

# Caso de Estudio

## Actividades de Microcrédito Austríacas en América Central

Basado en las actividades realizadas en los últimos años por la Agencia de Desarrollo HORIZONT 3000 en Centroamérica con el auspicio del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Austria

Red ALFA “Microfinance at University”  
Septiembre 2003

Mag. Mario Ralón  
Donau-Universität Krems

# INDICE

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>MARCO HISTÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>ELEMENTOS BÁSICOS</b>	<b>4</b>
<b>DIVERSIDAD INSTITUCIONAL</b>	<b>5</b>
<b>TIPOS DE INSTITUCIONES</b>	<b>6</b>
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	6
GRUPOS SOLIDARIOS	6
BANCOS POPULARES	6
MODELO DE CONEXIÓN (LINKAGE MODEL)	6
BANCOS DE MICROFINAZAS	7
LA CREACIÓN DE UN BANCO DE MICROFINAZAS	7
MICROCRÉDITO RENTABLE Y TIPO DE INTERÉS	8
<b>MICROCRÉDITO EN EL SALVADOR</b>	<b>10</b>
<b>CASO ADES (ASOCIACIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO)</b>	<b>10</b>
<b>CASO FUNDACIÓN SEGUNDO MONTES</b>	<b>10</b>
<b>CASO FUNDACIÓN CORDES</b>	<b>10</b>
<b>MICROCRÉDITO EN GUATEMALA</b>	<b>11</b>
<b>CASO CCIC, (QUETZALTENANGO, GUATEMALA)</b>	<b>11</b>
<b>CASO REMACC (GUATEMALA)</b>	<b>12</b>
<b>PROYECTO CRDO-BOSQUE (TOTONICAPÁN, GUATEMALA)</b>	<b>13</b>
<b>PREGUNTAS</b>	<b>16</b>
<b>METODOLOGÍA Y NOTAS DEL PROFESOR</b>	<b>17</b>

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este caso es darle al alumno una introducción a los conceptos de microcrédito y microfinanzas y la práctica y contexto de las mismas en Centroamérica.

Siendo el sector de microfinanzas algo poco utilizado hasta ahora en la formación financiera de profesionales de ciencias económicas es mi intención contribuir también con una metodología innovativa a fomentar el estudio de esta apasionante materia.

Al mismo tiempo hemos decidido enfrentarnos al reto de motivar al estudiante a través de darle un papel aun más activo en su análisis de las microfinanzas al confrontarlo con elementos teóricos polémicos y las dificultades de su aplicación en casos reales.

Los clásicos dilemas de la estrategia empresarial adecuada se ven aumentados en estos casos por el enorme nivel de necesidad imperante en el grupo meta de clientes y depositarios contribuyentes. El material abarca diversos casos reales que se aparecen precedidos por algunos conceptos teóricos necesarios para entender la materia que se especula sea nueva o poco conocida por los estudiantes.

Por ser casos que planean como dilema estrategias completas de desarrollo el uso de la casuística tradicional no nos pareció el adecuado para transmitir al alumno todos los aspectos que el aprendizaje sobre la gestión de instituciones microfinancieras debiera incluir. Se describen así los tipos básicos de instituciones de microcrédito, así como las escuelas de pensamiento que han influido en el desarrollo de las instituciones dedicadas a las fianzas a esta escala.

Al tratarse de un tema que gira en Centroamérica sobretudo alrededor de otras actividades de cooperación al desarrollo se han tomado como base a ejemplos en Guatemala y El Salvador de actividades de desarrollo tradicionales a las que se ha ido incorporando el tema del microcrédito.

Los casos siguientes nos muestran la diversidad de actividades de las agencias de desarrollo y su impulso al desarrollo del microcrédito como una herramienta para sus actividades. La mayoría de impulsos de microcrédito se realizan como un acompañamiento a otras actividades de intervención por lo que se presenta un pequeño resumen del contexto de las actividades de cada institución de desarrollo.

Los proyectos descritos corresponden a las actividades realizadas en El Salvador y Guatemala por la agencia de desarrollo austríaca "Horizont 3000" en consorcios con diferentes ONGs locales. Son pues un reflejo de la práctica de las microfinanzas y su relación íntima y origen en las necesidades de los mas pobres, el grupos meta por excelencia de la cooperación internacional y de las instituciones de microfinanzas.

## MARCO HISTÓRICO

Al observar el contexto histórico nos damos cuenta, que el sistema aplicado en el microcrédito corresponde con la cooperativa de ahorro y crédito que fue creada en la segunda mitad del Siglo XIX en Alemania. Este concepto fue usado por ejemplo con motivos filantrópicos por F.W. Raiffeisen y sus colaboradores, para así brindar a la población rural independencia de los usureros.

La Microfinanza en Latinoamérica es un proceso que se ha generado en las últimas décadas como respuesta a la situación que vive la población de escasos recursos en estos países. Funciona a través de pequeños préstamos, microcréditos, y otros servicios financieros como facilidades de ahorro, capacitación y apoyo de clientes.

Podemos decir que la primera etapa de microfinanzas en la región fue la creación de Organizaciones no Gubernamentales, con una orientación social. Estas ONGs tenían como meta resolver los problemas financieros de la población de más bajo nivel económico, a través de préstamos combinados usualmente con ofertas de capacitación. En esta primera etapa los préstamos eran mas bien regalos.

La segunda etapa comenzó en los 80 con el cambio de la práctica de las ONGs que insistían en el repago del crédito cubriendo los gastos con los beneficios de los créditos de las empresas. Esta etapa trajo consigo una liberación (y una diferenciación dependiendo del tamaño de la empresa) de las tasa de interés cobradas con el fin de proporcionarle a las ONGs una oportunidad de efectuar sus labores cubriendo sus costos con menos dificultad.

En la tercera etapa en los años 90 algunas ONGs exitosas se fueron transformando en instituciones financieras mas formales. Una característica es la integración de las instituciones microfinancieras en los sectores financieros tradicionales, dependiendo esta de la legislación correspondiente a cada país. De este modo se logró crear una relación comercial más dinámica.

## MARCO TEÓRICO

### *Elementos básicos*

Los microcréditos son programas que dan a pequeños préstamos, y otros servicios financieros, como por ejemplo ahorros, a personas de bajos ingresos para proyectos por cuenta propia que generen beneficios.

La esencia del concepto del microcrédito es a través de pequeños préstamos darle a lo mas pobres un medio para poder realizar actividades empresariales en pequeña medida, otorgándoles fondos a los cuales no tendrían accesos a través del sistema financiero formal. Sin embargo en el área de microfinanzas no corresponde únicamente el otorgar créditos. También la gente más pobre tiene la necesidad de ahorrar.

Este es un descubrimiento bastante nuevo en la economía del desarrollo. En los años 50 y 60 los teóricos creían que la población de los países mas pobres era “demasiado pobre para ahorrar”. De esto surgió el denominado círculo vicioso de la pobreza, de Nurkse y Myrdal.

Mas adelante surgió una nueva teoría que implicaba la pregunta si es que los pobres tenían deseo ahorrar. Hans-Ribert-Himmler (1988) lo formula de la siguiente manera: “La propensión a ahorrar depende de que relación de valor ven los ahorrantes potenciales entre el consumo presente a el

consumo en el futuro” (esta visión no difiere mucho de la distinción microeconómica entre consumo y ahorro).

La respuesta a esta pregunta es que efectivamente existe una necesidad de prever para el futuro. Si embargo en los países en desarrollo solo existen bancos en las ciudades principales. Incluso quien llevara su dinero ahí sería rechazado por tratarse de sumas demasiado pequeñas.

Por lo tanto el dinero era escondido bajo el techo o se enterraba en el jardín. En el caso de mantener el dinero en casa, la obligación moral exige entregarlo en la próxima enfermedad o caso de necesidad de los familiares.

Estas dos necesidades, ahorro y crédito, definen la demanda de las partes pobres de la población de servicios financieros. Y este es el ultimo punto en el que la diferentes escuelas de pensamiento descritas a continuación coinciden.

THIEL, R. (2000): “ Die Mikrofinanz-Revolution”, E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, 41. Jg, Nr. 11, Noviembre

Una escuela de pensamiento en desarrollo económico argumenta que el otorgar créditos debe ser realizado por instituciones autosuficientes y capaces de sobrevivir en el futuro, es decir por instituciones comercialmente rentables (igualmente válido para el microcrédito). Esto implica la imposibilidad de otorgar créditos bajo una determinada suma (umbral mínimo de rentabilidad), ya que al proporción costo/beneficio no sería viable. Para los mas pobres esta escuela predica la transferencia de fondos sociales.

La otra escuela de pensamiento argumenta sobre la base que los pobres no deben estar supeditados exclusivamente a “limosnas” en forma de transferencias. Más bien argumenta que también los pobres tienen la necesidad y capacidad de ahorrar para asegurarse en el futuro “microcrédito para todos”.

Estos modelos no pueden trabajar a nivel puramente comercial, sino están supeditados a solidaridad y estructuras de tipo cooperativo. Es decir instrumentos típicos de una economía tradicional o de transición a una economía de mercado.

ZELLER, M.; LAPENAU, C. (2000): “Institutionelle Diversität im Mikrofinanzbereich ist gefragt”, en E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, 41. Jg. Nr. 11, Noviembre)

### ***Diversidad Institucional***

Para el desarrollo sostenible de las instituciones microfinancieras son necesarias condiciones macroeconómicas estables, y la liberalización de las regulaciones financieras necesarias para permitir su creación y evolución.

Respecto a su status jurídico se puede dividir las instituciones microfinancieras en proyectos, cooperativas, bancos rurales subvencionados por Organizaciones no Gubernamentales y instituciones de desarrollo (como el Banco Interamericano de Desarrollo), así como bancos estatales y privados.

Los criterios principales para analizar los diferentes tipos de organizaciones son: la forma de participación, el tipo de servicio, la procedencia de los fondos, el tipo de garantía (obligación de pago), así como la estructura interna. Al observar los procesos y las formas de organización podemos ver cinco tipos principales, de instituciones microfinancieras. (FUENTE: ZELLER & LAPENAU).

Existen 3 beneficios básicos de la diversidad de instituciones microfinancieras, las cuales persiguen tres metas básicas: Sostenibilidad financiera, alcance a personas necesitadas e incremento del ingreso. Los cinco tipos tienen un mecanismo de alcance diferente.

Los diferentes niveles de desarrollo político, social y económico requieren una adaptación al contexto local. La probabilidad de éxito aumenta mientras mayor sea el nivel de participación. Los tipos de instituciones diferenciados ofrecen así una gama de herramientas más amplias para adaptarse al contexto y necesidades locales.

Como desventajas deben citarse la imposibilidad de transformar los ahorros en créditos a largo plazo, hecho debido a las pequeñas sumas disponibles por parte de los ahorrantes. Asimismo los intereses internos pueden ser demasiado altos para que un negocio pueda rendir bajo esa carga financiera.

Un aspecto que pocas veces se toma en cuenta es que al estar orientado a un tipo diferente de clientela ahorrante, el riesgo de rechazo de una solicitud de préstamo se incrementa.

## ***Tipos de instituciones***

### **Cooperativas de ahorro y crédito**

Los cooperativistas son simultáneamente propietarios de la cooperativa y los únicos a los que se otorgan préstamos. Se limitan a prestar servicios financieros, los fondos provienen de los depósitos de los socios.

### **Grupos solidarios**

Los miembros de un grupo solidario reciben créditos de un banco o bien una ONG, que es quien provee los fondos. Los participantes forman grupos de 3 a 10 personas, asimismo reciben de la IMF otros servicios como capacitación, asesoría y análisis de mercado.

### **Bancos populares**

Es un intermedio entre la cooperativa (con menos miembros) y el grupo solidario. Por lo regular los habitantes de un pueblo se agrupan para aportar el capital del banco o bien este se combina con otros fondos (gobierno, Organizaciones no Gubernamentales). Las decisiones son tomadas por un comité, por lo regular los beneficios son recapitalizados.

### **Modelo de conexión (Linkage Model)**

Este modelo busca combinar los beneficios del sistema informal (cercanía al cliente, flexibilidad, capital social, alcance a sectores aislados de la población) con los del sistema formal (compensación de riesgo, posibilidad de créditos de inversión a largo plazo, intercesión de capital entre regiones y sectores).

Los miembros de un grupo solidarios cierran un contrato a nivel de grupo con una entidad bancaria. El banco y eventualmente una ONG ofrecen otro tipo de servicios, el grupo solidarios se organiza a nivel interno.

Los primeros 4 tipos se caracterizan porque los miembros se ven envueltos de una u otra manera en la gestión. Contrario a ello los bancos de microfinanzas (como el Banco Sol en Bolivia) trabajan con contratos entre la institución y el cliente.

## **Bancos de microfinanzas**

SCHMIDT, R. (2000): "Kleine Leute Banken", E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, 41. Jg. Nr. 11, Noviembre

La diferencia básica entre éstos y la banca tradicional está en el tipo de garantías no convencionales para los créditos otorgados. Puede tratarse de ahorros del cliente, conocimiento de su récord de crédito, garantías de otras personas. Evidentemente los clientes prefieren un crédito individual cuando tienen acceso en el mercado a las mismas condiciones que en las instituciones con membresía, ya que no tienen costos de oportunidad como en el caso de las reuniones de grupo.

En los demás aspectos los bancos operan muy similarmente a la banca tradicional. Los ejecutivos de cuenta tienen por lo regular un margen de decisión bastante amplio.

Los bancos de microcrédito otorgan muchos créditos pequeños, ofrecen la posibilidad de invertir dinero, y realizan para sus clientes sus transacciones financieras dentro y fuera del país. Por lo regular están reguladas por las autoridades bancarias y caen bajo su jurisdicción.

Los ejemplos mas interesantes de instituciones bancarias microfinancieras en Latinoamérica (con instituciones alemanas implicadas en su creación) son Banco Sol y Caja los Andes en Bolivia, así como Calpía en El Salvador.

Los bancos de microfinanzas hacen un aporte grande al fortalecimiento del sistema financiero local y así al desarrollo económico de su países. Sobretudo destaca la relevancia social ya que prestan sus servicios a clientes que no son atractivos para los bancos locales. Además de los empleos creados en las empresas financiadas, dan puestos calificados a gran número de jóvenes.

Las lecciones de este nuevo concepto de establecer un banco de microfinanzas son a seguir:

Primero, acerca del método de otorgar créditos. Con una estructura de costos razonable y con cuotas de cumplimiento altas es posible (y rentable ) otorgar créditos pequeños a personas a las cuales la banca tradicional no se interesa o bien son categorizados como "insolventes o no dignos de crédito".

Segundo, la estructura de la organización y los procesos deben por ende diferenciarse de la banca tradicional. Esto implica crear una estructura descentralizada y otorgar a los empleados un margen de decisión mas amplio, para lo cual el personal debe tener un nivel alto de capacitación y motivación. Estos factores favorecen el concepto de la creación de instituciones financieras especializadas en el sector microempresa.

Tercero, es posible realizar un gasto razonable de fondos de cooperación para remodelar una institución ya existente y transformarla en un banco para microemprendimientos.

Sin embargo este "upgrading" tiene sus límites que pueden estar relacionados con los objetivos y políticas de las instituciones de cooperación relacionadas o bien con las diferencias claras entre una agencia de cooperación y una entidad financiera.

De este upgrading se diferencia la creación de un nuevo banco que requiere aclarar las cuestiones de propiedad y gestión de otra manera desde un principio.

## **La creación de un Banco de Microfinanzas**

El primer paso en este nuevo concepto consiste en la identificación del proyecto y su importancia en la política de desarrollo. Segundo corresponde analizar si un nuevo banco con esta concepción

es sensata (en el marco de desarrollo), necesario, económicamente viable y realizable a nivel político. El análisis económico (de factibilidad) se realiza bajo la premisa que en la fase de creación se cuente con apoyo técnico y con condiciones extremadamente favorables para el refinanciamiento del banco.

Como tercer paso se plantea la búsqueda tanto de los “sponsors” que han de aportar el know-how técnico para la creación del banco y llevar la gestión en la primera fase, como también búsqueda de los donadores (posibles inversionistas) que aporten el financiamiento inicial. Estos pueden buscarse dentro del círculo de instituciones de desarrollo internacionales o contrapartes locales.

Relevante al involucrar a este tipo de contrapartes es la capacidad de jugar un rol activo como copropietario en la gestión de la institución, así como de aportar un valor agregado adicional (know-how, contactos) a las operaciones, y por último la disposición a acompañar una estrategia empresarial que combina la orientación comercial con la visión de la ayuda al desarrollo.

El cuarto paso consiste en la elaboración del necesario “business plan” como base de las labores futuras, el cual debe verse seguido por la fundación de una empresa local, la solicitud de la licencia bancaria y demás requerimientos legales, para así iniciar la búsqueda y capacitación del personal.

Este proceso puede llegar a tomar un año. La conexión entre diversos proyectos con diferentes localizaciones posibilita el intercambio de experiencia, en parte a través de rotación de personal especializado. El proceso de la fundación continua de nuevos bancos de microfinanzas puede llegar a formar parte del secreto del éxito de las instituciones.

La creación de bancos de microfinanzas necesita de una cooperación cercana y duradera entre los contrapartes que deben hacer aportes substanciales, así como exige en gran medida formalidad y confianza mutua.

Claramente un poco mas de competencia sería ideal, pero este tipo de configuración es tan especial que da poco margen a otras instituciones a “ingresar al mercado” (sunk costs).

Planear una opción de retiro temprano de los inversionistas sería contraproducente, ya que esto afectaría la motivación en los distintos niveles. Más adelante puede encontrarse una posibilidad de venta. Cabe notar aquí que la antigua línea de pensamiento, que la retirada de inversionistas extranjeros es necesaria en un proyecto de desarrollo no tiene nada de compatibilidad con el mundo globalizado actual (especialmente en el sector financiero). Así mismo los directivos de un banco de microfinanzas usualmente son reclutados en base a su experiencia en otros países.

La decisión de involucrar a bancos o inversionistas privados locales en la fundación del banco es una decisión que debe ser tomada caso por caso. La cuestión obvia a tratar es si una participación local en el proyecto contribuye o no a fortalecer el sistema financiero.

A la cuestión acerca del marco ético de financiar la banca de microcrédito con fondos de la ayuda al desarrollo, la pregunta clave es: Las inversiones de fondos públicos al desarrollo es justificable en el caso que sin esta la fundación de los bancos no tuviera lugar exitosamente.

### **Microcrédito rentable y tipo de interés**

En la gestión de instituciones microfinancieras la selección adversa debido a la asimetría de información es un componente importante. Por lo regular el prestamista no maneja el tipo de interés que el riesgo de pequeños prestamista requeriría, sino contempla otros criterios como reputación, garantía, volumen de negocio, etc.

NITSCH, M. (2000): „Auf dem Weg zum kommerziellen Mikrokredit“, E+Z Entwicklung und Zusammenarbeit, 41. Jg. Nr. 11, Noviembre



Los primeros intentos por crear instituciones de este tipo tienen su origen en los países industrializados con la creación de los bancos de desarrollo (léase arriba). Lamentablemente en algunos casos esto llevo a crear instituciones que combinaban las características de un banco con las de una institución de servicio público, por una parte el manejo de créditos y servicios financieros y el fomento a través de subvenciones sin reembolso.

Muchas veces se combinan las desventajas de ambos sistemas, es decir ánimo de lucro y la exclusión de pequeños prestatarios con la mentalidad de subvención y politización. Este tipo de institutos son sin embargo el contraparte ideal para coordinar las donaciones financieras con la cooperación técnica.

“Estudios hechos a nivel de Centroamérica plantean que el costo operativo mínimo anual de un programa rural de crédito en Centroamérica oscila entre USD 3,000, y los costos de intermediación de organizaciones eficientes alcanzan el 15%. Al respecto cabe recordar que el fondo de la REMACC arriba citado es de USD 9,351.41 de tal forma que si relacionamos los costos (USAD 3,000.-)n con los fondos disponibles se obtiene que los costos de intermediación serían de un 32% lo cual significaría que el programa tendría que trabajar con una tasa efectiva de aproximadamente el 45%.”

VILLALOBOS BARAHONA, I. (2001): Informe final de la consultoría “Asesoría a la cartera de Fondos Rotativos de la Red Maya de Comercialización Comunitaria – REMACC” a solicitud de Horizont 3000, Guatemala, Pág. IV

“Con respecto a la tasa de interés, es importante señalar que la misma se debe fijar con criterios técnicos entre los que se deben considerar: tasas de inflación, costos operativos del crédito, tasas de posibles pérdidas por incobrables y un porcentaje para capitalización del fondo. Vale explicar que las tasas de interés de los programas de microcrédito son muy superiores a las tasas de interés del mercado formal (bancos) debido a que los costos son mucho mas altos y el riesgo de posibles pérdidas es mucho mayor.”

VILLALOBOS BARAHONA, I. (2001): ): Informe final de la consultoría “Asesoría a la cartera de los fondos rotativos del Centro de Investigación Campesina - CCIC -, presentada a solicitud de Horizont 3000, Guatemala, Pag. 20

# **MICROCRÉDITO EN EL SALVADOR**

## ***Caso ADES (Asociación de Desarrollo Económico)***

El proyecto consiste en la creación de un fondo de créditos para microempresarias en Cabañas, El Salvador. El grupo meta fueron 300 prestatarias en cinco pueblos diferentes, con el pan de ampliar el número a 600. El objetivo principal es insertar a las microempresarias en el desarrollo de la comunidad.

En el año 2002 se organizaron 5 redes de empresarias (una por cada comunidad). En total se concedieron 675 créditos con un monto total de € 150.000,- Adicionalmente se creó un sistema electrónico para la administración de los créditos y se realizaron 11 eventos de capacitación.

Por medio de este proyecto se incrementó la presencia y participación de estos grupos de microempresarias en el desarrollo económico comunitario. Se logró acumular un presupuesto sólido para el fondo de créditos, además de capacitar a 510 microempresarias. En el año 2002 se otorgaron 1303 préstamos con una tasa de repago del 92,27%.

## ***Caso Fundación Segundo Montes***

Este proyecto de un programa de apoyo forma parte del plan de cinco años de la Fundación Segundo Montes y se concentra en los aspectos de desarrollo económico, programa de educación para la juventud y asesorías en la Comunidad de Segundo Montes en El Salvador. Se prevé una duración del proyecto del año 2001 hasta mediados del año 2003 con un monto de aproximadamente € 265.000,-

Se realizó un estudio sobre las necesidades de capacitación de la población y se concedieron créditos a 150 microempresarios que participaron en las sesiones preliminares. En 25 unidades de producción se realizó un análisis de impacto. Además se financiaron capacitaciones para la comunidad y apoyo a estudiantes de la comunidad. El programa de apoyo se transformó en un instrumento valioso, ya que contempla una de las pocas ofertas de fomento para los microempresarios.

## ***Caso Fundación CORDES***

Desde el año 1999 se han venido otorgando créditos a unas 2.000 familias en 110 comunidades de pequeños productores en Chalatenango, EL Salvador a través de denominados "Comités financieros comunitarios locales". Además se fundó la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACACRESCO y se estableció un programa de asesorías empresariales, de comercialización y diversificación de productos a un monto total del proyecto de aproximadamente € 300.000,-

Se organizaron 19 sesiones de capacitación para productores, brindando también asesoría técnica y financiera a algunos asociados. El proceso de aceptación en la población ha sido bastante grande, en vista de lo beneficioso de los créditos a bajo interés. En el año 2002 la cartera de créditos abarcó 496 clientes con un crecimiento respecto al año anterior del 19.5% y una tasa de morosidad del 13% la cual se considera bastante baja para el nivel del país.

# MICROCRÉDITO EN GUATEMALA

## **Caso CCIC, (Quetzaltenango, Guatemala)**

VILLALOBOS BARAHONA, I. (2001): Informe final de la consultoría "Asesoría a la cartera de los fondos rotativos del Centro de Investigación Campesina - CCIC - presentada a solicitud de Horizont 3000, Guatemala

El proyecto Centro de Capacitación e Investigación Campesina, es ejecutado por la Pastoral de la Tierra de la Diócesis de Quetzaltenango (Guatemala).

"El proyecto se plantea resolver el problema de la degradación del recurso del suelo, fomentar la reforestación y el manejo forestal, como una forma de fortalecer al fuentes de empleo y contribuir a mejorar el nivel de vida de la población. Cuenta con una estrategia de intervención que contempla: Investigación, educación, organización, capacitación, asistencia técnica y financiera, mercadeo y comercialización, asesoría agraria y laboral y gestión de apoyo.

Las principales fuentes de recursos para el fondo de crédito provienen de la agencia de cooperación austríaca denominada Horizont 3000, así como de ASDENA y MISEREOR, con un aporte del 84%.

Para el año 2000, el proyecto administró una cartera promedio de crédito de aproximadamente Q 152 mil.- la tasa activa cobrada por el programa fue del 24% anual en la mayor parte de los fondos. Los ingresos por concepto de interés fueron de aproximadamente Q 28 mil - dando un rendimiento de 18%. Estas cifras, en base a la forma en que se ha administrado el fondo y debido a los niveles de morosidad que se presentan, se considera aceptable.

Durante la vida del programa se ha otorgado un monto de crédito de ca. Q 682 mil de los cuales se han recuperado Q 495 mil equivalente al 73% del monto otorgado. El saldo actual de la cartera el de Q 186 mil, de los cuales el 88% se encuentra en mora (el porcentaje mas alto se ubica en la categoría de mas de 120 días).

Las principales actividades financiadas son: Inversiones en cisternas, reforestación, infraestructura y diversificación agrícola. La principal garantía usada por el programa es la garantía solidaria mancomunada. El monto promedio de los créditos es de USD 150.- y según criterios internacionales, ese monto promedio indica que se está trabajando con sectores de extrema pobreza.

El programa no cuenta con líneas claras, ni una estructura administrativa apropiada para la administración del mismo, tampoco se cuenta con personal especializado. Respecto al plazo de los créditos, se observa que predominan los plazos de menos de 18 meses. Del monto otorgado 73.08% ha sido colocado en plazos de entre 7 a 12 meses y el 25.11% en plazos entre 12 y 18 meses. A pesar que no se contemplan plazos largos, la recuperación no se ajusta al plazo pactado, situación causada principalmente por la ausencia de reglas claras y un sistema de evaluación y seguimiento que garantice la recuperación del fondo.

Se plantea así la necesidad de la revisión del concepto de crédito, dentro de la estrategia global de la pastoral. Como alternativas para la administración del fondo se plantean especializar a la institución con el tema, o bien la subcontratación de una instancia especializada en microfinanzas que asuma la administración del fondo de crédito.

Un aspecto cuestionado en el estudio es la capacidad de pago de los sujetos de crédito, que por lo regular se ubican en el nivel de subsistencia. Las soluciones recomendadas contemplan establecer un concepto de inversión bajo una estructura de capital de riesgo, o bien optar por

instalar un concepto mas orientado a pequeñas donaciones con reincorporación de los beneficios al fondo.

#### Monto de créditos otorgados por el CCIC

Zona	Monto total	Saldo final	Saldo en %	Monto mora	Mora en %
Altiplano	339,126.78	92,679.43	27%	70.486,39	76%
Costa	341,955.78	93,672.93	27%	93,672.93	100%
Total	681.082,56	186,352.32		164,159,32	88%

#### **Caso REMACC (Guatemala)**

VILLALOBOS BARAHONA, I. (2001): "Asesoría de la Cartera de Fondos Rotativos de la Red Maya de Comercialización Comunitaria – REMACC"

La Asociación Red Maya de Comercialización Comunitaria - REMAAC -, es una instancia:

1) Generadora de canales alternativos de comercialización, 2) Ente de intercambio de ideas, opiniones y experiencias, 3) Emprendedora de servicios empresariales, 4) Canalizadora de demandas sectoriales. Instituciones contraparte son Horizont 3000 (Austria) y el Servicio Alemán (DED, hoy INWENT).

La estrategia de la REMACC se orienta a dos ejes: Facilitar la comercialización comunitaria y fortalecer el enfoque empresarial, siendo una instancia facilitadora que agiliza las transacciones comerciales.

El servicio financiero presenta en la actualidad una límite para concretar las acciones en el campo de la comercialización. De tal forma los apoyos requeridos por los grupos se ubican en tres rubros: Capital de trabajo para el proceso de comercialización, Capital de trabajo para el proceso de producción, y Capital fijo para inversión.

En la demanda se cuenta con un total, estimado de 15 grupos, y un total estimado de afiliados de 5,000 personas. El monto promedio de necesidades de capital por grupo son Q 7,000 (aprox. USD 900.-), de tal manera que cifras muy preliminares hacen estimar la demanda agregada en Q 105,000.-

La REMACC cuenta con un capital de Q 72,941.08 para el fondo revolviente, lo cual a un promedio de Q 7,000 por grupo permitiría llenar las necesidades de aproximadamente 10 grupos.

En relación a la documentación formal y los recursos de apoyo para la ejecución del programa la REMACC cuenta con un documento de políticas y un Comité de Crédito, el cual define lineamientos generales para la administración y los procedimientos de crédito. En este documento se asigna al comité de crédito como la instancia encargada de la administración del crédito.

El informe plantea además las siguientes alternativas para el manejo del componente de crédito dentro de la institución REMACC:

- Realización de alianzas estratégicas con organizaciones de desarrollo especializadas en microfinanzas activas en las mismas áreas que REMACC.
- Fondos de administración. También es posible el traslado del componente de crédito a una institución especializada en microfinanzas, bajo la modalidad de la administración de fondos (trustee).
- Manejo de fondos de emergencia por la REMACC. Como otra alternativa se plantea manejar un fondo para cubrir necesidades de flujo de caja en los procesos de comercialización.

Básicamente el enfoque integral manejado por el programa corresponde al modelo de los años 70 y ha sido cambiado ahora por el de la especialización.

### **Proyecto CRDO-BOSQUE (Totonicapán, Guatemala)**

VILLALOBOS BARAHONA, I. & ROBLES, J. (2001): "Proyecto de creación de una línea de Crédito para inversión forestal" Programa Agrícola de la Asociación CDRO, Guatemala,

La Asociación Cooperación para el desarrollo de Occidente, ejecuta diversos programas entre los que se cuentan: artesanías, salud, infraestructura, agricultura y consumo. Adicionalmente a esto desde 1989 se comienzan a manejar fondos revolventes para manejar proyectos a nivel comunitario.

Así se creó un sistema financiero comunitario, SFC/Pop, el cual busca que las comunidades participantes se conviertan en sucursales del sistema y adquieran así capacidad empresarial y financiera para administrar fondos de crédito. Actualmente se planea reestructurar el manejo del componente financiero para crear una línea de crédito para inversión forestal.

Para el período de los años 2001 y 2002 se prevé un monto total de € 82,300. para la realización del Proyecto.

Fuente: HORIZONT 3000, Reporte Anual 2002

La modalidad a utilizar es la administración de fondos, de forma que éstos siguen siendo propiedad del Programa Agrícola y son administrados bajo sus políticas y la clientela referida por el programa. La evaluación del riesgo crediticio, la recuperación y el seguimiento son responsabilidad del sistema financiero.

EL SFC/Pop cuenta con un sistema de control contable y de cartera que le permite emitir reportes por fondos y por programa, lo cual permitirá conocer el avance y estado del fondo así como los resultados financieros de la gestión.

Los fondos de crédito apoyarían las siguientes actividades productivas: Viveros forestales, invernaderos, proyectos de manejo forestal, producción de abono orgánico tipo Bocashi y la transformación de productos y sub-productos del bosque.

Se proyecta colocar una cartera a colocar de Q 162.286,- (es decir USD 20,000.-) con un promedio de Q 3,000.- para el Crédito Individual, de Q 300 para los Bancos Comunales y de Q 3,000.- por persona para los Grupos Solidarios. De este modo se planea otorgar 55 créditos por año.

Además de una proyección de ingresos de Q 45,444.- se planea usar como indicadores financieros la colocación total de los fondos, una tasa de mora menor al 5%, y un rendimiento de la cartera del 32%.

### **Caso PCCSM (San Marcos, Guatemala)**

VILLALOBOS BARAHONA, I.; SIERRA, R.; CELADA, E. (2001): "Informe final de la Evaluación Trienal Externa al Programa de Capacitación Campesina de San Marcos – PCCSM - , HORIZONT 3000, Guatemala.

El Programa Capacitación Campesina de San Marcos - PCCSM – se inicia desde el año 1992, es ejecutado por el Pastoral de la Tierra (de la Diócesis de San Marcos) y por Horizont 3000. La organización está conformada por un coordinador general del programa, coordinadores de áreas de intervención y técnicos de apoyo.

EL monto total invertido en los años 1998-2000 correspondió a Q 2.513,466.88 atendiendo a un total de 1,196 familias. Se llevaron a cabo producción agroecológica, protección del medio ambiente, comercialización, género, poder local, asesoría jurídica, cultura y fondos de inversión.

El alcance de la extensión de transferencia de tecnología del PCCSM se concretiza logrando la formalización de cuatro asociaciones que actualmente constituyen la plataforma de implementación de acciones.

La estrategia de intervención del Fondo de Inversión Comunitario - FIC - observando una deficiencia en el proyecto, ya que no se contempla una estrategia global que considere los aspectos relacionados con la política de administración de los fondos, ni la ejecución del mismo. Una reorientación podría aportar a la sostenibilidad económica del mismo.

El caso muestra el intento de incorporar el sector de créditos dentro de las actividades de la cooperativa, acción que aún no ha sido implementada. Como mecanismo para aumentar la capacidad de créditos se propone crear el BANCAMPESIN@, caso que se describe a continuación, después de describir la situación bancaria en la región.

“De acuerdo con el examen de cobertura crediticia del sistema bancario, el nivel de participación del sistema bancario en las necesidades de financiamiento del área rural no es significativa; la distribución del valor de los préstamos concedidos por los bancos privados, estatales, y sociedades financieras según departamento para el período 1992-1997 en porcentajes para San Marcos es el siguiente: 1992: 0,8%, 1993: 0,5%, 1994: 0,4%, 1995: 0,45, 1996: 0,4%, 1997: 0,3%; lo cual muestra la poca participación y la tendencia a disminuir del sector financiero formal en San Marcos.

Respecto a la distribución geográfica de las cooperativas de ahorro y de crédito del país en 1997, en San Marcos existen 8 cooperativas que tienen una participación del 3% del mercado, lo cual muestra la poca participación de bancos y cooperativas en el desarrollo rural.”

#### Caso BANCAMPESINO

VILLALOBOS BARAHONA, I. (2002), Modelo de administración Sistema Financiero Rural Comunitario

El BANCAMPESIN@ es un Sistema Financiero Rural Comunitario formado por cuatro Asociaciones de Desarrollo Integral que acompaña la Pastoral de la Tierra de San Marcos. Es una instancia de ahorro y crédito constituida por productores en pequeña escala y campesinos en comunidades rurales.

En base a la experiencia del trabajo organizativo y de fortalecimiento del sector productivo desarrollado por la Pastoral de La Tierra en San Marcos, surge la idea de desarrollar un sistema financiero para los campesinos del área rural que fortalezca la estructura organizativa que ya existía en la comunidad y que a la vez desarrolle la capacidad de inversión de los campesinos.

Para desarrollar el modelo se tomo en cuenta las exigencias del entorno de las microfinanzas en cuanto a la productividad, eficiencia y autosostenibilidad. Se pretende crear un modelo financiero que responda a las exigencias del entorno y tenga como prioridad las necesidades y posibilidades reales de los campesinos en las comunidades donde operará el modelo.

A este sistema financiero se le designó BANCAMPESIN@. No existe ninguna organización que intermedia recursos ni es dueña del capital social. Éste es aportado por la Diócesis de San Marcos Pastoral de la Tierra y por los campesinos en relación de uno a uno.

El modelo contempla sus propios mecanismos de capacitación y puede recibir inyecciones de capital de otras instancias de cooperación. La Pastoral de la Tierra ejecuta el acompañamiento técnico del proyecto y no hace intermediación financiera.

Se decidió construir el sistema financiero aprovechando la experiencia y la base organizativa, pero incorporando adicionalmente el elemento financiero dentro de la estructura. Los integrantes de las

asociaciones son comunidades rurales aisladas con altos niveles de dispersión geográfica, con limitado acceso a la tierra y sin posibilidades de acceso a los sistemas financieros formales y semiformales.

El BANCAMPESINO es así, una instancia financiera que promueve el ahorro y la inversión en las comunidades, es una opción para que las personas que se encuentran en una condición de pobreza puedan acceder a servicios financieros.

Los objetivos del BANCAMPESINO son:

- Fortalecimiento de la capacidad de Gestión de las organizaciones de base en la administración de fondos de inversión comunal, orientados al desarrollo socioproductivo de las comunidades.
- Apoyar a las organizaciones de base con un aporte inicial de capital y un proceso de capacitación técnica-financiera que les permita estimular y apoyar alternativas productivas locales.
- Dinamizar la estructura organizativa actual y los procesos de autogestión, por medio de la inyección de recursos financieros, que permitan mejorar los niveles de vida de los campesinos y de sus comunidades.
- Facilitar el acceso a servicios financieros en condiciones simples y favorables para la población.
- Dirigido a los pequeños productores y pequeños empresarios que integran la Asociación.
- Promover la inversión.

El fondo proyecta capitalizarse con la aportación global de los socios en general. Además del aporte inicial los que solicitan un crédito deben hacer un aporte patrimonial de 2 a 10 (por cada diez quetzales que solicitan en préstamo deben haber hecho previamente una aportación de dos quetzales).

También el fondo proyecta capitalizarse con la captación de ahorros de los socios, cada socio que solicita un crédito debe tener constituida una cuenta de ahorros en el BANCAMPESIN@ equivalente al 10% del monto solicitado. Este monto permanecerá en poder de BANCAMPESIN@ mientras esté vigente el crédito y será devuelto una vez se cancele la operación.

El proceso de promoción se realiza por medio de las asociadas en cada una de las comunidades socias. Esta función es asumida por los Comités Financieros Comunales con representantes de BANCAMPESIN@.

## PREGUNTAS

¿Dónde puede radicar la dificultad de posicionar los proyectos en El Salvador y en Guatemala dentro del marco ideológico de ambas escuelas de pensamiento?

Analice en base a los criterios de Zeller & Lapenu en que categoría se encuentran las instituciones de los casos arriba citados.

Estime el nivel de rentabilidad de las instituciones presentadas en base a los números presentados. Discuta con su grupo sobre las posibilidades de una Institución de Microfinanzas de llegar a ser rentable.

¿Qué tipo de innovaciones serían posibles para reducir los costos de transacción de estos proyectos. Mencione posibles mejoras en el área de crédito y ahorro/servicios financieros?

Analice en grupo que instituciones locales podrían ser invitadas a integrarse al consorcio señalando una lista de oportunidades y beneficios.

¿Qué componentes deben ser tomados en cuenta a la hora de incorporar actividades de microfinanzas en el perfil del PCCSM?

¿Qué mecanismos podrían utilizarse para reducir el nivel de morosidad en el caso del CCIC de la Diócesis de Quetzaltenango?

¿Qué tipo de institución microfinanciera recomendaría usted a los responsables de la REMAR establecer?

Explique en que consiste (en el contexto de las actividades microfinancieras) el dilema de especialización contra el concepto de la agencia de desarrollo universal

El informe de REMACC propone no expandir al sector de microcrédito – ¿Porqué?

¿Qué características presentan los proyectos realizados en Guatemala. Microcrédito especializado o “agencia de desarrollo universal”? Discuta las ventajas y desventajas de cada uno.

¿Qué características presentan los proyectos realizados en EL Salvador Microcrédito especializado o “agencia de desarrollo universal”? Discuta las ventajas y desventajas de cada uno.

Consultando la Homepage de la institución internacional IMI bajo [www.imi-ag.de](http://www.imi-ag.de) revise las premisas y haga una recomendación teórica de inversión en alguna de las instituciones de microfinanzas arriba presentadas. Argumente su decisión en base a un esquema de fortalezas y debilidades.



## METODOLOGÍA Y NOTAS DEL PROFESOR

Tradicionalmente las escuelas de negocios han venido transfiriendo sus enseñanzas a través del “método de casos”. Esta corriente ha sido desde los años 50 liderada por las universidades de Stanford y Harvard como una forma práctica de acercar a los estudiantes al “mundo real” reduciendo la brecha entre academia y empresa.

Analizando el origen del método nos remontamos a una época en que acopiar información empresarial y ambiental era algo muy difícil de obtener. En esta situación era una condición imprescindible investigar y acopiar información real que pudiera servir como fuente para el análisis académico, a fin de entrenar a los participantes en la práctica empresarial y no solo en simples teorías.

Viviendo ahora en una sociedad de información online, con acceso a múltiples fuentes actualizadas constantemente, se nos presenta el momento de replantear la utilidad de la metodología casuística tradicional para adaptarla a nuevos tiempos.

Elaborar un caso requiere un trabajo académico exhaustivo para lograr la menor representación escrita de una situación empresarial determinada. En algunos casos tardará años acopiar la información relevante, analizarla, redactarla y difundirla para usarse en las aulas.

La nueva metodología planteada en algunas escuelas propone a los alumnos, mediante el uso de técnicas modernas y bajo una perspectiva globalizada, el análisis de “casos reales” mediante la inserción de la múltiple información disponible en internet y otras fuentes. Este método incluye las siguientes ventajas:

Es posible acopiar información (primer paso al formular un caso) con más amplitud de la que contendría el caso tradicional, restringido únicamente al material entregado al alumno.

El problema central se nos plantea como algo más apasionante al realizar un diagnóstico y no una autopsia. A esto se suma que la búsqueda de alternativas de solución sería un proceso combinado de muchos “artistas”, enriquecido constantemente por los nuevos enfoques surgidos “online”.

Asimismo la evaluación se vería confrontada con la invención e investigación de nuevos parámetros de medición y selección. La decisión y análisis finales del dilema empresarial pueden así incluir recomendaciones prácticas que pueden influenciar los acontecimientos presentados.

Este método cambia la percepción subjetiva y singular por otra compartida, múltiple, heterodoxa, de amplia base y enriquecedora. En este contexto el rol del profesor pasa a ser el de facilitador de aprendizaje, desempeñándose como promotor, impulsador y guía de esta experiencia de creación y solución conjunta como experiencia educativa.

De antemano agradecemos comentarios para la mejora del caso o bien sobre la experiencia al utilizarlo como herramienta para acercar a grupos de estudiantes al tema de microfinanzas.