieros (como seguros) y tecnológicos (telefonía móvil, energía solar, promoción de la energía mecánica para apoyar la mano de obra) en aras a formar capital humano.

Durante 25 años, el Grameen funcionó con este conjunto bien definido de reglas estandarizadas, del que no estaba permitido hacer modificaciones. Una vez que una prestataria se salía de los límites, le resultaba muy difícil volver atrás, pues las reglas que le hubieran permitido volver no podían ser cumplidas con facilidad. Por ello, en Abril de 2002 entró en marcha un nuevo sistema más flexible, que incorporaba las lecciones aprendidas y las aspiraciones acumuladas en el cuarto de siglo de operaciones del Grameen. El proceso de diseño de esta nueva metodología –denominada Sistema Generalizado Grameen– comenzó formalmente en abril del 2000 y en todas las etapas de diseño del producto participaron activamente los 12.000 miembros del personal. Se ha de señalar que las propietarias mayoritarias del banco (los 3,12 M de clientes) no participaron en la redefinición ni lo hacen en la gestión del banco, como sucede en organizaciones locales más sencillas y pequeñas como son los Bancos Comunes.

El sistema clásico es aún una metodología válida que ha demostrado su capacidad para acceder al microcrédito en múltiples países, en cualquier tipo de economía y cultura. Ha cumplido una tarea nada desdeñable: convertir el microcrédito en un negocio serio. Para ello se ha utilizado una metodología tipo "talla única", lo cual otorgaba al SCG la simplicidad necesaria para la implementación de una idea que era totalmente desconocida para el mundo. En la actualidad el microcrédito ha madurado y, según Yunnus, el mundo está preparado para asimilar una metodología que puede proveer crédito hecho a la medida para los pobres<sup>27</sup>.

Por ello, el SGG otorga préstamos a cualquier plazo y rompe con la regla fija de un año de duración. Las cuotas siguen siendo periódicas y frecuentes, pero no han de ser necesariamente fijas, sino que su cuantía puede adaptarse al calendario de disponibilidad del cliente: por ejemplo, una prestataria puede pagar más cada semana durante la temporada alta de su negocio y pagar menos durante la temporada baja. De todas maneras, el SGG puede ser, en su forma más reducida, tan simple como el SCG, que fue diseñado para ser operado en forma mecánica (1 año, 50 cuotas fijas). El SGG permite al personal ser creativo, de manera que pueda diseñar su producto crediticio para que se ajuste de la mejor manera a su cliente, en términos de duración, plazo, calendario de pagos, etc. El tipo de interés, por su parte, sigue siendo del 20% para actividades generadoras de ingreso, un 8% para créditos de vivienda y un 5% para créditos de educación superior.

### **2.3. El préstamo flexible**

Sin duda la característica más relevante en el sistema de reembolso del SGG es la flexibilidad. Con la introducción del concepto de préstamo flexible se remueven los cimientos metodológicos del grupo solidario creado por el Grameen. La idea es reafirmar la creencia de que la gente pobre siempre paga sus deudas, aunque en algunas ocasiones puede tomarle más tiempo del que se estipuló originalmente. En el sistema anterior, el grupo respondía solidariamente por el que no podía pagar sus cuotas durante un tiempo, pero en caso de impago prolongado, el moroso tenía que abandonar el sistema. En el fondo se seguía un método de penalización un tanto injusto –más propio de la banca tradicional-, que con el nuevo sistema se ha corregido. Yunnus y su personal reflexionaron sobre esto y llegaron a la conclusión de que no había razón para que una institución de microcrédito, dedicada a proveer servicios financieros a los pobres, se sintiera presionada porque un prestatario se retrasara en el reembolso. No es lógica la tensión entre el banco y los prestatarios, o entre los miembros del grupo, para tratar de evitar que alguien se convierta en moroso, lo cual puede suceder, dado que muchas cosas negativas pueden pasarle a una persona durante el lapso de tiempo del préstamo. Después de todo, las circunstancias están fuera de control de la gente pobre. Si el prestatario paga un interés adicional por el tiempo extra, no hay razón para penalizarle, en un sistema maduro

---

<sup>27</sup> Fuente: YUNNUS, MUHAMMAD. *Banco Grameen II. Diseñado para Abrir Nuevas Posibilidades*, Grameen Dialogue, Abril, 2002

como es el Grameen. Se gestiona, en definitiva, la morosidad de forma no-punitiva y como parte de la realidad del negocio, ofreciendo a los prestatarios morosos serlo de forma voluntaria (no cambiarse al flexi-préstamo) o involuntaria (no poder pagar el flexi-préstamo). En cualquier caso, queda siempre la puerta abierta al crédito, siempre que se liquiden las deudas pendientes. Éstas se dan de baja como parte de la prudencia financiera, pero el monto no es olvidado ni perdonado para acceder a nuevo crédito.

Así pues, el SGG ofrece un arreglo muy conveniente para los retrasos en los reembolsos: el préstamo básico tiene una opción de salida, una ruta alternativa a cualquier prestatario que lo necesite, sin hacerle sentir culpable por haber fallado en el cumplimiento de sus obligaciones en el préstamo básico. Esta ruta alternativa se hace a través del préstamo flexible, que es un préstamo renegociado entre el banco, el grupo y el prestatario, con un calendario de pagos diferente, que le permite continuar dentro del sistema, pero a una velocidad menor, consistente con su situación. No se trata de un préstamo independiente, sino de un desvío temporal del préstamo básico en que se reducirá el importe de las cuotas de acuerdo a sus posibilidades de pago, extendiendo el plazo del préstamo.

Desde el punto de vista financiero, el SGG utiliza mecanismos de control rigurosos, definiendo la morosidad de forma estricta. Si una prestataria deja de pagar sus cuotas por diez semanas consecutivas o si deja de pagar el monto total adeudado por un lapso de seis meses y no se cambia al préstamo flexible, se la considera morosa. Al convertirse en morosa, se debe hacer una provisión correspondiente al 100 por ciento del saldo no pagado de capital e intereses. Exactamente un año después, ese monto debe ser dado de baja. Las deudas serán dadas de baja mensualmente, en lugar de hacerlo al cierre anual, como sucedía con el sistema clásico. Se aplicará la misma política para el caso de prestatarias que tengan préstamos flexibles. Se hará una provisión correspondiente al cincuenta por ciento del saldo total de préstamos flexibles y su interés acumulado al cierre anual, que será del 100% al cierre del segundo año.

El prestatario tendrá que realizar esfuerzos permanentes para retornar al préstamo básico, porque con el flexi-préstamo podrá trabajar solamente desde una perspectiva no-expansionista, que significa que podrá solicitar solamente el mismo monto o montos inferiores en cada ciclo. Un fuerte desincentivo para que la prestataria opte por el desvío de un flexi-préstamo es que el abandono de la "autopista" del préstamo básico le significará perder el tope de su préstamo, logrado por ella a través de los años. Tanto en el préstamo básico como en el flexible, puede acceder a un nuevo préstamo cada vez que complete un segmento de seis meses de su calendario de pagos.

Al proveer esta ruta de salida para las prestatarias, el SGG ha introducido un cambio dramático en la situación. Ahora tanto el banco como las prestatarias morosas están más libres de tensión por no poder pagar ante ellas mismas y ante el grupo. Nadie tiene que ver al otro con

sospecha, cosa que sucedía cuando había retrasos, sino que la solidaridad grupal es utilizada para acciones conjuntas con perspectiva futura, para construir cosas para el futuro, en lugar de orientarse a la desagradable tarea de ejercer una presión nada amistosa sobre una amiga. Por lo tanto, el gran éxito del SGG es que ofrece un microcrédito más libre de tensiones.

### 3. Organización

La organización del Grameen depende de la oficina central, ubicada en la capital de Bangladesh, Dakka. Desde allí se controla el funcionamiento de las sucursales (en 2003 existían 1.195), que se agrupan en zonas geográficas. Por debajo de las sucursales se encuentran los centros (74.703 en 2003), que aglutinan 8 Grupos Solidarios de 5 miembros cada uno. El objeto de los centros es desarrollar las conductas de grupo y mejorar las técnicas de ayuda mutua; se reúnen semanalmente en presencia de un empleado del banco. Si un grupo tiene problemas con un miembro que no puede reembolsar, el centro puede ayudar a encontrar una solución. El centro elige un director y un director adjunto, por un año de duración no renovable. El personal del Grameen está compuesto por 12.000 trabajadores bancarios especialmente seleccionados. La gestión del banco, por lo tanto, la ejerce el personal especializado, no los propios clientes. Este personal visita las aldeas que se hallan en su zona de influencia para difundir los objetivos del banco e identificar posibles candidatos.

### 4. Servicios financieros

Existen en el nuevo sistema generalizado Grameen tres tipos de créditos: básico (para actividades generadoras de ingresos), para vivienda y para educación superior. Además, como se ha mencionado, el préstamo básico se puede convertir en flexible en caso de dificultades para el prestatario. El promedio de dichos créditos asciende a 160 US\$ y el promedio de intereses activos (de crédito) es del 16%, frente al 8,1% de interés pasivo, esto es, el que ofrecen los depósitos de ahorro. En la actualidad el 75% de depósitos son de prestatarias, mientras que el 25% pertenecen a depositarios de ahorro, ajenos a la actividad microcrediticia. En la tabla 10 figuran los distintos tipos de créditos otorgados por el GB y su saldo pendiente a Diciembre de 2003.

**Tabla 11: Saldo de créditos pendientes a Diciembre 2003**

Tipo de préstamo	Saldo en Millones de US\$
Básicos	228,3
Flexibles	20,8
Para vivienda	23,8
Otros	1,1
TOTAL	274

**Fuente: CÉSAR FERRARI. *Desarrollo y microcrédito...*, Op.cit.**

Una de las características más importantes del Grameen es el sistema de ahorro obligatorio, que permite obtener un gran volumen de fondos debido al gran número de clientes que dispone el banco. Estos se utilizan

para financiar la expansión de los créditos, así como para montar distintos programas relacionados con otras cuestiones transversales (salud, educación, vivienda) y ofrecer servicios muy necesarios que tan sólo se pueden gestionar masivamente (seguros por ejemplo). Obviamente, la gran dimensión del banco y el gran número de clientes permite ofrecer esta amplia gama de servicios, que otros modelos no se podría asumir. La importancia del ahorro es capital, como ya se ha dicho, para salir de la pobreza.

El sistema de ahorro consiste en que cada prestatario tiene que depositar, semanalmente, el equivalente a 0,05US\$ y, de una sola vez, el 5% del crédito recibido. Parte de estos fondos son utilizados para comprar acciones del banco. Actualmente, cada prestatario tiene tres cuentas de depósitos:

- Cuenta de ahorro personal: Donde se deposita el ahorro semanal y la mitad del ahorro de cada crédito.
- Cuenta de ahorro especial: Donde se deposita la otra mitad del ahorro proveniente de cada crédito.
- Cuenta de ahorro pensional: El prestatario ahorra 0,86 US\$ mensual durante 10 años y recoge el doble al final de este plazo. El fondo de pensiones es una nueva iniciativa muy valorada por las prestatarias, que les da una seguridad de cara a la vejez, impropia de los pobres. Aparte de ser popular, este fondo constituye una enorme fuente de ingresos para el banco; significa 1,75 Millones de US\$ mensuales, que nutren los recursos propios del banco y le permiten expandir sus operaciones crediticas en el futuro. Al mismo tiempo que el banco avanza hacia la autosuficiencia financiera, las prestatarias también avanzan hacia su autosuficiencia a medida que se acerca la vejez.

Otro servicio muy valorado es el seguro de crédito por muerte. El último día de cada año, la prestataria tienen la obligación de depositar un monto equivalente al 2,5% del saldo del crédito en una cuenta de seguro de desgravamen. Si una prestataria muere, el monto total vigente del crédito queda pagado con el fondo de seguros, el cual es creado a base del ingreso por intereses de la cuenta de ahorros. Además, se devuelve a la familia el monto ahorrado por ella en esa cuenta, lo cual no deja de ser un generoso servicio que se valora mucho.

Finalmente, cabe enumerar los numerosos programas filiales del Grameen Bank, que financian e invierten en múltiples necesidades de la población, que el sector público es incapaz de satisfacer en Bangladesh<sup>28</sup>.

- Grameen Trust, 1989, responsable de la cooperación internacional del Grameen, del Programa de Salud y de la Unidad de Computo.

---

<sup>28</sup> Fuente: Página web del GRAMEEN BANK.

- Fundación Grameen Krishi, 1991, transfiere nuevas tecnologías.
- Fundación Grameen Motsho, 1994, produce, transporta, almacena y vende pescado, tiene 4 granjas de peces.
- Grameen Uddog, responsable de la venta mundial de tejidos hechos a mano en las áreas rurales, proporciona material de trabajo, organiza la entrega de la producción a las fábricas.
- Grameen Fund, 1994, realiza financiamiento de inversiones de riesgo, orientadas a la innovación tecnológica
- Grameen Telecom, constituida conjuntamente con Telenor Invest de Noruega, Marubeni de Japón y Gonophone de Estados Unidos. La empresa tiene como meta ofertar teléfonos celulares a 100 millones de personas en las áreas rurales en 68 mil aldeas, con una inversión de US\$ 45 millones.
- Grameen Communications, 1997, provee tecnología.
- Grameen Shakti/Energy, 1996, ofrece energía renovable a villas sin electricidad.
- Grameen Shikkha/Education, 1997, proveer educación en las áreas rurales a través de préstamos con el fin de reducir el analfabetismo.
- Grameen Cybernet Ltd, 1996, provee el Servicio de Internet.

## **5. Conclusiones**

El Grameen Bank es una parte importante de un país tan pobre como Bangladesh y satisface demandas inatendidas hasta la fecha por la gran mayoría de población, mayoritariamente mujeres pobres. Las 3,12 Millones de prestatarias, de las cuales la gran mayoría forman parte del grupo considerado "más pobre", representan una cifra enorme. Durante sus años de existencia, el Grameen ha desarrollado una metodología efectiva y masiva para contribuir a aliviar la pobreza. Muchos programas han sido replicados por todo el mundo o han utilizado algunos aspectos de la metodología de Grupos Solidarios. El GB ha recibido en Bangladesh cuantiosas ayudas para financiar un programa que se ha expandido masivamente por todo el país. Es un modelo que, para cubrir sus costes y ser sostenible, necesita servir a un enorme número de clientes, por lo que su replicabilidad es limitada. Además, ninguna otra institución microfinanciera ofrece la cantidad de servicios que presta el Grameen. Para ello se necesitarían cantidades astronómicas de fondos y mucho tiempo de rodaje, como es el caso del pionero banco de los pobres creado por Muhammad Yunus en 1976.

Los clientes más beneficiados han sido los más pobres, lo cual es poco habitual en la mayoría de programas de microcrédito, donde, en aras a la rentabilidad, se buscan clientes de mayor capacidad económica. En Bangladesh, sin embargo, la pobreza es extrema y con una irrisoria cantidad se pueden conseguir milagros. En otros contextos los resultados no han sido tan sobresalientes y la metodología se ha tenido que adoptar a las distintas realidades culturales. Lo que está claro es que los resultados obtenidos en este verdadero laboratorio del microcrédito que es el GB han servido de referencia en muchos aspectos a otros modelos y hay que saber reconocer este mérito. Del impacto obtenido por el Grameen Bank en su país, el éxito no puede ser más sobresaliente. El Grameen y sus Grupos Solidarios representan un tratamiento masivo para la superación de la pobreza en uno de los países menos desarrollado y el más densamente habitado del mundo.

### III PARTE – FINCA INTERNACIONAL Y COSTA RICA

#### **1. El nacimiento del “Village Banking”: los Bancos Comunales de FINCA Internacional**

La metodología de Bancos Comunales de la red FINCA fue creada en 1984 por el economista norteamericano John Hatch en Costa Rica y fue publicada por él mismo en 1989 (“The village bank manual”). Tras trabajar durante 20 años en proyectos de desarrollo internacional, Hatch estaba frustrado con los grandes programas de ayuda gubernamentales de su país y de las agencias internacionales de desarrollo que, en general, no conseguían involucrar a las personas que querían beneficiar. Los programas de crédito que conoció Hatch no tenían en cuenta la experiencia acumulada de los prestatarios informales de las economías locales, que conocían muy bien los mecanismos de financiación a los que tenían que recurrir habitualmente. La mayoría de los programas eran administrados por expertos externos, lo cual suponía un desincentivo para reembolsar los créditos. Este tipo de gestión ocasionaba altas tasas de morosidad y una baja moral entre los prestatarios o teóricos beneficiarios.

Tras utilizar una metodología de Fondos Rotativos Comunales en Bolivia con la firma consultora que dirigía (Rural Development Services), John Hatch creó en 1984 la Foundation for International Community Assistance (FINCA, Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria) y desarrolló inicialmente su método en Costa Rica junto a María Marta Padilla. Ésta se ocupó del ámbito rural (a través de su propia organización independiente, FINCA Costa Rica) y Hatch del urbano (FINCA Internacional), siendo en la actualidad 2 metodologías muy distintas. En 1996, FINCA Costa Rica dejó de colaborar con de la red de FINCA Internacional de la mano de María Marta Padilla, tras haber creado una nueva e interesantísima metodología, que será analizada en profundidad a continuación.

La filosofía de John Hatch era dar una oportunidad a los pobres para luego darles autonomía, y el resultado ha sido muy positivo: con este nuevo método se les dio un control absoluto en la gestión del banco para desembolsar, invertir y reembolsar según sus preferencias, es decir, para crear sus propias soluciones. Este grado de autonomía de emprendedores pobres no había sido nunca satisfecha, ni incluso por el Grameen Bank, que era y es una verdadera institución líder entre las IMFs, y donde sus prestatarias son las propietarias del banco, pero no participan de su gestión. Los resultados obtenidos entre los primeros prestatarios -organizados como Grupos Solidarios- se tradujeron en un creciente empoderamiento, tanto individual como comunitario. En este sentido, el método creado por FINCA Internacional traslada la responsabilidad a los prestatarios, les da cierta autonomía para gestionar sus bancos y pone el énfasis en la comunidad y en el desarrollo individual, que están estrechamente relacionados. Una novedad nada desdeñable que abrió un nuevo escenario en las microfinanzas, ligándolo al desarrollo comunitario. El

impacto de este método es muy positivo en multitud de cuestiones transversales asociadas a la construcción de capital social.

Tras su primer programa en Costa Rica en 1984, FINCA Internacional continuó al año siguiente en el Salvador, donde unos años más tarde estableció su mayor programa, el Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM), que se extendió por todo el territorio nacional. El gran despegue se produjo en 1989 al crear Bancos Comunales en México, Honduras, Guatemala, República Dominicana y Haití. En 1992 FINCA se expandió a África en un esfuerzo para llevar su programa al continente más afectado por la pobreza extrema. Empezando en Uganda en este año, continuó su experiencia en Malawi, Tanzania, Sur África y Zambia. Fue todo un reto iniciarse en un nuevo continente y las dificultades no fueron pocas. Aún así, estos programas consiguieron dar crédito a unas 30.000 mujeres pobres y las tasas de reembolso combinadas alcanzaron un elevadísimo 99%. En la actualidad FINCA coordina una red de 20 programas de Bancos Comunales en América, África y Asia, sirviendo a 171.000 prestatarios. En todos sus programas, la tasa media de reembolsos es del 96%<sup>29</sup>. Los estudios existentes para el conjunto de América Latina en el año 2000 muestran que la distribución de la clientela es la siguiente: 52% de clientes son de extrema pobreza, 31% son de pobreza moderada y el 17% están sobre línea de pobreza<sup>30</sup>.

## **2. Metodología de los Bancos Comunales de FINCA Internacional**

El rasgo más destacable de la metodología de los Bancos Comunales es la autogestión del mismo que realizan sus propietarios, lo cual les da una gran autonomía, implicación y responsabilidad sobre sus actividades microcrediticias. Sin embargo, un problema importante de este modelo reside en la falta de claridad de la propiedad del patrimonio por parte de sus miembros; el patrimonio es de todos, pero de forma indivisa y no nominal, por lo que el retiro y la incorporación de nuevos socios puede presentar problemas y divergencias en torno a sus derechos sobre el patrimonio del bancomunal. La solución a este conflicto –típico de cualquier asociación- se desarrolla en FINCA Costa Rica (CR), organización autónoma con la que FINCA Internacional había hecho un convenio de colaboración en 1984.

Los miembros del BC, generalmente mujeres, se asocian entre sí y crean una asociación de ahorro y crédito. Éstas se han de conocer entre sí, dado que comparten la gestión de un sistema microcredicio, de ahorro y apoyo mutuo, que se basa en la confianza. El banco comunal se forma inicialmente con 20 o 30 madres (posteriormente pueden llegar a ser 50), que eligen su comité de administración, así como el reglamento interno que regirá el banco. El monto de los créditos suele oscilar entre los 50 y 300 dólares. Inicialmente cada socia recibe un préstamo que es cancelado en 16 cuotas semanales con intereses del 5% mensual.

---

<sup>29</sup> Fuente: Página web de FINCA Internacional. Consultada 15/06/2004

<sup>30</sup> Este estudio define la pobreza según los parámetros de FINCA, que son los que utilizan las diversas agencias de desarrollo dependientes de Naciones Unidas. Fuente: ROCAEL GARCÍA. *Problemas y desafíos de los programas de microfinanzas en la región*, Octubre 2000.

Además, las socias deben ahorrar un mínimo del 20% del capital prestado, como sucede en el Grameen Bank. Estos ahorros se depositan en un banco comercial, a fin de que genere intereses; de esta manera el banco comunal puede acumular recursos y buscar la autosuficiencia. Una vez cancelado el préstamo inicial, las socias pueden tomar otro por un monto equivalente al primero más el ahorro acumulado: cuanto más ahorra un miembro, tanto más puede tomar prestado. Al insistir en el ahorro, el programa promueve la independencia financiera; al cabo de tres años (es decir, nueve ciclos de préstamos), el prestatario típico llega a ahorrar USD 300, cantidad que asegura una autosuficiencia sostenible.

Brevemente, las características más destacables de la metodología de Bancos Comunales de FINCA Internacional son:

- En cuanto a la organización: FINCA ayuda a crear grupos de crédito y ahorro autogestionados por y para la comunidad, particularmente en áreas ajenas al sector financiero formal. El método de Bancos Comunales es altamente participatorio por naturaleza. Proporciona a los beneficiarios una voz y les involucra en el proceso de desarrollo. Los miembros no sólo reciben préstamos, sino que forman grupos cohesionados que gestionan y recolectan los reembolsos de estos préstamos, ahorran diligentemente y deciden cómo invertir sus ahorros, progresan conjuntamente y forman redes para el apoyo mutuo.
- En cuanto a los servicios financieros prestados, cabe destacar que se conceden préstamos y también se fomenta el ahorro, ya que una parte es obligatorio. Pero el servicio financiero básico del modelo de FINCA Internacional son los préstamos no subvencionados que conceden, que utilizan la metodología de Grupos Solidarios del Grameen. Los tipos de interés aplicables equivalen a los tipos de interés de mercado. No hay subvenciones porque el origen de su pobreza es la falta de oportunidades, no la falta de ganas para trabajar. Muchos pobres tienen ideas para desarrollar, pero no pueden hacerlo por la falta de acceso al capital derivado de la falta de garantías.
- En cuanto al fomento del desarrollo individual y comunitario: FINCA presta a grupos de vecinos que se garantizan entre ellos los préstamos solidariamente. Hatch percibió –como Yunnus- que el grupo es crítico: sin él, los individuos no pueden desarrollar todo su potencial. Compartiendo sus problemas, sus retos y sus éxitos, los clientes aprenden y progresan conjuntamente. Los Bancos Comunales, en este sentido, son una gran fuente de soporte moral para emprendedores y una bella característica es que la cooperación predomina sobre la competencia.

## FINCA COSTA RICA

### 1. De los Bancomunales a las Empresas de Crédito Comunal

Los inicios de FINCA se desarrollaron en 1984 en Costa Rica, país que cuenta con una larga tradición microcrediticia –aunque no sistematizada– desde el S.XIX<sup>31</sup>. De la mano de María Marta Padilla –que inició conjuntamente con John Hatch la primera experiencia en este país–, FINCA Costa Rica (“Fundación Integral Campesina”, FINCA/Costa Rica) se separó en 1996 de la red de FINCA Internacional y evolucionó hasta desarrollar el programa renombrado inicialmente de “Bancomunales” y posteriormente de “Empresas de Crédito Comunal” (ECC)<sup>32</sup>. En 1984 se establecen paralelamente en Costa Rica FINCA CR y FINCA Internacional, y ambas comienzan a experimentar con 2 metodologías: FINCA Internacional a nivel urbano y FINCA CR a nivel rural. En la actualidad, FINCA CR desarrolla una metodología basada en el capital propio de los socios cuya principal característica es que se establecen claramente los derechos de propiedad de las organizaciones que promueve. Pero además, la organización costarricense continúa ejecutando un programa de crédito para ECCs. Así pues, FINCA CR ha sido a la vez líder e inconformista en la metodología de “Village Banking”.

FINCA CR promueve el establecimiento de organizaciones locales con derechos de propiedad claros a través de un fondo de capital social aportado con la compra de acciones, con el que inician el servicio del crédito. El propósito es que los/as dueños/as se apropien de las ECC y tengan claro el rol de propiedad que juegan en las mismas. La idea de sistematizar este novedoso modelo está expandiendo una Red Latinoamericana de ECC, ya que varias organizaciones han implementado el modelo de FINCA Costa Rica: SADESC en Nicaragua, ASAPROSAR en el Salvador, FUNBANHCAFE en Honduras y FUNDACEN en Guatemala. En

---

<sup>31</sup> En el 1880 los “beneficios” operaban como pequeños bancos rurales donde los importadores de café británicos prestaban dinero a los productores locales. En 1914, el Banco Internacional de Costa Rica estableció un banco local que daba créditos a pequeños grupos de agricultores y ganaderos. En los 70s y 80s, la actividad crediticia fue decreciendo a medida que la inflación crecía y las tasas reales de interés se volvían negativas. Finalmente, la crisis del sector financiero a mitad de los años 80 desligó a los campesinos del sector financiero formal y por ello dejaron de tener acceso al crédito. En 1983, esta situación atrajo la atención de John Hatch, fundador de FINCA Internacional y creador de la metodología inicial del Village Banking o Bancos Comunales. Fuente: KATE LOWE. *Is Costa Rica's micro-lending method sustainable?*, 1999.

<sup>32</sup> Según el acta de la Junta Directiva, fechada en mayo de 1996, la separación fue debida a que FINCA Internacional cobraba un 1% por uso de la metodología y FINCA CR consideró que no era justo dado que había desarrollado su propia metodología. La denominación de Empresas de Crédito Comunal fue debida a que la acepción Bancomunales se prestaba a confusión a la hora de diferenciarla de los Bancos Comunales que dio a conocer John Hatch con la publicación de su libro. Fuente: MARIA MARTA PADILLA. Correspondencia mantenida en Noviembre de 2004.

Venezuela, FUNDEFIR ha creado un modelo basado en el de FINCA CR, aunque se ha desarrollado en paralelo, sin la supervisión de ésta, por lo que este caso será analizado en el siguiente capítulo.

En los últimos años, los Bancomunales han pasado a ser Empresas de Crédito Comunal con unas características todavía más diferenciadas de los Bancos Comunales de FINCA Internacional. Son las siguientes<sup>33</sup>:

- El diseño institucional de los grupos comunales ya que son organizaciones legales y no solamente grupos de crédito en su expresión más simple, ya que se forman con capital accionario.
- El sentido de pertenencia de las ECC por parte de los socios.
- La definición de reglas claras que establecen la propiedad de las ganancias de las ECC.
- Una acción igual a un voto y no una persona igual a un voto.
- Creación de capacidad local.
- Los préstamos y las garantías son individuales, no solidarias

La tecnología financiera adoptada ha ido evolucionando de forma adaptativa a las necesidades cambiantes de la población y también a la disponibilidad de fuentes de financiación de FINCA. Muchas innovaciones interesantísimas han permanecido y las que no han tenido tanto éxito han sido desechadas, enriqueciendo así a un sector de las microfinanzas en constante evolución. Las características únicas de este nuevo programa tienen su razón de ser debido a las inquietudes de María Marta Padilla y a las inusuales condiciones socioeconómicas de Costa Rica, que comportan diferencias en el tamaño y plazo de los préstamos –aunque esta última no es una causa fundamental, dado que el modelo se está expandiendo, con éxito, a otros países más pobres-. El país centroamericano está considerado como un país en vías de desarrollo, con una economía orientada principalmente a la exportación; sin embargo, es distinto a otros países en diversos aspectos:

- Tiene una alta tasa de alfabetización de su población, lo cual reduce el tiempo que FINCA invierte en formar a sus empleados y permite un elevado grado de autonomía de sus bancomunales.
- El sistema legal establecido en el país hace que los mecanismos de control sean creíbles.
- La mayoría de campesinos son propietarios de sus tierras, con lo que la agricultura de pequeña escala es mucho más predominante que en otros países. En consecuencia, el monto y los plazos de los préstamos son superiores en Costa Rica que en otros países, de ahí la variedad de fuentes de financiación que ha ido barajando este interesante programa desde su creación.

Con respecto al sistema legal, es interesante observar la relación que tiene este importante componente con las garantías grupales que se han analizado en el presente estudio. Debido al grado de desarrollo de este

---

<sup>33</sup> Fuente: MARIA MARTA PADILLA. Correspondencia mantenida en Diciembre 2004.

sistema en Costa Rica, las ECC pueden ser registradas como entidades legales y por lo tanto se pueden "exigir" los reembolsos de los prestatarios a través de canales legales.

La garantía solidaria se utiliza habitualmente en países o contextos donde la exigencia del reembolso es difícil desde un punto de vista legal, por ello la garantía reside en la propia presión del grupo. Bangladesh es claramente uno de estos países y la cuna de la metodología del Grupo Solidario que hemos visto aquí. De hecho, FINCA CR empezó utilizando la garantía grupal como FINCA Internacional, aunque pasó posteriormente a utilizar garantías fiduciarias, prendarias e hipotecarias, en función del monto solicitado. Esto corrobora que el contexto es determinante: lo que funcionó en Bangladesh no tiene porque funcionar en Costa Rica. De hecho, en el programa de FINCA CR, la solidaridad grupal acabó siéndolo más para no pagar que para pagar. Desde entonces, cada préstamo es considerado separadamente, con la posibilidad de acciones legales en caso de impago.

En definitiva, FINCA Costa Rica ha experimentado –y lo seguirá haciendo, en palabras de su creadora- las numerosas posibilidades que ofrece la metodología de Bancos Comunales, y ha aportado avanzados instrumentos económico-financieros –provenientes de la imaginación de una economista como MMPadilla-, lo cual hace de los Bancomunales una impagable escuela de alfabetización financiera para sus clientes beneficiarios, a través de la gestión autónoma otorgada a las Empresas de Crédito Comunal<sup>34</sup>. Para fortalecer la expansión y consolidación del programa cabe mencionar dos hechos significativos. Recientemente se ha creado una empresa de crédito nacional en Costa Rica con el capital accionario de las empresas comunales y de FINCA CR para brindar crédito a las ECCs. Y, en el 2005, se legalizará una organización internacional que agrupará a las organizaciones que comparten la filosofía de las ECC.

**Tabla 12: El programa de Empresas de Crédito Comunal en cifras, a Noviembre 2004**

<b>Empresas de Crédito Comunal</b>	<b>COSTA RICA</b>	<b>GUATEMALA</b>	<b>EL SALVADOR</b>	<b>HONDURAS</b>	<b>NICARAGUA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nº de ECC</b>	230	23	9	50	83	<b>395</b>
<b>Nº de Socios</b>	3.450	1.200	145	1.046	2497	<b>8.338</b>
<b>Monto Capital Accionario US\$</b>	531.300	11.017	1.013	25.265	29.921	<b>568.625</b>
<b>Nº de Créditos concedidos</b>	4.577 *	291	1 **	1.078	2.851	<b>4.221</b>

\*Créditos vigentes \*\* Reciente apertura del programa en El Salvador

**Fuente: FINCA Costa Rica.**

<sup>34</sup> Fuente: CLAUDIO GONZÁLEZ, RONULFO JIMÉNEZ, RODOLFO QUIRÓS (Editores). *Financiamiento de la microempresa rural, FINCA Costa Rica*. Ohio State University y Academia de Centroamérica, San José, CR, 1993.

## 2. Principales características de las ECC

Las ECCs son organizaciones de personas legalmente constituidas, con personalidad jurídica, propiedad de los campesinos organizados, dirigidas y controladas por los mismos socios y socias. Su finalidad es, principalmente, la de crear organizaciones autónomas, con derechos de propiedad bien definidos, que proporcionen recursos y servicios financieros en el ámbito de las comunidades rurales. Estas organizaciones permiten la generación de beneficios, fomentan el hábito del ahorro a través de la microinversión, promueven otros beneficios intangibles (trabajo en equipo, liderazgo local, etc.) y con ello contribuyen al desarrollo económico y social en la comunidad.

En los inicios del programa, el típico beneficiario de FINCA era un hombre, cabeza de familia, con una media de 6 años de educación primaria, con una baja o media capacidad de generación de ingresos, tal y como refleja un estudio realizado en 1997<sup>35</sup>. Se trataba de una mayoría de microempresarios y de individuos moderadamente pobres, aunque también los más marginados participaban de este modelo: la metodología de ECC permite un amplio abanico de clientes, siempre que sean conocidos en la comunidad que crea la organización financiera local. En este sentido, un dato interesante –aunque antiguo, de 1993- es el acceso histórico de los miembros de los bancomunales a otras fuentes de crédito. En la encuesta de Quirós y Jiménez se refleja que un 15% de los clientes no había tenido nunca acceso previo al crédito<sup>36</sup>. En la actualidad, la distribución de género –inicialmente habían más hombres que mujeres, hecho poco común en la mayoría de programas- ha variado considerablemente, de manera que existe una mayor participación femenina, que supera el 50%<sup>37</sup>.

El programa de ECC ha ido evolucionando continuamente, es un modelo dinámico que se ha ido adaptando a las necesidades que han ido surgiendo desde su creación. Los fondos que las ECC utilizaban para proveer el servicio financiero a la comunidad provenían inicialmente de los préstamos de FINCA y del ahorro de los socios. Sin embargo, para resolver el problema de los derechos de propiedad existentes en toda asociación y resolver la ilegalidad del ahorro, se idearon las aportaciones de capital por parte de los socios. Se introdujo así un nuevo concepto en las microfinanzas: la microinversión. Ésta fue una importantísima novedad relacionada con el sentimiento de propiedad de la organización entre sus propietarios y en la divisibilidad de sus derechos de propiedad. La microinversión es, además, una fuente adicional de financiación que

---

<sup>35</sup> Fuente: PATRICIA JUNYENT. *El financiamiento de la microempresa rural*, Costa Rica, IESE y CODESPA, 1997.

<sup>36</sup> El 85% restante sí había tenido acceso al crédito previamente, aunque en condiciones menos favorables que las que ofrecía FINCA CR. Los clientes que habían accedido a crédito lo habían hecho en un 63% a través del sistema formal, un 28% a través del sistema semiformal (programas de desarrollo por ejemplo) y un 63% a través del sistema informal. Nótese que las proporciones correspondientes a cada tipo de fuente suman más del 100%, ya que algunos asociados tuvieron acceso a más de una fuente simultáneamente. Fuente: ACADEMIA DE CENTROAMERICA, Costa Rica, Encuesta. 1993.

<sup>37</sup> Fuente: MARIA MARTA PADILLA. Correspondencia mantenida en Noviembre 2004.

complementaba a las anteriores y que, con el paso del tiempo, pasó a ser la única fuente necesaria para abrir un Bancomunal, reduciendo así la dependencia externa de fondos e incrementando el sentimiento de apropiabilidad entre sus miembros.

Este punto de inflexión conceptual en los BC—referido como “La nueva generación de Bancomunales”<sup>38</sup> se produjo en el 1994. Hasta entonces, eran grupos que se formaban con el objetivo de recibir crédito. A partir de 1994, esto pasa a un segundo plano siendo lo principal el establecimiento de organizaciones comunales con capital accionario, lo cual no limita el uso de crédito externo si así lo requiere la ECC. Desde 1996, FINCA ha renunciado a proporcionar los fondos externos para iniciar el servicio de crédito en las ECC<sup>39</sup>. Sin embargo, una vez constituido el BC, este es libre para buscar financiación externa si lo necesita, en instituciones financieras formales o en otras organizaciones, como la propia FINCA CR. La mayor parte de las aportaciones externas de FINCA (donaciones y subvenciones) se utilizan para financiar la promoción, capacitación y seguimiento de la Red de BCs de FINCA, más que para financiar a los BCs en sí.

Uno de los aspectos centrales perseguidos por FINCA CR es que las organizaciones sepan que son autónomas. Si ellas consideran que requieren recursos externos para financiar una oportunidad de crecimiento bien sea de su empresa o de un miembro de su comunidad, están en total libertad de hacerlo ya que FINCA CR no es dueña de las ECC, aunque las haya inventado y promocionado. FINCA CR promueve organizaciones de base autónomas con derechos de propiedad claros y con reglas claras. No son grupos creados para que FINCA les otorgue crédito, pero no hay que confundir que si lo requieren en algún momento de su desarrollo, FINCA u otras organizaciones lo pueden hacer siempre y cuando éstas lo soliciten y dé un valor agregado al desarrollo de la ECC.

Otra importante innovación de FINCA CR es la variedad de status jurídico que puede adoptar un Bancomunal: con ánimo de lucro (S.A.) o sin él (Asociación). Cada socio debe tener como mínimo una acción (en las S.A.) o un Certificado de Aporte Patrimonial (CAP) en la asociaciones, que representan una parte del patrimonio de la organización. En las SA, ser dueño de acciones da derecho a voto en la proporción que se posea de éstas, mientras que las asociaciones siguen el modelo de las cooperativas, donde cada persona representa un voto. En ambos casos, los propietarios tienen derecho a recibir crédito si cumplen las condiciones reglamentarias para obtenerlo y a recibir beneficios de la organización, si los hay, en proporción a la parte de capital que posean. Cuando FINCA promovió la creación de la primera SA en 1995, ya no se dejó de promover esta figura jurídica de forma exclusiva -manteniéndose las asociaciones creadas hasta el momento, aunque en proceso de transformación a SA-, dado que las acciones permitieron a las ECC aún mayor claridad y facilidad para la

---

<sup>38</sup> Fuente: CARLOS DOMENECH, Recopilación. 1997.

<sup>39</sup> La primera ECC que se abrió sólo con fondos propios fue la ECC Urasca de Cachí S.A.  
Fuente: MARIA MARTA PADILLA. Correspondencia mantenida en Noviembre 2004.

conformación de su capital social. El hecho de promoverse la SA no debe confundirse con promover la constitución de empresas meramente lucrativas sin otro tipo de ambiciones y objetivos que la simple generación de beneficios. Las ECC han sabido aprovechar una estructura empresarial, para lograr brindar los servicios sociales además de financieros que se requerían en las comunidades rurales pobres.

### **3. Organización y reglamentación**

El programa de FINCA Costa Rica está constituido por dos elementos autónomos e independientes: las ECC y, naturalmente, la propia FINCA CR, que es promotora, capacitadora, asesora y, si se requiere, cofinanciadora de las ECC. Una característica importante de los programas de Bancos Comunes es la autonomía que se da a los bancos a la hora de tomar decisiones relativas a su organización interna y funcionamiento. En el caso de FINCA se potencia al máximo y ello implica que el papel de FINCA es menor que el de otras IMFs que emplean una metodología distinta a la de Bancos Comunes y que controlan prácticamente todos los aspectos operativos (como sería el caso, por ejemplo, del Grameen Bank). La consecuencia es que se opera a un coste más bajo para la ONG acompañante en determinados aspectos operativos desempeñados por las propias ECC. En cambio, el coste que involucra la capacitación en el proceso de formación y fortalecimiento de las ECCs es más elevado en el caso de FINCA CR que en otras IMFs de distinta naturaleza. Lo que es evidente es la ventaja que confiere que la toma de decisiones, especialmente las relativas a las condiciones de crédito, estén más cerca del cliente, ya que ello redundará a favor de la eficiencia.

En un inicio, FINCA aportaba el capital inicial para prestarlo entre los miembros de los bancos, intermediando de forma no onerosa entre los cofinanciadores y los clientes, aún a costa de dificultar la autosostenibilidad de FINCA CR –siempre ha sido la filosofía de M.M.Padilla el controlar los costes para no trasladar el coste de una administración deficiente al cliente-. Así pues, desde el punto de vista del financiamiento, había una cierta dependencia de los recursos financieros de la central, relativizada por el hecho que existían otras fuentes de obtener recursos (ahorro y aportaciones de capital). Cuando, desde 1996, se decide no inyectar fondos externos en el momento de crear una ECC, éstas ganan en autonomía, de manera que FINCA sigue siendo el eje sobre el que pivotan todos los Bancomunes, pero esencialmente de forma inmaterial, asesorando, capacitando y acompañando, pero no proporcionando el fondo para crédito como principal objetivo. Sino, las ECC serían grupos de crédito –como son los Bancos Comunes de FINCA Internacional- y no organizaciones autónomas –como son las ECC de FINCA CR-. Ambas metodologías aportan sus beneficios y se presentan como alternativas a los sectores más marginados de la sociedad. Una vez creados los BCs, si éstos consideran que requieren recursos externos para complementar los internos, están en total libertad de hacerlo, ya que son autónomos para decidirlo.

### 3.1. Los derechos de propiedad y el capital accionario

Es importante destacar la novedad fundamental que fue la innovación del capital accionario introducida y desarrollada por FINCA Costa Rica. En los primeros años del programa, la estructura de derechos de propiedad en las ECC no era suficientemente clara. El ejemplo típico de esta situación era el de Bancomunales en los que no se le asignaban a individuos particulares las ganancias generadas y en los que no se definía la participación en esas ganancias en caso que, por ejemplo, un individuo se retirase de la coalición. Es por ello que, en 1991, FINCA hace un alto en el camino y solicita asistencia técnica al Proyecto Servicios Financieros, ejecutado por las prestigiosas Ohio State University y Academia de Centroamérica y financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID) y la Fundación Interamericana. El proyecto abarcó diversos aspectos, como por ejemplo las tecnologías de crédito y de ahorro, los proyectos colectivos, el diseño institucional y los derechos de propiedad de las organizaciones (Bancomunales). Fruto de este trabajo se crearon diversos documentos, recopilados en un libro publicado por la academia de Centroamérica, donde surge la recomendación de aclarar los derechos de propiedad y, por lo tanto, reformular el diseño organizacional. En el capítulo dedicado al diseño institucional de los Bancomunales, Chaves recomienda textualmente: "*La existencia de recursos de capital social le daría una mayor estabilidad a esas organizaciones...*"<sup>40</sup>. Esto lleva a la Dirección Ejecutiva de FINCA Costa Rica a introducir en el modelo la innovación del capital accionario, lo que resulta ser el origen del esquema actual utilizado en Costa Rica y que luego fue transmitido a distintas organizaciones en América latina.

En una organización de personas, los derechos de propiedad crean un incentivo para la participación de los interesados, para que se involucren en el sistema. Lo que pretendía John Hatch al crear el método de Bancos Comunes lo lleva más allá M.M. Padilla y lo perfecciona con las ECC: los clientes se involucran más al saber lo que aporta cada uno y lo que le corresponde, además, una parte importante del dinero que prestan les pertenece. Los diferentes tipos de organización (asociaciones, cooperativas, sociedades anónimas..) tienen distintos sistemas de derechos de propiedad que determinan el grado de participación en beneficios o pérdidas y en los mecanismos de control y gestión de la organización. En el caso de las ECC, el control de la organización consiste en definir reglas sobre la organización, el capital, la inversión educativa y el crédito. Esto se traduce en decisiones tales como<sup>41</sup>:

- a) Distribuir o capitalizar beneficios
- b) Aprobar solicitudes de crédito
- c) Fijar tasas de interés por ahorros y préstamos con recursos propios

---

<sup>40</sup> Fuente: GONZÁLEZ VEGA, CLAUDIO, RONULFO JIMÉNEZ Y RODOLFO QUIRÓS, *Financiamiento...* Op.cit.

<sup>41</sup> Fuente: GONZÁLEZ VEGA, CLAUDIO, RONULFO JIMÉNEZ Y RODOLFO QUIRÓS, *Financiamiento...* Op.cit.

- d) Otorgar gravámenes (prendas, hipotecas) a terceros sobre los activos que son propiedad conjunta de todos los miembros
- e) Aprobar los planes de inversión con los recursos (pasivos y patrimonio) del bancomunal.
- f) Establecer requisitos de ingreso (o expulsión) para nuevos (o antiguos) miembros del bancomunal.

Unas normas claras preestablecidas en el reglamento contribuyen a evitar posibles conflictos que suelen darse entre los miembros del BC. Estas normas sirven de guía para la correcta gestión de la organización y para ayudar en la toma de decisiones que requiere su funcionamiento. Por otra parte, sirven de justificación y respaldo en caso de llegar a situaciones conflictivas, lo cual puede evitar mayores complicaciones. Estas normas deben nacer de la propia iniciativa de los miembros de la comunidad (con asesoría de FINCA) y deben ser asimismo dinámicas para ajustarse continuamente a las necesidades cambiantes de la organización.

#### **4. Metodología para la creación de una ECC.**

El proceso de formación de una ECC empieza con la identificación de una comunidad, tras lo cual FINCA proporciona una charla informativa sobre qué es la ECC, tratando de extraer de los miembros de la propia comunidad los objetivos, reglas y mecanismos de toma de decisiones que se requiere para formarla. De esta manera, se asegura que la necesidad de crédito existe en la comunidad, y se localiza a los miembros que están dispuestos a dedicar el tiempo y capital necesario para formarla.

Tras la charla inicial, los individuos que están interesados eligen democráticamente un líder del grupo y comunican su interés a FINCA. Ésta, por su parte, hace un diagnóstico de la comunidad (demografía, fuentes de producción...) que se analiza para la elaboración de un plan de acción. En él, se organiza el programa de capacitación necesaria para la formación de la ECC según la conveniencia de la comunidad y la disponibilidad del promotor de FINCA CR. Dentro del plan de acción del programa de FINCA CR se da una gran trascendencia a la formación y capacitación de los futuros miembros de la ECC: hasta que no estén capacitados no pondrán en marcha la ECC, lo cual puede ser un proceso largo, al tratarse tres elementos indispensables:

1. Capacitación para la elaboración de reglamentos: Son los que van a definir las características de la ECC, las normas que regirán la organización en todos los aspectos, así como las sanciones que pueden aplicarse en caso de no cumplirlas. Es decir, establecen los derechos y deberes de los socios en todos los ámbitos de la organización. Hay 4 tipos de reglamentos internos:
  - 1) Reglamento organizacional: Antes de este reglamento, se capacita a la comunidad en conocer las distintas personas jurídicas que existen (fundación, asociación, cooperativa y SA). Hasta 1996, el BC podía elegir libremente la forma que

quisiera. Desde esa fecha, se adopta tan sólo la figura de la S.A., aunque se sigue dando la capacitación para que la comunidad se autoconvenza que es la mejor alternativa para el BC.

- 2) Reglamento de acciones comunes (capital)
  - 3) Reglamento INED (Inversión Educativa): importante elemento sensibilizador para las nuevas generaciones que consiste en habituarlas a ahorrar-invertir desde pequeños y que además contribuye a la sostenibilidad del BC, dado que representa una parte importante de recursos para el BC.
  - 4) Reglamento de crédito.
2. Capacitación en organización y gestión: Se explican las funciones básicas de los cargos que van a requerirse en la organización. Entre ellos están las funciones del presidente, tesorero, secretario, fiscal, vocales y comités de crédito o enseñanza.
  3. Capacitación en administración y finanzas básicas: Se capacita a los miembros en conocimientos básicos para la gestión de créditos y contabilidad del propio bancomunal.

Una vez realizada la capacitación se procede en primer lugar a realizar la aportación del patrimonio. Seguidamente se nombran los cargos de la organización por votación de la Asamblea de acuerdo a las acciones que tenga cada socio/a (1 acción = 1 voto), se inician los trámites de obtención de personalidad jurídica y se prepara la inauguración correspondiente.

## **5. Servicios Financieros**

Ligado con los derechos de propiedad, la novedad más importante que aportan las ECC es la aparición de las participaciones en el capital del banco, que suponen una rápida y barata fuente de financiación distinta del ahorro. En los Bancomunales regidos por la figura de la asociación se denominaban Certificados de Aportación Patrimonial (CAPs); más tarde, con la aparición de las SA, aparecieron las clásicas acciones –clásicas entre los bancos formales, pero novedosas entre organizaciones financieras locales de esta naturaleza-.

En su inicio los Bancomunales se nutrían de los ahorros de los socios, una parte de ellos obligatorio,<sup>42</sup> y con los créditos que FINCA les otorgaba

---

<sup>42</sup> Cuando en 1984 Hatch crea el primer modelo de FINCA Internacional en Costa Rica, el modelo presupone la utilización de un 20% de ahorro mínimo u obligatorio (idea importada del Grameen). Este concepto, de cara a las comunidades, se justificaba en que la gente debía adquirir el hábito de ahorrar por si algún día tenía una emergencia. Para la IMF suponía una importante captación de fondos para crear el fondo de crédito. La idea del ahorro mínimo, sin embargo, dejó de ser obligatorio rápidamente bajo la tutela de MMPadilla debido a que la captación de recursos es permitida únicamente a Entidades Financieras reguladas por la superintendencia bancaria. Sin embargo, la cantidad ahorrada en el inicio servía para determinar la cuantía máxima que se podía pedir prestada; estableciendo una relación crédito : ahorro que inicialmente era de 8 : 1. Así, si se ahorraba 10 se podía pedir hasta 80. Fuente: LUIS ENRIQUE ENCISO, consultor de FINCA Costa Rica 1998-2004. Entrevista en septiembre 2004.

como fuentes de financiamiento. Sin embargo, con el proceso de crecimiento de las ECC en número, cantidad de socios e incremento del monto de los créditos en cartera puso en evidencia la necesidad de nuevas fuentes de financiación. Una primera innovación estuvo orientada a captar en mejores condiciones una parte del ahorro interno de la ECC. Hasta entonces, los ahorros eran a la vista para que los socios pudieran disponer de ellos ante cualquier necesidad –lo cual obligaba a la ECC a tener una parte importante a disposición-. Se introdujo entonces el ahorro a plazo, que no representó un incremento sensible del volumen de ahorros captados, pero permitió un mejor aprovechamiento de los mismos, ya que con una buena planificación se podían aprovechar para conceder créditos, sin temor a que en cualquier momento se solicitara su retiro. Por ello se pagaba un interés superior a los depósitos a la vista.

A medida que el programa crecía y se daba a conocer, quedó patente la ilegalidad que representaba la captación de ahorros por parte de una entidad no supervisada y la estructura poco clara de los derechos de propiedad. Por ello, el ahorro tiende a desaparecer y adopta una nueva forma: la microinversión. La introducción de los Certificados de Aporte Patrimonial (CAPs) tuvo una gran importancia para la vida y funcionamiento de las ECC, no tanto por su papel en la movilización de la captación interna, sino por los cambios que produjo en la organización de los bancos y en el sentido de propiedad de los socios respecto de estas entidades.

Más adelante se introdujo una figura que representó un paso más en el modelo de los Bancomunales: la posibilidad de que se constituyeran jurídica –y organizativamente- como Sociedades Anónimas. El cambio de asociación civil a sociedad anónima representó un avance de suma importancia, ya que puso en manos de los pequeños productores una institución moderna y un instrumento organizativo con más flexibilidad y mayores capacidades para la acción conjunta en el ámbito empresarial. La noción de las Empresas de Crédito Comunal (ECC) como inversiones de capital de los grupos más desfavorecidos de la sociedad no deja de ser sorprendente.

Las acciones permitieron a los Bancomunales aún mayor claridad y facilidad para la conformación de su capital social. En sus inicios, emitieron acciones comunes y acciones privilegiadas para ganar mayor capacidad de captación de inversiones, sin renunciar a sus aspiraciones de democracia interna y de autonomía. Las acciones comunes confieren derecho a la participación en las decisiones y en los beneficios del bancomunal. La posibilidad de un socio de poseer acciones comunes está casi siempre limitada por reglamento a un porcentaje del total de estas acciones; este límite se ubica generalmente alrededor del 10%, aunque en ocasiones puede ser menor o mayor a esta cifra. De esta manera se evita la concentración del poder de decisión en el Bancomunal.

Por otro lado, las acciones privilegiadas o preferentes eran un recurso alternativo para incrementar los fondos propios del bancomunal sin que sus socios perdieran la capacidad de control de la organización, ya que no

tenían asociado el derecho a voto. Por lo tanto, no conferían derecho a la participación en las decisiones del Bancomunal, sino únicamente en los beneficios. De hecho, se trataba más bien de una captación a plazo, con plazo y rendimientos determinados de antemano. Los socios que deseaban invertir en acciones una mayor cantidad de recursos que el límite que les permitía las acciones comunes, podían adquirir acciones privilegiadas. Esta novedad puso de manifiesto una vez más la capacidad creativa del programa, aunque al final desapareció esta opción tras comprobar sus negativas consecuencias: las acciones privilegiadas tuvieron tanto éxito que representaban una gran mayoría del capital del banco, y ello reducía su rentabilidad, ya que generaban unos gastos por intereses muy elevados. Por lo tanto funcionaban más como un elemento de pasivo que como un fondo patrimonial, y ello afectaba a sus resultados.

Cabe destacar, finalmente, otro original servicio financiero que se viene prestando desde 1992: la inversión educativa (INED) –inicialmente ahorro infantil, denominación que se transformó por la ilegalidad que supone el ahorro en IMFs no reguladas-. Se promueve este servicio financiero para captar recursos de personas de 1 a 17 años de edad. Éstas no pueden ser socias de una ECC, ya que para ello han de ser mayores de edad, tal y como determina el reglamento organizacional de cada ECC. A través de un convenio entre padre e hijo/a, se abre una libreta de inversión que se puede ir llenando a lo largo del año. En Costa Rica, muchos menores de edad trabajan y pueden ir invirtiendo cuando disponen de dinero. Se ideó este método para desarrollar la mentalidad empresarial y para que luego puedan recuperar la inversión y dedicarla a pagarse sus estudios universitarios. Equivale a un depósito a plazo, con rendimiento fijado de antemano; si se retira algún monto, hay una penalización. También puede funcionar como un depósito a la vista, pero entonces, lógicamente, los intereses son menores. Actualmente la inversión se está viendo en algunos casos como la creación de un fondo para ser en el futuro, socio/a de una ECC. La inversión educativa, además, contribuye a la sostenibilidad de la ECC, dado que representa una parte importante de sus recursos –en algunas ha llegado a representar un 30% de su capital-. En la tabla 10, y a modo de resumen, se puede ver la evolución del numeroso origen de fondos utilizados por las ECC promovidas por FINCA CR de forma cronológica.

**Tabla 13: Evolución del origen de fondos utilizados por las ECC desde 1984 hasta la actualidad**

Año	Donaciones (D)	Préstamos de FINCA (PF)	Ahorro (A)	Certificados Aporte Patrimonial (CAP)	Acciones comunes (AC)	Acciones privilegiadas (AP)	Inversión Educativa (INED)	Préstamos Entidades Crédito (PEC)
1984	X		X					
1988	X	X	X					X
1992	X	X	X				X	X
1994	X	X	X (b)	X (c)			X	X
1995	X	X		X	X	X (e)	X	X
1996	X	X		x	X (d)	X	X	X
1998	X	X (a)		x	X		X	X
2004	X	X		x	X		X (f)	X

**Fuente: Elaboración propia**

- (a) Desde 1998, FINCA deja de prestar fondos para abrir una ECC. Una vez abierta, ésta es libre de solicitar financiación a FINCA (y a otras organizaciones) si lo considera necesario.
- (b) Tiende a desaparecer por la ilegalidad que supone captar ahorros cuando la IMF no es regulada. Se ideó entonces hacer uso de la disponibilidad del mismo en las comunidades, pero en una forma legal a través de las acciones.
- (c) A partir de 1994, con los CAPs, las organizaciones con aportes de capital promovidas por FINCA CR pasaron a denominarse "La nueva generación de Bancomunales" recopilación: Carlos Doménech, 1997. Los CAPs tienden a desaparecer al dejar de crearse asociaciones (en 1995) a favor de ECC conformada por acciones (SA). Tan sólo se mantienen los CAPs en los BC creados antes de ese año, aunque la mayoría están en proceso de transformación a SA.
- (d) Predominan en detrimento de los CAPs ya que los nuevos BC son ECC y los antiguos se transforman lentamente en ECC. En 1995 se creó la primera ECC con acciones como forma de capital y, en 1996, la primera que abrió exclusivamente con fondos propios.
- (e) Tiende a desaparecer, tan sólo se mantiene en los BC antiguos. Funcionaban como un elemento de Pasivo y no de Fondo patrimonial.
- (f) Antes de la inversión educativa (INED), existía el ahorro infantil desde el 1992. Se cambió a inversión educativa por la ilegalidad que suponía el ahorro.

### 5.1. Plazo, monto e interés

Debido a la autonomía que gozan las ECC, las políticas de crédito como son las actividades a financiar, montos, plazos, garantías, tasas de interés, etc., están definidos por cada ECC, por lo que hay tanta variedad de reglas como ECC existen. Aún así, en su conjunto, las ECC adolecen de unas características comunes que lo diferencian de otros modelos. Por lo que se refiere al tamaño de los préstamos, ya se ha dicho que son mayores en FINCA CR que en otros programas de Bancos Comunes. Un estudio exhaustivo de Sharon Holt (1992) comparó el préstamo máximo de Finca CR en 1990 con otros programas de Bancos Comunes, y las diferencias halladas eran sustanciales ya por aquel entonces, como se puede comprobar en la Tabla 11.<sup>43</sup>

**Tabla 14: Préstamo Máximo otorgado por distintas IMFs con metodología de Bancos Comunes en 1990**

<b>FINCA Costa Rica</b>	<b>FHH Tailandia</b>	<b>CARE Guatemala</b>	<b>FINCA México</b>	<b>SCF el Salvador</b>
<b>2000 US\$</b>	300 US\$	150 US\$	300 US\$	62 US\$

**Fuente: The village Banking methodology**

La explicación de este fenómeno se debe al contexto de Costa Rica, país con una economía relativamente fuerte y estable, y a que FINCA financia más proyectos de producción que de consumo y comercio. No es sorprendente, pues, que el promedio de préstamos variara desde el 38 al

<sup>43</sup> Fuente: HOLT, S. *The Village Bank Methodology*, Ed. Kumarian Press, 1992

75 por ciento del PIB per cápita en los 90's. Para toda América Latina, las ONGs concedían en la pasada década préstamos que promediaban un 18 por ciento del PIB per cápita<sup>44</sup>.

Por lo que se refiere al plazo de los préstamos, FINCA Costa Rica ofrece más flexibilidad que en la mayoría de programas de Bancos Comunes. Dado que se conceden créditos individualmente, no hay necesidad de que los términos sean iguales para todos los miembros. Así, el plazo oscila desde los 6 meses a los 4 años. En la fase inicial de desarrollo del BC (fase A), el plazo máximo de retorno es un año. Sin embargo, una vez el BC alcanza la fase B, el plazo se amplía hasta los 4 años. En general, el promedio de plazos de los préstamos creció desde un año en el periodo experimental de FINCA a los 21 meses en 1991 y 24 meses en 1995<sup>45</sup>. Este incremento refleja el ajuste gradual del plazo que se necesita para plantar y recoger la cosecha en Costa Rica.

En 1997 Vilma Villalobos realizó encuestas con 32 miembros de 8 bancomunales<sup>46</sup>, de donde se extraía que el 17% de los miembros habían obtenido al mismo tiempo préstamos externos de FINCA y de los fondos internos del grupo, siendo las condiciones de ambos (tamaño, plazo e interés) distintos en función del origen de los fondos. Lo cual es lógico, dado que FINCA CR tiene sus propias reglas y las ECC, las suyas.

**Tabla 15: Características de los préstamos según el origen de los fondos**

Características	Origen Externo de los recursos	Origen Interno de los recursos
Número de prestatarios por BC	18	16
Promedio tamaño préstamo	1.055 US\$	579 US\$
Plazo medio préstamo (meses)	19,4	8,6
Promedio de interés nominal	25,5%	29%

**Fuente: VILMA VILLALOBOS. Encuestas en el terreno con una muestra de 30 clientes. 1997**

Como se puede ver en esta tabla, los préstamos "internos" cargaban un interés 4 puntos superior a los préstamos "externos". El tamaño de los préstamos internos era aproximadamente la mitad de los de FINCA. Además, el plazo de devolución era significativamente más corto en los internos (9 meses frente a 20 en los externos). Las diferencias entre ambos tipos de préstamos tienen su justificación: primero, el grupo prefería un interés mayor porque los ahorradores se repartían los ingresos por intereses al final del ciclo del préstamo. Los términos y el tamaño de los préstamos eran menores con fondos propios debido a la necesidad de liquidez de los bancomunales para satisfacer la demanda de ahorradores que desean retirar sus ahorros. Además, el menor tamaño de los préstamos ponía de

<sup>44</sup> Fuente: PAXTON, J. *An inventory of Microfinance Institutions in Latin America and the Caribbean Sustainable Banking with the poor*, The World Bank, 1997

<sup>45</sup> Fuente: PAXTON, J. *An inventory...* Op.cit.

<sup>46</sup> Fuente: VILMA VILLALOBOS, Encuestas en el terreno con una muestra de 30 clientes, WORLD BANK, 1997

relieve el relativamente menor volumen de fondos internos en comparación con los fondos de FINCA, tendencia que, como hemos visto, se ha invertido totalmente.

Para los prestatarios no suponía ningún obstáculo que los intereses provenientes de recursos internos fueran superiores a los de FINCA, dado que, en cambio, los costes de transacción eran menores. Al solicitar un préstamo interno se requería muy poco papeleo y se hacían muy pocas preguntas relativas al uso que se iba a hacer del préstamo. Esto se debe a las ventajas de información que existen en el grupo, donde todo el mundo se conoce y por lo tanto puede determinar el riesgo del crédito que se concede. No sólo la burocracia se reduce al mínimo, sino que además la concesión de los préstamos suele ser inmediata, cualidad muy valorada por los clientes, en especial en épocas de crisis. Este tratamiento minimalista y eficiente era otra razón más para utilizar mayormente los fondos propios de los socios.

## **5.2. Evolución en el sistema de garantías**

El modelo de garantías de FINCA Internacional se basaba en el Grupo Solidario de Yunnus. Este método fue sustituido por Maria Marta Padilla por otro sistema de garantías, que se ha de analizar en función de dos casos diferenciados: (a) cuando FINCA prestaba a los miembros del BC directamente y b) Cuando el BC presta al socio con fondos propios.

- a) En un inicio FINCA recibía recursos externos como donaciones y, desde 1988, crédito externo, que se utilizaba, entre otras cosas, para prestar directamente a los miembros del BC. En este estadio inicial se utilizaba la garantía del GS del Grameen y también se prestaba sin garantía real, cuando la actividad microempresarial que se financiaba parecía viable. A medida que el programa iba creciendo y se iba desarrollando se introdujeron nuevas garantías, que suponían un mayor y necesario mecanismo de control: garantías fiduciarias (de avaladores), prendarias (por ejemplo una cosecha o una vaca) e hipotecarias (que constituía la única garantía sobre un bien real, ya sea un terreno o una casa). A medida que FINCA recibía fondos externos que se tenían que devolver a sus entes financiadores, éstos exigían que sus fondos fueran prestados con un porcentaje determinado de cada tipo de garantías. FINCA, a su vez, trasladaba estos requerimientos a los miembros del BC.
  
- b) Cuando el BC presta al socio con el capital aportado por los socios, cada banco define las garantías que se van a aplicar en los préstamos. Se utilizan los 3 tipos de garantías citados en el punto anterior en función del monto solicitado. Para montos pequeños, la garantía fiduciaria es suficiente. La garantía prendaria se empieza a utilizar cuando las necesidades de capital se hacen mayores, así se garantiza una futura cosecha o un animal de ganado. Este tipo de

garantía adolece de más riesgo, ya que el objeto que se garantiza no es del todo cierto, la cosecha puede perderse o el animal puede morir. Formalmente, este tipo de garantía requiere de un seguro, pero en los BC no se utiliza, dado que ello encarecería la operación. La garantía hipotecaria se empieza a utilizar cuando los montos solicitados son elevados, lo cual sucede cuando el BC ha crecido y la persona que lo solicita tiene un buen historial de pago. Para este tipo de garantía, el prestatario tiene que presentar las escrituras de su propiedad, por lo que en muchos casos tiene que solicitar esta documentación administrativa, lo cual es relativamente costoso. De ahí que se pida tan sólo para préstamos elevados. También se pueden pedir sistemas mixtos de garantía, como podría ser una vaca y 2 avaladores.

Se ha mencionado anteriormente que en Costa Rica no existe una titularidad clara de la tierra o del equipamiento para ser utilizado como garantía. Muchos campesinos disponen de tierras, aunque no tienen documentación que lo certifique. Para legalizar la situación y poder utilizar la titularidad como garantía, obtener los papeles puede ser costoso en términos económicos y de tiempo. Si el prestatario no quiere pasar por este trance, se buscan soluciones de todo tipo, como podría ser, por ejemplo, un contrato de venta del lote de mercancías que se van a obtener con el préstamo. Según los documentos que se hayan formalizado y firmado para ser utilizados como garantías, éstos se podrán reclamar con mayor o menor fuerza. Una hipoteca o un contrato claro tienen una gran fuerza legal, dado que, como se ha explicado, Costa Rica dispone de un sistema legal fiable.

## **6. Conclusiones**

FINCA Costa Rica crea una interesantísima metodología de Bancos Comunales con la innovación de la captación de recursos de la comunidad a través del concepto de "microinversión" en Certificados de Aporte Patrimonial (CAP) y, posteriormente, en acciones. Ello resuelve carencias existentes en los derechos de propiedad sobre el capital de la Empresa de Crédito Comunal, además de obtener recursos de forma rápida y barata y solucionar el problema de la ilegalidad del ahorro. La evolución del programa ha sido tal que, en la actualidad, solamente se utilizan fondos de la comunidad para crear una ECC. A partir de ese momento, las ECCs son libres de solicitar fuentes de financiación externas a FINCA CR o a entidades de crédito si lo creen conveniente. La autonomía de las ECC es total para tomar sus propias decisiones.

La transformación de las Empresas de Crédito Comunal, mediante la introducción de la figura jurídica que es la Sociedad Anónima, es otra importante novedad que conlleva múltiples ventajas derivadas de su nueva forma institucional. No deja de ser sorprendente, por su lado, que los más desfavorecidos de la sociedad creen su propia empresa al más puro estilo capitalista, y nada menos que de crédito. Ello les empodera de tal manera que se ven capaces de emprender cualquier otra actividad o de afrontar mejor los problemas.

En resumen, el programa de FINCA Costa Rica supone una escuela de alfabetización financiera de primer orden que consigue a través de Sociedades Anónimas propiedad de los pobres un elevado empoderamiento individual y comunitario. Una auténtica revolución en la organización y en la metodología microcrediticia que abrió nuevas posibilidades con el concepto del capital accionario gracias a una brillante economista preocupada por lo social.

## IV PARTE - LOS GRUPOS DE AUTOGESTIÓN FINANCIERA

### 1. Introducción: de los "Bancomunales" a los "Bankomunales"

El modelo que se va a analizar es el más joven de los vistos en este trabajo. Fue creado por Salomón Raydán en Venezuela y utiliza también la metodología de Bancos Comunales con capital propio, heredada del programa de FINCA Costa Rica (CR), que visitó en 1996. Este nuevo modelo evoluciona por sí solo, sin la supervisión de FINCA CR, hasta configurar un modelo muy similar, pero caracterizado por su gran sencillez y por no utilizar fondos externos –de ahí que el modelo se autodenominara "Bankomunales"-, demostrando así que los recursos propios de las comunidades pueden financiar un gran número de actividades productivas y de consumo. La metodología base del modelo Bankomunales (BK) es la de FINCA CR: todo lo relativo a la organización de los BC y el programa de capacitación para la elaboración de los reglamentos y para la transferencia de conocimientos, es un aporte casi exclusivo de FINCA. Lo que hizo FUNDEFIR fue ir desarrollando cosas en función del nuevo modelo que se estaba aplicando, pero la base teórica la dio en su totalidad FINCA CR.<sup>47</sup>

En 1996 el Fondo de Crédito Agropecuario (FCA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) acuerdan diseñar un proyecto destinado a atender las necesidades financieras de los campesinos en Venezuela y contratan a Salomón Raydán -filósofo y sociólogo de formación y por aquel entonces empresario agroalimentario en Anzóategui, un estado rural de Venezuela- para que colabore en el proyecto. Conocedor de los mecanismos informales de financiamiento de las comunidades rurales, en primer lugar viaja por Centro América para conocer de cerca la experiencia de varios modelos, básicamente los "Bancomunales" de FINCA Costa Rica y los "Cajas Rurales" de NITLAPLAN en Nicaragua. El modelo que conoce más en profundidad es el de Costa Rica, que le servirá de base para desarrollar su propio modelo en paralelo.

Salomón Raydán crea en Venezuela la Fundación para el Desarrollo Rural (FUNDEFIR) en el mismo año 1996. En su primer proyecto propio obtiene financiación de la UE para crear organizaciones financieras comunitarias que se financiarían con fondos propios y con un fondo rotatorio de crédito que serviría para apoyar los capitales aportados por los propios socios. Debido a un típico retraso en la aportación del fondo externo de crédito por parte de los organismos cofinanciadores del proyecto, Raydán inicia la creación de organizaciones solamente con aportaciones de capital de la propia comunidad –hecho que había presenciado en la apertura de una ECC junto a Maria Marta Padilla-. Lo que en un inicio fue una solución práctica que había visto funcionar, en la actualidad es uno de los puntos centrales del modelo Bankomunal: permitir que el capital local se desarrolle sin la "amenaza del capital externo". Raydán llegó a esta conclusión cuando

---

<sup>47</sup> Fuente: Entrevista del autor a SALOMÓN RAYDÁN en Irepa (estado Sucre, Venezuela), julio 2004.

los fondos externos acabaron apareciendo y el fortalecimiento adquirido por las organizaciones creadas se resquebrajó, apareciendo la morosidad y los conflictos. Para Raydán, este hecho demostraba que existía un capital local utilizable para financiar muchas de las pequeñas actividades que requerían las comunidades, y que el capital externo, vista su experiencia en Venezuela, podía ser contraproducente<sup>48</sup>. Por otro lado, ya había observado en los mecanismos informales de financiamiento de su país que un gran número de actividades eran autofinanciables con los fondos existentes en la propia comunidad. En el apéndice II pueden verse algunos mecanismos informales de crédito existentes en Venezuela y en muchos otros países, tales como el "Susu", Bodeguero y el Turco Vendedor.

Así pues, las aportaciones de capital -innovación de FINCA que resolvía, entre otras, la problemática de los derechos de propiedad en sus Bancomunales- solucionaban, además, lo que Raydán estaba buscando: replicar de los mecanismos informales la autocapacidad de financiamiento de las comunidades, adaptándolos a un modelo formal. A este modelo que no utiliza capital externo para dar crédito, Raydán le denominó "Bankomunales" -para diferenciarlo de los originales Bancomunales, que se financiaban tanto con fondos propios como externos, y posteriormente Grupos de Autogestión Financiera -para no confundir los términos-. Este modelo, además de nutrirse de fondos comunitarios en exclusividad, lo hace tan sólo a través de la microinversión, y no del ahorro.

FUNDEFIR hizo más sencillo el modelo reduciendo el tiempo para abrir un Bankomunal, puesto que, como el capital era propio y los clientes corrían con los riesgos, Raydán consideró que no hacía falta tener tanto cuidado a la hora de hacer la organización. Ese cuidado lo tendrían ellos mismos pues se trataba de su propio dinero. Así pues, la propia práctica financiera como experiencia para la capacitación ("learning by doing") más que la capacitación inicial para el funcionamiento financiero futuro es un aspecto central del modelo de los futuros Bankomunales. Ello permite que la creación de un BK sea mucho más rápida, aunque puede suponer un mayor riesgo para el banco, a menos que se desarrollen mecanismos de control bien definidos. Existen también otra diferencia entre ambos modelos: el status jurídico. En los BK siguen siendo asociaciones con CAPs como en los inicios de la nueva generación de Bancomunales de FINCA CR y, en cambio, ésta ha promovido, desde 1996, la figura de la sociedad anónima con acciones. Por lo tanto, el sistema de voto en las asambleas de los GAF sigue el esquema de una persona, un voto, mientras que en las ECC se vota en

---

<sup>48</sup> En Venezuela la sociedad civil está poco organizada -la contribución de Salomón Raydán en este sentido es loable- y tiende a esperar que el estado lo haga todo. La enorme riqueza petrolífera del país -que produce 3 millones de barriles diarios desde hace un siglo- fomenta esta actitud pasiva, esperando recibir dinero del estado, más en forma de donación que de crédito. Pero los intereses económicos y la corrupción hacen que pocos se beneficien de esta gran riqueza -cuesta de creer que en un país tan rico haya tanta pobreza, actualmente cifrada en un 70% de la población- y que los fondos prometidos pocas veces lleguen a los más necesitados. En el caso en que efectivamente lleguen, difícilmente hay voluntad de devolverlos. Por ello no es de extrañar que en este país acostumbrado al asistencialismo -cuando ha habido preocupación por los pobres-, entregar un fondo externo de crédito tenga pocas posibilidades de ser devuelto. La utilización exclusiva de fondos propios del modelo Bankomunal resuelve este problema. Nota del Autor.

función del número de acciones que se tengan. Raydán promovió esta norma entre los GAF a fin de hacer más sencillo el recuento de votos en las asambleas.

En el futuro cercano aparece un doble rol de FUNDEFIR. Por una parte, el papel de una especie de Superintendencia de BKs, diseñando mecanismos de control y herramientas para el regulamiento y seguimiento de dichas organizaciones microfinancieras; por otra parte, reflexionando y difundiendo el asunto de los "Grupos de Autogestión Financiera" como una propuesta alternativa frente a los modelos microfinancieros tradicionales, especialmente por no utilizar fondos externos. El inconveniente de no utilizarlos es que puede afectar a la sostenibilidad de la ONG acompañante, dado que no puede intermediar y generar unos ingresos que le permitan autosostenerse, como es habitual en las IMFs. Por ello, una posible solución a este problema es que los BKs que ya llevan un año de funcionamiento y obtengan beneficios, paguen, si lo desean, la asesoría y seguimiento que les da FUNDEFIR. Si consideran que no es necesario, los BK pueden seguir su camino, dado que ya conocen la metodología y el dinero es suyo. Esto ha sucedido en pocos BK en Venezuela, algunos han logrado continuar en el tiempo y otros se han disuelto. En la actualidad, FUNDEFIR está promocionando su modelo, además de en Venezuela, en Ecuador y Colombia.

El modelo de los GAF o Bankomunales involucra de forma máxima a las personas y a las comunidades, dado que el dinero es suyo y lo gestionan ellas mismas. No hay, pues, dependencia de fondos externos en un primer estadio de desarrollo. Alcanzado éste, cuando se desean pedir cantidades más importantes (para maquinaria, una camioneta, una casa), el prestatario normalmente tiene que complementar su financiación con otras fuentes, siendo esta la principal limitación del modelo.

### **1.1. Bankomunales en cifras**

En la tabla 13 se puede observar la situación a junio 2004 de los BKs en Venezuela<sup>49</sup>. Existen 63 BKs repartidos en 5 estados y el número de socios es de 5.608, lo cual arroja una media de 89 socios por BK. El número de créditos concedidos hasta la fecha ha sido de 12.768, por un monto total de 2.453 millones de Bs (1.226.805 US\$ al cambio actual). Ello equivale a una media de 96 US\$ por préstamo, que no es un monto muy elevado: al nutrirse exclusivamente de fondos de la comunidad, los montos muy elevados no podrían ser satisfechos por el BK. En este modelo, a diferencia del de FINCA CR, los préstamos son más pequeños, los plazos más cortos y por lo tanto la rotación del dinero es más alta.

---

<sup>49</sup> Fuente: LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización del Programa Bankomunales y Estudio de los Bankomunales de Nueva Esparta*, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Caracas. Julio 2004.

**Tabla 16: Socios, CAPs, Créditos de BKs en Venezuela a Junio 2004**

<b>BANKOMUNAL</b>	<b>Nueva Esparta</b>	<b>Sucre</b>	<b>Miranda</b>	<b>Monagas</b>	<b>Delta Amacuro</b>	<b>TOTAL NACIONAL</b>
<b>No. De BKs</b>	44	13	1	3	2	<b>63</b>
<b>Nº de Socios</b>	5.080	313	86	80	49	<b>5.608</b>
<b>Nº de CAPs</b>	36.224	1.895	1.053	143	422	<b>39.737</b>
<b>Monto de CAPs (US\$)*</b>	181.120	9.475	5.265	715	2.110	<b>198.685</b>
<b>Nº de Créditos</b>	10.713	1.298	595	31	131	<b>12.768</b>
<b>Monto Créditos(US\$)*</b>	1.071.300	79.089	62.934	1.050	12.432	<b>1.226.805</b>

\* Al cambio oficial de 2000 Bolívares por dólar (junio 2004).

**Fuente: LUIS MIGUEL ABAD. *Sistematización del Programa Bankomunales y Estudio de los Bankomunales de Nueva Esparta.***

Por lo que se refiere a la repartición de clientes entre sexos, los BKs son también un asunto mayoritariamente de mujeres, que representaban, en octubre de 2003, un 66% de los clientes totales.

## **2. Supuestos y premisas del modelo Bankomunal**

El modelo BK parte de una serie de premisas y supuestos que se derivan tanto de las contradicciones y limitaciones de los modelos financieros tradicionales, como de la reflexión sobre las posibilidades del modelo heredado de Costa Rica. En tal sentido, el modelo parte de cuatro premisas y supuestos centrales que lo diferencian de los modelos microfinancieros clásicos. Estas interesantes reflexiones están extraídas del trabajo de Luis Miguel Abad (PNUD) en colaboración con FUNDEFIR y SOCSAL, donde el autor entrevista a Salomón Raydán, que explica las peculiaridades del modelo y sus consecuencias<sup>50</sup>. Estas reflexiones son muy útiles para repasar múltiples conceptos analizados en el presente estudio, para comparar el modelo con los modelos tradicionales y también para complementar el análisis de las organizaciones locales con derechos de propiedad bien definidos, en este caso sin utilizar recursos externos para financiar el fondo de crédito.

### **i) Los sectores populares cuentan con recursos propios y son autofinanciables**

El modelo BK parte de la premisa de que en muchas comunidades pobres existen excedentes temporales que pueden ser utilizados como base de financiamiento para otros miembros de esa misma comunidad, donde existe igualmente una necesidad temporal de financiamiento. En tales comunidades, sus habitantes tienen actividades económicas muy variadas, cuyos ciclos de ingresos y gastos son distintos, por lo que pueden ser

<sup>50</sup> Fuente: LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización...Op.cit.*

armonizados por un modelo financiero. Al igual que el sistema formal de financiamiento moviliza excedentes temporales de toda la sociedad -desde donde no están siendo utilizados productivamente hacia donde puedan ser utilizados-, un sistema financiero para los sectores marginados de la sociedad puede hacer algo similar, pero de forma local y desde la capacidad asociativa de los mismos.

Como se ha mencionado ya, aquellos miembros del grupo que consigan un mayor éxito económico tienden a requerir montos y plazos mayores a los que el proceso de capitalización del BK permite. Para estos microempresarios exitosos, se requerirá de fuentes alternativas y complementarias de financiamiento en un segundo estadio de desarrollo de sus necesidades, como puede ser el acceso individual a una institución financiera formal.

## **ii) El mecanismo para la movilización de dichos recursos internos es la Inversión y no el Ahorro**

Uno de los elementos claves para la movilización de recursos internos locales como fuente para el financiamiento es el concepto de la microinversión creado en Costa Rica. Esta se refiere al hecho de que la gente no sólo puede acceder al crédito sino también a un modelo de inversión que rentabiliza sus recursos de manera más eficiente y justa que el simple ahorro, lo cual, de paso permite protegerse de la elevada inflación existente en Venezuela y, en general, en los países "en desarrollo". Además, bajo este modelo no se tiene una actitud pasiva de ahorrista, sino activa de inversionista.

El modelo BK concibe la rentabilización de la movilización de recursos locales como algo fundamental y lo hace de manera diferente a otros modelos que también promueven la movilización local de recursos para el financiamiento crediticio, como son, por ejemplo, las Cajas de Ahorro y las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Tal diferencia se establece por una orientación más justa y eficiente del modelo BK y desde una perspectiva distributiva (para los miembros de la organización) más que acumulativa (para la organización en sí misma)<sup>51</sup>.

En el caso de las cooperativas, por ejemplo, se utiliza generalmente el ahorro obligatorio para capitalizar, lo cual no es otra cosa que "conseguir dinero barato" para intermediar. Desde el modelo BK se considera que ésta

---

<sup>51</sup> Es muy habitual la tendencia de las autoridades de las cooperativas a "gastar dinero" de la gente en infraestructura, burocracia, etc. No por otra razón es posible constatar que muchas cooperativas tienden a hacerse ellas fuertes y ricas, con los recursos económicos de sus asociados, mientras que la gente no ve aumentada la rentabilidad de sus fondos. El ahorro es, por necesidad, manejado de manera que favorezca a la cooperativa y no al individuo, pues es allí donde radica la fortaleza financiera de la organización (intermediar dinero barato), y por ello sus directivos tienden a "gastar" de manera preferente. Fuente: LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización...*Op.cit.

no es la manera mas adecuada o justa de utilizar la necesidad de ahorro de las comunidades pobres, pues no rentabiliza en niveles adecuados a sus socios. Existe también una razón práctica de utilizar la inversión y no ahorro, pues para organizaciones locales -manejadas por sus propios dueños y sin muchos recursos técnicos- el ahorro resulta en ocasiones altamente complicado, ya que es necesario hacer cálculos especiales y mantener flujos de caja que, para sus administradores, pueden consumir gran cantidad de tiempo y por ende de recursos. Además, captar ahorro sin ser una IMF regulada es ilegal, con lo cual se soluciona también este obstáculo. Finalmente, la microinversión resuelve el problema de las asociaciones: la indivisibilidad de sus derechos de propiedad. En la siguiente tabla se pueden apreciar las diferencias básicas entre el ahorro y los certificados de aporte.

**Tabla 17: DIFERENCIAS ENTRE AHORRO Y LOS CERTIFICADOS DE APORTE**

<b>CERTIFICADOS</b>	<b>AHORRO</b>
Los Certificados representan el capital de la Caja.	Los ahorros representan deudas de la Caja con los ahorristas.
Al asociado le entregan un certificado de propiedad.	Al asociado le entregan una libreta de ahorro a plazo.
El propietario de los Certificados es dueño de la Caja.	El ahorrista es dueño de sus ahorros.
El dinero de los Certificados no se puede retirar.	El dinero de los ahorros sí se puede retirar.
Los Certificados dan derecho al pago de ganancias, si las hubiese.	El ahorro da derecho al pago de intereses.

**Fuente: Manual de formación de Cajas Rurales, PRODECOP, Caracas, 2003.**

### **iii) Existe un potencial organizativo y un conocimiento local a ser explotado y valorado**

El modelo BK parte del supuesto de que en muchas comunidades populares no sólo existe una capacidad económica para el autofinanciamiento, sino también un potencial organizativo y un conocimiento local para crear y llevar adelante su propio programa de crédito e inversión. Dado que tales capacidades están presentes en las comunidades de los sectores populares, el modelo BK se presenta como una alternativa que, por una parte, promueve la organización de la gente con el fin de lograr una eficiencia colectiva que no podría alcanzarse de forma individual y aislada, y por la otra, valora y respeta el conocimiento local con el fin de lograr una metodología y tecnología financiera sencilla y fácil de operar.

El asunto no se reduce meramente a la pregunta "de dónde provienen los recursos" sino también "quién decide y maneja dichos recursos"; en tal sentido, se trata de crear organizaciones microfinancieras locales capaces de manejar su propio programa de inversión y crédito. Con ello, y a diferencia de otros modelos, se genera un saldo organizativo como valor agregado, que queda en la propia comunidad para dar respuesta a sus necesidades y oportunidades. Por lo demás, el individuo pasa a ser considerado un "actor" del proceso de desarrollo más que un mero "beneficiario" de crédito. Desde esta perspectiva, el modelo BK, más que transferir crédito, transfiere capacidades a través de la capacitación y la asistencia técnica, para estimular e incrementar el conocimiento local.

**-iv) En las comunidades pobres existe una Diversidad de Necesidades y Oportunidades Humanas y no sólo de tipo económico**

La cuarta premisa del modelo BK es que todos los miembros de una comunidad pobre, y no sólo un sector, tienen necesidades diversas y no sólo de tipo económico. Los programas de microfinanzas de otros modelos que se concentran en un solo sector de la sociedad y en necesidades meramente económico-productivas pierden de vista aspectos relacionados con el desarrollo y la mejora de la calidad de vida de los seres humanos como fin último y excluyen de alguna manera a sectores de una localidad.

Los servicios de ahorro y crédito sólo para los “sembradores” o para a los “microempresarios” o para los “empleados”, ofrecen una oportunidad a un porcentaje reducido de la comunidad y en una sola dimensión de la persona (generación de ingreso), mientras que la necesidad de servicios financieros corresponde a un porcentaje mucho mayor de otros sectores la comunidad (mujer ama de casa, jóvenes estudiantes, padre de familia, etc.) y en otras dimensiones de la vida humana (salud, educación, vivienda, recreación, etc.). Cabe recordar que este enfoque integral también se da en el Grameen Bank, aunque de manera radicalmente distinta, ya que la enorme cantidad de recursos que maneja esta IMF regulada permite proveer todo tipo de servicios financieros, gestionados desde el comité del banco y no desde la propia comunidad.

El modelo BK parte de la premisa de que es una cuestión de justicia satisfacer esta variedad de necesidades y oportunidades de todos los miembros de una comunidad pobre y que pueden ser satisfechas por un servicio de microfinanzas; por lo demás, al hacerlo así, se permite utilizar los excedentes temporales de unos, para apoyar la necesidad financiera de otros, y de esta manera establecer un modelo local virtuoso de autogestión financiera. Cualquier programa que tenga como finalidad última reducir los niveles de pobreza debe entender que ésta no es sólo una cuestión de bajos ingresos económicos sino también de carencia de capacidades básicas de esos sectores pobres (salud, educación, vivienda, etc.). De los modelos analizados en este estudio, ninguno financia tantas actividades de consumo como este. Además, los modelos tradicionales, como se ha visto, excluyen por definición el consumo, dando pie a todo tipo de picaresca por parte de los prestatarios para obtener los fondos que realmente necesitan.

**3. Tecnología Financiera del modelo BK**

El modelo BK cuenta con una serie de elementos relativos al “cómo hacer” para la producción de un servicio financiero dedicado al otorgamiento y la recuperación de créditos. Si bien, estos elementos tecnológicos pueden ser utilizados desde distintas metodologías, la manera más eficiente y económica de poder aplicarlos es desde la metodología que utilizan organizaciones financieras locales que deciden y operan sus propios programas, tales como los Bancos Comunales, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, los Bancos Locales, las Cajas Rurales, los Grupos de Autogestión Financiera, en fin, todas aquellas metodologías que desarrollan

instrumentos locales para la prestación del servicio, pues de otra manera, los costes son muy elevados.

Una disfuncionalidad extendida en los programas de crédito es la centralización de la toma de decisiones; cuanto más alejada esté del cliente la decisión sobre su crédito, más distorsión y menos eficiencia se observará. Los procesos de selección, recuperación, desembolso y supervisión del crédito rural, cuando son realizados por agentes externos a la localidad, encarecen el crédito. La metodología de Bankomunales (y de Bancos Comunes en general) busca acercar tales decisiones a los miembros de una localidad y para ello aprovecha el conocimiento local, de manera que sean los propios habitantes locales quienes puedan determinar y ejecutar la viabilidad financiera de una operación de crédito -de hecho, el dinero que prestan es suyo-. Las operaciones financieras más complejas en un BK son resueltas en el ámbito local, utilizando las capacidades y los conocimientos de los habitantes locales.

Para FUNDEFIR, un modelo basado en la movilización de recursos locales a través de la microinversión presenta ventajas frente a los tradicionales. La tecnología financiera de este modelo se basa en los siguientes supuestos<sup>52</sup>.

### **Cartera de Créditos Diversificada**

Una oferta de crédito focalizada o condicionada hacia ciertas actividades específicas distorsiona la demanda, ya que obliga a los clientes a endeudarse para actividades económicas, normalmente no rentables o sobre las cuales no tienen suficiente experiencia. En paralelo, si alguien -principalmente los gobiernos- tiene la necesidad de "impulsar" alguna actividad especial, mediante el financiamiento (sobre todo en el campo agrícola), esto sucede porque seguramente la actividad que se pretende financiar es o de alto riesgo o de baja rentabilidad, pues de lo contrario, seguramente ya se estaría realizando; no requeriría de un "estímulo especial" ya que las mismas condiciones del mercado impulsarían a los clientes a ejecutarlas. Esta distorsión de la demanda por una oferta condicionada, normalmente eleva los índices de morosidad y desequilibra la estabilidad del programa de crédito que se pretende implantar. La utilización del crédito como instrumento primario de fomento de la producción parece en tal sentido un error.

En paralelo a tal distorsión de la demanda, cualquier programa de crédito -micro o no- que desee tener éxito, debe diversificar su cartera, pues la concentración de la misma conlleva el riesgo de que la actividad o las actividades que se financian bajo ese programa, pierdan rentabilidad por razones diversas, tales como catástrofes, saturación del mercado, etc. Muchos programas de microcrédito, en especial aquellos no masivos o de baja cobertura, tienden a financiar actividades muy específicas y corren el riesgo anterior. En el modelo BK, la diversidad de actividades -incluyendo

---

<sup>52</sup> Fuente: LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización...* Op.cit.

las de consumo- son financiadas pues esto le da estabilidad y fuerza al negocio financiero. Con ello no sólo se busca satisfacer las necesidades de muchos, sino que estas necesidades son aprovechadas por la organización financiera local para la capitalización del fondo de crédito y potenciar la relación entre excedentes y necesidades temporales.

### **Equilibrio entre Oferta y Demanda**

Una tecnología financiera adecuada debe buscar equilibrar la oferta de crédito con la demanda real existente en la población objetivo. Los programas de uso externo de crédito tienden a sobre estimular la demanda de crédito ofertando sumas que justifiquen la operación, bien sea desde el punto de vista económico o desde el punto de vista social. Este sobreoferta normalmente hace que las personas se endeuden más allá de lo "retornable" y consecuentemente aparecen problemas de morosidad, endeudamiento y descapitalización familiar. Manejar este equilibrio no es fácil para ningún modelo, pero el modelo BK tiende a manejar mejor el mismo, ya que el dinero pertenece a los habitantes de la comunidad y las ganancias están directamente relacionadas con este equilibrio.

Un ejemplo de esto se explica por la actitud tomada por los socios de muchos BK a raíz de la crisis económica que surgió a partir del paro petrolero de finales del año 2002 y principios del año 2003 en Venezuela. La respuesta "esperada" ante la crisis era la de un aumento de las solicitudes de crédito, como mecanismo compensador de la caída del ingreso; sin embargo, lo que sucedió en muchos casos fue una verdadera caída de la demanda de crédito; contrario a lo esperado, la gente no se sobre endeudó, sino que evitó enfrentar los problemas de morosidad que seguramente surgirían de este hecho. Dada esta caída, el equilibrio que existía entre la oferta expresada en el capital del fondo para crédito y la demanda de crédito, se alteró y comenzó a "sobrar" dinero. En el modelo BK esto tiene un efecto inmediato sobre la ganancia por certificado (se redujo), y fue necesario para muchos BKs hacer ajustes tendientes a equilibrar nuevamente oferta y demanda, para retornar a niveles adecuados de rentabilidad.

### **Capacidad de Endeudamiento Ampliada**

Muchos programas de crédito, que financian solamente actividades productivas o generadoras de ingreso, perciben al cliente como un sujeto mono-productor, midiendo, en consecuencia, su capacidad de endeudamiento y pago sólo por la rentabilidad de lo financiado. Esto sucede porque se tiene la creencia que los clientes -especialmente los rurales- realizan solamente una actividad, cosa que no suele suceder. Muchos campesinos llevan a cabo otras actividades que constituyen fuente de ingreso y aumentan su capacidad de pago. También hay productores rurales cuyas mujeres e hijos generan ingresos por actividades distintas que, igualmente, constituyen fuentes de ingresos complementarias que aumentan la capacidad de pago de la familia.

Por ello, cuando se financia una determinada actividad y sólo se mide la capacidad de pago a partir de los resultados de esa actividad, sin considerar los ingresos del hogar, se restringe y distorsiona la verdadera capacidad de endeudamiento y pago que tiene ese cliente. Por lo demás, esta manera de concebir la economía de las familias pobres, resta oportunidades financieras e impide que aumenten la capacidad de endeudamiento y la de generar nuevos ingresos. La tecnología financiera del modelo BK considera e incorpora la diversidad de actividades, no sólo de la comunidad, sino del individuo, el cual forma parte de una "integralidad" económica y familiar, donde se suman ingresos provenientes de actividades económicas diversas que permiten considerar una mayor capacidad de pago.

Esta tecnología financiera del modelo BK establece una ruptura con la miopía de algunos programas de microfinanzas que no son capaces de ver las características y dinámicas específicas de la economía local y que no perciben las consecuencias negativas que esa corta visión genera en los usuarios del programa. Piénsese, por ejemplo, en un campesino que desea mejorar su vivienda; difícilmente un programa de microcrédito considerará que esa necesidad pueda ser financiada ya que no es productiva, a pesar de ser una necesidad bien sentida por ese campesino. Si el programa de crédito se limita a una actividad productiva, como la siembra de un cultivo específico, sin entender que posiblemente existen en esa economía familiar ingresos diversos, no tenderá a facilitar el financiamiento para la reparación o ampliación de esa vivienda; dada esta limitada concepción de la economía familiar, es muy posible que el campesino utilice parte del dinero del financiamiento al cultivo para dirigirlo hacia la mejora de su vivienda.

Por lo demás, no se trata de aumentar la producción de un cultivo, ni siquiera de mejorar los ingresos de ese campesino, pues ello no necesariamente ayuda a salir de la pobreza. Piénsese, por ejemplo en campesinos que logran una excelente cosecha un año, con buenos excedentes, sin embargo difícilmente eso se convierte en mejor calidad de vida. Un buen programa de microfinanzas puede fomentar, mediante la misma dinámica económica, inversiones que tiendan al consumo programado para la mejora de la calidad de vida.

### **Tasa de Interés Real**

Aunque pareciera claro que el subsidio de la tasa de interés ha demostrado ser un error, en muchos programas de microcréditos esta distorsión aún persiste, en especial cuando se trata de programas gubernamentales. Si se subsidia la tasa de interés, se produce una pugna por obtener el crédito que tiende a favorecer al que tiene más poder y no al que más lo necesita. El subsidio a la tasa no apoya al que más produce o mejor maneja su empresa o actividad económica, sino al que más habilidad tiene para conseguir el crédito; esta habilidad, frecuentemente, está ligada a las influencias de tipo político. Para protegerse de esta distorsión, los programas que subsidian la tasa se ven obligadas a crear controles que encarecen el servicio y generan corrupción.

Afortunadamente, la aplicación de una tasa de interés que cubra todos los costes es un hecho muy difundido en la actualidad. Los 3 modelos analizados en el presente trabajo (Grameen, FINCA y FUNDEFIR) tienen en cuenta este hecho. La tasa de interés es el medio para alcanzar la sostenibilidad de cualquier programa. En el caso de los BKs, la sostenibilidad es muy fácil de alcanzar, dado que los costes son mínimos. Otro asunto distinto es la sostenibilidad de la ONG acompañante, que depende básicamente de donaciones. En un futuro, de expandirse ampliamente el modelo, los propios GAF podrían sostener a la organización promotora y asesora.

El modelo BK, por estar basado en la "inversión" y no en el ahorro, remunera positivamente a sus inversionistas; por lo tanto, no establece tasas de interés reales negativas, ya que de hacerlo así los inversionistas perderían dinero. La tasa de interés se calcula en base a parámetros financieros y no en base a la necesidad exclusiva del cliente, tal y como sucede en muchos programas subsidiados, que tienden solo a favorecer al deudor, sin considerar al inversionista, configurándose lo que se llama un programa "deudo-dependiente". Ahora bien, el modelo BK, aunque busca rentar adecuadamente al inversionista, lo hace sin descuidar el interés del cliente deudor; ello es así porque ambas figuras coexisten como fuerzas que se equilibran, formando el binomio cliente-inversionista. Si como cliente se desea una tasa de interés baja, como inversionistas se busca rentabilidad; de allí que la consecuencia normal es que ambos intereses se equilibren.

### **Progresividad de Montos y Plazos Crediticios.**

Otro elemento central en la tecnología financiera de la pobreza es el aumento progresivo de los montos y plazos crediticios, ya que esto permite desarrollar una sana cartera de clientes. Este elemento es usado también por los modelos tradicionales, aunque existe una tendencia a aumentar rápidamente los montos para poder cubrir los costes de prestar el servicio; a mayor monto, menores son los costes porcentuales de transacción. En el modelo BK, el capital disponible para crédito crece armónicamente con la demanda real de crédito y esta progresividad se da casi de forma natural; si a esto se le suma el hecho de que los costes de prestar el servicio no varían especialmente por la cantidad de los montos, no existe en consecuencia la necesidad de aumentar indebidamente los montos.

### **Periodicidad del Sistema de Cobro**

Un modelo exitoso de microcrédito debe contar con un mecanismo permanente para cobrar montos pequeños, muchas veces, como se ha venido haciendo desde el Grameen Bank. Posiblemente esta característica sea común a todos los programas de microcrédito; el pobre paga mejor, cuando lo hace por poco monto y muchas veces. Desde la perspectiva de los modelos "no locales", este sistema es más difícil de sostener (a menos que se cobren tasas de interés muy elevadas) por el problema de costes, mientras que resulta muy fácil de mantener desde la perspectiva de una organización local.

## **Presión de Grupo**

Este es otro elemento propio de la tecnología financiera para la pobreza. A falta de garantías reales, en general, el mecanismo de repago se da fundamentalmente por la presión de grupo. En el modelo BK, la presión de grupo se usa, no como presión de Grupos Solidarios, sino de todo el conjunto de miembros del BK, pues el dinero que se usa para el crédito es de su entera propiedad. La presión de grupo es ejercida de manera permanente, pero no necesariamente agresiva, pues muchos grupos tienen como política de recuperación la negociación directa con el moroso, al cual hacen ver el "daño que está causando a sus vecinos", pues no se trata de dinero de otros, sino de ellos mismos.

En este caso, los retrasos son tratados como algo "normal" mientras el individuo evidencie su voluntad de pagar, pero se convierten en riesgosos, y por lo tanto requieren de una actitud más agresiva para el cobro, cuando esta voluntad no está clara para el resto del grupo. Esta presión permanente del grupo permite que, aunque en muchos casos existan retrasos importantes, los índices de irrecuperables son generalmente bajos ya que, al final de cuentas, resulta difícil escapar al pago cuando el dinero que se debe es de todos los vecinos. En el reglamento del BK se establece el porcentaje de capital que debe poseer el prestatario como garantía de sus préstamos. En caso de no alcanzarlo, debe ser avalado fiduciariamente por otros asociados.

## **4. Organización y Funcionamiento de los Bankomunales**

El BK es una organización microfinanciera, propiedad de los miembros de una comunidad, quienes deciden asociarse y aportar un capital para prestarse entre sí servicios financieros de inversión y crédito. En este sentido, los miembros de un BK son al mismo tiempo dueños y clientes de la organización, obteniendo ganancias como inversionistas y solicitando créditos como clientes para atender necesidades y oportunidades de diversa naturaleza.

Se constituye a partir de unas doce personas hasta un máximo recomendable de 100 socios, aunque esto puede variar dependiendo del grado de recursos técnicos con que puedan contar, entre ellos el acceso a computadoras o Internet. Estas personas adquieren CAPs de diez mil bolívares (unos 5US\$ al cambio), elaboran su propio reglamento de funcionamiento y eligen a sus directivos y órganos de administración. Con el tiempo, los socios pueden adquirir un mayor número de CAPs si así lo deciden, lo cual depende de la demanda de crédito existente.

En el proceso de constitución, FUNDEFIR transfiere a los socios la metodología para organizarse –la elaboración de reglamento, las funciones de la junta directiva, etc.- y capacita a los socios en temas y conceptos financieros importantes como por ejemplo que el tipo de interés debe incluir la inflación, los gastos, el riesgo y el margen de beneficio que se quiera

obtener. Pero son los propios socios los que toman las decisiones sobre el precio de un CAP, el porcentaje de interés a cobrar por los créditos y por la morosidad, el monto máximo de un crédito y su plazo de amortización, etc.

El BK se organiza normalmente en base a una Junta Directiva (formada por un Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretario), un Fiscal –quien hace las funciones de auditor interno, garantizando la rectitud de los procedimientos y la transparencia de las cuentas- y un Comité de Crédito, formado por tres a cinco personas que se reúnen semanalmente para evaluar la viabilidad de las solicitudes de crédito presentadas. Las recientes modificaciones organizativas, sin embargo, buscan simplificar esta estructura organizativa y se habla del cumplimiento de tres funciones básicas: 1.- Administrativas-Contables, 2.- Fiscalizadoras y 3.- Crediticias.

A partir del capital interno, aportado y administrado por los propios socios a través de los órganos de administración mencionados, se otorgan créditos a los mismos socios a una tasa de interés mensual que ellos determinan. En la actualidad, suelen ser de un 5% mensual (60% anual). El monto generado como producto de tales intereses es repartido entre los socios de la manera en que acuerden (normalmente al año de vencimiento), en proporción al número de CAPs que cada uno de ellos posea.

A medida que los socios van cancelando las cuotas periódicas de los créditos, se van otorgando nuevos créditos a otros socios que lo soliciten, de manera que, en el caso más deseable, el dinero circula permanentemente entre los socios. Cuanta más rotación del dinero haya, la ganancia por certificado será mayor y el fondo para crédito se irá capitalizando cada vez más. Los créditos son otorgados rápidamente y sin mayores requisitos que los rellenando una sencilla plantilla de solicitud de crédito.

Las solicitudes de crédito son evaluadas por un Comité de Crédito, utilizando una hoja sencilla con cinco variables claves: credibilidad de la persona, monto y uso del crédito solicitado, ingresos y gastos de la persona, forma de pago y garantías. Los préstamos otorgados son respaldados por dos tipos de garantías hasta cubrir el porcentaje que establece el reglamento interno de cada BK. En primer lugar, se cuenta con los propios CAP del solicitante, a los que se añadirá como garantía fiduciaria los CAP de otros asociados –fiadores- que estén dispuestos a responder por el prestatario en caso de impago-. No existen, por lo tanto, garantías prendarias o hipotecarias, como sucede en FINCA Costa Rica, aunque los montos solicitados en Venezuela no son tan elevados como en el país centroamericano.

Los BKs realizan normalmente asambleas mensuales donde la Junta Directiva y el Comité de Crédito presentan un informe financiero mensual, el cual tiene que ser aprobado por los socios, y donde estos tienen la oportunidad, no sólo de enterarse del funcionamiento del BK, sino también de presentar propuestas y tomar decisiones en igualdad de condiciones –una persona, un voto- sobre asuntos pertinentes a su organización. Las

asambleas suelen ser obligatorias y los que no asistentes justificadamente pueden pagar una multa al BK si así lo establece el reglamento. De esta manera, se pretende fomentar la participación activa de los miembros del BK.

FUNDEFIR realiza un seguimiento semanal al BK en el momento de inicio del mismo, pasando gradualmente a uno quincenal y finalmente mensual; se estima que al cabo de un año no hay necesidad de un seguimiento obligatorio periódico y permanente. Posterior a este lapso, el BK decide autónomamente si necesita del acompañamiento y seguimiento; en caso de continuar la relación, el BK paga una cuota de asistencia técnica a FUNDEFIR, la cual es variable entre los BKs.

Los niveles de intervención de FUNDEFIR en los BKs dependerán del grado de "peligro" que pueda acarrear una decisión financiera, sobretodo cuando afecte ésta a los tres parámetros financieros básicos: monto, plazo e interés. Cuando ha habido peligros en la decisión de algunos BKs, FUNDEFIR ha intervenido más, explicado más e insistido más, pero siempre consciente de que el dinero es de los socios y que al final estos tomarán la decisión que crean conveniente. Puede ser que los socios se equivoquen, pero eso representa una oportunidad para aprender; la equivocación no tarda mucho en descubrirse y corregirse. En la mayoría de veces el costo de esa equivocación suele ser bajo -dejar de tener ganancias en ese mes, por ejemplo- pero el aprendizaje de la equivocación es alto.

## **5. Limitaciones del modelo Bankomunal**

Como se ha mencionado reiterativamente, el modelo BK se basa en la premisa fundamental de que en muchas comunidades pobres existen excedentes económicos temporales que pueden satisfacer demandas temporales de financiamiento. Esto quiere decir que en la comunidad donde se pretenda usar el modelo debe existir cierta diversidad económica entre los miembros del grupo. Ello implica que, si la población objetivo es una comunidad dedicada casi de forma exclusiva a una sola actividad económica, el modelo no funcionará. Sin embargo, en Venezuela y en otros tantos países en desarrollo es menos común de lo que parece y la realidad es que, en muchas comunidades pobres, existe suficiente diversidad económica como para que el modelo opere.

De igual manera, si la comunidad es muy pequeña, el modelo tendrá problemas en funcionar pues no se lograrán los niveles de rotación del recurso que hacen falta para darle el dinamismo necesario al modelo.

Por otro lado, si la comunidad es dispersa, posiblemente no se logrará obtener la suficiente cohesión como para que se logre un elemento imprescindible como el de la presión grupal para promover el pago. Ello no se refiere a comunidades aisladas, sino dispersas, pues si la comunidad es aislada, pero suficientemente poblada como para que se logre generar la presión grupal, el modelo debería funcionar.

Del mismo modo, aunque la capacidad de generar excedentes temporales de cada comunidad depende de muchos factores -en especial del tamaño y la diversidad económica de la misma- ésta tendría limitaciones para lograr el financiamiento de montos altos, si éstos se solicitan. En tal sentido, mucha de la demanda de crédito local, pero no necesariamente toda, puede ser satisfecha con recursos locales. La experiencia indica que si bien la capitalización de los grupos permite aumentar progresivamente los montos y plazos, algunos miembros del grupo, especialmente los de mayor éxito económico, tienden a requerir montos y plazos mayores a los que el proceso de capitalización del BK permite. Para estos sujetos, normalmente microempresarios exitosos, se necesitarán fuentes alternativas de financiamiento.

Es en este momento donde los programas de financiamiento basados en recursos externos, especialmente los de la banca comercial u ONGs financieras, adquieren su verdadero valor. Es importante remarcar este punto, ya que el modelo BK no se opone a los programas "externalistas" de crédito, sino al hecho de que su real potencial se evidencia sólo, cuando ya se han usado suficientemente los recursos locales. Es en ese momento, cuando ya han despuntado los verdaderos empresarios de la comunidad, que los recursos externos pueden "potenciar" las capacidades para generar recursos de esos microempresarios, sin que se produzcan las tradicionales distorsiones resultantes de la oferta externa de crédito. Desde el modelo BK, los programas que usan recursos externos son verdaderamente útiles cuando no compiten con los recursos locales, sino cuando son complementarios a estos, particularmente en estadios más avanzados de desarrollo.

## **6. Conclusiones**

FUDEFIR hereda el modelo de FINCA Costa Rica de 1996 y se desarrolla de forma autónoma, incorporando de los mecanismos informales la capacidad de autofinanciamiento de las comunidades. Al disponer FINCA Costa Rica de tantas y tan originales opciones de financiamiento, los Certificados de Aporte Patrimonial encajan con lo que Raydán andaba buscando. La apuesta en exclusividad por la microinversión en CAPs como fuente única de recursos de los Bankomunales trae consigo varias consecuencias que derivan en una mayor sencillez del modelo, aunque ello posiblemente no permita financiar préstamos muy elevados. El sentido de propiedad derivado de la inversión en CAPs hace que el cuidado en el manejo de fondos por parte de los miembros del banco sea mayor, lo cual permite invertir menos tiempo en capacitarlos.

Por otro lado, la no utilización de fondos externos para crédito permite abrir un Bankomunal sin depender de terceros. Esta ventaja puede presentar un problema de sostenibilidad de la ONG acompañante, que habitualmente sobrevive intermediando dinero a los clientes -como hace un banco tradicional-. Aunque, de hecho, los costes de implantar el modelo son tan extremadamente bajos en comparación con otros modelos que, unido a la eficacia de la metodología de Bancos Comunes, lo hacen particularmente atractivo. Con una pequeña aportación externa -o de los Bankomunales, si lo desean- se puede financiar el asesoramiento, seguimiento y expansión de este sencillo y efectivo modelo. En cambio, el dinero para otorgar los microcréditos que satisfacen la mayoría de las necesidades ya está en las propias comunidades. Un gran descubrimiento.

## QUINTA PARTE: CONCLUSIONES FINALES

Las microfinanzas son, ante todo, una cuestión de justicia. ¿Cómo puede ser que los pobres hayan estado tanto tiempo apartados de un derecho fundamental como es el crédito, lo cual les ha empobrecido todavía más, sin que las instituciones gubernamentales y multilaterales hayan hecho nada positivo para remediarlo? Muhammad Yunus se enfrentó a esta injusticia nadando contra corriente y, con su exitoso ejemplo, ha contribuido a cambiar la situación espectacularmente.

Cuantitativamente, los avances realizados hasta ahora son satisfactorios, aunque insuficientes. No sólo se trata de encontrar una gran cantidad de fondos para satisfacer la todavía cuantiosa demanda insatisfecha, sino de elegir la metodología adecuada y adecuarla a cada contexto. La del Grameen Bank ha triunfado sobretodo en Bangladesh debido a varios factores: el contexto cultural, las cuantiosas ayudas recibidas -en compensación a las tremendas dificultades encontradas en el camino- y el gran número de clientes que ha permitido autosostener una IMF de elevados costes y enorme infraestructura. Los Grupos Solidarios iniciados aquí han demostrado no ser una metodología tan eficaz en todos los países donde el Grameen ha sido replicado, aunque los resultados globales han sido satisfactorios. El mayor problema que existe en este modelo es que los costes que soporta son elevados. Y su mayor virtud, que representa un tratamiento masivo para la superación de la pobreza.

Con la aparición de nuevos modelos basados en organizaciones financieras locales, las personas cada vez se involucran más en su proceso de desarrollo. La metodología de Bancos Comunales, concretamente, lo consigue en su máxima expresión, con una mínima dependencia exterior, con escasos costes derivados de la autogestión, consiguiendo así un elevado empoderamiento individual y comunitario a través de la autogestión financiera. Si el Grameen Bank supuso una revolución a la hora de satisfacer una necesidad importante como es el microcrédito, éste evolucionó con la aparición de la metodología de Bancos Comunales.

Desgraciadamente, muchos programas utilizan metodologías poco exitosas que se basan, todavía, en la aportación externa de un fondo rotativo de crédito gestionado por la IMF correspondiente. Lo grave del caso es que estos programas son promovidos por las grandes agencias de cooperación, especialmente la ayuda oficial Norteamericana y Europea, que movilizan grandes cantidades de fondos y, por lo tanto, compiten con otros modelos más eficaces y eficientes. Pero el éxito de la metodología de Bancos Comunales está expandiendo su uso por los países más necesitados, con menos fondos que los tradicionales programas y empoderando más a las personas.

En un contexto de escasez de recursos como es el mundo globalizado -en realidad, como es sabido, más que un problema de escasez se trata de

una injusta distribución de los mismos-, se ha de valorar por encima de todo la sencillez del modelo y la minimización de costes que, a su vez, consiga un mayor y mejor impacto en las comunidades donde intervenga. La Cooperación al Desarrollo aboga porque las personas sean las protagonistas de su desarrollo, pero pocas veces lo consiguen realmente. Los distintos modelos de Bancos Comunales sí que lo hacen, algunos más que otros, minimizando los costes al máximo gracias a la autogestión comunitaria, apoyados en las ventajas que proporciona el asociacionismo y la construcción de capital social y con un sentido de la propiedad de lo que están creando que, por definición, un programa externo y alejado de las comunidades no podría conseguir.

Los modelos analizados al final del estudio utilizan la genial novedad que es la microinversión en capital accionario creada por FINCA Costa Rica, que resuelve la problemática de los derechos de propiedad de y constituyen una fuente de financiación barata y rápida. La rentabilidad del dinero invertido por los más desfavorecidos es otra importante característica que ningún otro modelo satisface. Y es un punto a tener en cuenta, especialmente si tenemos en cuenta que en los países en desarrollo la inflación es elevada. Además, en este modelo no se tiene una actitud pasiva de ahorrista, sino activa de inversionista. Ello hace que la gente se involucre al máximo e intente gestionar eficientemente su organización financiera, sino no habrán ganancias a repartir. En el ahorro, la retribución es segura, pero tan escasa que ni siquiera permite protegerse de la elevada inflación existente en estos países.

Una vez alcanzado un segundo nivel de desarrollo, cuando las necesidades de capital se van haciendo mayores, los prestatarios pueden recurrir a créditos individuales tanto de la banca formal como de otras IMFs: el acceso al crédito nunca es un obstáculo para el que tiene bienes con el que garantizarlo. La necesidad inmediata es, por lo tanto, la microfinanciación eficiente que, con pequeñas cantidades y mínimos costes, aporta grandes cambios a las personas. De los modelos analizados en el presente estudio, los que utilizan la metodología de Bancos Comunales de capital accionario (Empresas de Crédito Comunal y sus hermanos Grupos de Autogestión Financiera) han demostrado cumplir los requisitos para combatir eficientemente la pobreza y, por lo tanto, sería deseable la expansión de su cobertura en los próximos años.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### CITAS

- 1) DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito. Informe 2003*. [www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org)
- 2) United Nations Capital Development Fund (UNCDF) [http://www.uncdf.org/english/microfinance/year/GAresolutions/A58-179\\_spanish.pdf](http://www.uncdf.org/english/microfinance/year/GAresolutions/A58-179_spanish.pdf).
- 3) DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña...* Op.cit.
- 4) DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la campaña...* Op.cit
- 5) THE VIRTUAL MF MARKET (UNCTAD. Consultado 20/10/2003. ). [www.vmm.dpn.ch](http://www.vmm.dpn.ch)
- 6) THE CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP). Consultado 12/06/2004. <http://www.cgap.org/about/faq01.html>
- 7) THE MICROFINANCE BULLETIN. Consultado 14/10/2004. <http://www.mixmbb.org/en/index.html>
- 8) Estudios CODESPA. *Servicios Financieros y Empresariales a la Microempresa*, Madrid. 2002. <http://www.codespa.org>
- 9) DALEY-HARRIS. *Estado de la campaña...* Op.cit.
- 10) IMRAN MATIN AND DAVID HULME. *Climbing out of chronic poverty Success in Bangladesh*, Id2, 2003. [www.id21.org/insights/insights46/insights-iss46-art04.html](http://www.id21.org/insights/insights46/insights-iss46-art04.html)
- 11) MENA, BARBARA. *Microcréditos: un medio efectivo para el alivio de la pobreza*, Buenos Aires, Argentina, 2003. <http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/microcredito.htm>
- 12) JANSON, TOR. *Microcrédito y microfinanzas: ¿De la aldea a Wall Street?* Cap. 8 de la publicación anual del Banco Interamericano de Desarrollo. 2001.
- 13) RAYDÁN, SALOMÓN. *Seminario sobre Microfinanzas Internacionales*. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y Setem. Barcelona. Marzo 2004.
- 14) THE CONSULTATIVE GROUP TO ASSIST THE POOR (CGAP). *Why Do MFIs Charge High Interest Rates?* <http://www.cgap.org/about/faq07.html>
- 15) YUNNUS, MUHAMMAD. *Expansión de la cobertura del microcrédito para alcanzar la meta de desarrollo del milenio, presentado en el Seminario Internacional "Atacando la pobreza con microcrédito"*, Dhaka, Bangladesh. 2003.
- 16) YUNNUS, MUHAMMAD. *Hacia un mundo sin pobreza*, Editorial Andres Bello, Santiago de Chile. 2000.
- 17) TABORGA, M. Y LUCANO, F. *Tipología de instituciones financieras para la micorempresa en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC. 1998.
- 18) TABORGA, M. Y LUCANO, F. *Tipología...* Op.cit.
- 19) YUNNUS, MUHAMMAD. *Hacia un mundo sin pobreza*, Op.cit.
- 20) MENA, BARBARA, *Microcréditos...* Op.cit.
- 21) AJAI NAIR. *Sustainability of Microfinance Self Help Groups in India: Would Federating Help?*, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Princeton University, 2002.
- 22) DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña...* Op.cit
- 23) DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña...* Op.cit
- 24) CÉSAR FERRARI. *Desarrollo y microcrédito: el GB y su replicación*, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. Abril 2004.
- 25) YUNNUS, MUHAMMAD. *Hacia un mundo sin pobreza*, Op.cit.
- 26) YUNNUS, MUHAMMAD. *Is Grameen...* Op.cit.
- 27) YUNNUS, MUHAMMAD. *Banco Grameen II. Diseñado para Abrir Nuevas Posibilidades*, Grameen Dialogue, Abril, 2002
- 28) GRAMEEN BANK. <http://www.grameen-info.org/gfamily.html>
- 29) Página web de FINCA Internacional. Consultada 15/06/2004. <http://www.villagebanking.org/>

- 30) ROCAEL GARCÍA. *Problemas y desafíos de los programas de microfinanzas en la región*, Octubre 2000. <http://www.iadb.org/sds/doc/MicRGarcia.ppt>
- 31) KATE LOWE. *Is Costa Rica's micro-lending method sustainable?*, 1999, <http://www.colby.edu/personal/t/thtieten/fund-costa.html>
- 32) MARIA MARTA PADILLA Correspondencia mantenida en Noviembre de 2004.
- 33) MARIA MARTA PADILLA. Correspondencia mantenida en Noviembre 2004.
- 34) CLAUDIO GONZÁLEZ, RONULFO JIMÉNEZ, RODOLFO QUIRÓS (Editores). *Financiamiento de la microempresa rural, FINCA Costa Rica*. Ohio State University y Academia de Centroamérica, San José, CR, 1993.
- 35) PATRICIA JUNYENT. *El financiamiento de la microempresa rural*, Costa Rica, IESE y CODESPA, 1997.
- 36) ACADEMIA DE CENTROAMERICA, Costa Rica, Encuesta. 1993.
- 37) MARIA MARTA PADILLA. Correspondencia mantenida en Noviembre 2004.
- 38) CARLOS DOMENECH, Recopilación. 1997. <http://www.bcie.org/site/>
- 39) MARIA MARTA PADILLA. Correspondencia mantenida en Noviembre 2004.
- 40) GONZÁLEZ VEGA, CLAUDIO, RONULFO JIMÉNEZ Y RODOLFO QUIRÓS, *Financiamiento...Op.cit.*
- 41) GONZÁLEZ VEGA, CLAUDIO, RONULFO JIMÉNEZ Y RODOLFO QUIRÓS, *Financiamiento...Op.cit.*
- 42) Entrevista del autor a LUIS ENRIQUE ENCISO, consultor de FINCA Costa Rica 1996-2004. Septiembre 2004.
- 43) HOLT, S. *The Village Bank Methodology*, Ed. Kumarian Press, 1992
- 44) PAXTON, J. *An inventory of Microfinance Institutions in Latin America and the Caribbean Sustainable Banking with the poor*, The World Bank, 1997
- 45) PAXTON, J. *An inventory...Op.cit.*
- 46) VILMA VILLALOBOS, Encuestas en el terreno con una muestra de 30 clientes, WORLD BANK, 1997
- 47) Entrevista del autor a SALOMÓN RAYDÁN en Irepa (estado Sucre, Venezuela), julio 2004.
- 48) Nota del Autor.
- 49) LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización del Programa Bankomunales y Estudio de los Bankomunales de Nueva Esparta*, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Caracas. Julio 2004.
- 50) LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización...Op.cit.*
- 51) LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización...Op.cit.*
- 52) LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización...Op.cit.*

## TABLAS Y GRÁFICOS

**Tabla 1:** El avance de los microcréditos en los últimos 5 años. Fuente: DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito. Informe 2003.*

[www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org) y elaboración propia.

**Tabla 2:** Tamaño de las instituciones. Fuente: DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña...* Op.cit.

**Tabla 3:** Microfinanzas en diferentes regiones del mundo. Fuente: THE MICROBANKING BULLETIN, Abril 2001. <http://www.mixmbb.org/en>

**Gráfico 1:** Autosuficiencia Financiera por regiones. Fuente: THE MICROBANKING BULLETIN. Consultado 14/10/2004. <http://www.mixmbb.org/en>

**Tabla 4:** Evolución de los microcréditos desde los años 60. Fuente: CGAP, *Finance of Microfinance*, octubre 2002. <http://www.cgap.org/>

**Tabla 5:** Principales características operativas de los distintos tipos de IMFs. Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://www.iadb.org/>

**Tabla 6:** Evolución de los GAA en India. Programa NABARD. Fuente: DALEY-HARRIS, SAM. *Estado de la Campaña...* Op.cit.

**Tabla 7:** Tendencias actuales de los programas de microfinanzas. Fuente: FERRERA, JEAN CLAUDE. *Historia, Situación y tendencias de las microfinanzas interacionales*, Simposio Internacional de Microcréditos, Cali, 2004.

**Tabla 8:** Crecimiento del Grameen Bank. Fuente: CÉSAR FERRARI. *Desarrollo y microcrédito: EL GB y su replicación*, Pontificia Universidad Javeriana Cali. Abril 2004

**Tabla 9:** Diferencia entre el GB y la Banca Convencional. Fuente: Elaboración propia. Extraído de Yunnus, M., *Is Grameen Bank different from Conventional Banks?*, 2004.

<http://www.grameen-info.org/bank/GBdifferent.htm>

**Tabla 10:** Las 16 decisiones del Grameen. Fuente: Página web del Grameen Bank <http://www.grameen-info.org/bank/the16.html>

**Tabla 11:** Saldo de créditos pendientes a Diciembre 2003. Fuente: CÉSAR FERRARI, *Desarrollo y microcrédito...*, Op.cit.

**Tabla 12:** El programa de Empresas de Crédito Comunal en cifras. Noviembre 2004. Fuente: FINCA Costa Rica. Correspondencia mantenida con Maria Marta Padilla en Noviembre 2004.

**Tabla 13:** Evolución del origen de fondos utilizados por las ECC desde 1984 hasta la actualidad. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14:** Préstamo Máximo otorgado por distintas IMFs con metodología de Bancos Comunales en 1990. Fuente: The village Banking methodology

**Tabla 15:** Características de los préstamos según el origen de los fondos. Fuente: VILMA VILLALOBOS, *Encuestas en el terreno con una muestra de 30 clientes*, WORLD BANK. 1997.

**Tabla 16:** Socios, CIVs, Créditos de BKs en Venezuela a Junio 2004. Fuente: : LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización del Programa Bankomunales y Estudio de los Bankomunales de Nueva Esparta*, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Caracas. Julio 2004.

**Tabla 17:** Diferencias entre ahorro y los certificados de aporte. Fuente: Manual de formación de Cajas Rurales, PRODECOP, Caracas, 2003.

## APÉNDICE

## Apéndice 1: Fortalezas y Debilidades de cada tipo de IMF

TIPOLOGÍA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS CONVENCIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Infraestructura y herramientas de gestión ad-hoc y experiencia en el manejo financiero.</li> <li>* Oferta potencial de diversos instrumentos activos y pasivos.</li> <li>* Volumen adecuado para lograr un fondeo de calidad y de bajo costo.</li> <li>* Diversificación de activos y riesgos.</li> <li>* Elevan el nivel de competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En algunos casos, visión paternalista.</li> <li>* Falta de información analítica de la cartera de microcrédito.</li> <li>* Autonomía de gestión insuficiente para tomar decisiones idóneas para el mercado de la microempresa.</li> <li>* Difícil cohesión <i>institucional entorno</i> del microcrédito.</li> <li>* Poca potencialidad de atención a personas de muy bajos ingresos.</li> </ul>
<b>INSTITUCIONES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Política empresarial de permanencia en el mercado puesto que fueron creadas específicamente para atender las microempresas.</li> <li>* Especialización en tecnología de microcrédito.</li> <li>* Experiencia en atención a microempresas.</li> <li>* Autonomía de gestión para adecuar estrategias operativas idóneas para el mercado de la microempresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Concentración de activos en un mismo tipo de clientela.</li> <li>* Dificultad para obtener fondeo óptimo debido a sus bajos volúmenes, a su concentración en clientes con garantías no convencionales y a su reciente creación como organismo financiero.</li> <li>* Débiles herramientas de gestión interna.</li> <li>* Poca experiencia de las IMFs graduadas en la captación de ahorros.</li> </ul>
<b>ONGs CREDITICIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovación en materia crediticia.</li> <li>* Capacidad de penetración de nuevos mercados populares.</li> <li>* Posibilidades de generación de patrimonio previo a la graduación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Limitantes de expansión debido a su forma jurídica y costumbre de subvenciones.</li> <li>* Alto riesgo para clientela cuando captan ahorros puesto que no son reguladas.</li> <li>* Centros de decisión muy dependientes de líderes.</li> <li>* Ausencia de inversionistas privados que tomen decisiones en función de la preservación de sus recursos.</li> <li>* Información contable y financiera insuficiente.</li> </ul>
<b>ONGs GENERALISTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Innovación en materia crediticia.</li> <li>* Atienden a poblaciones de muy escasos recursos económicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem ONGs Crediticias y :</li> <li>* Poca visión comercial y difícil expansión.</li> <li>* Autonomía de gestión insuficiente para tomar decisiones idóneas para el mercado de la microempresa.</li> <li>* Difícil cohesión institucional entorno a la toma de decisiones de corte financiero.</li> </ul>

Fuente: TABORGA, M. Y LUCANO, F. *Tipología de instituciones financieras para la microempresa en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano Desarrollo, Washington DC. 1998.

## Apéndice II: Mecanismos informales de crédito en Venezuela

Mecanismo de Financiamiento Informal	Descripción	Elementos Rescatados de los Mecanismos Informales para un Nuevo Modelo de Financiamiento
<b>"SUSU"</b>	<p>Formación de un capital con los aportes de un número de participantes (normalmente 10 ó 12), el cual es distribuido por turnos mensuales entre los participantes. ROSCA</p> <p>El orden de los turnos se distribuyen según el orden de colocación de los primeros fondos. Así, el primero en colocar, tiene derecho a la primera distribución; sin embargo, es bastante común que, aunque a alguno de los participantes le toque un turno anterior, lo ceda con la intención de utilizar su turno en los momentos de mayor necesidad, como por ejemplo meses de alta festividad en la comunidad o de fin de año.</p> <p>En muchas de las ocasiones, es acordado entre los participantes que la persona que se encarga de organizar el SUSU, o bien se queda con un turno, sin colocar parte del fondo, o le toca el primer turno de distribución.</p> <p>Para muchos de los participantes, éste es básicamente un mecanismo de ahorro.</p>	<p>En las comunidades existen capitales (excedentes) temporales que pueden ser utilizados para el financiamiento de otros.</p> <p>Confianza en la entrega de dinero, sin que medie ningún tipo de garantía para el retorno del mismo, debido al conocimiento existente entre los miembros del grupo.</p> <p>Disposición de recibir menos dinero del aportado, reconociendo el pago por organizar el servicio financiero informal.</p> <p>Necesidad del Ahorro o de "no gastar el dinero" en la población campesina, utilizando incluso mecanismos informales de financiamiento de alto riesgo y sin ningún otro beneficio adicional, para poder atender planes o emergencias personales y familiares.</p> <p>Inexistencia o Inaccesibilidad de Instituciones Financieras formales de Ahorro y Crédito para poblaciones campesinas</p>

Mecanismo de Financiamiento Informal	Descripción	Elementos Rescatados de los Mecanismos Informales para un Nuevo Modelo de Financiamiento
<b>VENDEDOR "TURCO"</b>	<p>El "Turco" es el personaje que vende a crédito mercancía (normalmente ropa, electrodomésticos, prendas y bienes de consumo variados) casa por casa. Este personaje distribuye una gran cantidad de dinero en bienes, sin establecer ningún tipo formal de garantía.</p>	<p>De este mecanismo financiero son rescatables un método de abordaje y dos instrumentos tecnológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un método rápido y confiable de análisis del cliente basado en la opinión de otros miembros de la comunidad sobre la persona (efecto psicológico a utilizar en caso de que se presente morosidad en el pago).</li> </ul> <p>Normalmente el "Turco" se presenta a ofrecer mercancía, haciendo mención al hecho de que otra persona de la comunidad lo recomendó como cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia regular de cobro (semanal o quincenal dependiendo de la forma de cobro típica de la comunidad) lo cual crea una hacia sus clientes y una conciencia en el cliente sobre el día de cobro ("mañana viene a cobrar el turco").</li> <li>- La utilización de la comunidad como elemento de presión para generar el pago de las deudas. El "Turco" deja saber de manera disimulada a todos sus clientes (vecinos del deudor) que el Sr. Tal no le ha pagado esa semana y que es posible que no pueda seguir prestando el servicio porque se está arruinado por esa falta de pago. El cliente moroso, normalmente está consciente que su falta de pago la va a conocer toda la comunidad, pues el "Turco" se encargará de repartir el rumor entre los otros miembros de la comunidad.</li> </ul>

Mecanismo de Financiamiento Informal	Descripción	Elementos Rescatados de los Mecanismos Informales para un Nuevo Modelo de Financiamiento
"BODEGUERO"	<p>Venta a crédito de víveres por parte del bodeguero para ser cobrados al consumidor o cliente al final del mes o la quincena.</p>	<p>Dependencia mutua entre el consumidor y el bodeguero en función del crédito. El primero necesita adquirir bienes sin contar con dinero, pero el segundo necesita colocarlos en forma de crédito (con la condición de que el mismo sea cancelado al recibir el ingreso) pues su ganancia radica en los precios de venta que pueden ser aumentados solamente si el bien es adquirido a crédito. De ahí que el crédito sea una necesidad en poblaciones rurales y una práctica conocida en dichas poblaciones. El consumidor paga porque sabe que el servicio que recibe es importante para su supervivencia material, tanto por la adquisición de bienes básicos como por el mantenimiento de una relación de "fiado" a futuro ("El Sr. Fulano me ha sacado de muchos apuros dándome crédito"). De allí que es normal ver que parte de los ingresos que se reciben son destinados al pago de la deuda, para asegurar de esta manera el servicio de crédito. El bodeguero, por su parte, busca mantener la relación, aunque en ocasiones se vuelve tensa por la falta de pago. ("El Sr. Mengano se atrasa, pero al final siempre paga y por eso yo le sigo dando crédito"). En consecuencia, el poder configurar y establecer una relación de interdependencia basada en el crédito es un elemento rescatable de este mecanismo informal; tal interdependencia puede ser incorporada a través de tres vías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel del receptor del crédito, ofreciendo crédito en forma permanente, continua y disponible en cualquier momento a la población, según su requerimiento en el tiempo</li> <li>- A nivel del otorgante de crédito, generando una ganancia, por medio de intereses significativos</li> <li>- A nivel de ambos, haciendo confluir las figuras de receptor y otorgante en la misma persona (Cliente - Inversionista)</li> </ul>

**Fuente: LUIS MIGUEL ABAD, *Sistematización del Programa Bankomunales y Estudio de los Bankomunales de Nueva Esparta*, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Caracas. Julio 2004.**