

# **CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE ONG'S DE MICROCRÉDITO.**

## **ESTUDIO DE CASOS (EN ARGENTINA)**

**AUTOR: CLAUDIO FARDELLI CORROPOLESE<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Autorizado por su autor para su incorporación a la pagina Web del Proyecto ALFA denominada "Microfinance at the University"

## Introducción

En América Latina, se ha producido una importante expansión urbana, desde la década de los setenta, siendo una de sus causas principales la creciente migración rural-urbana de la mano de obra que encuentra ocupación en actividades informales operadas por microempresas. Dada la usual localización de estas organizaciones en áreas urbanas especialmente pobres, las microempresas han sido consideradas como unidades pobres o como generadoras de empleos para los pobres.

Por su pequeña escala e inexistentes garantías comerciales, las microempresas no tienen acceso a la banca comercial. Por esta razón se considera que las políticas dirigidas a este sector, en especial las políticas crediticias, permitirían ayudar a su actividad económica a la vez que aliviarían los problemas de pobreza.

Para los países de América Latina la década de los ochenta ha sido de crisis y recesión económica. La inversión en capital productivo se redujo en un 30% entre 1980 y 1985. La década ha generado un retroceso del desarrollo y cientos de millones de personas han experimentado un deterioro de su nivel de vida, aumentando por consiguiente los índices de pobreza en todos los países<sup>2</sup>.

En la región las microempresas emplean a más de la mitad de la población activa. Su participación en la producción nacional varía del 10 al 50 por ciento dependiendo del país. Debido al importante rol que adquiere este sector en las diversas economías, hay un interés creciente en su desarrollo como forma de reducir la pobreza, generar empleo, contribuir a los ingresos nacionales y al crecimiento económico, mejorar la distribución del ingreso, fortalecer la sociedad civil, estimular el sector privado y promover el espíritu empresarial.<sup>3</sup> En nuestro país las empresas con menos de 10 empleados, según datos del Censo Económico de 1994, generaban el 10 % del valor agregado y ocupan el 17% del total de la fuerza laboral<sup>4</sup>.

En este contexto surge un conjunto de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, cuya misión es la de prestar servicios y apoyo al sector informal y específicamente a la microempresa, mediante créditos, capacitación y asistencia técnica.

### 1. La Microempresa

El conjunto que conforma el sector microempresario presenta estructuras muy diferenciadas en cuanto al tipo de actividad, tecnología, estado de desarrollo e inclusión en redes sociales y económicas, por lo que es necesario destacar la dificultad que supone hablar de microempresas como si se tratara de un conjunto homogéneo. Encontramos en este segmento desde unidades de producción o prestación de servicios tecnológicos de punta (empresas que realizan desarrollos relativamente sofisticados de microelectrónica e informática) o consultoras que prestan asesoramiento y servicios a empresas; hasta unidades productivas o comerciales prácticamente situadas en el sector informal de la economía, que operan con bajos índices de productividad, de valor agregado y de uso de tecnología.

Estos indicadores reflejan que el sector de la microempresa aparece como un conjunto heterogéneo que abarca desde unidades que se dedican a actividades de sobrevivencia hasta empresas altamente sofisticadas.

Habitualmente se define a las microempresas como pequeñas unidades manejadas por un propietario-trabajador,

---

1 OTERO, M. y STEARNS, K. La conexión clave. El gobierno, las entidades privadas y el sector informal en América Latina. ACCION Internacional. Serie Monografías n° 5. Washington. 1990. pp 18-20

2 BID. Informe anual sobre el desarrollo de la Microempresa 1998. BID. Washington 1999. Pp 5.

4 Mapa de la Microempresa. Fuente: Sociedad de estudios laborales, Bs.As. 1998. Es importante tener en cuenta la relatividad de estas cifras, que en realidad deben ser mayores debido a que un gran porcentaje de microempresas funcionan en condiciones total informalidad económica y legal.

cuyo personal ocupado no excede de diez personas, y su activo fijo no supera los \$ 20,000<sup>5</sup>.

### 1.1 Características de la microempresa

La expansión del sector microempresario responde, por un lado a la situación de desempleo coyuntural que lo define como una necesidad: la de crear el propio puesto de trabajo, y por otro, a las nuevas tendencias organizativas de las empresas que, como consecuencia de la crisis están reduciendo su tamaño y tienden a terciarizar el trabajo en pequeñas empresas. Los bienes y servicios que producen se destinan al mercado y actúan en casi todos los sectores de actividad.

De acuerdo a estos orígenes y a su grado de evolución se las puede clasificar en:

- *de Subsistencia:* actividades microempresarias primarias donde fundamentalmente no se da el fenómeno de acumulación de capital. Con diversas fuentes de ingreso, el empresario usa los ingresos netos para consumo, sin mayor reinversión. Operan a partir de la lógica de reproducción individual o familiar. Actividades realizadas a partir de muy bajos recursos, vinculaciones inestables y marginales con el mercado y mínimas posibilidades de generar algún tipo de excedente. Utilizan préstamos pequeños, de corto plazo y para capital de trabajo, y tienen capacidad y disposición para pagar altas tasas de interés, si el préstamo les es accesible y oportuno.
- *de Expansión:* Actividades empresariales que en lo fundamental se limitan a garantizar la reproducción y permanencia en el mercado en condiciones de inestabilidad, apoyándose en el sobre-esfuerzo individual, y produciendo una baja reposición y retribución de los factores productivos, que posibilita dar comienzo a un proceso de acumulación de capital, principalmente por el crecimiento del capital de trabajo de la microempresa y eventualmente en activos fijos por la incorporación paulatina de máquinas y herramientas. Se trata de mano de obra básicamente familiar y por lo general la empresa se encuentra en una situación de informalidad. Posee usualmente menos de 10 empleados, es fuente principal de ingresos para la familia del empresario, y los beneficios son parcialmente reinvertidos. Demandan productos financieros más flexibles, porque financian tanto capital de trabajo como capital fijo. Las inversiones en activo fijo requieren préstamos más grandes, con mayores períodos de vencimiento, y en consecuencia, los prestatarios pueden pagar tasas de interés más bajas pero aún mayores que las tasas de la banca comercial.
- *de Transformación:* estado previo en la evolución hacia la situación de pequeña empresa. Continúa existiendo un proceso de acumulación más orientado a la incorporación de activos fijos. El propio crecimiento la obliga a iniciar la formalización. Es común que se produzca la incorporación de trabajadores y que se inicie una diferenciación de roles. Es la fuente principal de ingresos del empresario, y sus beneficios o ingresos netos son reinvertidos para su futuro crecimiento. El financiamiento bancario suele resultar escaso y dificultoso por problemas de garantías, formalidad jurídica y económica y niveles de facturación. Son microempresas que reúnen condiciones para la producción de excedentes y para desarrollar procesos de acumulación ampliada, y poseen el potencial suficiente para sustentar el despegue, el crecimiento y la consolidación empresarial requerida para mantenerse competitivamente en el mercado.

#### Cuadro nº 1. Principales características de la microempresa

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Tecnología y producción | Mano de obra poco calificada es el principal factor de producción<br>Tecnología tradicional con bajo nivel de innovación<br>Producción en pequeña escala y de baja calidad<br>Imposibilidad de utilizar economías de escala |
| Organización y gestión  | Habitualmente pertenecen a un dueño<br>No hay separación entre empresa y hogar  |

5 BID. Promoviendo crecimiento con equidad. Informe Anual sobre el Desarrollo de la Microempresa.1998.BID. Washington.1999

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | No llevan registros contables<br>Gestión sesgada hacia la calificación del dueño<br>Escasos conocimientos en gestión organizacional  |
| Formalización        | Trabajaban en la informalidad económica<br>Condición de ilegalidad o paralegalidad<br>No pagan impuestos ni hacen aportes previsionales<br>Los trabajadores no poseen cobertura social                         |
| Recursos financieros | Reducidos niveles de facturación<br>No acceden al financiamiento bancario comercial.<br>No poseen garantías aceptables por los bancos<br>Deben resolver su necesidad de crédito con financiamiento alternativo |
| Mercado              | Ubicadas en el sector del comercio minorista y servicios<br>Atienden a grupos de menores ingresos<br>No recurren a empresas comercializadoras  |

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía sobre el tema

## 1.2 La microempresa en Argentina<sup>6</sup>

A diferencia de las condiciones de surgimiento y desarrollo del fenómeno microempresario en la mayor parte de América Latina, en la Argentina la microempresa se posicionó como un sector importante de la economía urbana desde las primeras etapas del proceso de industrialización por sustitución de importaciones. Durante ese período, se constituye en la base de la pirámide de la industria y de los otros sectores de la actividad económica, en los que actúan activamente vinculados a los mercados de productos e insumos y con estrechas relaciones de complementariedad, subordinación o competencia con los otros estratos empresariales de mediana y gran empresa.

Las crisis económicas provocaron el incremento persistente de la subutilización del trabajo y el crecimiento sostenido de la informalidad en la microempresa, que progresivamente se transforma en un recurso o estrategia ocupacional frente al desempleo abierto.

Las políticas aplicadas para el ajuste y la apertura de la economía, con sus consecuencias en el deterioro del mercado de trabajo y el crecimiento de la pobreza, profundizaron aún más las tendencias de incremento de la informalidad en la microempresa y a la ruptura de las articulaciones construidas a lo largo del tiempo por la pequeña producción con los mercados internos de bienes y servicios.

Los efectos de la apertura económica han provocado su desplazamiento casi total del mercado o el cierre definitivo de innumerable cantidad de establecimientos, acentuando aún más las tendencias a la ubicación de estos estratos en las ramas menos competitivas del comercio o los servicios.

El perfil del sector microempresarial argentino adopta paulatinamente los rasgos propios de otros países del continente, caracterizados por la presencia de un importante sector de actividades informales en sus economías. Como resultante de esos procesos, algunas aproximaciones realizadas para analizar la estructura y composición del sector microempresarial han coincidido en destacar su heterogeneidad estructural, así como las condiciones de formalidad/informalidad en que se desarrollan sus actividades, tanto en lo referido a las características de las unidades empresarias como a las ocupaciones que se desempeñan en ellas.

Puede decirse, que en general el microempresario urbano argentino no eligió esta condición y tiene escasa experiencia como tal. Gran parte de ellos fueron obreros o ex empleados que perdieron su trabajo y vieron el autoempleo como la única salida a su marginación económica. Lo consideran una ocupación transitoria; por lo que su visión suele ser de corto plazo. Un alto porcentaje ha realizado los tramites de inscripción en la Dirección General Impositiva, pero no tienen sus impuestos ni registros en regla (dualidad formalidad/informalidad). Por

<sup>6</sup> Tomado de: IDEMI. *La microempresa en debate. Actas del Encuentro Nacional de la Microempresa*. Bs. As. 1996. pp 18-22

las situaciones de crisis que vivieron a nivel económico y familiar tienen una resistencia al riesgo bastante fuerte.

### Cuadro n° 2. Principales características del microempresario argentino<sup>7</sup>

- no eligen ser empresarios
- escasa experiencia en gestión
- edad promedio 40 años
- generalmente son desempleados
- consideran a la actividad como una ocupación transitoria
- poseen baja escolaridad
- importante presencia de la mujer como microempresaria
- escaso acceso a programas de capacitación
- utilizan el método de prueba y error como principal forma de aprendizaje
- poseen una mínima educación formal

### 1.3 Acceso al financiamiento

Las microempresas urbanas suelen tener requerimientos de capital de inicio muy pequeños y operan en ciclos de planeación de corto plazo. La población de las microempresas está en constante flujo, con importantes porcentajes de creación de empresas pero también con altos índices de mortandad.

El financiamiento a corto plazo, en pequeñas cantidades se constituye por estas características en una de las mayores necesidades de los microempresarios. Sin embargo, el acceso al mismo es extremadamente dificultoso para este sector.

Las restricciones de acceso al crédito son básicamente de dos tipos:

**Estructurales:** correspondientes a las prácticas habituales de las firmas y los intermediarios financieros. Las operaciones restrictivas relativas al crédito, dado el reducido capital de trabajo disponible de las microempresas, encarecen y limitan su proceso de funcionamiento. Por otra parte una elevada proporción de microempresas opera con frecuencia al margen de las disposiciones legales y fiscales, no funcionan en locales propios, y los activos reales que podrían hacer las veces de garantía pueden no estar legalmente saneados. Habitualmente no llevan contabilidad, ni disponen de información fidedigna sobre su situación financiera y sus proyectos de inversión.

**Coyunturales:** se refieren a las dificultades que surgen por las crisis económico financieras, que empeoran aún más la situación de informalidad de las microempresas y agudizan las limitaciones estructurales para la obtención de créditos.

Por otra parte los bancos comerciales utilizan prácticas que implican verificaciones de crédito para obtener información sobre el carácter del cliente y que incluyen, un evaluación del proyecto para comprobar el grado de solidez empresarial del cliente y la solicitud de garantías colaterales. Estas técnicas no pueden usarse en el préstamo a microempresas dado que no tienen una tasación de crédito establecida y por lo general carecen de garantías colaterales comerciales. Debe considerarse además que debido a sus limitaciones de tiempo y de movilidad estas requieren servicios ubicados cerca de los lugares de los negocios y que puedan procesar las transacciones rápidamente.

Por el contrario, los sistemas informales son mucho más accesibles para las microempresas aunque se consideran inadecuados principalmente por las altas tasas de interés. Los flujos de comercio y el crédito a los proveedores pueden llegar a las microempresas, y de hecho este es el tipo de crédito más utilizado.

Sólo alrededor del 5% de los microempresarios de América Latina tiene acceso directo a servicios financieros formales<sup>8</sup>. Como respuesta a esta restricción, han entrado en escena los programas de apoyo conducidos por Organizaciones no Gubernamentales y de la Economía Social.

7 LESCANNE, V. Apostando al crecimiento Ed. Foncap. Bs As.1998. Si bien los datos son tomados de la Evaluación de Impacto de Emprender, los mismos son coincidentes con la opinión de los entrevistados en IDEMI.

## 2. Concepto de Economía Social

La Economía Social engloba a las asociaciones de personas que deciden organizarse empresarialmente para alcanzar, mediante una gestión democrática, un determinado objetivo<sup>9</sup>. Se trata de agentes económicos cuya función principal es la de producir servicios, no destinados a la venta, para determinados grupos de hogares, y cuya financiación se realiza a través de las contribuciones voluntarias de los hogares, como consumidores.

De esta manera la pertenencia de una organización a la economía social depende de la relación existente entre el capital y la distribución del beneficio de la empresa. Cuando existe una relación directa entre la propiedad del capital y el beneficio atribuido a ese capital, diremos que tal empresa no es de economía social. Al contrario, si esta relación no existe, nos encontraremos delante de una empresa englobada en la economía social.<sup>10</sup>

La racionalidad del sector supone la movilización de elementos valorativos vinculados con las identidades sociales, la solidaridad y la cooperación. Como señala Martínez Nogueira<sup>11</sup> la inclusión de sus miembros implica el despliegue de capacidades asociativas, vínculos horizontales y obligaciones de pertenencia y reciprocidad. Satisfacen múltiples funciones: de provisión de servicios sociales, de asociación alrededor de un interés específico, de promoción de alguna perspectiva o aspiración, etc. Muchas hacen uso del voluntariado como fuerza laboral, otras lo combinan con personal profesional y rentado o recurren a éste con exclusividad.

### 2.1 Las Organizaciones de la Economía Social promotoras de la microempresa

A partir de sus objetivos de mejoramiento económico, desarrollo humano, promoción de derechos sociales y económicos y de búsqueda de igualdad de oportunidades, estas organizaciones, constituyen un eslabón esencial para la creación de una infraestructura de atención especializada a las microempresas. Ellas expresan una amplia capacidad de promoción y movilización de la conciencia social, generan habilidades organizacionales a través de experiencias previas, ayuda mutua, redes sociales e identidad cultural.

Las organizaciones no lucrativas han extraído de los mercados financieros informales y de su propia experiencia el conocimiento para desarrollar una metodología de financiamiento que permite que la función de otorgar crédito sea eficiente y que responda a las necesidades del mercado

Ventajas y desventajas de las organizaciones no lucrativas para la intervención en la promoción de la microempresa

#### Ventajas

- Metodología sólida con base en la experiencia
- Personal capacitado y comprometido
- Capacidad para llegar hasta las asociaciones de base
- Motivación para realizar programas gradualmente crecientes.
- Capacidad para asociarse entre sí y coordinar esfuerzos
  - Orientación sólida en los aspectos social, económico y cultural .
  - Posibilidad de vincular profesionales y técnicos de calidad.
- Capacidad para operar con pequeños programas
- Capacidad para combinar el suministro de crédito con la asistencia no financiera.
- Estructuras administrativas pequeñas y flexibles

#### Desventajas

- Limitada capacidad institucional para programas gradualmente crecientes
- Bajo nivel de experiencia técnica, particularmente en el área financiera
- Con frecuencia carecen de recursos suficientes para expandir los programas

8 BERGER, M. y otros. " Desarrollo de la microempresa en Latinoamérica: enfoque del Banco Interamericano de Desarrollo". En:Revista Desarrollo de la pequeña empresa. ITDG. Perú. Vol.7 Núm 3. p 6

9 Vidal, I. "La economía social en España", en: revista "CIRIEC España", op.cit. pp 27-48.

10 Barea, J. "Conceptos y agentes de la Economía Social", en: revista "CIRIEC España", op.cit. pp 109-117

11 Martínez Nogueira, R. "El tercer sector ¿Por qué y para qué?". en: Revista Enoikos. op.cit. pag. 8

- Desconfianza hacia el sector público
- Visión limitada que mantiene programas pequeños
  - Alto riesgo de ineficiencias, por altos costos administrativos
    - Baja profesionalización
    - Debilidad institucional

## 2.2 Tipología de organizaciones que actúan en el campo de la microempresa

*Estas instituciones desarrollan programas para consolidar y fortalecer microempresas existentes o que se están iniciando, mediante créditos, actividades de capacitación, asesoramiento o asistencia. Podemos identificar dos aspectos diferentes en los modos en que las organizaciones de la economía social se vinculan con los microempresarios:*

- **Asistencia:** Brindan asistencia técnica, financiera y de capacitación para el desarrollo de proyectos emprendedores presentados por sujetos o grupos no asistidos por organizaciones gubernamentales o del sector privado lucrativo.
- **Promoción:** Generan y ponen en marcha proyectos de microemprendimientos de la organización, usualmente para ofrecer alternativas de inserción social y laboral a personas marginadas. La iniciativa procede de las mismas organizaciones. Estos programas suelen ser focalizados, poniendo énfasis en aquellas temáticas que forman parte de la orientación central de la institución. De ahí que su aproximación sea mucho más “microorganizacional” y específica, así como sus alcances más reducidos, teniendo en cuenta las restricciones enfrentadas y las oportunidades abiertas. Suelen estar diseñados de manera que el riesgo de fracaso es medido. Los mecanismos a través de los cuales se implementan constituyen estructuras nuevas o diferenciadas en el interior de la institución ejecutora<sup>12</sup>.

Su naturaleza explica que su orientación se vuelque hacia las dimensiones económicas o sociales de las microempresas. Las organizaciones empresariales o financieras atienden a las primeras a través del uso casi exclusivo del crédito.

Castellanos desarrolla una tipología de estas organizaciones en base al origen de los recursos y el carácter de pertenencia de los beneficiarios.

### Cuadro n°3 Tipología de organizaciones relacionadas con la microempresa

| Origen de los recursos                            | Beneficiarios de sus acciones   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
|   | sus propios miembros  | Otros distintos de sus miembros |
| • Propios   | Asociaciones y cámaras microempresarias                                       | Fundaciones empresarias         |
| • de otras fuentes<br>• generados en la operación | Redes de instituciones de apoyo<br>Uniones de venta<br>Asociaciones gremiales | <b>Organizaciones de apoyo</b>  |

Castellanos, G. “Perfil de las organizaciones de ...” op.cit. pg. 65

#### *Asociaciones y cámaras de microempresas*

En nuestro país son instituciones de reciente aparición y presentan dificultades para el logro de una participación activa y permanente por parte de sus asociados. Tienen mayor desarrollo en la Provincia de Buenos Aires, debido al impulso que les ha dado el gobierno provincial.

#### *Fundaciones empresarias*

Son principalmente donantes de recursos para la puesta en marcha y la expansión de programas de apoyo a la

<sup>12</sup> MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) “El apoyo a la microempresa: el aprendizaje sobre la gestión de proyectos sociales”. Forges. Doc. 7-91. Bs. As.. 1999. pp 3

microempresa

#### *Redes de instituciones de apoyo*

La constitución de redes o de consorcios de prestadores de servicios a la microempresa es incipiente y los intentos recién se inician mediante la asociación de un grupo que representa algunas instituciones (Red de Instituciones de Apoyo a la Microempresa)

#### *Uniones de venta*

Representan a instituciones que han montado mecanismos orientados a favorecer la comercialización de los productos o servicios de la microempresa.

#### *Asociaciones gremiales empresariales*

Ejemplo de la actividad de estas organizaciones son los programas para micro y pequeños empresarios creados por la Unión Industrial Argentina y la Confederación General de la Industria.

#### *Organizaciones de apoyo*

Ofrecen apoyo a la microempresa a través de la formación, asistencia técnica, promoción del espíritu emprendedor, formación de formadores, fondos de garantía y crédito.

### **2.3 Las Organizaciones de apoyo**

Las ONGs incluidas en este estudio se inscriben en la categoría de organizaciones de apoyo, cuyas características varían de acuerdo al servicio ofrecido, el tipo de cobertura y la vinculación que poseen con el Estado.

La mayor parte de estas organizaciones desarrollan esfuerzos orientados a crear o consolidar microempresas o pequeños emprendimientos asociativos a través de instrumentos tales como la promoción de sus miembros, la asistencia técnica y/o financiera, el apoyo a la gestión y la capacitación.

Habitualmente buscan reparar las consecuencias negativas de los modelos de desarrollo y de las políticas de estabilización y ajuste, aportando soluciones al problema del ingreso de sectores desalojados o de difícil inserción en el mercado formal de trabajo y dando resolución temporaria o definitiva del problema del empleo<sup>13</sup>.

Intentan además:

- Generar y experimentar nuevas modalidades de organización de la producción basadas en la pequeña escala, la interacción entre los miembros, la solidaridad y la responsabilidad compartida en la gestión, con vistas a superar problemas de despersonalización, alienación y explotación.
- Promover el desarrollo de mecanismos de articulación entre lo ocupacional y lo espacial, de manera de favorecer el espíritu de comunidad, la participación local y la autogestión territorial.
- Afirmar el papel de grupos sociales específicos, considerando la realidad de su inserción en el mercado laboral, la importancia de su participación en las actividades productivas del sector informal y, en particular en las situaciones más apremiantes vinculadas con la subsistencia del núcleo familiar.

---

<sup>13</sup> MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) 'El apoyo a la microempresa: el aprendizaje sobre la gestión de proyectos sociales'. Forges. Doc. 7-91. Bs. As.. 1999 pp 2-3



Cuadro n° 4

| <b>Clasificación de las organizaciones de apoyo a la Microempresa</b> |                       |  |
|---|-----------------------|--|
| Servicio ofrecido   | <b>Crédito</b>        | ponen énfasis en el apoyo crediticio a las microempresas con dificultades para el acceso al financiamiento comercial   |
|   | <b>Formación</b>      | priorizan el perfeccionamiento de las capacidades del microempresario tanto en los aspectos técnicos como en lo referente a la formación en gestión empresarial  |
|   | <b>Organización</b>   | tratan de favorecer los procesos organizativos   |
| Cobertura   | <b>Grupo objetivo</b> | su objetivo es brindar su servicio de apoyo a un número predeterminado de usuarios que pueden ser sus asociados, afiliados, o pobladores de una zona determinada |
|   | <b>Masivas</b>        | se proponen dar cobertura con sus servicios de apoyo a todo microempresario que lo necesite  |
| Vinculación con el Estado   | <b>Dependientes</b>   | son contratados casi exclusivamente para realizar los programas públicos   |
|   | <b>Independientes</b> | su continuidad o existencia no depende directamente de su relación con el Estado   |

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4 Organizaciones de apoyo mediante créditos

A su vez las organizaciones dedicadas al microcrédito pueden ser caracterizadas de acuerdo al grado de especialización y las modalidades en cuanto al sujeto a quien se le otorga el préstamo y el área de cobertura, rural o urbana a la que se dedican.

Cuadro n° 5

| <b>Características de las organizaciones dedicadas al microfinanciamiento</b> |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| Grado de Especialización  | <i>Ampliadas</i>         | Sujeta los préstamos a la provisión de servicios técnicos y de entrenamiento. Pueden incluir asesoría técnica, enseñanza en contabilidad y técnicas administrativas; organización de asociaciones, información, conexión a compradores y vendedores, etc.  |
|   | <i>Especializadas</i>    | La organización presta únicamente el servicio de crédito sin sujetarlo a otras condiciones. Intenta recortar costos administrativos en base a la especialización. Se basa en aplicaciones y análisis simplificados, rápido desembolso, corto plazo, y préstamos repetidos.   |
| Sujeto del préstamo   | <i>Individuales</i>      | Se basa en el análisis del plan de negocios y/o el carácter de un individuo. Es apropiada para préstamos relativamente grandes y de largo plazo y para inversiones en infraestructura o en activos fijos. Es costoso para el prestamista, lo que incrementa el monto mínimo de préstamos. Es difícil entrenar a los oficiales de préstamos   |
|   | <i>Grupos Solidarios</i> | El préstamo es otorgado a grupos de entre 3 y 6 microempresarios que garantizan el pago de los préstamos que cada uno recibe. Aprovechados para préstamos pequeños continuos y de corto plazo, en poblaciones homogéneas, clientela incapaz de proveer otro tipo de garantías, y actividades comerciales con rápido cambio de inventario. Aprovecha las estructuras de incentivos y autocontrol instituidas en los grupos. |
| Area de Cobertura   | <i>Rural</i>             | Usualmente adoptan la metodología del Fondo Rotatorio de Crédito, que se adapta a la necesidad de trabajar con un grupo dimensionado de clientes. La población objetivo en estos casos se limita a un público específico y no tiene como objetivo masificar el servicio de crédito.  |
|   | <i>Urbana</i>            | Debido a la concentración de la demanda buscan masificar el servicio de crédito, generando respuesta para cualquier microempresa que se encuentre en su área de trabajo.   |

Fuente: elaboración propia en base a OTERO, M. Abriendo camino: la expansión de los programas para la microempresa como un reto de las instituciones sin ánimo de lucro. ACCION Internacional. Serie Monografías n° 4. Washington. 1992.

### **3 Evolución de los programas para microempresas**

Desde mediados de la década del '70, las organizaciones no lucrativas en América Latina vienen proporcionando ayuda, capacitación, crédito y otros servicios al sector informal. Comenzaron su labor con programas

especialmente diseñados para comunidades rurales específicas, a las que dieron capacitación, recursos y servicios.

Hacia fines de la década del 70 y durante la década del 80, tuvo lugar una amplia migración de la población más pobre hacia los centros urbanos, paralelamente algunas organizaciones también comenzaron a centrar su actividad en las ciudades, dedicándose a la creación de servicios e infraestructura en las comunidades urbanas pobres.

Entre los servicios ofrecidos surgieron los primeros programas de crédito y capacitación para proveer recursos financieros (capital) a los productores más pobres sin acceso al crédito del sector bancario.

Otero<sup>14</sup> identifica tres etapas en lo que respecta al desarrollo de los programas para microempresas de las organizaciones no lucrativas:

### **Etapas 1 (1975-1982) demostración**

Surgen los primeros programas para la microempresa que proveen servicios, especialmente crédito, a los miembros de la más baja escala de la población económicamente activa en los países en desarrollo. Se iniciaron, como experimentos con nuevas metodologías de financiamiento. La mayoría de los proyectos de demostración de las organizaciones no lucrativas vincularon un componente de microempresa a los proyectos de base popular como un instrumento adicional para lograr objetivos amplios de desarrollo social y comunitario. Los programas se mantuvieron pequeños y dirigidos a comunidades específicas. El número de beneficiarios es reducido. Las técnicas de préstamo en grupo surgieron como metodologías eficaces y transferibles y se identificaron como enfoques exitosos e innovadores para llegar a los pobres.

En este período las donaciones provenientes de donantes internacionales financiaron todos los componentes de los proyectos: el fondo de préstamos, la capacitación y las operaciones; si bien ya se planteaba la discusión por la autosuficiencia, siempre se supuso la disponibilidad de fondos de donantes. Los costos se mantuvieron muy altos y había poco incentivo para reducirlos. En términos generales las entidades sin fines lucro administraron sus proyectos para la microempresa en forma similar a otros proyectos y no como la prestación de servicios financieros.

### **Etapas 2 (1982-1988) - segunda generación**

En esta etapa se produce un cambio en el enfoque de los programas, que dejan de servir a comunidades específicas para llegar a miles de usuarios. El crecimiento del programa se transforma en un objetivo relevante.

El número de prestatarios pasa a ser un aspecto fundamental del diseño de los proyectos, que comienzan a desarrollar mayor experiencia gerencial y financiera, mejoran la administración y los sistemas de control, comienzan a replantearse las fuentes de recursos financieros utilizadas en los programas y el desarrollo de vínculos con los sistemas financieros.

Los programas para la microempresa tuvieron acceso a fondos sin costo por un período prolongado. En la medida que el dinero barato estaba disponible, la prioridad era la negociación y el cumplimiento de los requisitos exigidos por los donantes; la eficiencia estaba definida en relación con el financiamiento basado en donaciones. Comienza entonces la discusión acerca de la cuestión de mantener una situación financiera sólida mediante el propósito de cubrir costos de operación con los ingresos obtenidos.

Esto significa un importante cambio en la relación con los donantes, la exploración de otras fuentes de fondos para sus programas, así como cambios en las estrategias, en los planteles técnicos y en la asignación de recursos institucionales. Esto también está asociado con el interés de las agencias financiadoras para participar en programas de generación de ingresos, así como la eventualidad de contar con recursos de la banca internacional y de participar en líneas de políticas pública dirigidas a la promoción del sector.

<sup>14</sup>Drake, D."Cuando el dinero vale más..." op.cit. pp. 48-65

### **Etapas 3 (1989-actual) - expansión**

En la medida que las carteras de los programas crecieron, el acceso a nuevas fuentes de financiamiento fue un aspecto cada vez más importante. Los compromisos de financiamiento de los donantes fueron insuficientes y no confiables, debido al cambio de prioridades y a la demora en los desembolsos. Se necesitaba mayor cantidad de dinero para satisfacer la demanda, pero además se debían encontrar nuevas fuentes para poder satisfacer las propias metas estratégicas de impacto económico y expansión.

La decisión de expandir las actividades de crédito se presenta como la misión que impulsa a estas organizaciones. Terminarán por convertirse en organizaciones especializadas en créditos. Reconocen que la financiación de los donantes no puede suministrar las grandes sumas de dinero requeridas para la actividad de préstamos; deben mejorar su eficiencia, utilizar los principios de crédito para orientar sus operaciones financieras y reducir los costos y para ello deberán estar en condiciones de obtener capital de las instituciones locales del sector financiero. La composición del personal de la organización cambia gradualmente a fin de incluir disciplinas necesarias para la intermediación financiera.

La atención a la eficiencia en la prestación de los servicios financieros se constituye en otro interés prioritario. Se busca responder a las necesidades de los clientes con costos bajos de operación.

Puede afirmarse que durante este proceso se ha producido un cambio de paradigma en el área del desarrollo de la microempresa. La década del setenta presencié un cambio en la forma de percibir a la microempresa: se pasa de una visión negativa del sector informal, en tanto economía subterránea de actividades ilegales, evasión de impuestos y desempleo camuflado, a otra benevolente del mismo sector, en tanto que la microempresa posibilita la subsistencia de un gran número de pobres de los países en desarrollo. El paso siguiente de ver a la microempresa principalmente como el medio de subsistencia de los pobres, a menudo con una mirada compasiva, es verla como negocio. Los microempresarios son manufactureros, minoristas y proveedores de servicios que forman parte integral de la economía como abastecedores y compradores, y no sólo generan empleo sino también contribuyen al crecimiento económico. Ya no se debe considerar a las microempresas como beneficiarias pasivas a la espera de ayuda, sino como clientes de instituciones que ofrecen servicios<sup>15</sup>. Estos cambios de enfoque exigen profundas transformaciones institucionales, de tal forma que las organizaciones de microcrédito comienzan a abandonar la típica estructura no lucrativa para adaptarse a la interacción con los sistemas financieros, y comienza a surgir un tipo de estructura intermedia absolutamente novedosa.

Otero, identifica algunas tendencias actuales en la evolución del sector de organizaciones dedicadas al microcrédito.<sup>16</sup>

- Han surgido nuevas organizaciones no lucrativas diseñadas para promover el desarrollo de la microempresa. Estas buscan la viabilidad financiera y para ello no se atienen únicamente a las donaciones sino que incluyen el costo del dinero en sus cálculos para la consolidación a largo plazo.
- Algunas han desarrollado programas a gran escala, estableciendo un alto nivel de autosuficiencia y demostrando capacidad para ir más allá del papel de demostración originalmente atribuido a ésta.
- Otras han desarrollado estructuras, sistemas de información y un know how similar al de instituciones financieras.
- El paso de los beneficiarios de los proyectos de demostración hacia las instituciones comerciales no ha ocurrido como se suponía. Los programas han optado por retener sus clientes más antiguos y más confiables, y los mismos clientes han mantenido esta relación.
- Los programas buscan los bancos como fuente alterna de financiamiento. Esta relación evoluciona en la medida que las instituciones que solicitan el préstamo pueden cumplir con los requisitos colaterales.

### **4. Desarrollo de los programas para la microempresa en Argentina<sup>17</sup>**

<sup>15</sup> IDEMI. "La microempresa en debate" op.cit.

<sup>16</sup> Otero, M. "Abriendo caminos..." op.cit. pp. 28-29

<sup>17</sup> Basado en el trabajo realizado por Castellanos, G. "Perfil de las organizaciones de ..." op.cit.58-75

La intervención de organizaciones de la sociedad civil en la promoción del desarrollo de la microempresa tiene poco más de diez años en la Argentina. Hacia fines de la década del 80 algunas organizaciones no lucrativas orientadas al desarrollo de los pequeños productores rurales, alentadas por el programa de Pequeños Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo, desarrollaron la figura del microcrédito acompañado de asistencia técnica, capacitación o asesoramiento.

El agravamiento de la crisis otorgó una nueva prioridad a los problemas de la subsistencia, por lo que las ONGs consistentemente incorporaron esta dimensión a sus problemáticas habituales, encontrando un eco favorable en las agencias más renuentes al financiamiento de actividades con tonalidades asistenciales y que, simultáneamente, comenzaban a revisar su percepción de la realidad social argentina.

La posibilidad de obtener este financiamiento llevó a que algunas organizaciones no gubernamentales incorporaran a sus líneas tradicionales el apoyo a los microemprendimientos, solicitando recursos para expandir sus capacidades y establecer servicios especializados en este campo, junto a la existencia de una demanda cierta en aquellas comunidades en las que tenían establecidos proyectos.

El papel de la agencia ejecutora frente a la fuente de financiamiento, se basa en recursos que tienen su origen en donaciones. Con ellos se constituyeron fondos rotatorios que, por diversas razones, se fueron agotando. Podría plantearse como hipótesis que su carácter no reintegrable pudo haber jugado para que las agencias ejecutoras no adoptasen recaudos lo suficientemente severos como para llegar a buenos resultados<sup>18</sup>.

Estas organizaciones se guiaban por una racionalidad presupuestaria, para cubrir los costos de los servicios que ofrecían a la microempresa. Los programas de apoyo combinaban recursos obtenidos de los no usuarios tales como organismos de Cooperación Internacional y del Estado, con los generados por la propia operación y debían asegurar el presupuesto por la vía de las donaciones; por lo tanto el crecimiento de los servicios de apoyo era proporcional a los recursos que se obtenían y a la eficiencia con que se utilizaban.

Promediando la década del 80, la crisis económica se agravó aún más y el país atravesó por circunstancias dramáticas, se desencadenó un período de hiperinflación, cambios pronunciados en las expectativas y políticas económicas, recesión, oscilaciones bruscas en el tipo de cambio, aumento del desempleo y caída del salario real. Esta situación llevó a un aumento importante en las quiebras del sector formal de la economía, introdujo elementos de incertidumbre y produjo la volatilización de la moneda. Los programas debieron revisar los procedimientos y criterios aprobados, la capitalización empresaria dejó lugar a la necesidad de subsistencia de sus miembros.

Las microempresas que más padecieron fueron aquellas con mayor precariedad inicial en materia productiva y de mercado y más dependientes de la disponibilidad adecuada del capital de giro. La gestión financiera se convirtió en un aspecto crítico al nivel de las microempresas. En este sentido, las entidades de apoyo, hasta ahora, más volcadas hacia las dimensiones sociales de las microempresas fueron las que tuvieron mayores dificultades para explorar alternativas de operación que permitiesen superar la situación. Para ellas el mantenimiento de los recursos se transformó en variable estratégica para su supervivencia y para el éxito de los programas.

Hasta 1995 los programas estaban fundamentalmente orientados a microempresas existentes con alguna mínima antigüedad y conjuntamente con el crédito se ofrecían programas de formación. La participación en las actividades de capacitación era condición previa para el otorgamiento del crédito, aunque este concepto evolucionó a la participación voluntaria y de acuerdo a las necesidades reales del microempresario.

A partir de 1995 se integra el Estado, poniendo en marcha diferentes programas que desarrollan proyectos de formación que incluyen la participación de organizaciones privadas (Proyecto Micro, Programa de promoción del desarrollo local, Talleres ocupacionales, etc.)

---

<sup>18</sup> MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) *El apoyo a la microempresa...* op.cit pp 9-10

La necesidad de atender el problema de la microempresa urbana, el perfeccionamiento de los instrumentos de promoción, la posibilidad de incluir la experiencia internacional trasladando las mejores prácticas a la realidad de nuestro país, dio lugar al nacimiento y la transformación de una segunda generación de instituciones, que se consolidaron en los últimos cinco años bajo el concepto de Empresa Social (Fundación Emprender, Fundación Banco Mundial, Asociación Demos Capacitación y Apoyo, IDEMI, Junior Achievement, Instituto por la Calidad y la participación). Paralelamente se extendió la opinión acerca de que la microempresa puede pagar por los servicios que recibe, al mismo tiempo que se desarrollaron metodologías para abaratar y acercar los costos de dichos servicios, y se logró demostrar la posibilidad de crear instituciones de apoyo económicamente viables y financieramente autosostenibles.

Más recientemente aparecen las Cámaras de microempresarios, aunque generalmente originadas más en motivaciones externas que en una necesidad genuina de los microempresarios. Muchas veces están promovidas por las mismas instituciones de apoyo y se muestran como prestadoras de servicios al sector, organizadoras de reclamos y presión sectorial y apoyo a determinados sectores político-partidarios.

Antes de su disolución el Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias, dependiente de la Secretaria de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación (CENOC), contaba con una base de datos con 4746 organizaciones de la sociedad civil inscriptas, de las cuales 440 (9,27%) desarrollan actividades relacionadas con la microempresa, dentro de las mismas se incluyen diferentes tipos de organizaciones tales como asociaciones, cooperativas, fundaciones, etc<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Datos tomados de la base de datos del CENOC, enero 1999.

## **5.- Presentación de los casos de estudio**

### **5.1. FUNDACION EMPRENDER**

La Fundación Emprender tiene su inicio en el año 1991, por iniciativa de los empresarios Federico Zorraquin y Juan Peña, quienes tomando la experiencia realizada por ACCION Internacional en varios países de Latinoamérica, promueven la realización de un emprendimiento conjunto entre empresarios y profesionales para constituir una institución de microcrédito que llegara a los microempresarios más pobres de la Argentina.

Con ese fin convoca profesionales que se encontraban trabajando en la Fundación “El Otro” y entre noviembre de 1991 y abril de 1992, se trabaja en la organización previa del programa. Durante ese período se efectuó una encuesta en la zona norte del Gran Buenos Aires (Tigre, San Fernando, San Isidro y Don Torcuato, área de influencia de la Fundación El Otro), con el fin de relevar en que medida la gente estaba dispuesta a tomar crédito en condiciones de mercado y a dar su aval solidario para acceder al mismo. A partir del resultado alentador de esas encuestas y con el asesoramiento de Acción Internacional se preparó el presupuesto operativo; del mismo surgía una necesidad de \$ 300.000 para el comienzo de las operaciones y un plazo de dos años y medio para cubrir con la actividad propia los costos operativos y lograr el punto de equilibrio.

Federico Zorraquin buscó la adhesión de nuevos fundadores, y finalmente el capital inicial fue aportado en partes iguales por la Fundación Concordia (grupo Zorraquin), la Fundación Fortabat, el Banco General de Negocios y el Sr. Eduardo Casaval.

Juan Padilla es designado Director Ejecutivo, asiste a la Conferencia Anual de Acción, y visita ADEMI en la República Dominicana, de donde trae buena parte de la metodología que luego se aplicaría en Emprender. Más tarde el resto del equipo, todos inexpertos en la problemática del microcrédito viaja a Chile, donde se capacitan en PROPESA.

En todo el período la vinculación con la red ACCION fue de extrema importancia para la gestación del proyecto y su posterior desarrollo. En los primeros años la fundación tuvo una estrecha relación con el Banco Solidario y la Fundación Prodem de Bolivia, al punto que cada seis meses viajaban grupos de asesores de crédito a capacitarse y trabajar con la gente de banco, incluso el software de administración de cartera utilizado por Emprender es de Prodem. De la Federación Ecuatoriana de Desarrollo recibieron asesoramiento acerca de las metodologías de capacitación de microempresarios y de la implementación de créditos individuales.

Emprender comenzó sus operaciones el 1 de mayo de 1992, en su primera oficina ubicada en el barrio de Virreyes (Partido de San Fernando).

Su meta institucional es apoyar a las microempresas argentinas a través de un servicio de crédito y capacitación para que aumenten su productividad y se incorporen al desarrollo de la economía nacional.

La fundación Emprender está afiliada a la red latinoamericana de Acción Internacional, de la cual recibe respaldo metodológico y acceso a recursos financieros.

#### **Evolución de la organización**

El comienzo fue especialmente difícil especialmente debido a la desconfianza de la gente que no comprendía la razón de una oferta de crédito a tasas de interés tres o cuatro veces inferiores de las que manejaban los usureros del barrio (Emprender comienza sus operaciones con una tasa del 5% sobre saldos). Esto sumado a la propia inexperiencia del equipo resultó un freno durante los primeros meses de tal forma que el primer año de la fundación estuvo signado por un proceso de aprendizaje acerca de las particularidades del Crédito Solidario.

Luego de un año de funcionamiento se atendían cerca de 280 clientes. Mientras tanto la misma dinámica de la metodología de grupos fue provocando la expansión del área de influencia y a causa de esto comenzó a

complicarse la tarea de los asesores de crédito que debían realizar largos recorridos para visitar a los prestatarios y en consecuencia bajar la productividad de los mismos (medida por la cantidad de prestatarios atendida por asesor).

A través de la Fundación Vivienda y Comunidad se contactaron con la mutual El Colmenar y en mayo de 1993 comienza a funcionar una sucursal de Emprender en la sede de la mutual en la localidad de Cuartel V (Municipio de Moreno). Con el aval de esta mutual, la sucursal inicia sus actividades sin los problemas que habían experimentado en Virreyes y en menos de seis meses ya atendía a unos doscientos clientes; la rápida expansión obligó a buscar instalaciones más cómodas y así se traslada a la localidad de José C. Paz. Hacia su segundo año de funcionamiento la Fundación tenía 800 clientes.

El año 1994 fue clave en la expansión de la fundación. Ya habían adoptado como estrategia para ingresar a un lugar, el contacto previo con una organización de base. De esta forma, a través de la parroquia Nuestra Señora de Luján, Emprender instala su tercer sucursal en la estación Cevallos en Florencio Varela. En mayo del mismo año se abre la primer sucursal en el interior del país, apoyados por la Fundación INCIDE y el Banco Sudecor Litoral comienza a funcionar en la provincia de Córdoba. Con la apertura de estas dos sucursales la fundación duplica su cartera de clientes y en su tercer año llega a los 1800. Finalmente el 6 de diciembre, gracias a los aportes que reciben de la Fundación Acindar y a donaciones de una fundación extranjera vinculada a los supermercados de ropa C&A abren la sucursal Rosario.

La crisis económica que siguió al llamado “Efecto tequila” en diciembre de 1994 produjo muy fuerte impacto sobre el sector microempresario. En 1995 algunos de los clientes de Emprender dejaron de sacar créditos en la fundación, otros redujeron su demanda de crédito y muchos tuvieron problemas para pagar sus cuotas (la mora de la cartera activa creció del 2% al 12,5% del total de créditos). Durante ese año el crecimiento de la cartera de clientes, si bien no se detuvo, fue mucho menor al de los años anteriores; llegando a atender a unos 2200 prestatarios.

Esta situación se complica aún más cuando en el año 1996 la Dirección General Impositiva intima a la Fundación a presentar declaraciones de impuestos a las ganancias y a inscribirse en el impuesto al valor agregado e impuesto sobre activos, negándole así las exenciones impositivas que le corresponden como entidad sin fines lucro. Emprender apela esta intimación y lleva el caso a la justicia, sin embargo hasta que el conflicto no se solucione la entidad esta obligada a cobrar IVA a sus prestatarios, los que al no estar inscriptos deben pagar una tasa del 31,5%, lo cual eleva sustancialmente el costo final de los créditos. Esta situación limitó aún más la demanda de nuevos créditos y el crecimiento de los ya vigentes. Emprender encaró entonces una reducción en la tasa de sus créditos y en los costos de capacitación a sus clientes más antiguos, con el fin de atenuar el efecto del IVA en perjuicio de su rentabilidad. Los cambios originados en la nueva condición impositiva y los ajustes necesarios de la normativa, dieron origen a graves problemas de índole administrativa, que perjudicó la generación de la información gerencial y el control de la morosidad en las sucursales de mayor carga operacional<sup>20</sup>. No obstante, durante ese año llegó a tener una cartera aproximada de unos 2600 clientes activos.

*En el año 1997 continúan las dificultades, a causa de la recesión provocada por la crisis asiática, sin embargo la cartera de clientes siguió aumentando y superó los 3000 clientes. Emprender obtuvo una licitación de la Secretaría de Desarrollo Social que le permite, a través de fondos del FOPAR abrir la sucursal Resistencia. En ese mismo año comienza también sus actividades en Jujuy.*

La presentación en el año 1998 de tres proyectos de crecimiento al FONCAP, para penetrar los mercados de Jujuy, Santa Fe y el proyecto de crédito sectorial<sup>21</sup> para la sucursal de Rosario, permitió acceder a un financiamiento de mediano plazo para la operación de esas sucursales. Al concluir ese año superaba los 3600 clientes.

Ese mismo año recibe aportes en concepto de donaciones del FONCAP, y de las fundaciones Concordia y Fortabat orientadas a su capitalización. No obstante, las limitaciones patrimoniales fueron un escollo que

<sup>20</sup>Tomado de la de Memoria año 1998-1999

<sup>21</sup>Sus características se explican dentro del punto Créditos Individuales



transformó los créditos del FONCAP en préstamos de corto plazo, lo que originó el abandono, en junio de 1999, del proyecto de Santa Fe. Su cartera, con altos porcentajes de mora, fue transferida a la sucursal Rosario y se tomó la decisión de transferir el proyecto de Jujuy, no obstante el buen desempeño de esa sucursal a una institución sin fines de lucro de esa provincia.

Actualmente Emprender está atravesando uno de sus momentos más difíciles, ya que la actual recesión económica ha llevado sus niveles de mora al 18 %<sup>22</sup> en el período iniciado en 1998. Un diagnóstico de situación realizado por la consultora norteamericana “The Boston Consulting Group” derivó en el reemplazo de su Director Ejecutivo en octubre de 1999.

No obstante esta restricción, la institución mantiene un ambicioso plan trienal de negocios (2000- 2004), en el que se plantea como objetivo pasar de un promedio de 170 clientes por asesor de crédito, a 300 y llegar a contar con una cartera activa de más de diez millones de pesos. Al considerar que el mercado de créditos para grupos solidarios está saturado, la principal herramienta a utilizar para llegar a ellos son los créditos sectoriales. Según ese plan el principal objetivo es dejar en manos de los propios microempresarios la distribución de sus créditos, a través de las propias organizaciones, reduciendo costos de operación y permitiendo aumentar la productividad de los asesores.

La Fundación Emprender posee nueve sucursales (Florencio Varela, Temperley, José C. Paz y El Talar dentro del conurbano bonaerense, y en el interior del país en Rosario, Córdoba, Tucumán, Resistencia y Jujuy) y atiende a aproximadamente 3800 clientes entre prestatarios de grupos solidarios, créditos individuales y sectoriales. Su cartera activa supera los 3.000.000 de pesos.

### **Servicios que ofrece**

#### **Créditos grupales<sup>23</sup>**

Préstamos otorgados a grupos de entre tres y seis personas, donde la garantía es el mismo grupo solidario. Los integrantes firman un único pagaré por el monto total que todos retiran y cada deudor es responsable solidario por el total retirado. Si un cliente no paga su parte los miembros del grupo tienen la responsabilidad de pagar la deuda. Cada negocio debe tener por lo menos un año de antigüedad. El primer préstamo se otorga para capital de trabajo, con un piso mínimo de \$500 y un máximo de \$1500. La devolución es semanal por un plazo de 3 o 4 meses y en cuotas fijas iguales y en pesos. Los montos de los préstamos van aumentando sobre la base del buen cumplimiento de pago del grupo y el crecimiento de los negocios.

Para los grupos que han tenido un comportamiento destacado en el pago de por lo menos cuatro préstamos, un integrante tiene la posibilidad de sacar un crédito de inversión. Estos créditos son para la incorporación de activos fijos y sus montos varían entre 2000 y 5000 pesos con plazos de 6 a 12 meses. Son los mismos integrantes del grupo los que deciden quién utilizara ese crédito.

#### **Créditos individuales**

Los servicios de crédito y de apoyo brindados por Emprender han ido variando en algunos aspectos a lo largo de su historia. Hasta el año 1995 todos los clientes eran de grupo solidario, pero la crisis de ese año mostró comportamientos notables por parte de algunos clientes que habían pagado no sólo sus deudas sino también las del resto del grupo y querían seguir siendo clientes de emprender aunque no querían seguir trabajado en créditos solidarios. La salida que implementó la Fundación fue la de abrir la oferta de créditos individuales.

Este tipo de créditos se otorgan a partir de una experiencia previa positiva en la relación cliente - Emprender bajo la metodología de crédito de grupo solidario. Contando con la confianza como garantía y algún aval (propietario o con sueldo) se entrega el crédito. No se utilizan garantías reales y de hecho se han llegado a entregar créditos a sola firma sin necesidad del aval correspondiente. El beneficiario debe tener por lo menos un año de antigüedad en su negocio y presentar dos avales, uno propietario y otro que trabaje en relación de dependencia. Para clientes nuevos el monto máximo del primer préstamo es de \$1500.

<sup>22</sup> Según datos del balance 1998-1999

<sup>23</sup> Apostando al crecimiento

Lentamente la demanda de estos créditos fue creciendo hasta llegar a conformar casi el 40% de la cartera de Emprender. Esta línea de créditos individuales fue decisiva en el momento de abrir la sucursal Rosario, donde encontraron gran oposición para tomar créditos grupales, y después de un año de esfuerzos infructuosos se realizó una oferta mucho más amplia de créditos individuales, a partir de lo que pudieron crecer adecuadamente. En esa misma sucursal se lanza un nuevo producto que sostiene como base del desarrollo futuro los créditos sectoriales.

Esta nueva línea prevé la asignación de créditos para microempresarios de sectores de actividad específicos, a través de sus cámaras o federaciones. Los mismos disminuyen costos administrativos y al mismo tiempo reducen la posibilidad de mora. Hasta el momento la experiencia se realizó con FECOSIGRA, entidad de instaladores de gas de Rosario. La dinámica de estos créditos hace que el pago sea realizado por los frentistas a los cuales se les realizó alguna instalación, a través de la facturación periódica que la empresa distribuidora de gas envía a los usuarios.

### **Tasa de interés**

Emprender considera que para el apoyo al desarrollo del sector informal en forma masiva y sostenible es indispensable que la institución cubra su propio costo operativo y financiero. Esto se logra mediante el cobro de los servicios que brinda (crédito y capacitación), por lo que aplica una tasa de interés levemente superior al promedio de la que cobran los bancos en la Argentina, pero mucho menor a la vigente en el circuito comercial al que deben recurrir los microempresarios al tener vedado el ingreso al sistema formal. La tasa es más alta que la de los bancos puesto que los gastos para implementar créditos pequeños son comparativamente muy altos en términos porcentuales. Además los bancos que brindan sus líneas de crédito a Emprender cobran una tasa de interés de mercado.

En realidad la Fundación maneja distintas tasas de interés de acuerdo al origen de los fondos con que financian los créditos de cada sucursal. Las mismas varían entre un 2 a un 2,7 % mensual directo. En la sucursal Resistencia, por ejemplo, comprometieron una tasa de interés menor a la que manejan en el resto de las sucursales para poder ganar una licitación de la Secretaría de Desarrollo Social.

Durante los años que lleva funcionando Emprender la tasa de interés utilizada ha variado muy poco, dando a los clientes cierta seguridad en cuanto al costo financiero que tienen en sus préstamos. Esto es visto por lo integrantes de Emprender como una fortaleza.

### **Capacitación**

Ofrece un programa de capacitación para el manejo de los negocios que tiene por objetivo maximizar la eficiencia de los propietarios de las microempresas que atiende la fundación.

Se paga un monto fijo semanal de \$2,50 que se incorpora al monto de las cuotas de los créditos. Una vez que el cliente asiste a todos los cursos se deja de cobrar automáticamente.

Conjuntamente con el microcrédito prestan un servicio de capacitación, aunque la misma no es requisito para el acceso al préstamo. Emprender comenzó a prestar este servicio en su segundo año de actividades. Hasta el año 1996 realizaron capacitación en aula, la capacitación era promovida además como una forma de tener mayor información de los clientes y además como forma de facilitar el trabajo de los asesores de crédito.

En los años 1996 y 1997 participaron en el Proyecto Micro, promovido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con programas de capacitación más estructurados y de más largo plazo. Y finalmente en los dos últimos años adoptó un sistema de capacitación en base a demanda, con la emisión de vouchers y una cartilla de profesionales de las distintas zonas de las sucursales, que se entregan con cada crédito. De acuerdo a las inquietudes y necesidades del empresario, este accede al profesional que más le conviene. Los profesionales están asociados a la fundación, y se les paga en función de la presentación del voucher.

## **Características de la población atendida**<sup>24</sup>

La población que atiende Emprender está compuesta en un 45% por mujeres y el promedio de edad es de 44 años. Un alto porcentaje de ellos son ex empleados y obreros provenientes de empresas estatales en proceso de privatización, con programas de reducción de personal y reestructuración de sectores productivos afectados por las medidas de apertura de la economía. Su experiencia laboral fue adquirida en los períodos de relación de dependencia, en oficios, o en el comercio y luego desarrollada por su propia cuenta. La gran mayoría no eligió ser empresario sino que lo hace por necesidad, como una forma de autoemplearse al no poder reinsertarse en el mercado formal de empleo. El 50% de ellos tiene una experiencia como microempresario<sup>25</sup> menor a los diez años y el 30% menor a 5 años.

Se trata en general de unidades de negocios que ocupan menos de 5 personas y registran una venta anual menor a los 150.000 pesos al año, lo que determina un ingreso familiar que está entre los 600 u 800 pesos al mes en el Gran Buenos Aires. Para los clientes del interior del país, el nivel familiar de ingresos es bastante menor, en el orden de los 400 o 500 pesos al mes. La población objetivo de Emprender tiene entonces un ingreso per cápita anual aproximadamente tres veces menor a la media de los argentinos.

No tienen beneficios sociales y usualmente no son propietarios formales de la vivienda que habitan. El 60% de los clientes tiene un nivel inferior o igual a primaria completa, sólo el 17% llegó a terminar o superó el nivel secundario.

Aunque la mayoría no realiza aportes, existe un alto porcentaje de inscripción a la Dirección General Impositiva, sin embargo no se llevan registros contables formales ni se tiene acceso al crédito comercial dada la falta de un patrimonio importante, o de bienes para ofrecer en garantía.

## **Estructura de la organización**

El órgano máximo de decisión institucional es el Consejo de Administración, conformado por 13 o 14 personas que representan a los fundadores, que trabajan ad honorem y son los encargados de tomar las decisiones estratégicas, aprobar las vinculaciones de la Fundación, la apertura o cierre de sucursales, la designación del director ejecutivo, la toma de créditos de una institución privada o pública, la gestión del apoyo a nivel multilateral, la aprobación de los planes de negocios, etc.

Del Consejo depende el Director Ejecutivo, que funciona como una bisagra entre esas decisiones estratégicas y las decisiones tácticas y operativas. Es en realidad quien toma las decisiones tácticas y el controller que supervisa la operación. Debajo de él se encuentran dos Coordinadores Zonales y la Gerencia Administrativa.

Finalmente hay una serie de profesionales que trabajan lateralmente a manera de staff del Consejo y el Director Ejecutivo, sobre temas legales y fiscales.

Los coordinadores zonales son los responsables de la actividad en cada una de las sucursales. De uno de ellos dependen las cuatro sucursales ubicadas en el conurbano bonaerense y a cargo del otro se encuentran las cinco ubicadas en el interior del país. La Gerencia Administrativa tiene a su cargo las áreas de sistemas, contabilidad, proveedores, y personal.

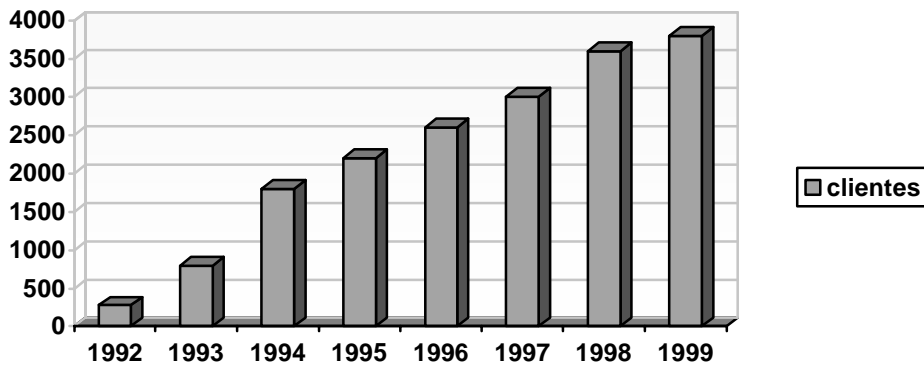
Actualmente la Fundación Emprender es una organización compuesta por 38 personas, que trabajan en las distintas áreas, todos ellos rentados y con una edad promedio de 28 años.

<sup>24</sup> Caracterización en base a datos aportados por J. Padilla e información extraída de LESCANNE, V. Apostando al crecimiento Ed. Foncap. Bs As.1998.

<sup>25</sup> Se define la Experiencia como microempresario a la cantidad de años que el cliente trabaja como tal. LESCANNE, V. Apostando al crecimiento Ed. Foncap. Bs As.1998.pp 47

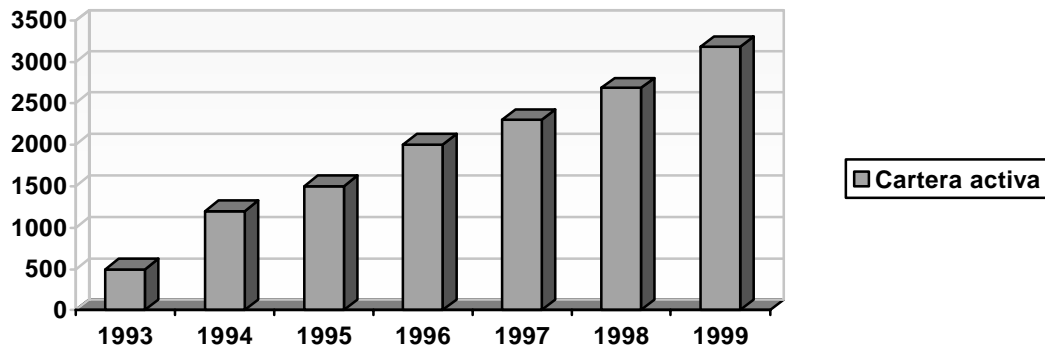
Si bien existe una coordinación central, sobre todo en el aspecto administrativo financiero, (pues funciona como si fuera una caja única, con un encaje único para todas las sucursales, a manera de colchón financiero) cada sucursal actúa de manera descentralizada, en cada una de ellas se conforma un comité de crédito donde participan los asesores de crédito, los jefes y coordinadores de sucursal y los coordinadores zonales, y tienen responsabilidad sobre el análisis y seguimiento de las carpetas de crédito, el otorgamiento de los préstamos, así como la aprobación de las excepciones que fueran necesarias.

**Gráfico n°1 Crecimiento de la cartera de clientes de la entidad (1992-1999)<sup>26</sup>**

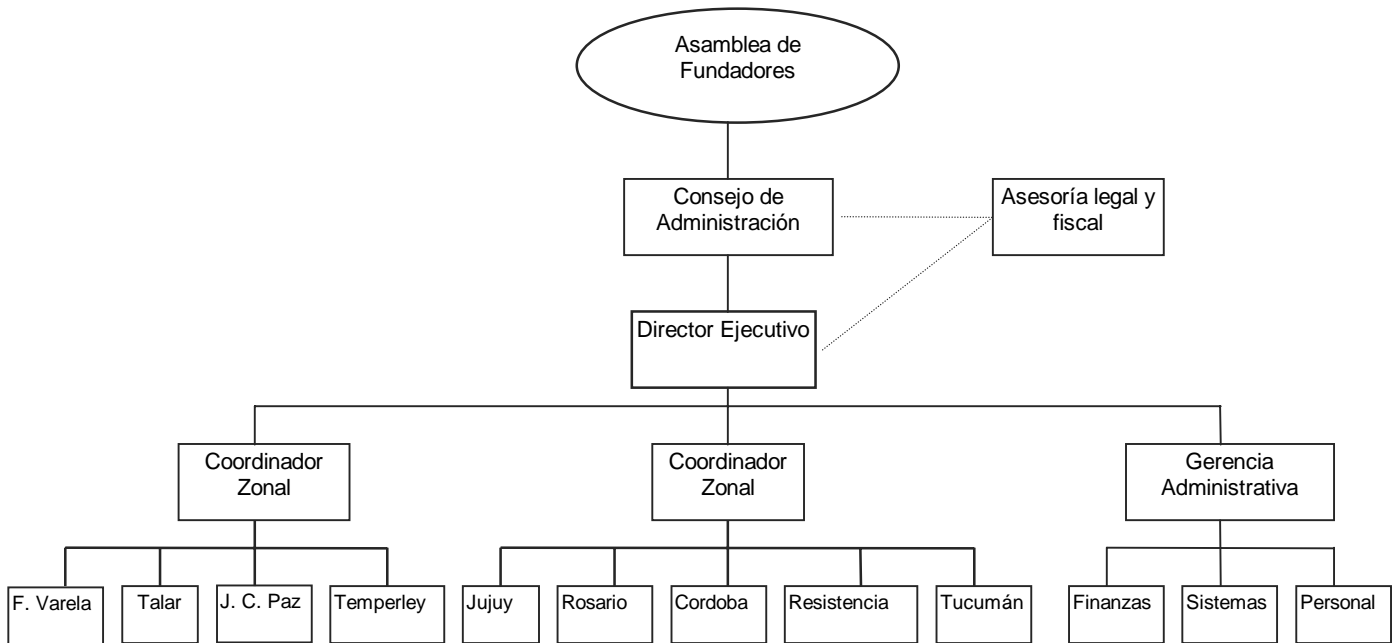


<sup>26</sup> Fuente: Datos aportados por J. Padilla. Información en página web de Acción Internacional

**Gráfico n°2. Crecimiento de la cartera activa de la entidad (1992-1999)<sup>27</sup>**  
(en miles de dólares)



**Figura n°1. Organigrama Fundación Emprender<sup>28</sup>**



<sup>27</sup> Fuente: Datos de balances 1998 y 1999 e Información Institucional 1997.

<sup>28</sup> Organigrama diseñado en base a la información otorgada por J. Padilla.

## 5.2. INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA. IDEMI - Asociación Civil

El Instituto para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (IDEMI), nace en el año 1991 como continuación de las actividades iniciadas por la *Fundación Juntos*. Dicha Fundación fue creada en el año 1988 a instancias de la gestión iniciada por Eduardo Amadeo, en ese momento en la Dirección del Banco de la Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de generar apoyo crediticio y de capacitación a microempresas del sector informal, que no tenían acceso a créditos bancarios. La Fundación Juntos pone en marcha el Primer programa masivo de financiamiento a la microempresa a través de la metodología de grupos solidarios. Las actividades de esa fundación concluyen dos años más tarde, al finalizar la gestión de Eduardo Amadeo en el Banco. Sin embargo, los mismos fundadores y directivos de la Juntos (a excepción de Amadeo), continúan con los objetivos iniciales de elaborar y ejecutar programas y proyectos en las áreas de empleo y las actividades productivas con eje en la promoción y el desarrollo de la microempresa. El 19 de Junio de 1992 se constituye IDEMI como Asociación Civil.

En sus estatutos se establecen como principales propósitos de la institución: Promover y fortalecer el desarrollo de la pequeña empresa y de la microempresa en la actividad económica del país y en sus distintas áreas y sectores, mediante,

- a) la formulación y organización de programas y proyectos de cooperación y asistencia técnica y financiera, la asesoría empresarial, la capacitación productiva y gerencial,
- b) propiciar y desarrollar estudios e investigaciones sobre la problemática económica, social y financiera de la pequeña y microempresa con el fin de orientar la formulación de políticas y programas destinados a alentar su desarrollo,
- c) promover la mejora en los niveles de productividad, de ingresos y de empleo de estas unidades económicas, propiciando el acceso a mejores niveles de gestión y organización productiva y empresarial,
- d) promover el fortalecimiento de las articulaciones con las empresas medianas y grandes apoyando la provisión de los servicios necesarios para mejorar el acceso a los mercados de insumos y productos,
- e) auspiciar y propiciar la participación del sector de la micro y pequeña empresa en el comercio exterior y particularmente en el proceso de integración subregional
- f) asesorar y colaborar con las entidades financieras y de asistencia técnica, gubernamentales y no gubernamentales, en el establecimiento de una red inter-institucional de organizaciones de apoyo y promoción microempresarial,
- g) Propiciar, gestionar y colaborar con las entidades y organizaciones financieras y de cooperación técnica, nacional e internacionales, para la canalización de recursos económicos, financieros y de asistencia técnica, en beneficio del sector de la micro y pequeña empresa,
- h) desarrollar y promover actividades de desarrollo social y comunitario, principalmente en el área de la seguridad social, la salud y la vivienda en beneficio de los trabajadores del sector microempresarial y sus familias.

La institución comienza a construirse sobre la base de las experiencias de trabajo con microempresas que había previamente desarrollado Jorge Carpio en diversos programas de Latinoamérica; y desde el comienzo se desarrollaron iniciativas tendientes a la cooperación y capacitación de otras entidades sin fines de lucro, la gestión de recursos para la implementación de proyectos de apoyo a sectores de bajos ingresos y el desarrollo de metodologías de acción que vincularán a entidades y organismos públicos y privados con las estrategias ocupacionales del sector.<sup>29</sup>

En los primeros programas se trabajaba principalmente con productores mediante créditos de capital de riesgo. El primer programa que ejecuto Idemi fue de apoyo a productores de ajo en la provincia de Jujuy.

<sup>29</sup>de la memoria del período 1994

El Instituto actuaba como intermediario, entregaba capitales para compra de insumos, principalmente semillas y luego generaba las instancias para su comercialización. Se trataba de un programa con financiamiento acotado a un año, por lo que al finalizar ese período la institución debió abandonar el proyecto.

Durante los años 1992 y 1993 iniciaron una de las primeras experiencias de *leasing* para microempresas realizadas en Argentina, sobre todo dirigida hacia sectores informales. Se realizaba con talleres textiles de la localidad de Munro. Se conseguía la maquinaria que estos productores precisaban, y luego se financiaba el alquiler con opción de compra de esas máquinas.

En el mismo período comenzaron las actividades de apoyo al sector de organizaciones intermedias, con el fin de lograr la generación de una red inter-institucional de apoyo al sector microempresarial, orientada a favorecer la creación de nuevos puestos de trabajo, y mejorar los ingresos y la calidad de vida de los sectores más pobres.<sup>30</sup>

En 1993 comienzan las acciones de preparación institucional y técnica del programa de apoyo a microempresas y generación de empleo, y del Fondo de Garantías para Microempresas (FOGAMI), con el objeto de avanzar en propuestas innovadoras para los problemas de financiamiento y capacitación que afronta el sector.

Con este programa de apoyo se buscaba en primera instancia encontrar alternativas para la masa de trabajadores que estaban siendo expulsados de los sectores público y privado y que no poseían apoyo para el montaje de nuevas actividades, y aún teniendo capital (proveniente de las indemnizaciones o retiros recibidos), no tenían ni orientación ni asesoramiento para iniciarse en nuevas actividades. El programa tenía como objetivos:

- Avanzar en la implementación de propuestas que comprometan al sector bancario en líneas de crédito para microempresas y microemprendimientos
- Democratizar el crédito, mediante el establecimiento de un sistema que se ajuste a las necesidades de los microempresarios y que sea de fácil acceso
- Aportar en la creación de modelos de trabajo con el sector
- Integrar al sector microempresario con otros sectores de la economía formal
- Impulsar la consolidación del empleo existente

En el marco de este programa y con el apoyo de la Interamerican Foundation (IAF) y conjuntamente con el Banco Patricios, comienza en 1994 el FOGAMI, primer programa de este tipo que se constituye en el país. Se acordó con el Banco el lanzamiento de un sistema de crédito de operación conjunta entre las dos instituciones con el otorgamiento de préstamos pequeños (con un monto máximo de \$ 5.000) a tasas promocionales; y se constituye un fondo inicial de 50.000 pesos con el objetivo de garantizar créditos para microempresas que carecieran de garantías propias para acceder a los mismos. El fondo es depositado en plazo fijo en el banco y este se compromete a disponer de 250.000 pesos (cinco veces el fondo) para la línea de créditos. Como la gestión era conjunta, a IDEMI le correspondía la tarea de atención de los microempresarios, su evaluación, estudio de factibilidad, capacitación, asesoría, seguimiento, evaluación de impacto del programa y otorgamiento de la garantía; funcionando como centro de atención especializado y personalizado para la microempresa de menores ingresos.

Con este fin IDEMI abre un local en la localidad de Munro, que comenzó a operar en marzo de 1994, en la atención de proyectos, prestación de capacitación y asesoramiento; abriéndose en el mes de mayo la línea de crédito. El programa se extendió hasta el año 1997.

En forma paralela IDEMI había obtenido reconocimiento en Latinoamérica como instituto técnico y a través de la cancillería comenzó a realizar asesorías externas sobre este tipo de programas, principalmente a gobiernos como Guatemala, Costa Rica, El Salvador y Perú.

También se abocó a la realización de eventos en la temática, organizando el Primer Encuentro Nacional de la Microempresa en noviembre de 1995. A partir de ese encuentro comenzó a instalarse la problemática de la microempresa en los principales ámbitos de discusión de políticas sociales y económicas.

<sup>30</sup>de la memoria del período 1994

Durante los años 1996 y 1997, dicta cursos y presta asesoramiento a microempresarios dentro del marco del Proyecto Micro, que llevó adelante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En el año 1997 comienza el trabajo de la institución en el área de microcrédito. A través de financiamiento del Fondo de Participación Social (FOPAR), se trabaja en la formulación y diseño, la selección de personal y su capacitación para un programa a desarrollarse en la provincia de Tucumán. Con el apoyo del Centro Andino de Desarrollo de Investigación y Formación (CADIF) para la inserción institucional y social del programa, en febrero de 1998 abre la primer sucursal en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

Esta sucursal pasó por un lento proceso de aceptación y captación de usuarios, y por lo tanto con escaso aumento de su cartera, situación que hacía muy difícil generar fondos para financiar el programa. El crecimiento tendía a estancarse y al año tenía altos niveles de morosidad (25% de la cartera). Por otra parte se agotaban los fondos garantizados por la fuente financiadora para gastos operativos. El FOPAR comenzó a presionar con la amenaza de quitar los fondos y con la aplicación de las garantías del programa.

En los primeros meses de 1999 la sucursal fue sometida a una rápida reorganización de los equipos de trabajo con el objetivo de lograr el recupero de los créditos morosos y lograr el aumento de cartera activa. Se relanzó el programa y en el término de tres meses se triplicó la cartera activa y el nivel de usuarios. En ese mismo período la mora que estaba en el 25% cayó al 8%. En la actualidad es considerado un programa exitoso. El excedente generado por la sucursal cubre no solo sus propios gastos operativos sino también los de la casa central. Posee una cartera activa de 300.000 pesos y atiende a unos 300 clientes.

A mediados de 1998, comienzan a trabajar en un nuevo programa para radicarlo en la localidad de Lomas de Zamora (Gran Buenos Aires). El mismo contará con fondos provistos por el Fondo Fiduciario de Capital Social (FONCAP). Como parte de los preparativos de la apertura se envió al personal a capacitarse a Tucumán con el fin de aprovechar la experiencia ya adquirida por la institución; esta vez para insertarse en la región se busca el apoyo de CARITAS y en febrero de 1999 comienza la actividad de esta sucursal. A siete meses de su creación (momento que se realizó la entrevista) ya atendía 150 clientes y manejaba una cartera de 140.000, con una mora de aproximadamente un 4% (tasa razonable para la corta existencia del programa). Actualmente cubre en un 55% los costos operativos de la sucursal.

### **Servicios que ofrece**

#### **Créditos grupales**

Se trata de préstamos otorgados a grupos de entre dos y cuatro personas autoseleccionados. Los integrantes firman un único pagaré por el monto total, y la garantía es el mismo grupo solidario. Los créditos varían entre un mínimo de \$ 300 y un máximo de \$ 7.000 para Lomas de Zamora y \$ 10.000 para Tucumán, aunque el primer préstamo no puede exceder de 1.000 pesos.

Los plazos van entre un mínimo de 3 meses y máximo de 1 año y medio. Su devolución es flexible en el sentido que puede ser en cuotas semanales, quincenales o mensuales de acuerdo al movimiento de caja que habitualmente posea el empresario.

Los créditos son exclusivamente para emprendimientos en actividad. Los montos de los préstamos van aumentando sobre la base del buen cumplimiento de pago del grupo y el crecimiento de los negocios.

#### **Créditos Individuales**

Son créditos otorgados a microempresarios en forma individual. Para acceder deben presentar un garante que pueda demostrar un sueldo mínimo de 300 pesos y un año de antigüedad. En cuanto a las características de montos y plazos, son similares a los créditos solidarios de grupo.

En Tucumán hay un mayor porcentaje de créditos individuales, mientras que en Lomas de Zamora se reparten en porcentajes similares. La sociedad tucumana se encuentra atomizada debido a las graves crisis económicas que ha atravesado lo que provoca una gran desconfianza hacia los métodos de grupo y un abandono de los principios de solidaridad.



## **Tasa de interés**

La fijación de una tasa de interés por sobre las tasas de los créditos bancarios es, tal vez uno de los temas que más conflictos ha generado en IDEMI, que tuvo que pasar de otorgar créditos con tasas promocionales (FOGAMI), a otros con tasas muy superiores, por exigencia de los organismos financiadores.

Estos conflictos llevaron a la organización a un debate interno acerca de la validez de hacer pagar al empresario la sostenibilidad del programa y el inicio de un proceso de aceptación institucional del cambio que se estaba produciendo en el mercado de las microfinanzas

La tasa directa mensual que la institución aplica sobre sus créditos es del 2.4%.

Están empeñados en demostrar que se puede sostener un programa con tasas más bajas que las que suelen sostener las instituciones de créditos al sector informal, de hecho sostienen que su tasa es la más baja de las que poseen las instituciones similares.

## **Actividades de asesoría y capacitación.**

Respecto a la prestación de servicios no financieros dedicados a microempresarios, solamente dan capacitación en Tucumán, mientras que en Lomas de Zamora aún no la han implementado. El asesoramiento es de tipo directo, por parte de los mismos asesores de crédito en el momento en que el cliente toma el préstamo.

Por otra parte, la institución continúa ofreciendo servicios de asesorías, principalmente para otras instituciones no lucrativas que comienzan a incursionar en el apoyo a la microempresa; en ese sentido se están realizando asesorías en SEDECA, AMIA, y a instituciones del interior del país y del exterior. Estos trabajos los realizan con los propios profesionales de la entidad o si es necesario contratan especialistas de algún tema determinado.

Dentro del objetivo de promoción de la autoorganización del sector microempresario, apoyan activamente la conformación de asociaciones y redes de microempresarios, entre las que se destaca la Cámara de Microempresarios de Lomas de Zamora (CAMI), que funciona en el local de la sucursal que la institución posee en esa localidad.

Finalmente continúan con las actividades de organización de eventos y foros con el fin de promover la discusión acerca de la problemática de la microempresa.

## **Características de la población atendida**

La población que atiende IDEMI, tiene componentes diferentes de acuerdo al programa que se trate.

El promedio de edad es de 40 años; mientras que en Tucumán poseen una distribución por sexo es relativamente pareja, en Lomas de Zamora tienen un 60% de mujeres, jefas de hogar que encabezan una actividad por cuenta propia, los hombres en su mayoría tienen trabajos formales o precarios y con relación de dependencia precarizada o no. Las mujeres aparecen con mayor iniciativa, más capacidad de riesgo y son más confiables al momento de asumir el préstamo.

El programa de Lomas de Zamora se destaca por su inserción en ferias, el 80% de los beneficiarios son feriantes, el 60% de los microempresarios atendidos poseen actividades de comercialización de productos, en especial venta de productos textiles, frutas o verduras, artículos de juguetería, kioscos y productos de almacén, hay un 25 % que son productores y una porción importante de los feriantes tienen actividades productivas especialmente en los rubros textil, zapatería y artesanal. El resto son actividades de servicios.

En Tucumán está más concentrado, casi el 90% son empresarios que se dedican a la comercialización de productos, hay solo un 5 % productores y los restantes son prestadores de servicios, peluquerías, remises, etc.

## **Estructura de la organización**

Las autoridades de la asociación están constituidas por los siguientes órganos sociales:

a) Asamblea de Asociados: es la máxima autoridad de la entidad. Está integrada por todos los asociados, aunque los únicos con derecho a voto son los socios activos. Encarna la voluntad soberana de la asociación. En ella se eligen los miembros de la comisión directiva y sus autoridades.

b) Comisión Directiva: La comisión directiva es el órgano encargado de dirigir y administrar la asociación. Está compuesta por un mínimo de cinco y un máximo de nueve miembros titulares quienes desempeñaran los cargos de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. Es la encargada de designar al Director General y asignarle y delegarle funciones. Además toma las decisiones de nivel estratégico de la institución, como por ejemplo la aceptación para participar en un programa o el lanzamiento de nuevos proyectos.

c) Comisión Revisora de Cuentas: encargada de controlar la administración de la asociación, está compuesta por un socio activo, debe examinar los libros y documentos de la entidad y fiscalizar la administración, controlando el estado de caja, la existencia de los bienes de la institución y verificando el cumplimiento de las leyes estatutos y reglamentos.

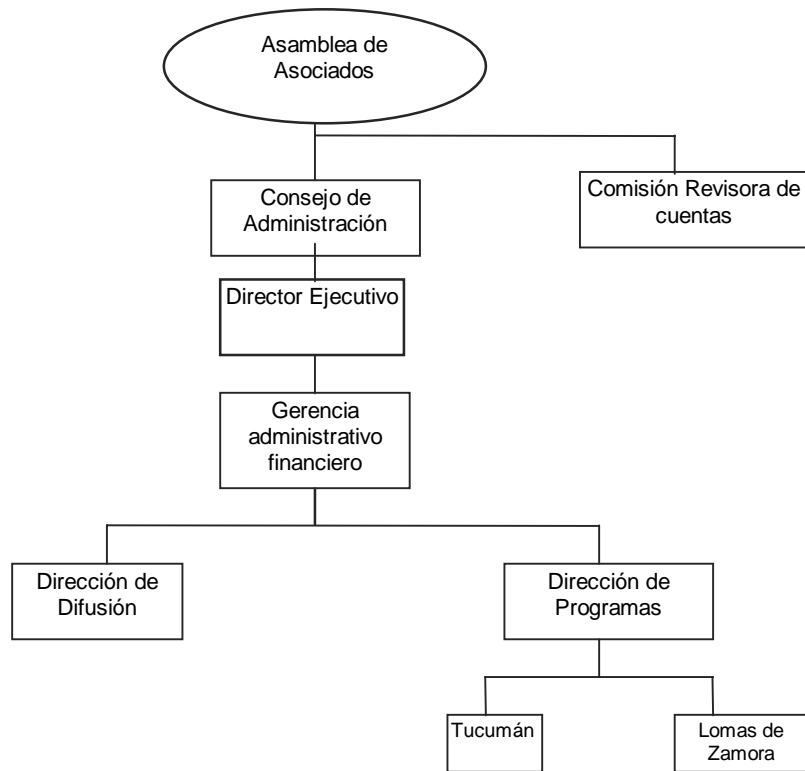
Dependiendo directamente de la Comisión Directiva se encuentra el Director Ejecutivo y luego está el Gerente Administrativo y Financiero, encargado del manejo de los fondos de la institución. Se ocupa también de la realización de todos los controles y registros, la contabilidad, y las relaciones con los organismos oficiales y los entes financiadores: Tiene a su cargo la administración de personal y además es la responsable del proceso de reestructuración que se está llevando adelante en la organización. Debajo de la Gerencia Administrativa está la Dirección de Difusión, que se encarga de la promoción de la entidad, las relaciones institucionales, la organización de los encuentros y la organización de las asesorías.

También dependiendo de esta Gerencia Administrativa funciona la Dirección de Programas, que se ocupa del diseño y del seguimiento de las actividades realizadas en las dos sucursales de la entidad y de la preparación e implementación de nuevos programas, de él dependen los Coordinadores de los Programas de Tucumán y Lomas de Zamora, responsables de la actividad de cada sucursal, del trabajo de los asesores y del comité de crédito correspondiente.

Actualmente IDEMI es una organización compuesta por 16 personas rentadas, que trabajan en las distintas áreas, en la sucursal Tucumán trabaja un coordinador con dos asesores de crédito y un administrativo, mientras que en Lomas de Zamora hay tres asesores de crédito y el cargo del coordinador que es desempeñado momentáneamente por el Director de Programas de la entidad.

Los comités de crédito están integrados por todos los asesores de la sucursal y el coordinador de la misma, en ellos se analizan las carpetas que los propios asesores traen y se decide el otorgamiento o no de un crédito, también se realiza el seguimiento de los créditos que se encuentran en mora. Si bien, las sucursales son autónomas, en su accionar dependen de la gerencia administrativa financiera que es la que le gira los fondos en base a los pedidos semanales de fondo de crédito que deben realizar los comités. Las sucursales tienen normas estandarizadas para el registro de la información financiera y contable y mensualmente deben enviar a la gerencia administrativa un informe de sus gastos operativos.

Figura n° 2. Organigrama de IDEMI<sup>31</sup>



<sup>31</sup> Organigrama diseñado en base a la información provista por E. Chavez.

## Segunda Parte

### Análisis comparativo de las Características Organizacionales y de Gestión

Para la realización del análisis de los casos estudiados se tomará como encuadre teórico la perspectiva del “Análisis Organizacional”<sup>32</sup>, dado que ofrece un modelo de abordaje de casos a partir de la obtención de información a través de entrevistas para la comprensión de las estrategias que persiguen los distintos actores organizacionales, así como las relaciones de poder que se constituyen y la interrelación e interdependencia con el entorno.

La comprensión de la problemática organizacional será realizada en base a la definición de ciertas variables institucionales:

#### 1.- El proyecto y los propósitos institucionales

Una organización necesita contar con un proyecto, que para ser transformado en plan de acción requiere de su operación en objetivos, metas y programas.

#### 2.- Tarea y metodología

Procesos e instrumentos para la producción del bien o servicio

#### 3.- Recursos

Tecnológicos, materiales, financieros y humanos necesarios y existentes para el logro de los objetivos organizacionales

#### 4.- Relaciones interpersonales, cultura y valores

Alude a un sistema vincular, movilizador de una particular dinámica interna por la que los individuos constituyen entre sí “otros significados”, de tal forma de construir patrones de creencias compartidos que tendrán influencia sobre la lógica de acción de la organización en su conjunto.

#### 5.- Estructura

Mecanismos de división y coordinación de tareas, diseño de puestos de trabajo sistemas de información y comunicación y sistemas de toma de decisiones

#### 6.- Contexto

Percepción que desde la organización se tiene del contexto, estrategias organizacionales para actuar dentro del mismo y relaciones de intercambio y mutua determinación entre la institución y el medio ambiente

La información utilizada en este análisis se ha obtenido a través de entrevistas<sup>33</sup> en profundidad y documentos institucionales de ambas entidades.

### 1.- El proyecto y los propósitos institucionales

El proyecto organizacional se define principalmente a través de los objetivos de la organización. La mayor parte de los programas de apoyo a la microempresa constituyen esfuerzos por crear o consolidar microempresas o pequeños emprendimientos asociativos a través de instrumentos como la promoción de sus miembros, la asistencia técnica, el apoyo a la gestión, la capacitación y la formulación e implementación de proyectos.

Esto puede apreciarse en la misión institucional de ambas organizaciones, definida como objetivo institucional, meta que da sentido existencial a la organización.

**Misión de la Fundación Emprender:** Su meta institucional es apoyar a las microempresas argentinas a través de un servicio de crédito y capacitación para que aumenten su productividad y se incorporen al desarrollo de la

<sup>32</sup> Si bien el método es planteado como un modelo de abordaje para el logro del cambio organizacional, su metodología es útil para el análisis de situaciones organizacionales específicas, para una mayor comprensión de su significado ver Schlemenson, A. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Ed. Paidós. Bs As. 1998

<sup>33</sup> Fueron entrevistados por Idemi: E. Chavéz (Director de programas), P. Abovich (Gerente administrativo-financiera) y V. Kukis (Asesora de créditos), por Emprender: J. Padilla (Director ejecutivo hasta octubre de 1999). Los textos en itálica son transcripciones de esas entrevistas.

economía nacional<sup>34</sup>. En su estatuto se señala como objetivo general: la asistencia social, la educación e instrucción de los sectores de menores recursos del país.

**Misión de IDEMI:** Favorecer las oportunidades de empleo e ingresos de la población de menores recursos, apoyando sus esfuerzos para acceder a una ciudadanía social plena de derechos<sup>35</sup>. El estatuto se señala también como objetivo general: promover y fortalecer el desarrollo de la pequeña empresa y de la microempresa en la actividad económica del país y en sus distintas áreas y sectores.

Estos objetivos institucionales responden a ciertos intereses de tipo general en la promoción del desarrollo microempresario<sup>36</sup>:

- Reparar las consecuencias negativas de los modelos de desarrollo y de las políticas de estabilización y ajuste, aportando soluciones al problema del ingreso de sectores desalojados o de difícil inserción en el mercado formal de trabajo y dando resolución temporaria o definitiva del problema del empleo.  
*“...uno de los objetivos, es el sostenimiento del autoempleo, generar programas que fortalezcan el autoempleo, que se da a través de microempresas o actividades de cuenta propia.... Para nosotros esta es una de las formas en que se genera el empleo en la Argentina; la informalidad es algo que vino y se quedó y va a quedarse y que responde mucho a los parámetros de cómo se compone la ocupación en América Latina...” (Idemi)*
- Generación y experimentación con nuevas modalidades de organización de la producción basadas en la pequeña escala, la interacción entre los miembros, la solidaridad y la responsabilidad compartida en la gestión, con vistas a superar problemas de despersonalización, alienación y explotación.  
*“...las armas fundamentales del desarrollo futuro de Emprender es justamente dejar en manos de los propios microempresarios la distribución de sus créditos, es hacer como una alianza basada en la confianza y que permita fluir mejor los créditos a los destinatarios de los mismos, llegando a una mayor cantidad de gente con mucho menor costo; eso a través de las propias organizaciones de microempresarios, con alianzas estratégicas...” (Emprender)*
- El desarrollo de mecanismos de articulación entre lo ocupacional y lo espacial, de manera de favorecer el espíritu de comunidad, la participación local y la autogestión territorial.  
*...otro objetivo es generar la autoorganización del sector, principalmente a través de cámaras, de asociaciones de microempresarios, a través de redes de microempresarios. Actualmente en Lomas de Zamora, en la sede nuestra funciona CAMI (Cámara de Microempresarios de Lomas de Zamora), nosotros aparte de darle crédito a algunos de los integrantes de la cámara, generamos instancias para que ellos puedan organizarse....., en Tucumán tuvimos mala experiencia; es una sociedad en crisis, muy atomizada... (Idemi)*
- Afirmación del papel de grupos sociales específicos, considerando la realidad de su inserción en el mercado laboral, la importancia de su participación en las actividades productivas del sector informal y, en particular en las situaciones más apremiantes vinculadas con la subsistencia del núcleo familiar  
*“...nosotros preferimos a las mujeres por una cuestión cultural: son más cumplidoras, más confiables, hay excepciones pero en general son bastante cumplidoras, son responsables al momento de asumir un crédito....”(Idemi)*  
*“...nuestros clientes no tienen acceso al crédito, generalmente están determinados por la falta de un patrimonio importante detrás, de bienes para ofrecer en garantía, la falta de formalidad... poseen también un tamaño por debajo de las 5 personas empleadas y por debajo de una venta anual menor de*

<sup>34</sup> LESCANNE, V. *Apostando al crecimiento* op.cit..pp25

<sup>35</sup> de Documentos institucionales de IDEMI y página institucional en la WEB

<sup>36</sup> MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) *‘El apoyo a la microempresa...’* op.cit.

*los 150.000 pesos al año..., un ingreso familiar que está en el orden de los 700 u 800 pesos al mes..., en general tienen un ingreso que es de tres a tres veces y medio inferior al ingreso medio de los argentinos, se trata entonces de gente con un grado importante de exclusión social.” (Emprender)*

## 2. Objetivos estratégicos

Las misiones organizacionales, tal como están definidas, actúan como marco unificador de los objetivos a desarrollar. En las instituciones dedicadas al apoyo de la microempresa pueden indentificarse una serie de objetivos estratégicos comunes o al menos similares:

- Generar o asegurar el mantenimiento de fuentes de trabajo  
*“promover la mejora en los niveles de productividad, de ingresos y de empleo de estas unidades económicas, propiciando el acceso a mejores niveles de gestión y organización productiva y empresarial” (Idemi)*  
*“fomentar la creación de empleos para los sectores de menores recursos del país” (Emprender)*
- Consolidar organizacionalmente los pequeños emprendimientos productivos para asegurar su viabilidad, el incremento de la productividad y la rentabilidad  
*“la formulación y organización de programas y proyectos de cooperación y asistencia técnica y financiera, la asesoría empresarial, la capacitación productiva y gerencial”(Idemi)*  
*“Propiciar, gestionar y colaborar ..., en la canalización de recursos económicos, financieros y de asistencia técnica, en beneficio del sector de la micro y pequeña empresa”(Idemi)*  
*“proveer el financiamiento para la ejecución de tales proyectos y programas y para el desenvolvimiento de microempresas, proporcionando asistencia económica y técnica...”(Emprender)*
- Alcanzar un incremento de los niveles de ingreso de los participantes  
*“Auspiciar y propiciar la participación del sector de la micro y pequeña empresa en el comercio exterior y particularmente en el proceso de integración subregional”(Idemi)*
- Adquisición o preservación de las capacidades laborales de los participantes  
*“facilitar y promover la transferencia de tecnología en todas sus formas para su utilización por las personas de escasos recursos “(Emprender)*
- Experimentación de modelos laborales basados en la autonomía y la simetría en la distribución del poder  
*“propiciar y desarrollar estudios e investigaciones sobre la problemática económica, social y financiera de la pequeña y microempresa con el fin de orientar la formulación de políticas y programas destinados a alentar su desarrollo” (Idemi)*  
*“desarrollar metodologías de cooperación y asistencia social con grupos de personas de escasos recursos en especial en todo lo vinculado al desarrollo económico y en particular al desarrollo de microempresas”(Emprender)*
- Articulación local de los pequeños emprendimientos  
*“promover el fortalecimiento de las articulaciones con las empresas medianas y grandes apoyando la provisión de los servicios necesarios para mejorar el acceso a los mercados de insumos y productos”(Idemi)*
- Afianzamiento de las redes sociales  
*“asesorar y colaborar..., en el establecimiento de una red inter-institucional de organizaciones de apoyo y promoción microempresarial”(Idemi)*  
*“desarrollar y promover actividades de desarrollo social y comunitario, principalmente en el área de la seguridad social, la salud y la vivienda en beneficio de los trabajadores del sector microempresarial y sus familias.”(Idemi)*  
*“desarrollar, ejecutar y asistir al desarrollo social bajo su administración directa y/o a través de otras entidades, sean estas de carácter público o privado”(Emprender)*

- Estímulo a la orientación innovadora y empresarial  
*“investigar, promover y difundir el conocimiento de las ciencias económicas y de administración de empresas con especial énfasis en la micro empresa y la mediana empresa”*(Emprender)

Sin embargo, como indicamos en la primera parte del trabajo, en estas organizaciones que han puesto especial énfasis en el apoyo financiero a través de instrumentos de microcrédito, adquieren especial importancia los objetivos económicos de la institución.

El objetivo de proveer de servicios a la microempresa de forma continua requiere organizaciones capaces de mantener el valor real del patrimonio, de generar ingresos suficientes para cubrir los costos de todos los factores de producción y los costos de los fondos que utiliza, por lo que se necesita que las instituciones sean económicamente autosuficientes.

Cada institución que fracasa crea inestabilidad, castiga a los clientes que pagan sus préstamos, al ponerlos en desventaja relativa frente a los que no pagan, pierde credibilidad el sistema y se incrementa el costo de hacer contratos. Con el tiempo, las instituciones entrantes a mercados con reputación de contratos no cumplidos deben asumir costos altos de entrada.

**Autosuficiencia operativa**<sup>37</sup>: es la capacidad organizacional para satisfacer objetivos presentes sin comprometer la capacidad de alcanzar objetivos futuros, generando suficiente utilidad de su actividad de crédito para cubrir todos sus costos de operación y también los costos del dinero si el programa toma dinero prestado.

**Autosuficiencia financiera**<sup>38</sup>: capacidad de los programas para cubrir tanto los costos directos de operación como los costos financieros y también mantener el valor real de la cartera. Cuando el retorno al capital, neto de cualquier subsidio recibido, es igual o mayor al costo de oportunidad de por no colocar los fondos en el mercado (es decir la ganancia que la institución hubiera obtenido si hubiera invertido en otras actividades).

Los programas desarrollan la capacidad para lograr la autosuficiencia una vez que su cartera alcanza un tamaño necesario para obtener el punto de equilibrio en el que las utilidades cubren los costos de operación. La mayoría de los programas para la microempresa todavía no son autosuficientes, sin embargo ya comienzan a cubrir una parte sustancial de sus costos de operación y aseguran el ingreso de los fondos combinando donaciones, con ingresos propios y con préstamos blandos y comerciales.

*“...estimábamos que en dos años y medio íbamos a llegar al punto de equilibrio, cubriendo los costos de la operación, pero que se necesitaba una determinada cantidad de dinero, en ese momento hablábamos de 300.000 pesos, para poder llegar a ese punto y cubrir los costos... la cumplimos, pero en realidad cuando vos cumplís una meta ya estás mirando la próxima, entonces ya estamos abriendo otras sucursales y la meta estaba referida solo a la primera sucursal...”*(Emprender)

*“El primero de los objetivos estratégicos es lograr la autosostenibilidad de ambos programas, este era un objetivo a tres años pero que lo vamos a lograr antes, está principalmente mediado por la tasa de interés, lo cual indica nuestra tesis de que estamos haciendo pagar al microempresario nuestra autosostenibilidad.”*(Idemi)

Por esta razón los objetivos de los programas de crédito suelen ser más comprensivos de la efectividad del apoyo y más intensivos en cuanto al ámbito de la microempresa alcanzado.<sup>39</sup>

*“tenemos objetivos más que nada financieros, principalmente financieros porque este tipo de programas te los permite, es una cosa de suma y resta, que es la cosa de incorporar nuevos usuarios, mantener una cartera relativamente limpia, o sea que la gente que tome un crédito lo pague, que el nivel de crédito sea relativamente rentable para la institución, o sea que permita pagar los costos operativos, y el objetivo principal hoy en día al que está abocada la institución es lograr la autosostenibilidad de ambos programas...”*

<sup>37</sup> LEÓN DE CERMEÑO, J. “Financiamiento para las micro y...”. op.cit. pp. 5-6

<sup>38</sup> LEÓN DE CERMEÑO, J. “Financiamiento para las micro y...”. op.cit. pp. 5-6

<sup>39</sup> MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) *“El apoyo a la microempresa...”* op.cit.

*en Tucumán ya se logró y en Lomas de Zamora estamos en un 55%, que es altísimo por el corto tiempo que lleva...”(Idemi)*

### 3. Planeamiento estratégico

Planear estratégicamente el servicio de la organización significa, en esencia, formar condiciones para la toma de decisiones tendiente al logro de la misión y los objetivos, creando ventajas comparativas durables, en relación con el contexto en el que la institución participa. El planeamiento estratégico es una pieza clave de cada organización. Al enunciar los objetivos específicos y las acciones necesarias para lograrlos en determinados plazos, constituye un instrumento articulador de esfuerzos institucionales. Debe contemplar las principales políticas que guíen la acción organizacional:

#### **Políticas de consecución de fondos** en cuanto a:

- Fuentes de ingreso; donaciones, contribuciones del sector privado, préstamos blandos, préstamos comerciales, etc.
- Generación de ingresos propios y desarrollo de una base de activos; con el objetivo de cubrir los costos de programa y lograr el autofinanciamiento.
- Política de precios que examine el costo real de proveer los servicios con las necesidades del cliente y la búsqueda de costos competitivos .
- Exploración de alternativas no tradicionales: captación de ahorros (cuando las leyes lo permiten), fondos de garantía, consecución de fondos locales para constituir una base de activos

#### **Políticas de crédito:**

- deben reflejar una comprensión de las necesidades particulares y el potencial de los beneficiarios del programa
- deben expresar: tasas de interés, tipos de crédito, plazos, plan de pagos, etc.

#### **Política de protección de riesgos**

- Debe incluir reservas para pérdida de préstamos con el fin de poder mantener el valor real del fondo de crédito.
- Deben permitir la continuidad de los programas de crédito evitando los problemas de liquidez derivados de demoras en los fondos de préstamos o donaciones.
- Deben contemplar las restricciones propias de contextos con altos índices de inflación. Estas situaciones suelen provocar la pérdida de valor del fondo de crédito y el programa se ve obligado a disminuir su tamaño.

Los casos estudiados han implementado sistemas de planeamiento estratégico más formalizados en los últimos años. Es probable que en esto haya influido las exigencias de las agencias proveedoras de fondos. En ambos casos el horizonte temporal elegido es de tres años.

*“nosotros tenemos un plan de negocios, que formulamos este año a mitad de año y que tiene una meta a tres años, o sea que termina en el año 2002 y se hizo ese plan de negocios en función de la experiencia de estos primeros 7 años...”(Emprender)*

*“nosotros trabajamos sobre la base de un plan de negocios que es el que se había presentado al Foncap..., pero ahora tenemos nuestras propias metas y ya estamos trabajando sobre el del año que viene”(Idemi)*

Los planes y políticas están formulados conforme a ciertas hipótesis sobre la realidad. Cuánto más acertadas sean esas anticipaciones, más elevada es la capacidad del mismo? para servir como guía operacional. La existencia de un conjunto de fuentes de incertidumbre que no pueden ser adecuadamente contempladas durante la etapa de formulación, hace que a lo largo de su ejecución, el programa sea sometido a diversas reinterpretaciones, ajustes y precisiones.

*“... en el año ‘94 hicimos un plan de negocios que naufragó absolutamente con el efecto tequila del año siguiente y además era muy prematuro porque la experiencia nuestra era de dos años, entonces planificar a 5 cuando tenés 2, es como decirle a un chico que tiene 5 años, decime como van a ser tus próximos 20 años, te*



*mira y te dice bueno dejame vivir un poco más, en cambio después de 7 años, planificar a tres parece tener un poquito más de sentido, hemos aprendido muchas cosas...”(Emprender)*

*“vamos fijando nuestras metas de acuerdo a nuestras posibilidades; y después se va controlando, o sea tenemos el presupuesto anual, metas trimestrales y controles mensuales...”(Idemi)*

#### **4. Instrumentos Utilizados**

La selección de los instrumentos y metodologías para el cumplimiento de los objetivos planteados es determinada por la naturaleza del programa. Puede afirmarse que el carácter especializado de las contribuciones de los instrumentos hace que éstos tengan mayores afinidades con las distintas perspectivas que gobiernan el diseño de los programas: el crédito y la asistencia en materia tecnológica, de gestión y comercial, son instrumentos dirigidos básicamente a los objetivos de tipo económico. Los objetivos sociales requieren instrumentos más complejos, con mayores demandas sobre el personal técnico a cargo de esas tareas para el acompañamiento sistemático<sup>40</sup>.

Como fue destacado en la primera parte del informe, los instrumentos pueden poner énfasis en el crédito, la asistencia técnica organizacional (en gestión y comercialización, apoyo tecnológico y asistencia en la formación de consorcios y asociaciones de microempresarios) y la capacitación de los empresarios (en aspectos técnicos y de gestión). De acuerdo al tipo de instrumentos utilizados esto tiene consecuencias sobre el grado o tipo de cobertura, la vinculación con el Estado y con otras organizaciones, los recursos organizacionales, la estructura de la institución, la integración entre los diferentes instrumentos, el seguimiento y la evaluación de todo el programa.

##### **4.1. El crédito como instrumento estratégico**

Tanto Emprender como Idemi<sup>41</sup> han adoptado como principal instrumento estratégico para el fomento de la microempresa el otorgamiento de créditos, dando prioridad al objetivo de transferir un nivel significativo de recursos financieros a los productores que actualmente no tienen acceso a los sistemas financieros y bancarios; buscando a través de esto expandir la capacidad de los clientes para producir efectivamente, asegurar y ampliar los empleos, e incrementar el ingreso de la gente. Este instrumento es apoyado por servicios secundarios de capacitación y asistencia técnica, bajo el supuesto que de esta manera se fortalece al microempresario y se disminuye el riesgo del préstamo.

*“...en casos de gente que tiene algún tipo de deuda, los asesoramos para que no utilicen el crédito para tapar la deuda y a veces a la gente eso le cuesta verlo..., tratamos de mostrarles que pueden utilizar el capital para invertir y que la ganancia resuelva el problema..., se averigua en que va a invertir, porque no es un crédito personal, es para capital de trabajo...”(Idemi)*

*“...hemos promovido fuertemente que se asista a la capacitación porque es una forma de ayudar a levantar la información de los microempresarios, entonces si damos un curso sobre como hacer un balance, lo van a aplicar en la microempresa..., si el microempresario puede hacer su propio balance el trabajo del asesor de crédito se simplifica muchísimo...”(Emprender)*

Según Martínez Nogueira los proyectos centrados en el crédito, necesariamente deben volcar su atención en la viabilidad empresarial de manera de asegurar la capacidad de repago., entonces las dimensiones sociales, se subordinan a las necesidades de orden económico. De este modo, la selección del instrumento estratégico implica no sólo una decisión sobre las dimensiones que se abordarán de manera privilegiada, sino también sobre la importancia relativa que se le asigna a los restantes instrumentos. Esto no fue así en los años 1996 y 1997 en que ambas entidades participaron en el proyecto *Micro*<sup>42</sup> del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde

<sup>40</sup>MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) *‘El apoyo a la microempresa...’* op.cit.

<sup>41</sup>Si bien Idemi siempre mostró un Especialmente des de 1997

<sup>42</sup> Programa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social para la capacitación de microempresarios.

habían participado en las licitaciones para prestar servicios de capacitación. En esos casos la capacitación se constituía como instrumento estratégico en sí mismo, totalmente separado del crédito

En cuanto a la cobertura del servicio que ofrecen puede afirmarse que ambas son instituciones de cobertura masiva, se trata de programas que poseen un crecimiento continuo y que en sus objetivos aspiran a brindar la posibilidad de acceso a financiamiento a la mayor cantidad de empresarios posibles.

Ambas instituciones otorgan créditos a microempresas que se encuentran en actividad con por lo menos un año de antigüedad como mínimo. Es una forma de asegurarse la viabilidad del proyecto empresario, la capacidad de repago del prestatario e iniciar los pagos del préstamo en corto plazo.

*“...están en actividad, esto es principalmente por la forma en que se cobra el crédito, se exige que tengan antigüedad, porque cuando toman el crédito, como máximo a los 30 días tiene que estar pagando la primer cuota, si alguien inicia la actividad hay que darle más plazos, por 6 meses, un año etc. Como vos le exigís que a los 30 días que pague la primer cuota ya tiene que estar en movimiento este negocio...” (Idemi)*

#### 4.2. Característica de los instrumentos utilizados

El diseño de productos financieros debe considerar tanto su uso por las microempresas como su contribución a la autosuficiencia institucional de la organización.

Por el lado de la demanda, las microempresas desean productos que se adecuen a sus requerimientos de capital y a su flujo de caja. Por el lado de la oferta, los programas requieren productos que puedan ser administrados a costos mínimos. El diseño de sistemas financieros debe permitir que los costos por producción de tales servicios sean cubiertos con el ingreso que ellos generan.

La calidad de los servicios se refleja, en el nivel de los costos de transacciones impuesto a los clientes y en los términos de los contratos para una clientela particular. La búsqueda de la calidad del alcance depende de:

- El énfasis en establecer una relación de largo plazo con el prestatario
- La simplicidad de los procedimientos como fuente de disminución de costos
- La consideración para los clientes con buen historial de pago, a través de mejoras secuenciales de los términos y condiciones de los contratos
- Bajos costos de seguimiento de los préstamos sobre la base de pagos frecuentes
- Credibilidad obtenida a través de desembolsos puntuales y oportunos y reacción inmediata ante atrasos
- Servicio altamente personalizado
- Adaptación socio-cultural de las operaciones.

Varias ONGs han demostrado que se pueden reducir los costos de transacción y mantener índices altos de pago de los préstamos y llegar, al mismo tiempo, a un número mayor de personas.<sup>43</sup>

El diseño de productos depende de las características del sector en que opera la microempresa (industria, servicios o comercio), de las características de producción de la misma, del sexo del prestatarios y de la experiencia que posea. Es fundamental para estas instituciones poder caracterizar a sus usuarios y al tipo de demanda que realizan.

Cuadro 6

| Caracterización del usuario |  |  |  |                                   |
|-----------------------------|--|--|--|-----------------------------------|
|                             | Emprender  |  | Idemi  |                                   |
| Edad prom.                  | 44   |  | 40   |                                   |
| sexo                        | Fem.: 45%<br>Masc. 55%                                   |  | Lomas de Zamora<br>Fem: 60%<br>Masc.:40%                       | Tucumán<br>Fem.: 50%<br>Masc.:50% |
| actividad                   | Principalmente comercio y servicios: almacenes, kioskos, |  | Principalmente feriantes, en su mayoría dedicados al comercio. |                                   |

<sup>43</sup>Drake, D. “Cuando el dinero vale más...” op.cit. pg.59.

|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
|                     | fiambrerías.   | En Lomas de Zamora hay un 25% que se dedica a las actividades industriales.<br>En Tucumán el 90% comercializa. |
| Destino del crédito | Compra de mercaderías, materia prima y materiales<br>Compra de maquinarias y herramientas<br>Mejoras del local o la casa | Compra de mercaderías y materia prima  |
| Experiencia         | no menor a un año en el rubro  | no menor a un año en el rubro  |
| Formalidad          | Muestran algún de tipo de formalidad (insc. DGI)   | Semiformales   |

### Características de la demanda del servicio

- Gran parte de la demanda de préstamos de las microempresas de comercio y servicios es para capital de trabajo,
- Buena parte de los préstamos no son para expansión, sino para sustituir otros préstamos de fuentes más costosas,
- Las microempresas demandan préstamos no sólo para las necesidades propias de sus empresas, sino también para cubrir problemas económicos de sus familias,
- Los préstamos requeridos son pequeños y de corto plazo,

### 4.3 Principales elementos del diseño de un préstamo

**Costo de los préstamos:** los costos del crédito incluyen la tasa de interés real efectiva, el costo de oportunidad del tiempo utilizado en la solicitud y el repago, los costos de adecuación por garantías o colaterales, y el costo de oportunidad de ahorros obligatorios o restricciones en el uso del préstamo. Para préstamos en grupos, hay que incluir costos por la formación, mantenimiento y monitoreo de los grupos. El prestamista, incurre en costos por adquirir y manejar los fondos, clasificar a los solicitantes, monitorear y garantizar el repago, o implementar acciones ante retrasos en los mismos. Costos de transacción bajos permiten su cobertura mediante tasas más altas que las de mercado. El prestatario prefiere altas tasas de interés con préstamos disponibles, antes que no poder acceder a líneas de crédito. La demanda de préstamos por parte de las microempresas depende más del acceso rápido, conveniente, y con adecuados costos de transacción, y no tanto de la tasa de interés. Al tratarse de préstamos pequeños suele ocurrir que los costos de transacción superan a las tasas de interés. Bajos costos de transacción para el prestatario usualmente implican también bajos costos de transacción para el prestamista.

*“...a pesar de tener la tasa de interés más baja que cualquier otra institución, logramos autosostenibilidad, es decir que muchas veces la tasa de interés sucia, esa tasa incluye otras cosas, que en el caso nuestro tratamos que no sea así, por ejemplo, nuestra escala salarial es bastante pareja, el sueldo más alto es sólo dos veces más que el sueldo más bajo, en ese sentido parecemos japoneses ...” (Idemi)*

**Diseño de contratos apropiados de préstamos.** Generalmente se concibe una estructura de préstamos pequeños y de corto plazo que coincida con el flujo de caja del microempresario. Se ha generado un debate acerca de los beneficios de mantener una política uniforme y estricta en el monto de los préstamos y la extensión de los plazos, en contraposición a una política más flexible y sensible que se adapte a los requerimiento de flujo de efectivo de los prestatarios.

Ambas entidades están aplicando políticas estrictas en cuanto a los montos otorgados y períodos de préstamo, que siguen una secuencia relacionada con los incentivos de repago, aunque tienen políticas flexibles en cuanto a los calendarios de pagos.

*“...nosotros tenemos un sistema flexible, la gente opta por la forma en que quiere pagar, semanal, quincenal, mensual pero como mínimo a los 30 días tiene que estar pagando la primer cuota...” (Idemi)*

**Incentivos de pago:** se ha desarrollado una diversidad de incentivos y sanciones para facilitar el pago puntual. La posibilidad de aumentar los montos en los nuevos créditos e incluso con mejores condiciones, a medida que se cancelan los anteriores actúa como uno de los principales mecanismos de incentivo para el pago. En los créditos a grupos todos miembros son responsables de recolectar el préstamo total, y ningún miembro es elegible para un crédito adicional hasta que todo el grupo haya pagado su préstamo. En este sentido también es importante el seguimiento que la institución pueda realizar de sus usuarios mediante sistemas de administración de créditos actualizados que rápidamente alertan al personal de campo sobre las morosidades.

*“... el seguimiento se hace cada 6 meses, de todas maneras a los microempresarios los vemos una vez por semana o cada 14 días, porque cuando ellos pagan en el banco les exigimos que vayan a dejar el ticket en el local..., además en Lomas de Zamora el 75% de usuarios del programa están en ferias y como viene mucha*

*gente de ferias a solicitar nuevos créditos cuando vamos a las ferias a evaluar a los nuevos usuarios nos cruzamos con quienes ya tienen crédito...”(Idemi)*

*“Los montos de los préstamos van aumentando sobre la base del buen cumplimiento de pago del grupo y del crecimiento de los negocios. Para los grupos que han tenido un comportamiento destacado en el pago de por lo menos cuatro préstamos, un integrante tiene la posibilidad de sacar un crédito de inversión.”(Emprender)<sup>44</sup>*

**Garantías adecuadas:** los contratos de préstamos adecuados para microempresas deben ser garantizados no por garantías físicas, sino por presión social o por el valor de acceso continuo al crédito. Estas garantías sociales implican una línea continua de crédito, así como buen desempeño económico y reputación en la comunidad.

*“...en créditos grupales la garantía es un pagaré donde firman todos y se garantizan mutuamente”(Idemi)*

*“...en créditos individuales pedimos un aval con un sueldo, al principio fuimos un poco más estrictos con el tema del sueldo y después lo fuimos bajando porque en realidad no se trata tanto de saber cual es el sueldo que se va a embargar sino la vergüenza que alguien tiene de que le puedan embargar el sueldo por más chico que sea...”(Emprender)*

Las metodologías a utilizar deben tener cierta correspondencia con las perspectivas asumidas y con los ejes instrumentales adoptados; es preciso avanzar en el desarrollo de metodologías que permitan una medición rigurosa de las contribuciones de los distintos instrumentos. Sin embargo es frecuente encontrar un cierto divorcio entre la diversidad de objetivos enunciados y los instrumentos planteados. Esto pone de manifiesto que dicha relación lógica encuentra obstáculos empíricos para efectivizarse. Los instrumentos tienen una cierta rigidez y requerimientos muy particulares que imponen límites a los objetivos a alcanzar.<sup>45</sup>

*“...la tasa de interés ha sido un punto de tensión, sobre todo con instituciones financieras..., los dos programas reciben fondos del Estado de distinta, Tucumán a través del FOPAR (Fondo de Participación Social), y Lomas de Zamora a través del FONCAP..., en ambas el punto de discusión más alto fue la tasa de interés, nosotros nos negamos a que sea tan alta. Finalmente aceptamos, se impuso, o lo aceptábamos así o no teníamos programa...”(Idemi)*

Cuadro n° 7

#### **Características principales de los créditos otorgados a microempresas.**

- Plazos cortos
- Montos pequeños
- Garantías flexibles, (empeño de bienes o la confiabilidad del solicitante)
- Puntualidad y rapidez del desembolso
- Sistema de repago adecuado al flujo de caja de los clientes
- Altas tasas de interés por depósitos y por préstamos
- Bajos costos de transacción
- Convenientes instrumentos de depósitos líquidos
- Principalmente utilizados para capital de trabajo
- Tasas de interés comerciales (e incluso más elevadas)
- Mínima exigencia de documentación y tiempo para el prestatario
- Se otorgan a grupos de 3 a 5 microempresarios.

#### **4.4. Principales metodologías utilizadas**

<sup>44</sup>LESCANNE, V. Apostando al crecimiento op.cit..

<sup>45</sup>MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) El apoyo a la microempresa: op.cit.

## Grupo Solidario

El préstamo a grupos solidarios proporciona capital de trabajo y financia negocios existentes en todos los sectores. Entre 3 y 10 microempresarios se unen para tener acceso al crédito y servicios relacionados. Los miembros del grupo garantizan colectivamente el pago del préstamo. El acceso a préstamos posteriores depende del pago exitoso por parte de todos los miembros del grupo. El método de garantía mutua de grupo reduce los riesgos y los costos administrativos por prestatario. Los prestatarios del grupo deciden cuánto necesita cada miembro, la suma de cada préstamo es aprobada por la institución y se le presta al grupo como un todo. Las cantidades de los préstamos comienzan siendo pequeñas con períodos cortos de pago.

*“...La garantía es el mismo grupo solidario, los integrantes (3 a 6) firman un único pagaré por el monto total que retiran todos, y cada deudor es responsable solidario por el total retirado...”* (Emprender)

No obstante los beneficios de esta metodología, los costos de obtener préstamos en los grupos solidarios son mayores que aquéllos en los que incurren los prestatarios de créditos comerciales. Además la necesidad de sincronizar plazos y esquemas de pagos así como la necesidad de participar en reuniones de grupo son también costos para el cliente. En promedio los costos operativos de préstamo de los programas de grupo solidario van de 25 a 50% del valor de cartera<sup>46</sup>.

La aplicación estratégica de un instrumento como eje de la acción puede llegar a ser neutralizada por la ausencia de eslabonamientos entre las distintas dimensiones que componen la problemática microempresarial. Este es uno de los aspectos que plantea mayores problemas operativos y que explica que las intencionalidades muy frecuentemente queden a enorme distancia de los logros.<sup>47</sup>

*“... en Rosario, por ejemplo, encontramos una oposición muy grande a tomar créditos grupales, y siempre fueron minoritarios, después de un año de infructuosos esfuerzos decidimos hacer una oferta mucho más generosa de préstamos individuales y recién ahí pudimos crecer adecuadamente...”* (Emprender)

Por otra parte, la responsabilidad compartida, no garantiza el pago del préstamo, dado que los incentivos que crea son ambiguos, por un lado, los miembros que no fallan en sus pagos deben pagar por los miembros que fallan o deben presionarlos para evitar la pérdida de su propia relación con el programa. Por otro lado, la falta de pago de algunos miembros puede hacer que otros también fallen en sus pagos cuando el costo de cubrir los préstamos de los miembros que no pagan es muy alto comparado con el valor de la relación.<sup>48</sup>

*“...en el ‘95 después del efecto tequila, todos los clientes de emprender eran de grupo solidario; pero cuando terminó el año había comportamientos heroicos de parte de algunos clientes que habían pagado no sólo sus deudas sino también las de sus amigos que habían quebrado durante ese año, y querían seguir siendo clientes de emprender pero no querían seguir trabajando en créditos solidarios...”* (Emprender)

*“El mayor problema que surge es que ante problemas de mora, se rompe el principio de solidaridad. El grupo no cumple la promesa de cubrir los pagos de los que no pueden pagar.” Sería fundamental trabajar sobre la figura del grupo solidario..., esta metodología es bastante frágil cuando uno de los integrantes se encuentra en situación de no pagar su cuota”* (Emprender)<sup>49</sup>

## El crédito individual

Los créditos otorgados a un microempresario en forma personal se basan en el análisis de un plan de negocios o en la viabilidad de la empresa en cuestión. Al igual que en el crédito grupal se trata de una microempresa en funcionamiento. En los casos estudiados surge como alternativa para los usuarios que no encuentran ventajoso el crédito en grupo.

<sup>46</sup>BERENBACH, S y GUZMAN, D. “La Experiencia mundial de los grupos solidarios”. En: OTERO, M y RHYNE, E. El nuevo mundo de las finanzas microempresariales. Ed. Plaza y Valdez. México. 1998. Pp 159-184

<sup>47</sup>MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) El apoyo a la microempresa op.cit.

<sup>48</sup>BERENBACH, S y GUZMAN, D. “La Experiencia mundial de los grupos solidarios”.op.cit.

<sup>49</sup>LESCANNE, V. Apostando al crecimiento op.cit.

“...el crédito individual, al principio estaba basado exclusivamente en una experiencia positiva en la relación del crédito bajo la metodología de grupo solidario; le pedíamos el aval de algún pariente o de alguna persona que lo conociera, pero en algunos casos hemos trabajado el crédito individual a sola firma sin garantías; nosotros nunca hemos tomado una garantía real, digamos prenda o hipoteca ni caución de documentos o pagarés o cheques, si lo que hemos hecho es pedir avales..., se hacen en un esquema de personas que ya sea con sueldo o con escritura puedan responder en segunda instancia...”(Emprender)

“... el crédito individual: ahí se pide un garante con recibo de sueldo, sueldo mínimo de 300 \$ y que tenga un año de antigüedad...”(Idemi)

#### 4.5. Innovación en productos de crédito

La posible saturación en la demanda de créditos por grupos solidarios o bien la existencia de situaciones circunstanciales que ponen en duda la eficacia de este método y la necesidad de continuar su crecimiento con bajos niveles de mora, obliga a las instituciones a explorar e innovar en las metodologías del otorgamiento de créditos. En este sentido Emprender está intentando la implementación de un sistema de créditos vinculados a la actividad de instalación domiciliaria de gas en la ciudad de Rosario. La experiencia se realiza mediante un convenio con la entidad de instaladores de gas de esa ciudad y tiene como particularidad que el pago de los mismos es realizado por los frentistas a los cuales se les realizó alguna instalación, a través de la facturación de la empresa distribuidora de gas.

Por sus características este nuevo tipo de crédito disminuye los costos administrativos, así como también la posibilidad de mora.

**Cuadro n°8**

| Características principales de los instrumentos de crédito de Emprender e Idemi |                 |  |  |
|---|-----------------|--|--|
|   |                 | Emprender                                    | Idemi  |
| Grupos Solidarios   | Miembros        | 3 a 6 personas                               | 2 a 4 personas                               |
|   | Montos          | Mínimo \$ 500*                               | \$ 300*                                      |
|   |                 | Máximo \$ 1500*                              | \$ 1000*                                     |
|   | Plazos          | 3 a 4 meses                                  | 3 a 18 meses                                 |
|   | Aval            | Pagaré firmado por los integrantes del grupo | Pagaré firmado por los integrantes del grupo |
|   | Pagos           | semanales, quincenales y mensuales           | semanales, quincenales y mensuales           |
| Individuales  | Montos          | Mínimo \$ 500*                               | \$ 300*                                      |
|   |                 | Máximo \$ 1500*                              | \$ 1000*                                     |
|   | Plazos          | 3 a 4 meses                                  | 3 a 18 meses                                 |
|   | Aval            | Sueldos de terceros o escritura inmobiliaria | Pagaré firmado por los integrantes del grupo |
|   | Pagos           | semanales, quincenales y mensuales           | semanales, quincenales y mensuales           |
| Tasa de interés   | Directa mensual | 2,7  | 2,4  |

\*máximo y mínimo para primer crédito otorgado.

#### 4.6. Servicios de apoyo

El grado de consolidación empresaria es clave en cuanto a su vulnerabilidad y, por lo tanto, un aspecto sobre el que se deben focalizar las estrategias de acción. Esto implica que los programas centrados en el crédito a microempresas más consolidadas deben contar con mecanismos de prestación de servicios de apoyo diseñados de manera que privilegien la capacidad para hacer frente a las obligaciones contraídas<sup>50</sup>.

<sup>50</sup>MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) "El apoyo a la microempresa op.cit.

Sin embargo, un debate acerca de los servicios de las instituciones de microcrédito es promovido por aquellos que sostienen que los programas, al hacerse prestadores más efectivos de servicios de crédito, deben limitar el alcance de sus actividades únicamente a los servicios financieros. Sin embargo los programas no demuestran ese patrón. Muchos comenzaron a otorgar créditos, una vez que se desarrolló completamente esta capacidad. Estos programas se diversificaron como respuesta a las peticiones de los clientes y ahora proporcionan servicios no financieros y no financieros adicionales. Estas instituciones no sólo prestan a los pobres sino que responden a las diversas necesidades de sus clientes.<sup>51</sup>

*“...la capacitación, en nuestro caso pasó por distintas etapas. En el primer año no hicimos porque la cantidad de clientes que teníamos era escasa, pero al segundo año comenzamos a dar capacitación en aulas, lo hicimos prácticamente hasta el año ‘96; después 97 y 98 fue una etapa en que implementamos el Proyecto Micro, gran parte de nuestros clientes participaron de una capacitación más intensa y de más largo plazo, mucho más estructurada y ahora trabajamos con un sistema de capacitación en base a demanda..., en la medida que los microempresarios consideren que sus problemas están en la problemática de empresa familiar o en la elaboración de precios o costos o de temas legales, temas impositivos, van a ver a un abogado o a un contador o a un psicólogo, son profesionales asociados a la fundación...”(Emprender)*

*“...capacitación solo hacemos en Tucumán. En Lomas tenemos la intención, todavía no tenemos definido si darla nosotros mismos o terciarizarla a través de los propios cursos del municipio, hacer un acuerdo institucional con el municipio...”(Idemi)*

Con el fin que estos servicios sirvan para fortalecer a los microempresarios y a su vez disminuyan los costos y riesgos de los créditos es importante preservar la integralidad del apoyo, sin diferenciarlo demasiado del servicio principal, esa integralidad debe alcanzarse a través de la utilización de alguna estrategia que privilegie la superación de las vulnerabilidades básicas de la microempresa y de una programación cuidadosa del suministro de los apoyos para cada uno de los beneficiarios.

## 5. Recursos

Conocer la forma en que estas organizaciones obtienen los recursos para la realización de sus actividades es imprescindible para la verdadera comprensión de los objetivos de los programas y su lógica de operación. En general estas organizaciones buscan la incorporación de capitales a través de donaciones al igual que el resto de las ONGs.

*“...Una de las características de Idemi es que siempre se maneja con donantes, ya sea el BID, la IAF, la Fundación Kellogs, la Fundación Levy’s, después a través del Ministerio de Economía y del Ministerio de Trabajo con sus diferentes programas ...”(Idemi)*

*“... recursos tenés lo que cualquier ONG: las cuotas de los socios, y luego los aportes del FONCAP que primero eran aportes no reembolsables y ahora son créditos de apoyo y que financian parte de los gastos operativos ...”(Idemi)*

*“La historia empieza hace 8 años..., quería ver de que manera se podía hacer algún emprendimiento conjunto entre los empresarios que pusieran plata y profesionales que pusiéramos trabajo; digamos trabajo de carácter económico y social para construir una institución de microcrédito...”(Emprender)*

Sin embargo, los recursos organizacionales se encuentran en cierta forma determinados por el instrumento estratégico elegido, que precisa los atributos del personal requerido para la ejecución del programa, su organización, la programación del apoyo, las relaciones que se establecen con los beneficiarios. El perfil de la acción como entidad ejecutora queda absolutamente determinado por el instrumento estratégico.<sup>52</sup>

Aunque puede observarse que con frecuencia la relación es la inversa: los recursos organizacionales disponibles son los que determinan cuáles son los instrumentos utilizados y cuál es la jerarquía efectivamente acordada a cada uno de ellos.

<sup>51</sup> BERENBACH, S y GUZMAN, D. “La Experiencia mundial de los grupos solidarios”.op.cit.

<sup>52</sup>MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) “El apoyo a la microempresa op.cit.



*“nuestra tesis es que estamos haciendo pagar al microempresario nuestra autosostenibilidad y esto se da más bien por presiones de las fuentes financiadoras, esa es la discusión que nosotros tuvimos, tanto con el Foncap como con el Fopar, donde inclusive nos exigieron aumentar nuestras tasas...”, “...nosotros nos negamos a tener una tasa de interés tan alta o relativamente alta. Finalmente aceptamos, o lo aceptábamos así o no teníamos programa”(Idemi)*

La particularidad de estos programas se encuentra en la necesidad de generar continuidad en los recursos financieros para la realización de los créditos, la operación continua del programa y la prestación de los servicios de apoyo.

A diferencia de otras ONG's, las estudiadas se ven obligadas a repensar la obtención de los recursos a la manera de una institución financiera. Si una institución toma en préstamo dinero para prestarlo a su vez, la continuidad de sus operaciones dependerá de su capacidad para pagar sus préstamos. Para asegurar su supervivencia deben asegurar la rotación de los fondos y no descapitalizarse por problemas en la cadena de repago o costos no cubiertos por la propia actividad. Deben asumir la responsabilidad de la supervisión adecuada de sus operaciones de crédito<sup>53</sup>.

Con el crecimiento del programa se produce un desplazamiento con respecto a la obtención de recursos, la organización transforma su lógica presupuestaria en una de mercado<sup>54</sup>.

**Lógica presupuestaria:** obtienen los recursos de los no usuarios por la vía de las donaciones, contribuciones, cuotas societarias o cualquier otro sistema de desarrollo de fondos (fund raising). Los medios obtenidos se utilizan para proveer servicios en beneficio de la población objeto definida, logrando resultados que dependen de la eficiencia en el uso de dichos recursos

**Lógica de mercado:** obtienen sus recursos iniciales para poner en marcha el servicio de la misma manera que las anteriores, pero a diferencia de estas, cuando proveen el servicio, cobran el costo del mismo reponiendo estos fondos a los recursos iniciales, lo que les permite seguir ofreciendo el servicio a otras microempresas.

Los programas comienza siendo financiados casi exclusivamente por donantes externos, generalmente organizaciones no gubernamentales internacionales, para en una segunda etapa incluir préstamos blandos de organismos multilaterales (BID, Banco Mundial, Banco Mundial, de la Mujer, etc.) y pasar finalmente a la obtención de créditos bancarios. El objetivo es prescindir gradualmente de subsidios para sus operaciones de crédito.

*“...En un primer momento era una etapa de asistencia al sector microempresarial; y en los últimos tres años fue cambiando la forma de intervenir. El contexto, tanto internacional como nacional, fue provocando cambios en Idemi, hoy damos crédito y cobramos una tasa de interés. Hace 4 o 5 años atrás eso era impensable, eran directamente créditos sin interés, pero también existía la posibilidad de financiamiento y donaciones continuas...”(Idemi)*

Los programas que se mueven en esta dirección actualmente consiguen parte de sus fondos en préstamos comerciales y todavía cuentan con donaciones y dinero blando. El acceso tomado en préstamo y la capacidad para utilizarlo cambia fundamentalmente la relación con los donantes y con las instituciones del sector financiero en sus países. Las instituciones proveedoras de fondos cambian su lógica y comienzan a presionar para que se adopte la lógica de mercado.

Mientras Idemi obtiene los fondos para la cartera de créditos del Fopar y el Foncap, Emprender además ha accedido a créditos bancarios. .

En cuanto a los recursos para cubrir los costos de operación, la modalidad frecuente consiste en atribuir un porcentaje del monto total del fondo de crédito establecido en función de un cálculo previo del costo de la infraestructura, de los gastos operativos y, de cierto margen para “desarrollo institucional”, independizando el ingreso de la agencia de la suerte del fondo de crédito. Esta es una modalidad usual cuando el origen de los

<sup>53</sup> Drake, D. “Cuando el dinero vale más...” op.cit. pg.64.

<sup>54</sup>Castellanos, G. “Perfil de las organizaciones de la sociedad civil...” op.cit. pg. 70

recursos es una donación. Cuando la unidad ejecutora opera como intermediaria entre la agencia financiadora y los usuarios del crédito se suelen financiar los costos operativos a través de los diferenciales de tasas de interés, de esta forma la entidad es partícipe del riesgo y se asegura la rigurosidad con que considerará las solicitudes de crédito y la eficiencia en la operación. Ambas entidades obtuvieron para sus programas de microcrédito donaciones y aportes no reembolsables de distintas instituciones, pero su objetivo es lograr la autosostenibilidad a partir recursos generados por la propia actividad.

*“...para operar en óptimas condiciones necesitás 1.000.000 de pesos afuera. En nuestro caso varía mucho el capital/tasa; en realidad con la tasa que estamos cobrando, con 100.000 \$ más que nosotros tengamos prestado pagamos todos los gastos..., pero la idea nuestra es que a medida que vaya aumentando se pueda ir disminuyendo la tasa, una de las intenciones estratégicas es demostrarle a todas las demás instituciones y al mercado financiero que podés cobrar una tasa digna al microempresario y generar a la vez rentabilidad y autosostenibilidad a un programa...”*, *“...Tucumán paga la casa central, o sea que lo que generan los créditos de Tucumán paga todos los gastos de la casa central; y pensá que la casa central es una instancia que solamente genera pérdidas, porque los recursos generados por asesorías son mínimos..., y los eventos generan mucho gasto...”*(Idemi)

#### Cuadro n° 9

| <b>Principales fuentes de recursos según estatutos</b>  |
|---|
| <p><b><u>Emprender</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos recibidos en calidad de subsidios, legados, herencias o donaciones</li> <li>• Rentas e intereses de sus bienes</li> <li>• Ingresos provenientes de prestaciones realizadas a título oneroso</li> <li>• Beneficios, utilidad, compensaciones, excedentes, intereses o ingresos provenientes de bienes, servicios o inversiones adquiridas o efectuadas por la entidad</li> <li>• Aportes de terceros con el fin de colaborar con los objetivos institucionales</li> <li>• Toda fuente lícita de ingresos</li> </ul> |
| <p><b><u>Idemi</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cuotas de los asociados</li> <li>• Las donaciones, herencias, legados y subvenciones</li> <li>• El producto de beneficios y cualquier otra entrada o ingreso lícito</li> </ul>  |

## 5.2. Recursos Humanos

Las ONGs dedicadas a las actividades crediticias a microempresarios, también enfrentan dificultades en el momento de elegir los recursos humanos para sus programas. Los profesionales en disciplinas sociales suelen desconocer las complejidades tecnológicas y de gestión de un emprendimiento productivo, así como las especificidades de la actividad financiera, mientras que los técnicos con trayectoria en empresas o en instituciones financieras de mercado, con frecuencia tienen dificultades para comprender la doble racionalidad (de mercado y de subsistencia) que gobierna a las microempresas. Tampoco tienen la predisposición al trabajo social que requiere el trato y seguimiento de los usuarios de los programas.

No obstante que las tendencias del sector de las instituciones de microfinanzas indica que es conveniente ir cambiando a los profesionales de orientación social que caracterizan estas organizaciones en su origen por personal especializado en finanzas; la experiencia de los casos analizados parece demostrar que dicho pasaje no es tan sencillo.

*“.. si mirás de donde vienen esos discursos, es gente que no tiene trabajo de campo, mirá que yo pasé de trabajar en un banco a trabajar acá, es totalmente diferente y no es comparable porque es otra la función también..., esto no se puede hacer en un escritorio, si traés toda gente que es trabajadora de oficina, el programa no sirve, no funciona y tiene que ser bastante permeable. Por el tipo de trabajo tiene que haber*

*mucha relación con toda la gente...”(Idemi)*

Aunque en el caso de Idemi, esto quizás está determinado por la misma naturaleza e ideología organizacional.

*“Los profesionales en general son todos de ciencias sociales. Los fundadores de Idemi son todos de ciencias sociales, y bueno es la línea, esto es desarrollo social...”(Idemi)*

Sin embargo algo parecido ocurre en Emprender.

*“El personal es elegido de acuerdo a un perfil que fuimos conformando con el paso de los años, también cometimos algunos errores en algún momento, por ahí pensábamos que las personas tenían que ser más del área social. En el año 94 o 95 nos inclinamos más por el área de económicas, tuvimos muy poco resultado en nuestra convocatoria...”(Emprender)*

A causa de las dificultades, estas organizaciones han ido formulando su propio perfil respecto del personal adecuado, en base al que realizan la selección completando el perfil con capacitación y entrenamiento en campo.

*“...las personas que aspiraban ingresar a Emprender tuvieron uno o dos días de trabajo de campo. Viéndolos en la calle se contaba con información para ver su grado de adaptabilidad al mercado en el que iban a tener que trabajar. No han sido pocos los casos de personas que se postularon, que dijeron todo que sí y después fueron a trabajar y se metieron en las calles de José León Suarez o Cuartel V, o la Avenida Calchaquí en Varela o andando por las callecitas de Berazategui y luego dijeron, “no, para mí esto no es”. Yo diría que en general tiene que ser gente que le guste la gente, o sea que tengan un verdadero gusto por tratar y por meterse en una vivienda humilde y poder tomarse un mate y mirarse con la gente sin sentirse incómodo.”(Emprender)*

*“...las primeras semanas, antes de que largáramos en Lomas era todo una carga de información impresionante en términos teóricos respecto del lugar que ocupaba la microempresa y empapándose del tema y con cantidad impresionante de información nos tiraron inicialmente. En diciembre viajamos a Tucumán, dos semanas para capacitarnos allá, porque la otra sucursal ya estaba trabajando. Esto me cambió absolutamente la visión, fue fundamental y me traje una lista inmensa de cuestiones muy prácticas que habían aprendido los chicos allá en Tucumán...”(Idemi)*

Esto les permite contar con un grupo de recursos humanos variado en sus profesiones de origen y en general todos ellos son profesionales universitarios o al menos estudiantes avanzados.

Por la naturaleza de la actividad que deben realizar, en ambas organizaciones, todo el personal es rentado.

### **5.3. Recursos para los servicios de apoyo**

El criterio de la autosostenibilidad plantea problemas para el caso en que el crédito esté acompañado por la asistencia técnica y la capacitación. Estas suelen financiarse a través de un porcentaje que se incorpora al interés pagado por el beneficiario y esto trae como consecuencia, un mayor costo para el usuario, el que los recursos para estos instrumentos sólo serán importantes si el programa alcanza escala masiva, y finalmente, que la atención a las necesidades de cada microempresario carecerá de un carácter intensivo.

Esta situación genera un debate acerca de si la capacitación asociada a los créditos puede ser autofinanciable, o si es apropiada alguna forma de apoyo por parte de donadores para estos servicios adicionales. Mientras tanto las organizaciones buscan formas alternativas para mitigar las cargas de sus usuarios y darles un servicio diferente.

*“ahora trabajamos con un sistema de capacitación en base a demanda con la emisión de un sistema de vouchers. Con cada crédito se entregan vouchers y hay una cartilla de profesionales; es como si vos tuvieras una orden de compra y contratás un profesional, ya sea en La Plata, en Rosario, o en Córdoba o en Buenos Aires, Tucumán...”(Emprender)*

## **6. La formulación del programa**

## 6.1. Modelos previos

En el momento de diseñar los instrumentos y adecuar las estructuras de la organización para la consecución de los objetivos, la entidad ejecutora suele concentrar los recursos movilizados para el programa en aquellos componentes para los cuales dispone de experiencia o para los que puede producir una fácil reconversión de sus capacidades.

La efectividad de estos programas depende de la disponibilidad de instrumentos suficientemente especializados para atender a sus requerimientos específicos. La formulación de los programas suele realizarse sobre la base de modelos conocidos por las entidades ejecutoras, ya sea los propios de sus actividades habituales u otros utilizados en programas (generalmente de otros países) que se adoptan como referentes. Es por esta razón que las actividades previstas están diseñadas sobre la base de supuestos (sobre recursos necesarios, sobre ritmo y secuencia de ejecución y sobre contenidos) que resultan sumamente arbitrarios y disfuncionales en la etapa de la ejecución<sup>55</sup>.

*“...durante su exilio Jorge Carpio comienza a trabajar en Perú y en Colombia con experiencias de microempresas, a través de diferentes modalidades: grupos solidarios, programas de leasing, bancos comunales, diferentes experiencias recogidas a través de diferentes ONG’s o instituciones de los países destinadas a microempresas. Jorge Carpio es actualmente el director ejecutivo...”(Idemi)*

*“...El modelo se conformó inicialmente con varias imágenes que habíamos tomado..., de Ademi tomamos gran parte de la metodología, como la única persona que tenía experiencia en créditos de ese equipo era yo, el diseño de los formularios para relevar todo lo que eran activos y pasivos, estado de resultados, etc., fue influido por mi formación bancaria, por el conocimiento que tuvimos de Ademi, por los formularios que trajo el equipo que estuvo en Chile, y por la gente de Colombia, también de Acción, que hizo un gran aporte metodológico...”(Emprender)*

En este sentido un aspecto que interviene en la elección de los instrumentos es la posibilidad de contar con el aporte de alguna institución especializada para suministrar la capacidad o la asistencia técnica. En la etapa de elaboración se requiere de compromisos interinstitucionales firmes para efectivizar esos aportes. En el caso de Emprender, su afiliación a la red Acción Internacional fue de gran importancia en el desarrollo e implementación del proyecto

*“...Acción es la red de programas de microcrédito más importante de América y yo diría que posiblemente del mundo..., genera mucha sinergia entre las instituciones miembros y en ese grupo se establecen vinculaciones bilaterales muy interesantes. Nosotros en nuestros primeros años tuvimos una gran influencia del Banco Solidario de Bolivia, en algún momento, cada seis meses iban 4 tandas de 4 asesores de crédito, una semana a diez días a Bolivia a trabajar con la gente de Banco Sol. Por ejemplo, nuestro software de administración de cartera es de Prodem de Bolivia. La gente de la Federación Ecuatoriana de Desarrollo nos transfirió gran parte de su experiencia de capacitación y de metodología de créditos individuales..., en ese sentido la red Acción siempre ha sido tremendamente solidaria e incluso con alguna institución que ha tenido problemas económicos tuvo alguna especie de salvataje por parte de las demás, entonces es de verdad una red, y en ese sentido siempre ha tenido una visión muy integradora. En esa red conviven bancos comerciales, bancos sin fines de lucro, instituciones atípicas como Edpymes en Perú o Fondos Financieros Privados en Bolivia o Fundaciones como Emprender, o la Fundación Paraguaya o la Fundación Ecuatoriana, o distintas figuras que contribuyen a que el microempresario tenga el acceso al capital y a la capacitación para no dejar el negocio...”(Emprender)*

## 6.2. Viabilidad del proyecto

<sup>55</sup>MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) *‘El apoyo a la microempresa op.cit*

La viabilidad constituye la condición previa necesaria para poder avanzar en forma consistente en el logro de los objetivos de carácter marcadamente social. Este hecho genera tensiones. La aplicación de ciertos principios es la base de la viabilidad financiera de una operación de préstamo que sirve a las microempresas pobres.

### Principios para el otorgamiento de servicios financieros<sup>56</sup>

1.- Conocer el mercado: los pobres están dispuestos a pagar por el acceso y la conveniencia. La principal necesidad de servicio entre los pobres es el crédito de liquidez y de capital de trabajo, con términos de préstamo de un año o menos y con pocas intenciones de dirigir el crédito a usos específicos. Los costos de transacciones para los prestatarios se reducen ubicando las sucursales de préstamos cerca del cliente, previendo procesos de solicitud simples y pagando rápidamente. Las tasas de interés son relativamente altas en comparación con las tasas prevalecientes en el sistema financiero informal.

2.- Las técnicas especiales disminuyen los costos administrativos. los procedimientos más simples se usan en los préstamos más pequeños. Las aprobaciones están descentralizadas y se basan en criterios de elegibilidad fácilmente verificables. Los grupos de prestatarios a menudo manejan gran parte de la carga de procesamiento de préstamos.

3.- Las técnicas especiales motivan los pagos. Las garantías de grupo o la presión de las redes sociales, la promesa de préstamos repetidos en cantidades mayores y los requerimientos de ahorro.

### 6.3. Diagnóstico e implementación del programa

Cuando el programa se refiere a microempresas no identificadas, su elaboración parte de supuestos sobre respuestas a la oferta del programa, sobre perfiles de beneficiarios, sobre atributos de las microempresas a apoyar y sobre comportamientos a lo largo de la ejecución de éstos. Se construye sobre hipótesis razonables y diagnósticos sectoriales.

*“...primero hacemos una especie de barrido barrial, identificamos..., cada programa tiene un radio de acción, el de Tucumán es más grande porque abarca toda la ciudad de Tucumán, principalmente los barrios periféricos y las zonas de feria donde hay concentración de microempresas informales..., en el caso de Lomas abarca principalmente los barrios periféricos de Lomas y algunos de Quilmes y también de Avellaneda y Lanús, barrios marginales, principalmente puestos de ferias.*

*Entonces hacemos un barrido, identificamos la zona, nos contactamos con organizaciones de base, centros vecinales, sociedades de fomento, parroquias, cooperadoras de escuelas, pequeñas escuelas particulares, centros culturales y después con organizaciones más consolidadas como sindicatos cámaras, algún banco, sobre todo en Tucumán, que como es más chico da la posibilidad, y después medios de difusión. Acá en Lomas, la presencia es algo más marginal, recurrimos a pequeñas radios locales ,o diarios barriales, en cambio en Tucumán hay acceso a la televisión, es otra dinámica..., y después la gente se acerca. Nosotros hacemos una especie de promoción directa, sobre todo en las ferias...” (Idemi)*

*“...nosotros en general vamos y tanteamos el mercado durante un tiempo, con un centro de atención a la microempresa, y vemos si da, si la gente responde.... donde se ofrece crédito, se fija como reacciona la gente y si nuestro mensaje es adecuadamente entendido. Se ve si nuestros clientes empiezan a promover el programa y extenderlo a gente que tiene la misma problemática, si el lugar es adecuado..., si no hay una utilización de tipo político de todo esto, porque a veces hay personas que te facilitan el acceso a un barrio y después se*

<sup>56</sup>OTERO, M y RHYNE, E “Servicios Financieros para microempresas: principios e instituciones.” en:OTERO, M y RHYNE, E. El nuevo mundo de las finanzas microempresariales. Op.cit. pp.43-60

*autotitulan los dueños del programa y le dicen a sus amigos andá y saca crédito que yo..., en general todo nuestro crecimiento se dio tratando de replicar una estructura descentralizada...” (Emprender)*

Un aspecto que tiene gran importancia se refiere a la visualización del programa por parte de eventuales beneficiarios. En este sentido, debe considerarse la experiencia previa de los mismos, el modo de acercamiento a la agencia ejecutora y la promoción realizada del programa.

**Expectativas de los beneficiarios:** consisten en que la agencia ejecutora implemente acciones que reduzcan el riesgo empresario, ya sea a través de la gestión de ventas, el suministro de información sobre los mercados, la absorción de las diferencias surgidas por variaciones en condiciones contextuales, o en el tipo de cambio. Los programas de estas organizaciones están fuertemente condicionados por sus capacidades y trayectorias, así como por las demandas de sus clientelas específicas.

*“... nosotros les entregamos un volante con un modelo del crédito porque así es mucho más fácil de ver: 500, o 1000 pesos en seis u ocho cuotas quincenales, monto de la cuota y lo que termina pagando al cabo de los tres o cuatro meses, eso es lo más tangible...”, “... y luego nos eligen porque encuentran un fácil acceso al crédito, porque nadie les da créditos y porque es más barato que un usurero o que una financiera...”(Idemi)*

*“...nos eligen porque vienen por el “boca a boca”, yo creo que es por referencias, nosotros ya llevamos cerca de 80000000 de pesos desembolsados en más de 65000 créditos, o sea estar ahí, compartir las calles, estar en las buenas y en las malas pasar un efecto tequila junto a la gente y no bastardearla y nunca faltarle el respeto, cuando ellos tienen un proyecto escucharlos y bancarlos y darle a alguien que a veces vende 1000 \$ por mes y un crédito de 800 \$ y a alguien que tiene un patrimonio de 1500 \$ un crédito a veces casi por el equivalente del patrimonio. Nuestros críticos dicen que no les cambiamos la vida a la gente, pero creo que hacerles el aguante es muy importante..., yo creo que en este sentido ellos nos eligen por eso, porque estamos ahí porque los tratamos como clientes, nunca como beneficiarios, y porque nunca les dimos la espalda...”(Emprender)*

**Mecanismos de difusión:** Operan como mecanismos selectivos. Cada institución tiene su propia “clientela”. Ella es la que se convierte de hecho en la beneficiaria del programa. Este elemento debe ser particularmente considerado al diseñar una política pública para el apoyo a pequeños emprendimientos productivos o las estrategias de las agencias de financiamiento. Es igualmente importante para evaluar resultados e impactos. La población beneficiada puede presentar características específicas debido a su relacionamiento institucional.

*“...la tarea cuando nos instalamos inicialmente fue promoción del trabajo..., la promoción la hicimos nosotros, básicamente volanteando ferias, en este momento el 80% de los beneficiarios que tenemos son feriantes,... después hay como una onda expansiva y cada usuario al que le resultó trae gente, recomienda gente que conoce, y a esta altura tenemos una legitimidad, al principio fue más difícil...”(Idemi)*

Una de las estrategias que aparece como fundamental en ambas entidades a la hora de comenzar sus actividades en un programa o lugar nuevo es la relacionada con la promoción de articulaciones interinstitucionales e interempresarias, especialmente el interés por afianzar la relación con los grupos de base, como forma de ganar el espacio y la confianza de los posibles usuarios.

*“... al instalar una sucursal hacemos algún contacto previo con organizaciones de base y de apoyo locales, del interior generalmente, y acá en Buenos Aires organizaciones de base sobre todo, más que de apoyo...” (Emprender)*

*“...buscamos instituciones amigas, otras ONGs, nosotros buscamos la articulación horizontal con otras instituciones, no creemos en la institución propia que va a aparecer en un mercado y va a parecer hegemónica...”(Idemi)*

## 7. Estructuras

Las ONGs adquieren experiencia a través de la ejecución de los programas, por lo que deben atravesar por un período de aprendizaje lleno de marchas y contramarchas que pone a prueba la confiabilidad que depositan en ellas las agencias financiadoras y los grupos de base. La gerencia debe identificar sistemáticamente las

cuestiones más relevantes, así como producir los giros adecuados., mostrando así reorientaciones estratégicas de programas y de apoyos específicos a microempresas.

### 7.1 Funciones básicas

A pesar de la necesidad de adecuación a la naturaleza de los programas ejecutados, puede afirmarse que existen tres funciones que deben estar presentes en todo programa, aún cuando su complejidad no haga recomendable avanzar en dirección a esta división del trabajo.

*a) conducción del programa:* instancia decisoria sobre las actividades a realizar con respecto a cada proyecto o unidad productiva a apoyar. Esta función es naturalmente ejercida por las comisiones directivas y los directores ejecutivos de cada organización. Sin embargo, los programas de crédito, tienen naturalmente un sistema de toma de decisiones suficientemente descentralizado, de tal manera que el comité de crédito suele convertirse en un mecanismo real de definición de criterios operacionales. Cada decisión da lugar a una deliberación y a la discusión de los criterios sobre los que debe basarse.

*b) conducción de los apoyos específicos:* es necesario contar con responsabilidades claras en materia de conducción, coordinación y diálogo. Es la que debe hacer el seguimiento de la evolución de las capacidades del grupo o de la microempresa.

*c) función técnica para la prestación de apoyos específicos:* la realidad indica que algunos apoyos técnicos se convierten en críticos a lo largo de la vida del emprendimiento.

La gerencia debe estar asistida por una estructura de apoyo que varía según sea la naturaleza del programa. Las entidades de apoyo escasamente desarrolladas cuentan con estructuras difusas y con un esquema de división del trabajo precariamente definido. La asignación de responsabilidades entre los miembros de su equipo técnico se hace a través de un proceso de ensayo y error que resiente la eficiencia de la ejecución. Las ONGs más desarrolladas tienden a utilizar sus estructuras establecidas en la implementación de los programas de apoyo a la microempresa.

### 7.2. Mecanismos de coordinación

El concepto de mecanismos de coordinación se refiere a las formas fundamentales que en las organizaciones se utilizan para coordinar las tareas. Henry Mintzberg<sup>57</sup> reconoce seis mecanismos básicos:

1. **Adaptación mutua:** la coordinación se logra por medio del proceso simple de la comunicación informal
2. **Supervisión directa:** se logra haciendo que una persona emita órdenes o instrucciones a otras cuyo trabajo está interrelacionado.
3. **Normalización de los procesos de trabajo:** se especifican los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas
4. **Normalización de los outputs:** se especifican los resultados del trabajo
5. **Normalización de las habilidades:** se logra la coordinación en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los trabajadores
6. **Normalización de las reglas:** son las reglas que afectan el trabajo, las que se controlan, generalmente para toda la organización, a fin de que las personas funcionen de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas.

En las organizaciones bajo estudio se identifican dos mecanismos de coordinación básicos, la adaptación mutua y la normalización de las habilidades. La primera especialmente puede observarse en la actividad de los comités de créditos, conformados en grupos pequeños y que trabajan con reuniones periódicas y frecuentes que hacen posible este tipo de coordinación

*“... cada uno tiene su cartera, el trabajo en equipo es en cuanto a que el comité de crédito lo hacemos todos, en las reuniones para control de mora estamos todos, en el trabajo administrativo si hace falta que alguien aporte algo se resuelve..., ¿conflictos?, hubo en algún momento, pero tenemos tendencia a reunirnos para*

<sup>57</sup> MINTZBERG, H. *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Ed. Díaz de Santos

*resolverlos bastante rápido, no se acumulan a lo largo del tiempo, si hay algún malentendido o algún tipo de problema siempre es conversable, se llamó a reunión, casi formalmente aunque no fuera tan necesario y se saldó...”(Idemi)*

La normalización de las habilidades puede observarse en cuanto a la importancia asignada a la formación de los recursos humanos y a las competencias especiales necesarias para este tipo de trabajo, especialmente en lo referente a la inclinación hacia actividades de desarrollo social y a la capacitación dentro del puesto de trabajo.

*“...estos son trabajos en donde es difícil que la gente tenga experiencia, tenemos un sistema de tutorías, de tal forma que la persona trabaja codo a codo con alguien, hasta que puede seguir solo...Hay muchos aspectos del trabajo, desde la forma como hablás, como te acercás a la gente, los mensajes que trasmitís, la firmeza de tus palabras, todas esas cosas las tienen que aprender...”(Idemi)*

*“...te diría que en general tiene que ser gente la que le guste la gente, o sea que tengan un verdadero gusto por tratar y por meterse en una vivienda humilde y poder tomarse un mate y mirarse con la gente sin sentirse incómodo...”(Emprender)*

Pueden observarse también mecanismos de coordinación a través de la supervisión directa, principalmente en cuanto a los niveles de mora de las carteras individuales de los asesores.

*“... tenés sugerencias continuas, si Eduardo ve que estás muy dedicado a créditos nuevos y tenés un par de morosos preocupantes, entonces te dice no me traigas carpetas nuevas, hoy andá a resolver...”(Idemi)*

También se registra normalización de procesos en lo referente a la obtención de la información para la evaluación de los posibles usuarios.

*“... hay ciertas cosas que uno sabe que debe averiguar en la primer entrevista..., si llega un grupo lo primero que les preguntamos es cómo supieron de la institución, nos interesa saber como se arman las redes, es fundamental saber de donde se conocen, y si las envía otra persona, de donde la conocen. Con el tema del grupo , hay que tener mucha certeza de que está bien consolidado para saber si va a funcionar desde lo comercial y desde lo solidario...”(Idemi)*

### **7.3. Análisis de puestos de trabajo**

#### **7.3.1. Especialización del trabajo**

La posición que tiene un mayor trabajo de diseño es la de “asesor de crédito”, en términos de la especialización entendida como el diseño de la cantidad de tareas (especialización horizontal) y del control sobre la realización de las mismas (especialización vertical) que definen el cargo. El puesto de asesor tiene una especialización importante en sentido horizontal dado que sus tareas son muy específicas, aunque muchas veces se ve ampliado con tareas de tipo administrativo y promocional. Por otro lado, se aprecia que presenta suficiente libertad para el desempeño del trabajo, de tal forma que en el sentido vertical no permite afirmar que existe especialización.

*“...libertad hay, pero también existe como una estructura que te contiene, hay cosas que están dadas de manera tal que estás limitado por la tarea de tus compañeros, tenemos un ritmo semanal al que hay que llegar, si el jueves es comité de crédito, tenés que tener cerradas tus carpetas, pero no hay un control riguroso, hay libertad, vos podés organizar tu día de trabajo como mejor te venga, siempre y cuando haya pautas que cierren...”, “...en Tucumán implementaron promotores fijos en la calle, ese tema está resuelto y el asesor se dedica únicamente a la evaluación...Hay ciertas cuestiones acerca del trabajo administrativo que todavía a veces recae en nosotros y nos quita tiempo, pero mientras la afluencia de trabajo no sea tan grande, se puede hacer, aunque me interesaría dedicarme más de lleno a lo que es el trabajo del asesor...” (Idemi)*

#### **7.3.2. Formalización del trabajo**

Los objetivos de los programas, planteados en los términos generales expuestos, constituyen guías sólo parciales para la toma de decisiones. La operación del programa requiere la formalización del trabajo mediante la definición de criterios, normas y procedimientos, instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo,



reglas y reglamentos. Las definiciones resultantes van configurando el perfil efectivo del programa. La formalización es la herramienta de aplicación de la normalización de procesos de trabajo.

En los programas de crédito las normas resultan críticas debido a la necesidad de preservar el fondo de crédito, esto obliga a tomar decisiones referidas a condiciones y modalidades de las operaciones<sup>58</sup>. Sin embargo, como señalamos, esta forma de coordinación no aparece como una de las más importantes en estas organizaciones, las que sin embargo tienen criterios y procedimientos establecidos principalmente en el proceso de otorgamiento de los créditos.

*“... en el caso de los programas de crédito las funciones están enunciadas de todas maneras. En la práctica muchas funciones se van diluyendo o se hacen polivalentes en realidad, pero todas están descritas tipo manualcito..., lo mismo con los objetivos de cada cargo, el esquema salarial también, sin embargo se pauta entre los equipos de trabajo y la gerente administrativa...”(Idemi)*

Esto se relaciona con la escasa especialización vertical ya mencionada que se observa en el grado de discrecionalidad que poseen los asesores,

*“...para recomendar el otorgamiento de un crédito hacemos una evaluación, donde tenemos un grado de información numérica que tiene que ver con la calidad de la medición que vos hagas..., tenemos además una columna para hacer el ajuste, pero también está la experiencia. que te da herramientas para hacer ajustes un poco más racionales, porque a veces las declaraciones son absurdas; tenés las referencias comerciales y tenés también un gran porcentaje de intuición..., a veces hay cosas que no te cierran, vas a verlo al puesto y no está, y ahí decís, acá hay algo...”, “...¿manuales de procedimientos?, yo no los he visto, se que existen, pero yo no tuve acceso, se que existían y que se iban a remodelar, sobre todo para el seguimiento de mora...”(Idemi)*

Los procesos de formalización son más abarcativos a medida que la organización crece en edad y tamaño, Martínez Nogueira señala que a medida que los programas transitan un sendero de creciente formalización de los criterios y procedimientos, se alimentan de las experiencias que van acumulándose durante la ejecución. Los criterios se hacen cada vez más rigurosos y severos, elevándose la selectividad y, en consecuencia, quedando marginados los microemprendimientos más precarios o con viabilidad más problemática.

*“...hay manuales de procedimiento, cada cargo tiene claramente determinados sus objetivos. Contemos con un manual de 9 capítulos, conformado por cap.1 Fundación, cap.2 relaciones con la comunidad, cap.3 financiamiento, cap 4. Administración, donde se determina el organigrama, los puestos y cada función junto con la descripción de cada función, cap.5 asistencia crediticia, cap.6 con el modelo de sucursal, que establece las condiciones para hacer una franquicia, cap.7 indicadores de gestión...”,”...para el otorgamiento del crédito a través del reglamento de crédito. Allí participan todos los asesores de crédito, los jefes de sucursales, los coordinadores, los coordinadores zonales y el director ejecutivo...”(Emprender)*

*“...ahora estamos profesionalizando los puestos. Las normas se están haciendo..., por ahora estamos con circulares internas, la idea es ir haciendo manuales, yo ahora estoy preparando la evaluación de desempeño para la gente a fin de año... estamos bastante más formalizados en relación a las comunicaciones, ya no es tan informal, hay más cosas escritas, hay más circulares internas...”(Idemi)*

### **7.3.3. Sistemas de incentivos**

Los sistemas de recompensas actúan en las organizaciones como una herramienta para lograr mejores rendimientos y de los individuos en sus puestos de trabajo. En las organizaciones de microcrédito aparecen como un instrumento de gran utilidad en la búsqueda de mayor productividad, entendida como la atención de una cartera de clientes más amplia por cada asesor, la mayor eficiencia financiera y el mantenimiento de carteras limpias con bajas tasas de mora. Sin embargo las entidades estudiadas han presentado algunas dificultades a la hora de establecer incentivos para sus asesores. Muchas de estas dificultades están relacionadas con la propia cultura de la organización, en ambas instituciones se ha puesto el tema a consideración del personal,

<sup>58</sup> MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) *‘El apoyo a la microempresa op.cit.*

originándose discusiones que no han podido aún resolver. La construcción de sistemas de recompensas es un objetivo que ambas instituciones se han planteado en los procesos de reforma organizacional que están llevando adelante.

*“...otro fracaso coyuntural, es la generación del sistema de incentivos, que está en discusión, porque unos quieren un esquema de incentivos vía descuento de salario, cumpliendo objetivos. El salario aumentaría un 20 o 30 % pero el salario básico disminuiría bastante, y después hay otra posición en la institución que es el aumento paulatino de salarios a medida que se cumplen objetivos, cada tres meses una revisión salarial y un aumento de un 10 o un 15%...”(Idemi)*

*“...a nosotros, nos ha costado mucho trabajaren un plan de incentivos económicos, que si bien a algunas personas les gustaría que existiera, en general son los menos. Cuando hemos puesto este tema a votación interna, planteando la remuneración según resultados, no se ha tenido mucho éxito, sobre todo a nivel individual. Cuando lo hemos manejado a nivel grupal se acepta mejor; en una sucursal de 3 o 4 personas, el trabajo de equipo es fundamental entonces todo el mundo hace de todo. Que una persona se lleve todos los laureles y las otras 2 o 3 no, genera situaciones muy incómodas y difíciles de manejar dentro de un equipo..., este año hemos debatido bastante sobre el tema de los incentivos económicos, pero yo creo que el año que viene en la medida que el plan de negocios baje a cada sucursal se va a poder estructurar...”(Emprender)*

Sin embargo, es importante destacar, que a pesar de estas dificultades la motivación del personal suele ser alta y que esto se relaciona con la gratificación propia de este tipo de trabajos, si bien es cierto que algunas veces esta característica opera en forma negativa ya que puede ser motivo de desaliento el no ver resultados más concretos de la labor realizada.

*“...En general, hacer este trabajo ya es toda una motivación, la gente te motiva muchísimo, la gente te alienta, te respalda, la gente te agradece, si bien nosotros no sentimos que estemos generando beneficiarios, si sabemos que llevamos una oportunidad...”(Emprender)*

*“...es una actividad que yo disfruto por el modo de trabajo y la libertad. Es una actividad muy libre, me siento muy cómoda con el trato con la gente y mucho más cómoda que si estuviera trabajando en una empresa clásica ..., también tiene sus contras, en algunos lugares cerrás la puerta, te vas y te olvidaste, acá la libertad que tenés es porque te estás haciendo cargo de tu cartera, entonces si tenés a alguien en mora te vas y no te olvidas y si hubo algo bueno, conociste a una persona y te alegrás cuando le va bien, también te vas con eso, entonces es distinto...”, “... a mi a veces me queda pendiente ver concretamente que la capitalización transforme la unidad económica. En la mayoría de los casos me da la sensación de que salvan una situación, o viene una fecha fuerte de venta y tienen mercaderías, pero eso no se traduce en una consolidación, salvo en muy contados casos, tal vez haya que darnos mucho más tiempo para consolidarse, conozco por cosas que me han contado, de gente que ha crecido una barbaridad, aunque todavía yo no lo veo. Tal vez les da algún desahogo, pero creo que hay un problema en el modo de invertir o bien que la recesión es tan fuerte que no sé si hay estrategias de inversión adecuada. Se ve muy clara la cadena, con los proveedores a los que nos les pagan, ...”(Idemi)*

#### **7.3.4. Formación y adoctrinamiento**

Se refiere al uso de programas formales de instrucción que se brindan a las personas y normalizan las habilidades y los conocimientos requeridos para hacer trabajos concretos en las organizaciones. La formación es un parámetro de diseño clave en todo trabajo que llamamos profesional. Se busca la normalización del comportamiento a través del aprendizaje, en forma de habilidades. El adoctrinamiento se refiere a los programas y técnicas por medio de los cuales se normalizan las reglas aplicadas a los miembros de una organización, para que sean sensibles a las necesidades ideológicas de la misma y, por tanto, se pueda confiar en ellos para tomar decisiones. Las normas se interiorizan en forma de creencias firmemente arraigadas.

En ambas entidades, tanto la formación como el adoctrinamiento se realizan principalmente en el momento de la inducción y se integran generalmente con un aspecto teórico de enseñanza acerca de las actividades y los fines de la organización, así como de los valores ideológicos que la identifican y una etapa práctica de aprendizaje del trabajo propiamente dicho y de las experiencias organizacionales ya adquiridas.

*“...la capacitación generalmente es metodológica. En materia crediticia, no tiene tanto que ver con los formularios sino con adquirir el aprendizaje y la experiencia que hemos hecho acerca de cómo se comportan los clientes y el tipo de relación que se debe establecer con ellos, cómo fortalecer la confianza y cómo generar una corriente positiva de relación. Luego, por supuesto, hay que saber aprender a manejar los formularios y levantar la información..., pero te diría que se capacita más en tecnología blanda que dura...”(Idemi)*

*“...hay todo un período de inducción, un asesor de créditos que entra no va a atender clientes directamente, sino que pasa por lo menos dos meses de período de inducción. Se programa una actividad donde se va transmitiendo este tipo de valores, este tipo de cultura organizacional y después se ve en la práctica,... un asesor experto que le dice ponete a mi lado, vamos a caminar, vamos a entrar a los negocios, a las casas de nuestros clientes, vas a participar de una reunión en la que quiero cobrar la mora, en la que hay un desembolso, un crédito, en la cual se forma un grupo, en la que voy a tomar de vuelta información para un crédito especial que se está pidiendo, y bueno participando en este tipo de actividades se va dando cuenta de cuáles son las pautas de comportamiento...”(Emprender)*

*“... las primeras semanas, antes de que largáramos en Lomas, era una carga de información impresionante en términos teóricos acerca del lugar que ocupaba la microempresa y empapándose del tema ..., la primera semana fueron Eduardo y Andrea nos dieron charlas sobre distintos temas, empezando con lo macro, la situación económica mundial, después fuimos bajando hasta llegar al lugar en que está la microempresa en la Argentina ..., después empezamos a leer bibliografía de otras instituciones latinoamericanas que están trabajando y te vas enterando de muchas cosas, y en diciembre viajamos a Tucumán a capacitarnos allá, ...y eso fue fundamental. Esta cuestión teórica se encaró el día que llegamos a Tucumán. Me bajé del avión, me subieron a un auto, me llevaron a hacer una encuesta por primera vez, una medición a una persona, es impresionante, me cambió absolutamente la visión, lo vi en la práctica, fue fundamental, creo que no hubiera sido lo mismo, además me traje una lista inmensa de cuestiones muy prácticas que habían aprendido los chicos allá en Tucumán..., obviamente con ellos al lado, al principio no me animaba, prefería mirar pero, es mucho más fácil de entender la lógica cuando estás en el lugar ...”(Idemi)*

### **7.3.5. Agrupación de Unidades**

El diseño de agrupación de unidades se refiere a la elección de los criterios según los cuales los trabajos se agrupan en áreas o departamentos y estos en otros de orden más elevado.

Estas ONGs responden a una agrupación de unidades típica de mercado, dado que las sucursales se encuentran divididas en programas o regiones, y en ellas se organizan y desempeñan todas las tareas necesarias para la prestación del servicio. Tienen dependencia de la casa central sujeta a cuestiones de asignación de fondos y otros recursos y controles administrativo - financieros.

### **7.3.6. Funciones del Comité de Crédito**

La unidad operativa mínima en la que se constituyen para la implementación del sistema de préstamos es el Comité de Crédito. Este funciona en cada sucursal y tiene poder de decisión sobre el otorgamiento y la renovación de préstamos, el análisis de las excepciones y la coordinación de las actividades de todos los integrantes de la sucursal. Está formado por los asesores de crédito de cada sucursal y los coordinadores. Suele ser un pequeño grupo, para permitir la adaptación mutua de sus integrantes.

*“...En cuanto a los comités de crédito, funcionan en cada sucursal, con las firmas de distintas categorías de créditos..., de hecho los dos coordinadores zonales también van y supervisan el otorgamiento de los créditos, participan de la decisión, siempre hay casos excepcionales, que requieren cierta flexibilidad o excepciones...”(Emprender)*

*“...cada uno tiene su cartera, el trabajo en equipo se refiere a que el comité de crédito lo hacemos todos, en el trabajo administrativo, si hace falta que alguien aporte algo se resuelve, pero las cuestiones de cartera son de cada uno..., cada uno presenta las carpetas y el comité lo formamos todos, los tres asesores y Eduardo. Uno presenta la carpeta cuando ya uno considera que está para otorgarlo y en ese caso se defiende la carpeta, o sea que se tiran argumentos a favor y en contra, a veces se hacen ajustes en cuanto al plazo, o al*

*monto, o surgen cosas que se te pasaron... nos reunimos todas las semanas.... Tenés 4 o5 cinco personas nuevas por semana más los créditos, que cuando la gente termina un crédito prácticamente se le renueva de manera automática, se hace una evaluación del cumplimiento y suben el monto, en ese caso se evalúa si el disponible está ajustado...”(Idemi)*

### **7.3.7. Sistemas de Información**

Un sistema de información adecuado debe proveer información oportuna y precisa para realizar el análisis de desempeño y generar proyecciones para la planeación futura. Los programas de microcrédito requieren un sistema confiable para obtener datos acerca de sus clientes. El manejo de esta información es fundamental a la hora de decidir el otorgamiento de un crédito y es crítica durante su seguimiento, dada su particularidad de trabajo basado en la confianza en los prestatarios y no en garantías comerciales.

*“...si lo comparás con el de los bancos, el tema del levantamiento de la información es distinto..., digamos la información de tipo social de nuestros clientes es importante,... cuando vos me decís caracterizá a tu cliente, conocer si la edad promedio va en ascenso, si son propietarios o no, cuáles son los indicadores sociales, hace que uno pueda establecer mejores tipos de relaciones...”(Emprender)*

*“... tenemos dos tipos de datos, datos formales que tienen que ver con el tamaño de la unidad económica, el estado patrimonial, el movimiento, algunos datos sociodemográficos y el dato informal para que no haya incongruencia con la información que nos brinda, mentiras, ocultamiento de información, o que cuando se visite la unidad económica esta no exista,...después, también están las referencias...”(Idemi)*

Sin embargo, la dinámica propia de la ejecución de los programas determina que se pueda guiar su funcionamiento por sistemas más informales y que la atención se oriente a cumplimentar las exigencias administrativas de las agencias financiadoras, provocando cierta inoperancia en la creación de sistemas de información propios y específicos para la gestión de la organización.

*“...a través de reuniones, hay reuniones de equipo integradas por el coordinador de Lomas, el coordinador de Tucumán, gerente y comisión directiva, una vez cada tres meses. Depende mucho de los fondos existentes, pensá que es una institución que no genera demasiados recursos como para malgastar dinero. ...Hay comunicación diaria vía e-mail, somos una organización de e-mail diario, con información de todo tipo, consultas, etc. El control se hace vía e-mail, y los extractos bancarios, los programas de crédito lo que tienen en términos financieros...”, “...Hay problemas estructurales y coyunturales, nosotros no contamos con soft de crédito que permita agilizar todo tipo de imputaciones, la entrega de los créditos, el seguimiento financiero. Todo se hace prácticamente en forma manual con programas Excel, con el programa SPSS, aunque no son programas de crédito en realidad, son adaptaciones muy lentas de un programa que debería ser mucho más ágil, es decir si ambos programas tuvieran hoy en día 500 empresarios cada uno, sería inmanejable, deberíamos trabajar 12 horas.... Estamos esperando desde hace más de un año, una promesa institucional por parte del Foncap de entregarnos un soft gratis, porque esos softs son muy caros, son de 10000 \$ para arriba y la institución no cuenta con ese dinero...”(Idemi)*

A medida que crezca, el programa creará oficinas descentralizadas, con su propia cartera, ingresos y gastos; la dificultad está en generar estados financieros consolidados que permitan una visión de la situación financiera de toda la organización. El sistema de información, entonces, también se hará más complejo, evolucionando de sistemas contables sencillos, con bajo nivel de análisis financiero y sistemas de información manuales y sencillos; hacia sistemas de análisis financiero efectivo, proyecciones financieras sofisticadas y análisis integrado a la ejecución de los programas. La dificultad estriba en generar estados financieros consolidados que proporcionen una visión de la posición financiera institucional de toda la organización.

### **7.3.8. Sistemas de Control**

El sistema de control abarca los diferentes mecanismos de seguimiento utilizados en la organización con el fin de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Es el medio para contar con información actualizada sobre la marcha de los proyectos y para identificar necesidades, promover su satisfacción a través de la prestación de diversos servicios de apoyo, medir la eficiencia y determinar los

impactos. Además es necesario para comprobar la eficacia de la planeación, la organización y dirección y para tomar medidas de tipo correctivo, brindando elementos para la reflexión, identificación y sistematización del aprendizaje acumulado. El control se constituye en un ciclo constante y sistematizado.

*“... hay una revisión mensual, antes de implementar los programas nosotros hacemos un proyectado de programas..., cantidad de usuarios que vas a tener en el programa, que cantidad de créditos vas a otorgar , cual es el nivel de morosidad de ese programa , el nivel de autosostenibilidad, el nivel de promedio de crédito, el nivel de tus gastos operativos, todo eso es medible cuantificable..., se planifica a 3 años y está todo numerado, lo sorprendente en este tipo de programa es que efectivamente se puede ir midiendo y todos los meses se ve si se acerca a lo proyectado o no..., lo sorprendente es que son increíbles las cercanías existentes..., no así tanto por ahí con la cartera irregular. En Tucumán se esperaba que fuera menos pero como hubo una crisis regional muy fuerte entonces ha sido un poco más alta de lo esperado, pero en Lomas es increíble como se ajusta, inclusive habíamos proyectado con un poco de mesura y la cosa fue explosiva...”(Idemi)*

En las organizaciones de microfinanzas pueden diferenciarse tres niveles de control básicos:

- 1) Control organizacional: abarca el seguimiento del desarrollo técnico del programa, la estrategia operativa, el proceso de ejecución, la articulación entre los distintos actores participantes, la efectiva utilización de las capacidades institucionales, el cumplimiento de los objetivos en cuanto a crecimiento de la organización, las posibilidades de continuidad del programa, y los niveles autosostenibilidad operativa y financiera.

*“...controles sobre todo administrativos, todos los meses se entrega (a la casa central) un detalle de todos los gastos de administración y operativos, después todos los créditos otorgados y todas las cobranzas, todo se imputa contablemente...”(Idemi)*

*“... todo tipo de control, se controla todo, absolutamente todo está controlado. En algunos casos se controla cruzado, me preparan una información y yo la comparo con otra forma para ver si obtenemos los mismos resultados...”(Idemi)*

- 2) Control sobre los prestatarios: se refiere al seguimiento específico de los préstamos otorgados. Al no tener garantías formales con las que cubrir la falta de pago de los prestatarios, estos programas deben asegurar bajos niveles de mora para poder mantener el circuito financiero. Esto solo se logra con un control continuo sobre cada uno de los préstamos. También se verifica la correspondencia entre las actividades realizadas por las microempresas y las previsiones del proyecto y se realiza el control de calidad del apoyo brindado.

*“...ante un atraso, la gran mayoría son atrasos que no son graves porque enseguida se levantan, cuando la situación se pone más oscura, se pasa al proceso de seguimiento de morosos. Son unas cartas, distintos modelos que intentan presionar, cada vez en mayor medida, inicialmente las manda el asesor de créditos, después el coordinador y en última instancia si no hay forma se deriva a legales donde hay abogados...”(Idemi)*

*“...todos los veranos preguntamos sobre la satisfacción respecto al servicio que nosotros ofrecemos, si le parece que es difícil obtener el crédito de Emprender, si pierden mucho tiempo en este tipo de trámites, si han sido tratados adecuadamente, si se sienten cómodos, si la tasa de interés es alta o baja o la consideran adecuada; o sea una serie de chequeos que tratan de ubicarnos, en conocer el grado de satisfacción que estamos provocando...”,”... hay otros chequeos, en reuniones con los clientes más antiguos en su relación con Emprender y tuvimos oportunidad de charlar con todos..., y la verdad es que hubo respuestas muy interesantes. Dada la asiduidad de nuestro contacto, los clientes más viejos ya se sienten parte importante de Emprender..., entonces a medida que una organización, en donde todo es la relación entre las personas, va creciendo, esas relaciones se van estableciendo de una manera distinta y yo creo que el control, lo que tiene que hacer, es monitorear ese proceso, es decir, si este grupo de clientes tiene una antigüedad tan grande, nosotros deberíamos tratarlos de una manera distinta, deberíamos ofrecerle algo, “te hace falta algo más, te puedo cambiar el modo de relación, quieren participar de alguna manera, quieren generar algún órgano de control interno”; lo que pasa es que es una organización muy viva, que depende del contacto y ese contacto es el que establece la confianza, la confianza es el termómetro de esto...”(Emprender)*

3) Evaluación del impacto alcanzado, que considera la evaluación del proceso de consolidación de las microempresas atendidas. Tiene más relación con la misión organizacional y con la determinación de la relación efectiva entre medios (el programa y los insumos movilizados), productos (acciones efectivamente desplegadas) e impactos (consecuencias de esas acciones). Se trata de establecer la correspondencia entre la intencionalidad de los programas y los resultados alcanzados y sus contribuciones al desarrollo institucional de las entidades participantes, considerando la contribución a la supervivencia de las microempresas, no solo como persistencia en el tiempo sino en términos de viabilidad, competitividad y rentabilidad.

*“... cuando hacen un mal negocio, cuando tienen un mal año y se caen... la posibilidad de tener un crédito para volver a levantarse es algo que se considera en nuestra evaluación de impacto. Hicimos un librito donde evaluamos nuestro impacto, y por estar altamente considerados, yo creo que nos eligen por eso, porque estamos ahí porque los tratamos como clientes, nunca como beneficiarios, entendemos que nuestro trabajo es importante, ellos entienden que nuestro trabajo es importante, y porque nunca les dimos la espalda, en las buenas y en las malas siempre estuvimos ahí..., la evaluación de impacto fue también un control...” (Emprender)*

Para clarificar aún más la importancia de estas evaluaciones para la continuidad de los proyectos podemos observar los objetivos que Emprender se planteó en el momento de realizarla<sup>59</sup>.

*“Los objetivos de esta evaluación de impacto son los siguientes*

- *Conocer mejor a la población objetivo de la Fundación Emprender (El sector microempresarial de menores recursos económicos de la Argentina).*
- *Estudiar los cambios sociológicos que registraron los clientes de la Fundación, tanto en sus negocios como en su vida familiar.*
- *Establecer una correlación (positiva, negativa o nula) entre estos cambios y el hecho de que hayan sido clientes de la Fundación.*
- *Mejorar los servicios de crédito y capacitación, basándose en las sugerencias y reclamos de los mismos clientes*

Es importante señalar que este tipo de control es posible, una vez que la institución lleva un tiempo relativamente largo en la actividad a fin de poder medir los efectos de las acciones realizadas. Los programas de microcrédito de Idemi son muy nuevos y quizás por eso no se plantea como necesidad urgente la realización de evaluaciones de impacto.

Otra particularidad de las organizaciones de microfinanzas, la implementación de los diferentes mecanismos de control, suele tener doble origen

- 1) la gerencia del programa
- 2) la agencia financiadora

Al igual que lo que ocurre con los sistemas de información organizacional, las exigencias de los proveedores de fondos suelen preceder a la generación de sistemas de control propios e imponer sobre los mismos criterios que no siempre respondan a las necesidades internas de la entidad.

*“...y además que también yo tengo los controles que me hacen los proveedores de fondos, o sea además de los controles que hacemos nosotros, tenemos los controles que hace el Foncap y los controles que hace el Fopar, ellos hacen auditorías bastante seguido...”, “... atiendo las relaciones con los entes que nos proveen los fondos, el Foncap, el Fopar, y me la paso haciendo notas, informes, reportes, fichas...”*

*“...hubo ahora una auditoría del Foncap, hicieron evaluación ambiental y fueron a ver a mucha gente que nos empezó a llamar diciendo: hay gente que nos dice que son de la institución pero no son y nos preguntan por ustedes y la gente estaba asustada, y bueno y nos informaron después que la gente había dicho que se sentía bien tratada, lo que de hecho es así...” (Idemi)*

<sup>59</sup> LESCANNE, V. Apostando al crecimiento op.cit..pp 13. Las negritas no figuran en el texto original, fueron colocadas para resaltar los objetivos de control de la evaluación de impacto.

*“...entonces por más que a veces venga la Auditoría General de la Nación y haga un diagnóstico en Emprender, estudiando a nuestro clientes, hizo un diagnóstico por cuenta y orden del Foncap donde decía que esta gente no tenía viabilidad económica, y llegan a la conclusión de que son un sector en retirada...”*, “... Nosotros estamos en ese sentido en la vereda de enfrente, que vengan todos los auditores de la Auditoría General de la Nación, que vengan y que se pasen dos meses acá adentro y que saquen las conclusiones que quieran pero nosotros estamos en otra, y yo creo que eso es lo que la gente valora...” (Emprender)

### **7.3.9. Sistema de Toma de decisiones**

El sistema de toma de decisiones tiene que ver con la forma que adopta la difusión del poder de decisión entre los integrantes de la organización.

El acompañamiento al microempresario demanda la presencia sistemática del técnico en el lugar de desarrollo de las tareas. Es por ello que se presenta el problema de la centralización o descentralización de la capacidad decisoria en materia de los apoyos específicos a brindar. La medición de éstos, así como la disponibilidad de información sobre la productividad de los técnicos, son elementos fundamentales para contribuir a la eficiencia de la ejecución.

Esta particularidad contribuye a que las organizaciones, a medida que crecen vayan adoptando lo que Mintzberg llama un modelo de descentralización vertical y horizontal selectiva, esto significa que el poder para tomar diferentes decisiones se encuentra esparcido por distintas secciones de la organización, con alguna tendencia a concentrar las decisiones en el nivel operativo propio de las entidades profesionales. Así los comités de crédito tienen libertad casi total en el manejo de las carteras de sus miembros, mientras que las gerencias centrales se reservan las decisiones en cuanto al manejo de los fondos y la comisión directiva toma las principales decisiones de carácter estratégico.

*“...trabajamos mucho con decisiones conjuntas, se hacen comités. Así como hay comités para aprobar créditos, hay comités para aprobar otras cosas, se trabaja en decisiones conjuntas con discusiones...”*, “... Con la casa central hay autonomía y dependencia. La dependencia es más que nada administrativo-contable, en los dos lugares imputan de la misma manera, se codifica de igual forma, la tasa de interés es igual..., después, la otra dependencia está dada por los fondos porque la casa central es la que gira los fondos y entonces vos tenés que mandar un pedido de fondo de crédito semanalmente y la casa central es la que envía y distribuye a ambos locales..., pero hay poderes de decisión que son soberanos en algún sentido, supongamos cómo refinanciar deudas de clientes que no pueden pagar, qué montos otorgar a los créditos, qué plazos darle, la decisión de bajar intereses,... eso se decide en forma autónoma...” (Idemi)

*“... existe una coordinación administrativa financiera central. Porque hay una coordinación, como si fuera una caja única, un encaje único que es un colchón financiero..., yo estoy absolutamente convencido que el esquema para apoyar mejor a los microempresarios es estar descentralizado, creo que se ofrece un servicio de calidad en cuanto que no le hace perder tiempo a la gente, las decisiones son rápidas y el cumplimiento en cuanto al desembolso de los fondos es con mucha celeridad e inmediato...”* (Emprender)

### **7.3.10. La Ideología**

El concepto de ideología se refiere a la cultura de la organización y abarca las tradiciones, valores y creencias de una organización que la distinguen de las otras e infunden vida a su estructura. Cada organización desarrolla una manera particular de concebir su papel y significación social a partir de la cual estructura sus acciones y recursos. Esa concepción determina los recursos técnicos disponibles, su concepción de la acción y los modos de vinculación con los microempresarios apoyados.

Es por ello que pueden identificarse lógicas institucionales, aún cuando las mismas no estén explicitadas o puedan no ser conscientes para sus miembros. Son estas lógicas las que gobiernan la ejecución de los programas, superando los contenidos de los diseños, dando sentido a las acciones emprendidas y determinando el comportamiento que se espera de los integrantes de la organización.

*“... Yo diría que la cultura de Emprender está signada por el respeto a la gente a la autodeterminación de las personas, nosotros jamás le decimos lo que tienen que hacer. Tratamos de acercarle información, tratamos de hacerlos pensar en sus negocios, en las cosas que le pueden convenir, pero jamás le decimos “usted tiene que hacer esto o lo otro...el respeto por la autodeterminación de las personas a las cuales servimos es total y absoluto... y otro tema es que parece ser operativo pero no lo es, es operativo en la superficie pero tiene una base mucho más profunda, que es la extrema puntualidad y cumplimiento de nuestras obligaciones para con los clientes, el compromiso en base a nuestra palabra..., jamás hemos incumplido nuestra palabra en los desembolsos. Es una ley, cuando en algún momento pudo haber problemas bancarios, por ejemplo, cuando la plata que tuvo que haber estado en la cuenta girada no llegó a tiempo, por esto del banco o porque la persona cometió algún error..., los asesores, los coordinadores de sucursal se vuelven locos yo he visto incluso a alguno de ellos poner plata de su bolsillo para que pudiera efectivizarse la operación, yo creo que es una parte importantísima de la cultura y que al mismo tiempo estamos poniendo los cimientos de una relación de extrema confianza con el cliente ...” (Emprender)*

*“...no estamos envueltos con redes internacionales, porque con la que existe nosotros tenemos un enfrentamiento ideológico, muy fuerte con la red Acción..., Para nosotros esa es la avanzada neoliberal sobre este tipo de programas, no obstante que nosotros estamos envueltos casi en la misma situación. Para nosotros es otro el tema de microempresas y dentro de microempresa el tema de la informalidad y creemos que una instancia central en este tipo de programa es el tipo de tasas de interés. Creo que se tiene que discutir, no se puede pasar. Nosotros consideramos que la red Acción en realidad intenta generar mercado del sector...” (Idemi)*

Este tipo de organizaciones en sus inicios suele tener estructuras, ideologías y formas de acción muy cercanas al resto de las ONGs marcadas por sus objetivos de desarrollo social. Cuando estas entidades se ven en la necesidad de incorporar el pensamiento básico de las instituciones financieras en sus objetivos sociales de llegar a los pobres (otorgan un préstamo al tiempo que reducen riesgos y cobran tasas de interés que reflejan los costos del préstamo), surge rápidamente un conflicto por el enfrentamiento de dos lógicas de acción opuestas. Estas organizaciones buscan mantener sus objetivos de desarrollo social y combinarlos con el de rentabilidad de una institución financiera. Aun cuando utilizan las herramientas del mercado financiero para sus préstamos, cobrando tasas de interés positivas que con frecuencia son superiores a las tasas comerciales, también dirigen su crédito hacia una población pobre que parece riesgosa y casi incapaz a de pagar. En este contexto, las ganancias son consideradas esenciales para la expansión y la sustentabilidad a largo plazo, pero no como fin en sí misma.

La agenda social que estas ONGs persiguen es la creación de acceso a servicios financieros para un número significativo de gente pobre. Un reto para estas organizaciones es mantener la integridad de esta dualidad de propósito y no permitir que una parte supere a las otras. Este cambio hacia la intermediación financiera podría hacer que la organización perdiera de vista su objetivo social, al igual que la adhesión exclusiva a su agenda social podría hacer que ignorara los pasos necesarios para la viabilidad no subsidiada a largo plazo.

La especialización bajo condiciones que surgen de dos enfoques diferentes y aparentemente contradictorios, la no lucratividad y la rentabilidad, sugieren que cada organización experimentará un difícil proceso de redefinición de objetivos y metas organizacionales.

Un claro ejemplo de esta dicotomía es el caso de Idemi, que aún está aprendiendo a desempeñarse como una organización híbrida y ha iniciado importantes reestructuraciones en ese sentido.

*“... estamos en una etapa de definición de valores, estamos en el cambio. Hasta ahora Idemi era muy permeable a lo que decían los proveedores de fondos, en este momento eso ya no va más, porque de repente ser tan sensible a lo que te dice cada uno hace que quizás se oscile un poco en los valores e incluso en la misión. Si bien era clara la forma en que se llevaban a cabo los cambios, ahora ya no, estamos en una etapa de independencia de lo que opinen los entes que nos dan los fondos; entonces ahora sí ya tenemos nuestros propios valores..., está bien claro que esto no es una empresa con intención de lucro, pero también está bien claro que ésta no es una organización con intención de pérdida; entonces, todo lo que se hace tiene que ser sustentable por la misma organización..., ya nos despojamos de lo que es bueno y lo que es malo..., ser sincero en determinados aspectos es importante, antes que decir que se cobra una tasa del 1% porque*



*socialmente queda bien, pero después se cobran cosas que terminan siendo costo para el beneficiario, es mejor subir la tasa sacar todas esas cosas y ser sincero con el que está tomando para que sepa así donde se está metiendo..., honestidad al no mentirle a la gente respecto de lo que se está haciendo y ser transparentes..., el tema de la tasa de interés, siempre se trabajo así pero con culpa..., el cambio consiste en que se tomó conciencia que en realidad no era malo, con una lucha interna en la comisión directiva y la gente que nos daba los fondos ...”(Idemi)*

Esta ambigüedad entre ideología e instrumentos no se resuelve sin conflictos y enfrentamientos internos que van a afectar la efectividad de los programas.

*“... a nadie le gusta que le cambien la forma que tenía de hacer las cosas, pero..., yo no tengo apuro, si lo tengo que decir 10 veces lo voy a decir, para mi no es problema que se resistan, de a poco se van aflojando, es cuestión de seguir y demostrar que es la mejor forma...”, “...es una institución pluralista... hay muchos a los que las tasas de interés les hacen cuestionar hacia donde vamos, por ahí las exigencias mensuales de generar rentabilidad, de generar cobros, de hacer seguimiento del que no pagó, etc; en general te va desgastando, porque vas perdiendo una misión, que es el fortalecimiento de unidades económicas informales. Eso se desdibuja cuando el tipo no paga y lo tenés que andar persiguiendo..., esto generan molestias terribles, sobre todo en lo personal, nos pasa a todos los miembros del equipo..”(Idemi)*

Esta situación no parecería ser el caso de la Fundación Emprender, que desde su nacimiento ha tenido una cultura más cercana a la empresa y no presenta una situación dialógica tan marcada como la de Idemi.

*“...dar crédito a la gente que lo necesita es un tema muy sensible a decisiones que se toman en forma casi cotidiana, si vos estás trabajando absolutamente en sintonía con tu visión y no cometes errores y ponés a tu cliente en el punto más alto de la atención, del servicio, del respecto por su actividad y por su autodeterminación, seguramente tengas mucho éxito y si en algún momento sucede algún episodio en donde el cliente se siente maltratado, siente que no se le dio realmente lo que necesitaba, en el momento o en la forma y la cantidad, seguramente estés cometiendo un error que tendrá repercusiones mucho más amplias..., es una cuestión de confianza y la confianza se construye todos los días o se destruye, y cuando se destruye cuesta mucho más volver a construirla...” (Emprender)*

## 8. Configuración Estructural

De acuerdo a la definición de Henry Mintzberg<sup>60</sup>, la configuración estructural, es la forma en que se dividirán y coordinarán las tareas de la organización a través del diseño de puestos de trabajo, superestructura, enlaces y toma de decisiones.

La configuración estructural de las organizaciones que desarrollan programas para microempresas debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los sucesivos cambios que se producen a lo largo de la expansión de estas entidades.

Por lo general, en sus comienzos adoptan una estructura de tipo simple, similar a la empresarial de Mintzberg, aunque con ciertos rasgos misioneros, representados fundamentalmente en la ideología del personal. En esta etapa la comisión directiva posee un rol protagónico, en ella se encuentran los fundadores y los integrantes de mayor capital social que serán los encargados, a través de sus relaciones, de asegurar el financiamiento de los programas, y de entablar la negociación con los sectores público y privado<sup>61</sup>. Por otro lado esta comisión decide cual será el público objetivo que abordará el programa, y quienes darán impulso al crecimiento, la búsqueda de autofinanciamiento y las nuevas formas organizacionales.

<sup>60</sup> Ver MINTZBERG, H. *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

<sup>61</sup> Generalmente, las primeras relaciones de estas organizaciones con los bancos se dan por relaciones de algún miembro de la junta directiva, a tal punto que en los primeros préstamos bancarios que reciba la institución, muchas veces se otorgará bajo la garantía de ese miembro.

*“...La historia empieza hace 8 años, en una reunión que tuvimos en las oficinas del señor Zorraquin, algunas personas que trabajábamos en la fundación “El otro”..., quería ver de que manera se podía hacer algún emprendimiento conjunto entre los empresarios que pusieran plata y profesionales que pusiéramos trabajo. Trabajo de carácter económico y social para construir una institución de microcrédito que llegara a los microempresarios más pobres de la Argentina..., Zorraquin se encargó de hacer la recaudación de fondos y conseguir la adhesión de nuevos fundadores, mientras que el equipo de profesionales trabajaba en este tema de presupuesto y en el censo y la encuesta que hicimos con microempresarios de la zona norte...”(Emprender)*

*“...principalmente, la trayectoria de Jorge Carpio...,quien en su exilio comienza a trabajar en Perú y en Colombia con experiencias de microempresas, a través de diferentes modalidades, grupos solidarios, programas de leasing, bancos comunales, diferentes experiencias recogidas a través de diferentes ONGs o instituciones de los países destinadas a microempresas. Jorge Carpio es actualmente el director ejecutivo, y el presidente es Federico De Anzo. El producto de esas experiencias se trae a la Argentina...” (Idemi)*

En sus inicios estas organizaciones cuentan con poco personal, integrado por promotores comunitarios, y especialistas en ciencias sociales, donde más importante que su capacitación técnica es su ideología y experiencia en cuanto al trabajo con sectores de bajos recursos y marginales. La organización es aún muy poco formalizada; resultando finalmente en un estrecho trabajo de grupo que se coordina mediante mecanismos de adaptación mutua. El control es ejercido fundamentalmente por el ápice estratégico.

*“...lo cual nos permitió también ir conociendo un poco el terreno, el equipo se formó con gente que provenía de la fundación “El otro”, no tenía ninguna clase de experiencia en microcrédito...”(Emprender)*

*“...haciendo un análisis de los documentos de Idemi. En un primer momento era una etapa de asistencia en realidad, al sector microempresarial...”(Idemi)*

Los programas suelen ser concebidos preservando una evidente ambigüedad en lo concerniente a los contenidos específicos y modalidad de administración de los instrumentos a utilizar. Los programas de microcrédito tienen requerimientos que varían en forma significativa con respecto a los de promoción social ya que deben responder a los lineamientos básicos de administración de instituciones financieras y suelen carecer de recursos técnicos con especialización en las temáticas económicas. Por otra parte en los primeros tiempos de los programas, su crecimiento suele ser muy rápido. Las organizaciones cambian vertiginosamente su tamaño y exigen mayores esfuerzos de implementación y seguimiento.

Durante la ejecución del programa se van resolviendo estas cuestiones de adecuación, mientras van desarrollándose nuevos aprendizajes para manejar las dimensiones propias de la competitividad, de la incertidumbre y del cálculo económico. Pronto estos procesos suelen derivar en una reformulación de los objetivos y las estructuras organizacionales, redefiniciones de las modalidades operativas y reconsideración de la importancia y modalidad de utilización de los instrumentos.

*“... ahora me estoy ocupando de organizar todas las tareas porque IDEMI hizo un salto, pasó de ser una entidad muy chiquitita .., o sea salimos de ser una empresa familiar, ya no es tanto una microempresa y ya está presenta otra estructura. Ahora, lo que me estoy ocupando de hacer es de organizar respecto al nuevo tamaño; está entrando más gente, entonces hay que organizar las comunicaciones, las tareas, el armar rutinas de trabajo, preparar controles, el tema personal, todo lo que significa hacerle entender a la gente como se manejan las cosas de una forma más profesional..”(Idemi).*

*“...fuimos haciendo experiencia, fuimos teniendo nuestros primeros deudores morosos, fuimos reajustando los formularios a medida que la experiencia nos iba marcando que, era prueba y error, que habíamos metido la pata en algo; los comités de créditos eran interminables y después se fueron haciendo cada vez más fluidos y cuando ya la coincidencia de criterios entre el equipo de campo y el director ejecutivo ya era notoria, bueno yo me abrí de firmar créditos y deje que todo el equipo ya tuviera atribuciones crediticias. Ese fue el proceso del primer año, como nosotros trabajamos fundamentalmente la metodología del crédito solidario, y el grupo se autoelegía, fue muy difícil de controlar la expansión geográfica..., y ya el radio que tenía que hacer un asesor de crédito para ir hasta San Miguel era muy largo, la productividad medida en términos tiempo*

*destinado a cada cliente se estaba empezando a complicar y ahí tuvimos la primer idea de crear un centro de atención a la microempresa fuera del radio de influencia de la sucursal...” (Emprender)*

De esta manera la configuración inicial comienza a modificarse y conforme la organización se hace más compleja aparecen las funciones de staff de apoyo (para la provisión de servicios) y tecnoestructura (para la estandarización del trabajo de las distintas áreas). Estos cambios comienzan con la aparición de una gerencia administrativo-financiera que tendrá entre sus funciones el estableciendo políticas de crédito y procedimientos de implementación, políticas de personal, sistemas de información y líneas de autoridad y con la participación de profesionales que prestan servicios internos en especial en las áreas de legales y auditoría financiera. La estructura se mantiene pequeña con pocos niveles jerárquicos y se va ampliando en el sentido horizontal con la creación de sucursales diseñadas para manejar la actividad financiera y del programa en una zona determinada. Esta nueva estructura generada exige una importante descentralización de funciones y de decisiones.

*“... yo vengo atendiendo varios frentes, por el lado interno estoy en la reestructuración, en la administración que es todo lo que es controles y registros, la contabilidad, todo eso lo manejo yo, atendiendo todas las relaciones institucionales, no con otras instituciones, porque de eso se ocupa el director ejecutivo, pero de repente DGI, Inspección de justicia, todo los tramites oficiales, y después todas las relaciones con los entes que nos proveen los fondos, el Foncap, el Fopar...”, “...estamos profesionalizando los puestos. Las normas se están haciendo, por ahora estamos con circulares internas, la idea es ir haciendo manuales, yo ahora estoy preparando la evaluación de desempeño para la gente a fin de año. Estamos pasando a un sistema de sueldos fijos por sueldos con incentivos..”, “...es una estructura más grande con niveles más despersonalizados, o sea con niveles de decisión pero que no pasan por una persona, trabajamos mucho con decisiones conjuntas..., profesionalizar los trabajos, para eso se están haciendo los manuales, se están haciendo descripciones de puestos, o sea darle características de una organización que no..., características de PyME ya no de empresas micro..., porque como nosotros vemos que va desarrollándose la actividad y como va creciendo la cartera, hay cosas que pueden pasar ahora pero no pueden pasar dentro de 6 meses porque en seis meses sería mucho más grave que pase, entonces estamos haciendo todo el esfuerzo ahora..”(Idemi)*

A medida que continúa la expansión institucional el personal aumenta rápidamente, hay un mayor énfasis en la capacitación (especialmente respecto a: relaciones con el cliente, manejo de cartera, administración, planeación, etc.) y una mayor experiencia técnica en áreas financieras. La tendencia es a constituirse en una organización profesional con personal técnico capacitado, y con procesos de decisión descentralizados. Según Otero los programas de crecimiento más efectivo son aquellos que van dejando un número mayor de decisiones en el personal de campo (aprobación de créditos, nivel de actividad, áreas a atender, etc.). El sector operativo constituido por los comités de crédito adquiere mayor relevancia existiendo una importante descentralización de decisiones hacia el mismo. El personal operativo es especialista en microfinanzas conoce tanto de aspectos financieros como en el trato con gente de zonas marginales. Mantiene una tecnoestructura pequeña, y un staff de apoyo cada vez más importante, para prestar servicios a los profesionales.

*“...yo creo que es una estructura básica y en la medida que se propongan nuevas metas y objetivos puede enriquecerse, creo que el área de recursos humanos faltaría un mayor apuntalamiento, pero lo cierto es que no es fácil este tema porque bueno, al ser tan descentralizada, tan horizontal y dispersa, con una persona en recursos humanos... casi te diría que el director ejecutivo es el que tiene que hacer las veces de director de recursos humanos. Tal vez le pondría una asistencia técnica en ese rubro de recursos humanos y capacitación interna, una asistencia técnica externa, pero en general es una dotación bien conformada, yo estoy absolutamente convencido que el esquema da para apoyar mejor a los microempresarios es estar descentralizado, creo que ofrece un servicio de calidad en cuanto no le hace perder tiempo a la gente, las decisiones son rápidas y el cumplimiento en cuanto al desembolso de los fondos es con mucha celeridad e inmediato, entonces un crédito nunca demora más de 3 o 4 días...” (Emprender)*

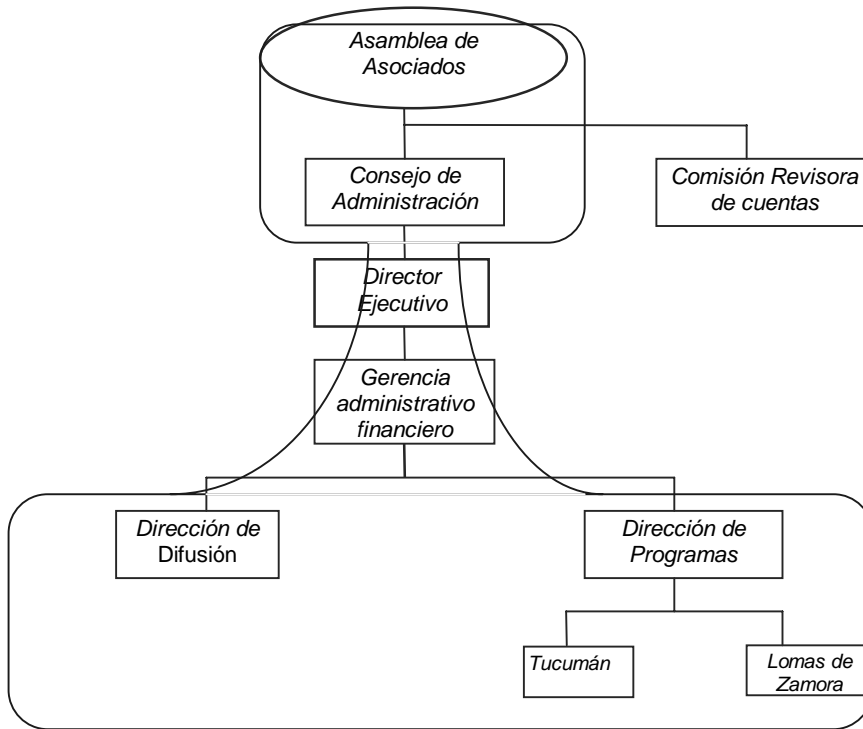
Al mismo tiempo que la organización se expande y se hace más profesional con la consecuente descentralización de decisiones, se hace también más complejo su accionar, la necesidad de reunir fondos para una rápida expansión complica este panorama. La iniciación de servicios en áreas nuevas requiere un mayor grado de subsidios que la proporción de servicios en curso, los costos operativos asociados con la iniciación de

nuevas sucursales no pueden generarse internamente con facilidad, los programas que experimentan una expansión necesitan reunir cantidades cada vez mayores de fondos. Es probable que estos fondos se vuelvan más costosos que las donaciones y los préstamos blandos disponibles en una menor escala. Los programas de rápida expansión parecen menos autosuficientes financieramente de que estarían en un estado estable. Si no hay un control eficiente de pasivos y activos, las tasas de endeudamiento crecen vertiginosamente.

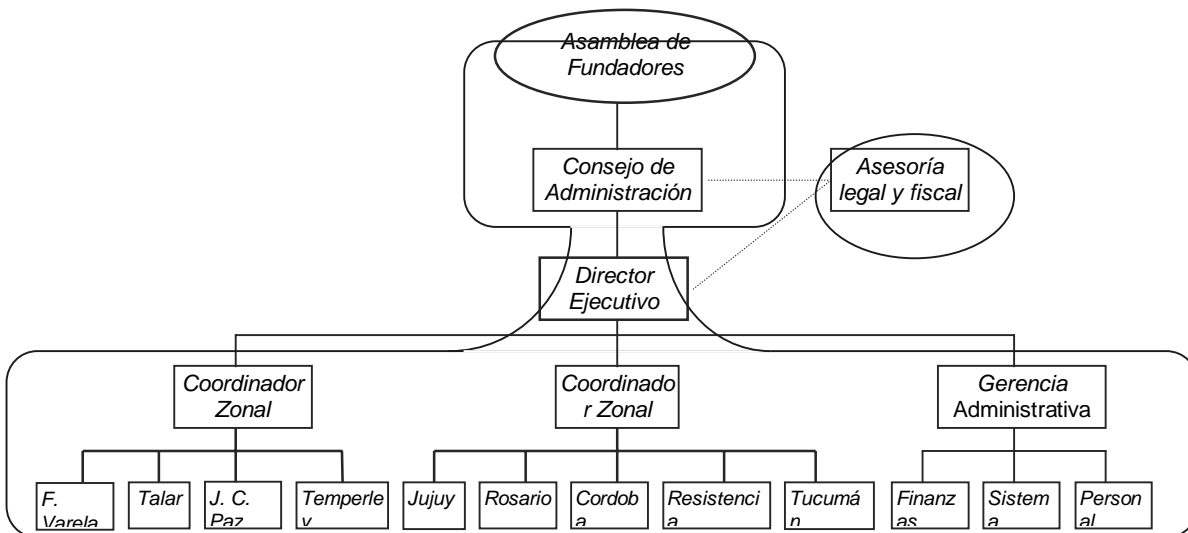
*“La presentación de tres proyectos de crecimiento al Foncap S.A., para penetrar los mercados de Jujuy, Santa Fe y el crédito a la instalación domiciliaria de gas en la ciudad de Rosario y alrededores, permitió acceder a un financiamiento de mediano plazo para esos fines, a tasas de mercado. Las limitaciones patrimoniales de la Fundación fueron un escollo que transformó dichas líneas de crédito en préstamos de corto plazo, lo que originó el abandono del proyecto de Santa Fe y la decisión de transferir el proyecto de Jujuy a una institución sin fines de lucro de esa provincia.” (Emprender – memoria 30 de abril 1999)*

En las figuras siguientes se muestran los gráficos de los organigramas de ambas entidades, reconstruidos de acuerdo a los relatos de los entrevistados y sobre ellos se dibuja el modelo de “configuración estructural de H. Mintzberg”, este permite observar que por la forma adoptada Idemi aún conserva una estructura de tipo empresarial, con una tendencia hacia la profesionalización, mientras que Emprender muestra una estructura más desarrollada y cercano al modelo profesional, con mayor concentración en el núcleo operativo.

**Figura nº3. Configuración estructural de IDEMI**



**Figura nº 4. Configuración Estructural de Fundación EMPRENDER**



## 9. El contexto

El análisis parte de la consideración de la organización como sistema con interrelaciones de mutua determinación con el resto de los elementos de su entorno: individuos, microemprendedores, bancos, asociaciones de microempresario, organismos gubernamentales, otras organizaciones dedicadas al fomento de la microempresa, otras organizaciones sin fines de lucro, etc. Es decir, el entorno es la totalidad de fuerzas e instituciones que son externas y tienen pertinencia potencial con la empresa. El ambiente que rodea a la organización consta de cuatro niveles:

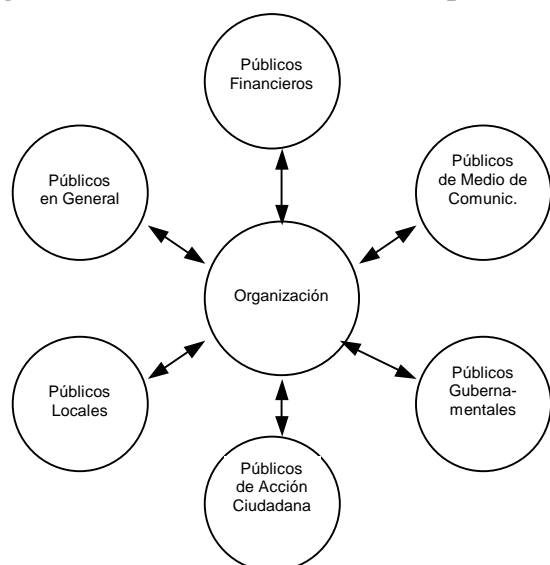
**Ambiente de tarea:** instituciones básicas que ayudan a la organización a desempeñar su trabajo.

**Ambiente competitivo:** instituciones que compiten con la organización en la búsqueda de clientes y recursos escasos.

**Ambiente público:** instituciones que controlan y/o regulan las actividades de la organización. Tiene que ver con los diferentes grupos que tienen interés o impacto sobre la aptitud de una organización para lograr sus objetivos.

**Macroambiente:** Fuerzas mayores de la sociedad que configuran el carácter de las oportunidades y/o amenazas. Son ajenos al control de la organización. Demografía, economía, recursos naturales, tecnología, ley y política y cultura.<sup>62</sup>

### Figura n°5. Elementos del ambiente público



*Público Financiero:* organismos que tienen interés y que podrían influenciar la aptitud de la organización para obtener fondos.

*Público de medios de comunicación:* organismos de comunicación e información que puedan ocuparse de la organización.

*Público gubernamental:* organismos y acciones gubernamentales con injerencia sobre las actividades de la organización.

*Público de acción ciudadana:* grupos de interés público, cuya actividad pueda afectar la de la organización.

*Públicos locales:* residentes de la zona donde está ubicada la organización, organismos comunales y funcionarios públicos locales.

*Público en general:* No actúa de forma organizada pero sus componentes hacen circular opiniones e imágenes de la posición de la organización como organismo ciudadano.

Fuente: Kotler, P. *Dir. de Mercadotecnia* Op.Cit. pp 65-78

### 9.1 Principales fuerzas del ambiente de tareas

- **Participación de los clientes:** los beneficiarios determinan en último término el valor y la utilidad del trabajo. A medida que las organizaciones han ido evolucionando también va modificándose el trato con los destinatarios de los servicios, de una visión de beneficiarios, con pocos destinatarios y muy bien delimitados en comunidades específicas, a usuarios de programas más amplios, para finalizar con una visión de atención al cliente donde se busca ampliar el servicio y poder satisfacer la alta demanda existente.

*“... porque los tratamos como clientes, nunca como beneficiarios, entendemos que nuestro trabajo es importante, ellos entienden que nuestro trabajo es importante...” (Emprender)*

<sup>62</sup> Kotler, P. “Dirección de mercadotecnia..” op.cit. pp. 65-78

- **Instituciones del sector bancario comercial:** la interacción con el sistema financiero formal se encuentra en desarrollo, basándose en resultados esperados respecto a, colaboración en el trabajo con el sector informal, aumento del conocimiento del sector bancario sobre la microfinanciación, aprender importantes herramientas de los bancos sobre aspectos financieros, obtener capacitación y conocimiento, asegurar recursos para la expansión. En un principio las organizaciones no lucrativas suponían poder establecer el nexo entre bancos y microemprendedores, pero ante la falta de interés de los bancos, la tendencia es a quedarse con los clientes y actuar como intermediarios financieros.

En las primeras fases la vinculación tendrá énfasis en depósitos de ahorro, pago de préstamos realizados en sucursales; luego buscará préstamos del banco con garantía y finalmente tratará de obtener una línea de crédito utilizando sus propios activos y experiencia como garantía. Tanto Emprender como Idemi realizan el cobro de sus préstamos por intermedio de entidades bancarias. Idemi tuvo experiencias de trabajo conjuntas con entidades bancarias del sector cooperativo y Emprender ha tomado créditos bancarios, para aumentar su cartera de créditos.

- **Otras organizaciones no lucrativas de desarrollo** principales competidores en términos de recursos y clientes, sin embargo dado el tipo de tarea que realizan y las características propias de la economía social son propensas a establecer nexos basados en objetivos específicos y establecer redes, esto ha evolucionado más aún con la aparición de algunas organizaciones de tipo sombrilla<sup>63</sup> como la red Acción. Aparece muy claramente la estrategia de conformar redes con organizaciones de base para acceder a lugares donde son desconocidos. A nivel de cooperación entre organizaciones iguales aparecen dificultades que tienen su origen especialmente en cuestiones ideológicas.

*“...es conveniente pero no se si en este momento, digamos al estar todos con las organizaciones que hacen microcréditos productivas, están en una etapa de competencia porque ninguna está afianzada, entonces, cuando estén afianzadas sí, en este momento no. No es el caso nuestro pero hay casos en donde intentan boicotear el trabajo de otros, y nos paso, es más nosotros para poder llegar adonde nos ves ahora tuvimos que romper un montón de prejuicios, un montón de ideas que tenía gente instalada por otra gente que no le dejaba que hubiera otras organizaciones...” (Idemi)*

- **Gobierno** En América Latina en los últimos cinco años se ha constatado un creciente interés y compromiso en el sector informal por parte del gobierno, manifestado en iniciativas de políticas, nuevos programas y asignación de recursos. Suele existir cierta desconfianza de parte de las ONGs hacia todo lo que provenga del estado.

*“... el Foncap y el Fopar son integradas por el estado. No tenemos otro tipo de relación con otros organismos del estado. El resto son organismos internacionales..., a los cambios políticos, a los que por ahora estamos muy atados... (Idemi)*

Por la importancia que adquiere esta interacción es tratada en forma separada.

- **Organizaciones donantes** la relación con los donantes irá transformándose, a medida que los programas van evolucionando hacia la expansión, su dependencia de donaciones va disminuyendo al acceder a otras fuentes de fondos, como préstamos blandos, comerciales y otros mecanismos.

*“... una de las cosas que me ayudo a imponer la idea de que había que independizarse de las organizaciones, es que de alguna forma es más fácil que te digan lo que tenés que hacer, pero es muy complicado porque a veces te ayudan y a veces te pueden llegar a perjudicar al punto de hacer caer el programa para la institución y acá no estamos haciendo números, nosotros trabajamos con microempresarios a los que estamos tratando de ayudar, entonces si se cae el programa toda esta gente se va a poder reubicar pero dejamos sin posibilidad de ayuda a un montón de gente que es a ala que llega el programa, entonces por eso hay que independizarse...”*

- **Sistema legal:** garantiza que los agentes participen en contratos que puedan ser cumplidos. El marco legal puede dinamizar o frenar la actividad económica de las Microempresas y de sus organizaciones de apoyo. En el caso de Argentina, la ley exige 16 comprobantes de cumplimiento con las leyes tributarias de todos

<sup>63</sup>Organizaciones que funcionan como si fueran de segundo orden, agrupando entidades afiliadas.

que piden un préstamo o que tienen una cuenta de ahorro, ello inhibe la profundización de la movilización de depósitos por la banca supervisada<sup>64</sup>. Por otra parte el impedimento legal por el cual las organizaciones no lucrativas no pueden captar ahorros les ha obstruido el acceso a una de las más importante fuente de fondos.

Las dificultades usuales tienen que ver con la legislación específica de microempresas tanto como los regímenes para organizaciones no lucrativas. El caso de Emprender en ese sentido es un buen ejemplo, por su actividad la Dirección General Impositiva no la reconoce como entidad no lucrativa y por ello debe cobrar el impuesto al valor agregado en sus créditos, como los préstamos son para gente que trabaja en la informalidad ese IVA, impactando fuertemente sobre los costos del microempresario y de la organización misma.

*“... la principal dificultad en este momento es de orden impositivo, la carga impositiva que tienen nuestros créditos es la más alta que hay en la Argentina, pareciera que el estado está especializado en ensañarse con los microempresarios entonces si vos sos un informal porque no tenés recursos suficientes para ser formal, si querés acceder a un crédito tenés que pagar un IVA del 31,5%, entonces eso es una carga espectacular, lo cual demuestra la incomprensión del tema del autoempleo...”*  
(Emprender)

## 9.2. Interacción de los programas con el sector público

Los gobiernos comienzan su acción en el campo de la microempresa buscando nuevas herramientas para el asistencialismo orientado a situaciones de pobreza extrema. Así surgen los primeros programas nacionales, provinciales y municipales, que se realizaron sin la intervención de la sociedad civil y terminaron convirtiéndose en programas de subsidios que desde el mismo estado fueron evaluados como fracasos pues no cumplieron con el objetivo de promover la microempresa ni aliviar la situación de pobreza de la población.

Paralelamente organizaciones donantes multilaterales y bilaterales aumentan el flujo de recursos destinados a ampliar los servicios a microempresas aumenta también el interés de los gobiernos hacia este sector, implementándose una segunda generación de programas con intervención de alguno de estos organismos (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial, etc.), y ahora sí con participación de la sociedad civil y empresas comerciales, aunque solamente en la fase de ejecución. Las organizaciones no lucrativas tienen que seguir los lineamientos establecidos por el programa del estado en cuanto a la selección de clientes, los montos y plazos de los préstamos, la tasa de interés, etc. Este sistema provocó fallas en el entendimiento entre sector público y las organizaciones no lucrativas que no tenían autonomía en su accionar. Estos problemas sumados a la ya mala imagen que tenían los programas gubernamentales complicaron el desarrollo de los programas.

En este punto las posibilidades de intervención directa del estado han quedado disminuidas enormemente en consecuencia surgen una tercera generación de iniciativas que incluyen la participación de la sociedad civil en el diseño, planificación y ejecución de los programas.

Si se analiza la participación ambos sectores en el desarrollo de programas para la microempresa, a la luz de un criterio de división de las funciones de producción y de financiación del servicio, se puede observar una evolución desde un modelo de hegemonía de las organizaciones del tercer sector hacia un modelo dual y luego hacia modelos de tipo colaborativo.

En el primero las organizaciones sin fines de lucro son las que se encargan de financiar, producir y distribuir mayoritariamente la oferta de protección social; Otero denomina al rol del estado en estos casos como “papel desentendido”, que implica falta de interés hacia el sector informal y una tendencia a excluirlo de la planeación o de la formulación de políticas. Gobiernos generalmente limitados por la falta de información o por la creencia de que este sector implicaba pocas consecuencias económicas o sociales.

El modelo dual: Es que se forma durante los primeros intentos del sector público para abordar al sector informal. Implica la coexistencia de dos mecanismos de implementación del bienestar social separados e independientes.

<sup>64</sup>León de Cermeño, J. “Financiamiento para las micro y...”. op.cit. pg. 14



Ambos sectores se hallan implicados en la financiación, producción y distribución del bienestar social, pero sin relación entre ellos. El gobierno crea una fuente paralela de servicios que opera independientemente o en competencia con los programas de organizaciones no gubernamentales.

**Modelos colaborativos:** La colaboración entre ambos sectores, para la implementación del bienestar social, se instrumenta a través de una concreta división o mutua implicación en las funciones de financiación y de producción y distribución de bienestar social. Estos modelos irán variando de acuerdo al grado de discreción y del margen decisor de las organizaciones no lucrativas en su accionar:

Las organizaciones del tercer sector funcionan como meros agentes del sector público, con nula o muy reducida discrecionalidad o poder negociador frente a éste, colaboran desde una posición de subordinación respecto del mismo, configurándose como meras ejecutoras de las acciones de bienestar social diseñadas por este. Denominada por Otero como “colaboración directriz”, el gobierno define una política para el sector informal. Determina no sólo las políticas sino también los programas, a los que trata de integrar el trabajo de las entidades sin fines de lucro, regulándolo y administrándolo. A esta forma respondían los primeros intentos de colaboración.

Las organizaciones no lucrativas tienen un amplio grado de discreción en el diseño y desarrollo de los programas de protección social, donde el caso más extremo implicaría que realizan actividades en una relación de igualdad respecto al sector público; no obstante esta relación estará condicionada por el grado de dependencia financiera. “Colaboración pasiva”: el gobierno reconoce la existencia de productores muy pequeños que operan de manera informal, y si bien mantienen una posición ambivalente con respecto a su propio papel, proporcionan espacio para que las organizaciones donantes locales e internacionales aporten recursos y servicios a esta población; existiendo interacción esporádica con las organizaciones que trabajan con el sector informal. Estas tratan de realizar pequeños programas y prefieren trabajar en forma independiente.

En medio de estos extremos puede identificarse un modelo de “Colaboración activa”, donde un gobierno comienza un proceso para integrar el sector informal dentro de su plan de desarrollo. Asume el papel de la definición de una política y estudia formas de respuesta al sector incluyendo definición y asignación de recursos. Convoca a las organizaciones sin fines de lucro del sector a participar en estas definiciones y las considera como un medio para canalizar el crédito y la capacitación a los microproductores.

Según Otero, “la tendencia de los gobiernos se dirige hacia el desempeño de una colaboración más activa y directriz de las actividades del sector informal. La formulación de políticas, el diseño de programas y en algunos casos la implementación de los mismos constituyen las principales áreas de actividad de los gobiernos. De especial interés es el enfoque del papel del gobierno en la extensión de recursos, especialmente el crédito al sector informal, y la consideración de sus características”.

Esta tendencia tiene su base en los aprendizajes realizados por ambos sectores, a partir de sus experiencias y de sus fracasos, en la importancia que para el estado van adquiriendo estos programas como forma de atenuar los efectos de un mayor desempleo, en el mayor protagonismo del tercer sector a partir del impulso que le ha dado el apoyo de los organismos internacionales y de la aparición de varios programas de tipo masivos.

Cuando el Sector Público asume un papel de colaborador activo e integra a otras instituciones dentro de su propia estrategia, potencia las posibilidades de todos los sistemas de apoyo a la microempresa pues: asume el papel de formular políticas y reglamentaciones específicas, actúa como intermediario para la obtención de fondos internacionales, legítima la acción de los programas facilitando el apoyo de gobiernos locales, regionales e instituciones internacionales y apoya el diseño de productos financieros adecuados a los requerimientos y posibilidades de las microempresas.

De acuerdo a lo recogido en las entrevistas el rol que el estado asume es el de una colaboración activa, donde el estado actúa fundamentalmente como proveedor de fondos y las ONGs son las encargadas de la elaboración del servicio, los organismos públicos proveedores de fondos fijan políticas que las entidades prestadoras deben respetar.

*“...ha sido un punto de tensión, sobre todo con instituciones financieras y paradójicamente del estado. Los dos programas son dos programas, tienen distinta fuente de financiamiento pero vienen del estado, uno es a través del FOPAR (Fondo de Participación Social), la de Tucumán, y la de Lomas de Zamora que es a través del FONCAP; y en ambas el punto de discusión más alta con estas instancias estatales fue la tasa de interés, que nosotros nos negamos a tener una tasa de interés tan alta o relativamente alta. Finalmente aceptamos, se impuso, o lo aceptábamos así o no teníamos programa...”(Idemi)*

Sin embargo, a pesar de esta intervención activa, la misma parece limitarse sólo al financiamiento de programas sin otro tipo de definiciones políticas, ambas entidades sostienen que la única relación que mantienen con el estado nacional es a través de organismos proveedores de fondos, mientras que con los estados municipales y provinciales la relación es variada aunque no parece demasiado relevante para las actividades de las ONGs.

*“...el Foncap y el Fopar son integradas por el estado. No tenemos otro tipo de relación con otros organismos del estado. ...”(Idemi)*

*“...relación con el estado, nosotros, en este momento ninguna..., con algunas municipalidades la experiencia ha sido muy buena, con la municipalidad de Tigre por ejemplo, cuando nos mudamos de San Fernando a Tigre, un trámite que en San Fernando había tardado dos años y medio, en Tigre duró 15 días, que era reconocernos como entidad de bien público...”(Emprender)*

La dinámica de las instituciones públicas provoca una enorme cantidad de problemas que afectan la efectividad de los programas y la relación entre las instituciones, que tienen origen en la falta de continuidad de las políticas y de los organismos, la falta de definición de leyes y normas claras para el sector y la corrupción.,

*Con municipios como el de José C. Paz estamos en guerra hace años, porque nos pidieron coimas..., después nos quisieron venir a cobrar una multa de 32000\$..., y dijimos bueno está bien lo cerramos y nos mudamos a Cuartel V en Moreno y listo; y bueno no se animaron y le dijimos que le íbamos a sacar una solicitada en los diarios diciendo como ellos persiguen a instituciones de bien público, reconocidas por el estado nacional; en Varela tenemos unos diplomas que nos dieron de reconocimiento del estado municipal, y hemos trabajado muchísimo con el Instituto Provincial del Empleo a nivel de la municipalidad de Varela, en otros lugares como La Matanza ni saben que existimos..., en Tucumán recibimos inspectores cometeros cada tres meses y cuando hablamos con las autoridades nos dicen que no pueden frenar tamaña corruptela, en Córdoba por ejemplo nos fue muy bien siempre; con la provincia de Buenos Aires siempre hablaron mucho y no hicieron nada..., y a nivel nacional la única persona que de verdad nos apoyo fue Eduardo Amadeo en la Secretaria de desarrollo social, en el Ministerio de Trabajo participamos en algunas licitaciones del proyecto Micro, que alguna se hizo limpia y cuando el negocio creció la hicieron sucia, la Secretaria Pyme tuvimos alguna relación, con el programa global de crédito, muy tortuosa, bien burocrática, y después gracias a Eduardo Amadeo nació el Foncap, y ese es un capítulo aparte... es una historia de frustraciones, es una institución que tuvo 2900000\$ de gasto operativo el primer año y transfirió al sector 290000\$, eso ya califica o descalifica una gestión..., se hizo para los microempresarios, y termino siendo para funcionarios de segundo nivel...”(Emprender)*

*“... y por ahora tenemos que pasar noviembre, diciembre, hay un cambio político, no sabemos que va a pasar con el FONCAP, con el FOPAR, que son los que nos dan los fondos de crédito...”(Idemi)*

## **10. Fortalezas y debilidades**

La identificación de los puntos fuertes y débiles de las organizaciones es importante cuando pensamos en las mejores estrategias para el crecimiento de los programas de microcrédito, así como también sirven para conocer las posibilidades y los problemas que acarrearán las estructuras que han conformado.

Ambas coinciden en que sus principales fortalezas se encuentran en el equipo profesional con que cuentan y en su determinación para la realización de los objetivos organizacionales y para contribuir al desarrollo de los microempresarios pobres.

*“...la principal fortaleza yo creo que es la determinación, tanto de su personal como de su consejo de administración y de sus directivos, en llevar adelante su misión, creo que estos casi 8 años demuestran que esa determinación fue muy fuerte y casi te diría que a todo trance, que es un valor muy alto en épocas así de cambios y de transformaciones, que se quiera llegar a cumplir la misión adecuadamente creo que es fundamental y eso es una corriente de energía que va de arriba, abajo de Emprender y hacia los laterales y entonces si vos vas a la sucursal de Jujuy o a la de Resistencia vas a encontrar gente que está muy determinada y que sabe que esta acompañada por gente que esta determinada aunque este a 2000 Km de distancia...”(Emprender)*

*“...puntos fuertes, hay un trabajo en equipo relativamente fuerte y altamente profesionalizado, lo interesante de eso es que genera posiciones disimiles dentro de la institución y que a la vez le dan fortalecimiento, es muy distinto a pensar en la organización cortada por cierta misión determinada, se trabaja profesionalmente, donde muchos de nosotros cuestionamos determinadas metodologías pero trabajamos en torno a mejorarlas y seguir avanzando...”, “...otro punto fuerte es la gente que tiene, es gente fuerte en todo lo que sea microfinanzas, la comisión directiva es toda que sabe, tiene mucha experiencia, no son improvisados...”(Idemi)*

También consideran una fortaleza la honestidad y el buen trato y respeto mutuo que tienen con los prestatarios.

*“...un punto fuerte es que realmente no tiene fines de lucro, no solamente en cuanto al fin declarado, sino que no tiene fin de lucro, todo entra al giro; otra es que tenemos una administración que..., prevemos, está bien administrado, honestidad, se trabaja bien...”(Idemi)*

*“...la hemos modificado muy, muy poquito, te diría que en general, yo creo que ha sido un punto fuerte, que los clientes están habituados a que su costo financiero es constante y ya lo introducen en su cálculo económico de una forma muy regular, entonces, sí bonificamos a los clientes más viejos, como un premio, no en este momento, pero sí durante 2 años, y después, estuvimos modificando mucho el tema de los plazos..., en algunos de los casos parecemos “sastres a medida” pero es una forma de dar satisfacción al cliente...”(Emprender)*

En cuanto a los puntos débiles señalan las dos entidades señalan aspectos diferentes que seguramente se relacionan con el grado de desarrollo de los programas.

En las entrevistas realizadas en Idemi surge como principal debilidad el alto grado de dependencia que poseen de los organismos proveedores de fondos, dependencia que se muestra incluso en el desarrollo del sistema informático que no poseen.

*“... todavía estamos dependiendo de los que estuvieron dando los fondos con razón, pero el que te da los fondos te dice bueno, lo tenés que usar para esto y hay que presentar muchísima información, o sea se pierde mucho tiempo llenando papeles para rendir cuentas de lo que se está haciendo con los fondos; la otra crisis es la cantidad de transacciones y el sistema de registración, ese es un problema, íbamos a poner un sistema, pero el Foncap nos dijo, no esperen porque el Foncap va a proveer el sistema...”, “... en realidad aun no contamos con los recursos económicos; somos muy dependientes en realidad, si nosotros tuviéramos dinero propio, fondos propios no aceptaríamos el acuerdo que hicimos con el Foncap...”(Idemi)*

Mientras que en Emprender se identifica como principal debilidad cierta falta de capacidad en el desarrollo de redes con organizaciones de base sobre las que asentar el crecimiento futuro. Sin embargo, en este caso y de acuerdo a las memorias y balance de la Fundación puede observarse que los altos niveles de endeudamiento y de mora provocan en una situación de inestabilidad institucional que ha llevado a un profundo proceso de reconversión organizacional. Emprender muestra dificultades para asegurar el repago de sus clientes en las circunstancias actuales y también una importante dependencia de sus proveedores de fondos.

*“...la principal debilidad es todavía no haber hecho el mejor contacto con los microempresarios y ahí te diría que creo que nos ha faltado más imaginación, más técnica en esto de organizar nuestro trabajo más adecuadamente con ellos, no ha sido fácil la vida para los microempresarios en estos últimos años, pero poder llevarles la visión de que si ellos se organizan nosotros podemos trabajar mejor con ellos, que podemos*

*ofrecerles mejores servicios y todo y lograr que cada uno de ellos ceda un poco de su tiempo para su propia organización me parece que es un objetivo que todavía no hemos cumplido...”(Emprender)*

## **11. El Concepto de Expansión de los Programas**

El concepto de expansión de los programas para la microempresa se refiere al proceso de llegar a un número de empresarios cada vez más grande para proporcionarles servicios específicos, como crédito, y también hacer posible un desarrollo subsiguiente de los beneficios para esta población. Se trata de llegar a un número significativo de clientes (provisión de créditos y servicios a 10.000 o más clientes en un año).

Basado en el enfoque de Desarrollo Organizacional, que implica, un proceso de renovación de la capacidad de la organización para iniciar, crear y afrontar los cambios necesarios con el fin de mantenerse viable, adaptarse a las condiciones, solucionar los problemas y aprender de la experiencia. Precisa de la elaboración e implementación de una estrategia de reeducación dirigida a modificar los sistemas de creencias, valores y actitudes de la organización, de forma que ésta pueda adaptarse mejor al ritmo acelerado del cambio tecnológico en nuestro entorno industrial y en la sociedad en general. También incluye la reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambios normativos y conductuales.

**Cuadro n° 11****Características que deben tener los programas para entrar en la fase de expansión**

- Experiencia: el programa ha desarrollado los sistemas y la capacidad institucional para llevar a cabo un desarrollo gradual y constante
- Capacidad efectiva: el programa funciona actualmente en forma satisfactoria en su nivel de actividad.
- Mercado: llega a miles de beneficiarios. Ha definido claramente la población que busca ayudar, y ha realizado estudios y encuestas para verificar la demanda existente de los servicios que ofrece.
- Nivel regional o nacional: ha demostrado capacidad de ampliar su radio de acción y la capacidad para expandir su nivel de actividades
- Alto nivel de autosuficiencia: capacidad para reducir costos gradualmente e incrementar su propia capacidad por cubrir los costos de operación con base en los ingresos obtenidos del programa
- Posee una base de recursos diversificada: ha establecido su propia base de utilidades como una combinación de los ingresos obtenidos, préstamos de varias fuentes y donaciones.

Otero identifica dos modelos básicos por los que las organizaciones pueden acceder a una etapa de expansión

a) **modelo descentralizado** de una sola institución: se trata de una organización aislada cuya actividad principal es el suministro de crédito y capacitación de los microempresarios, mediante el uso de los mecanismos de préstamos en grupos (grupos solidarios) y de préstamos individuales, la institución se concentra en la expansión gradual de la actividad de sus programas mediante la creación de pequeñas sucursales subsidiarias u oficinas regionales. Desarrollan una estructura altamente descentralizada y horizontal.

b) **modelo multi-institucional** descentralizado: implica la coordinación de varias instituciones independientes y diferentes en su enfoque de formación y desarrollo institucional; pero que sin embargo funcionan como una unidad amplia descentralizada que utilizan una misma metodología de concesión de créditos en grupo y los mismos sistemas de información y control en sus programas para microempresas. Cada institución participa de un sistema establecido de intercambio de información, desarrollo de personal, análisis y evaluación de programas. Requiere una organización paralela que sirve como instrumento de coordinación, logro de consenso y asistencia técnica.

Si bien los casos estudiados están aún muy lejos de alcanzar los límites propuestos por el modelo de expansión institucional, ambos tienen objetivo el crecimiento constante y el desarrollo de nuevos programas a través de un modelo descentralizado, tal como se pudo observarse en el análisis de la configuración estructural.

*“... estos programas empezaron hace dos años y son relativamente nuevos..., lo importante es consolidar ambos programas para implementar nuevos, la idea nuestra es volver a traer el programa leasing para microempresarios, y después generar una instancia que nosotros llamamos programa de capital de riesgo, que es la asociación de una institución, una ONG con una empresa, nosotros aportamos capital, la empresa trabajo, no se cobran intereses, pero sí un porcentaje de la ganancia...” (Idemi)*

*“...en general todo nuestro crecimiento se ha ido dando en base a una replicabilidad de una estructura descentralizada y son muchas más las experiencias positivas que las negativas...” “...habíamos alcanzado el punto de equilibrio pero queríamos más, teníamos 4 sucursales pero queríamos tener 6 y cuando teníamos 6 queríamos 8, y siempre empujando un poco los límites...” “...nosotros tenemos un plan de negocios, que formulamos este año a mitad de año y que tiene una meta a tres años..., una de las armas fundamentales del desarrollo de Emprender futuro es justamente dejar en manos de los propios microempresarios la distribución de sus créditos, es hacer como una alianza basada en la confianza y que permita fluir mejor los créditos a los destinatarios de los mismos, llegando a una mayor cantidad de gente con un mucho menor costo; eso a través de las propias organizaciones de microempresarios, con alianzas estratégicas...” (Emprender)*

## 12. Conclusiones

En los últimos veinte años se ha registrado en Latinoamérica un incremento considerable de los programas de apoyo a la microempresa. Una buena parte de ellos se ha dedicado al microcrédito, generando herramientas y metodologías especiales que permiten al microempresario informal acceder a líneas de financiamiento. En general estos programas son llevados adelante por Organizaciones no gubernamentales.

En un comienzo estas organizaciones recibían donaciones y fondos subsidiados y otorgaban créditos a tasas menores a las de mercado. Al no poder recuperar el circuito financiero los fondos se fueron agotando y numerosos programas dejaron de ser viables y autosuficientes.

Se produce como resultante un cambio en la lógica de acción y comienzan a desarrollarse importantes esfuerzos por especializarse, de tal forma que los programas tienden a concentrarse en los servicios microfinancieros dejando de lado los servicios sociales. Al no poder, por cuestiones legislativas, generar recursos propios a través de los depósitos de los ahorristas, las instituciones que se especializan en estos programas toman fondos prestados por organismos públicos y organismos internacionales e incorporan como posibilidad los créditos bancarios. Además comienzan a incluir en los intereses cobrados los costos por la operación del programa, de tal forma que la actividad de la ONG se pague a través de los ingresos generados por los créditos.

Si bien existen en nuestro país actividades de microcrédito desde la década del setenta, los programas del tipo de los enunciados en el párrafo anterior aparecieron en los últimos diez años. Emprender e Idemi pertenecen a esta última generación de programas.

La Fundación Emprender nació y creció bajo este paradigma muestra una evolución más continua y programada, su desarrollo es mayor y a esto contribuyen su antigüedad y continuidad en la misma actividad desde el origen.

Idemi en cambio se abocó a la promoción social de los microempresarios pobres y dado el desarrollo de actividades sujetas a donaciones se produjeron discontinuidades en los programas realizados. En los últimos tres años comenzó con la actividad de microcrédito planteándose objetivos de autosostenibilidad. Este cambio de lógica de acción dio origen a un cambio cultural que aún no termina de resolverse.

Estas ONGs dedicadas microcrédito guían su accionar a través de una serie de principios que se expresan en su misión institucional. En ella se destaca el compromiso de ayudar al desarrollo de la microempresa para que se incorpore como un interlocutor válido en el desarrollo de la economía nacional, la colaboración con la generación de nuevas fuentes de trabajo a partir de las actividades productivas del sector informal, el aporte de soluciones para los sectores excluidos, el impulso de nuevas modalidades de organización y desarrollo institucional.

La dependencia de los proveedores de fondos es quizás la mayor debilidad que muestran los casos en estudio. Las tendencias internacionales, la presión de los mismos proveedores y la propia conciencia de esta situación han internalizado en estas ONGs objetivos de autosustentabilidad operativa y financiera con el fin de ampliar su autonomía y asegurar la supervivencia y el crecimiento organizacional.

Estos objetivos se implementan a través de planes estratégicos, donde se fijan las políticas de expansión, crédito y servicios de apoyo. Sin embargo esta no parece ser una práctica habitual en las ONGs, ya que en los dos casos se ha elaborado un plan estratégico en los últimos dos años; en parte para responder a los requerimientos de los prestadores de fondos.

Tanto Emprender como Idemi han adoptado como principal instrumento estratégico para el fomento de la microempresa el otorgamiento de créditos, dando prioridad al objetivo de transferir un nivel significativo de recursos financieros a los productores que actualmente no tienen acceso a los sistemas financieros y bancarios. Se busca a través de esto expandir la capacidad de los clientes para producir efectivamente, asegurar y ampliar los empleos, e incrementar el ingreso de las familias. Este instrumento es apoyado por servicios secundarios de capacitación y asistencia técnica, bajo el supuesto que ambos contribuyen a fortalecer al microempresario y disminuir el riesgo del préstamo.

No forman parte del sistema financiero y operan fuera del esquema regulador del Banco Central por lo que no han movilizado recursos mediante esquemas de ahorro. Las organizaciones no lucrativas se han concentrado primordialmente en administrar el riesgo asociado con la concesión de préstamos.

Los servicios de apoyo se limitan a la capacitación y la asistencia técnica y tienen como objetivo fortalecer al microempresario como una forma de asegurar el repago. A su vez, al mejorar técnicamente al empresario se facilita el trabajo de los asesores de crédito permitiéndoles una mayor productividad y se reducen los costos operativos.

Cuentan con personal altamente capacitado principalmente en el área social, y continúan su capacitación dentro de las entidades. Si bien las teorías de la expansión de las microfinanzas sugieren que debería tenderse hacia un plantel de personal especializado en finanzas; estas entidades muestran que se privilegia el trabajo social y luego se forman en los aspectos financieros durante el trabajo; conformando de esta manera recursos humanos con un perfil específico para las microfinanzas. Esto se debe posiblemente a que el trabajo operativo requiere las dos habilidades siendo el aspecto financiero más fácil de formalizar.

Utilizan las metodologías de crédito solidario y crédito individual. Ambas afirman utilizarlos en proporciones similares. Según la sucursal de que se trate funciona mejor una u otra metodología. En aquellos lugares más afectados por la crisis económica, tiene más relevancia el crédito individual, posiblemente por el debilitamiento de los lazos solidarios y de confianza que provoca una situación de crisis.

Los prestatarios son en su mayoría comerciantes (kioscos, almacenes, feriantes), con unos 40 años de edad promedio, que han tenido experiencia en trabajos en relación de dependencia y han quedado desempleados por situaciones de crisis o cierre de las empresas en las que trabajaban, o por procesos de privatización y racionalización en la administración pública en la que se desempeñaban.

Sus empresas tienen algún grado de formalidad. Utilizan el crédito fundamentalmente para aumentar el stock de mercaderías o bien para diversificar los productos que venden, aunque también suelen utilizarlos para cubrir dificultades financieras.

En su etapa fundacional adoptan diseños organizativos propios de organizaciones similares. Emprender basa su diseño en el modelo que propone Acción Internacional, institución a la que está vinculada; Idemi en cambio se basa en las experiencias de otros programas desarrollados por uno de sus fundadores.

Los pasos y estrategias que siguen al inicio de un programa son similares. Primero realizan un relevamiento del área que suponen abarcará la sede y luego realizan contactos con alguna organización de base (sociedad de fomento, cámara de microempresarios, asociaciones cooperadoras, mutuales, clubes, etc.).

A través de esas organizaciones se presentan en la zona para comenzar a operar. La difusión del programa corre principalmente por cuenta de los asesores de crédito; mediante visitas y promoción, una vez que los programas son reconocidos. El “boca a boca” se transforma en un elemento fundamental del proceso de difusión.

La estructura de Emprender conforma una configuración de tipo profesional. Con pocos niveles jerárquicos y delegación de las decisiones referentes al otorgamiento de créditos hacia el núcleo operativo. Si bien Idemi es aún mucho más pequeña y se encuentra poco desarrollada, conservando aún aspectos de una configuración simple, expresa una marcada tendencia hacia la configuración profesional dada la descentralización hacia el sector operativo.

En ambos casos la toma de decisiones estratégicas se concentra en la cumbre de la organización y está representada por la Comisión Directiva. Con el tiempo desarrollan funciones de staff dirigidas al apoyo de la gerencia, de los comités de crédito y la prestación de servicios de capacitación y asistencia técnica. Desarrollan también funciones de tecnoestructura relacionadas con la normalización de las tareas y los resultados. Como se trata de estructuras relativamente pequeñas estas últimas funciones suelen ser impulsadas por alguna persona de la propia gerencia de la organización.

En el sector operativo predominan mecanismos de adaptación mutua que se manifiestan dentro de los llamados Comités de Crédito, con una normalización de las habilidades, lograda mediante procesos de selección de personal y formación interna de la organización.

De esta manera la estructura se conforma mediante puestos de trabajo con una importante especialización vertical (referida a una menor cantidad de tareas en el puesto de trabajo) y una ampliación horizontal que le otorga, principalmente al asesor de créditos, poder de decisión sobre su trabajo a medida que en la organización se van formalizando distintos aspectos del trabajo, especialmente los relacionados con los aspectos financieros.

Si bien en ambas organizaciones consideran que un sistema de incentivos sería importante para conseguir mejores resultados, aún no han logrado establecerlo, principalmente por no haber llegado a acuerdos internos sobre las características y modalidades del mismo.

La formación del nivel operativo se realiza en forma interna y es fundamentalmente parte del proceso de inducción. En ambas entidades le dan importancia a un período de entrenamiento en campo junto con asesores experimentados. Este se realiza en los programas de la propia organización o en los de instituciones relacionadas.

No obstante la importancia de los sistemas de información en esta actividad, estos parecen poco desarrollados. Mientras que Emprender ha “importado”, a través de la red Acción un sistema informático especialmente diseñado para la actividad de microfinanzas, construido para organizaciones con características similares, Idemi aún trabaja con métodos manuales y utiliza programas básicos para el manejo de la información, con el riesgo de errores y lentitud en su procesamiento. En estos sistemas de información circulan fundamentalmente los datos acerca de las variables financieras de los programas; los aspectos de índole social se manejan a través de reuniones con los clientes, encuestas y en el caso de Emprender por medio de una evaluación de impacto.

A partir de estos sistemas de información se construyen los mecanismos de control, en los que se ha podido identificar tres dimensiones básicas referidas al desempeño: la concerniente a la organización, la relativa a los prestatarios y la referente al impacto alcanzado. Al igual que ocurre con los sistemas de información organizacional, las exigencias de los proveedores de fondos suelen preceder a la generación de sistemas de control propios e imponer sobre los mismos, criterios que no siempre responden a las necesidades internas de la entidad.

Este tipo de organizaciones en sus inicios suelen tener estructuras, ideologías y formas de acción marcadas por objetivos de desarrollo social. Al incorporar el pensamiento básico de las instituciones financieras en sus propios objetivos sociales de llegar a los pobres, surge rápidamente un conflicto por el enfrentamiento de dos lógicas de acción opuestas.

Si las organizaciones buscan mantener sus objetivos de desarrollo social y combinarlos con el objetivo de rentabilidad de una institución financiera, el conflicto se produce en el momento de aplicar tasas de interés superiores a las tasas comerciales, instalándose la discusión acerca de la necesidad de rentabilidad para el sostenimiento de la organización. A partir de esta instancia, la organización experimenta un difícil proceso de redefinición de objetivos y metas organizacionales.

Idemi parece haber sido afectada por esta situación y se encuentra involucrada en este proceso de reconversión organizacional. En cambio, la Fundación Emprender, se enfrentó a esta dualidad de objetivos desde su inicio y ha tenido siempre una cultura más cercana a la empresaria, por lo que no aparenta haber sido influida por una redefinición en el sentido señalado.

El crecimiento es el mecanismo central para incrementar el alcance de la institución y para mejorar la sustentabilidad. Un crecimiento sostenido es un indicador de las fortalezas y propósitos de permanencia del programa y sirve para atraer fondos prestables de los bancos. Sin embargo a medida que la organización se expande se hace más complejo su accionar. La iniciación de servicios en áreas nuevas requiere la obtención de mayor cantidad de fondos, que a su vez son más costosos dado que se manejan con tasas de interés comerciales. Los costos operativos asociados con la iniciación de nuevas sucursales no pueden generarse internamente con facilidad. Es posible que aparezcan inconsistencias entre la dimensión que adquieren sus operaciones y las



estructuras organizacionales y los sistemas de información y control existentes, incrementándose los atrasos y las pérdidas por morosidad, siendo menos efectiva la prevención de incobrables.

Si no existe un control eficiente de pasivos y activos, las tasas de endeudamiento crecen vertiginosamente. Al respecto cabe destacar que el patrimonio de estas organizaciones suele ser reducido ya que se trata de ONGs que dependen del mantenimiento del circuito financiero que generan en su actividad de tomar y prestar dinero, lo que las transforma en organizaciones muy débiles y dependientes de la situación de sus prestatarios así como de la voluntad y de las presiones de las instituciones que le proveen los fondos. Una situación de este tipo se refleja en el actual estado económico financiero de la Fundación Emprender, con pasivos corrientes elevados y un aumento considerable de la cartera morosa.

Tal como fue señalado, se trata de organizaciones con una alta dependencia de su entorno, por el hecho de trabajar con microempresarios informales o semiformales y con escasas garantías. Ante situaciones de crisis económica, el circuito financiero cae fácilmente y por otra parte el crecimiento de los programas está supeditado a la disponibilidad de los fondos. En el caso del Estado Argentino, la relación con estas organizaciones ha pasado fundamentalmente por la provisión de fondos para realización de los programas. La falta de continuidad de muchos de los proyectos de origen estatal agregó otro nivel de incertidumbre al buen desempeño de estas ONGs.

Los aspectos que fueron tomados en cuenta en este estudio permitieron dar cuenta de las prácticas de gestión usuales en las organizaciones de microcrédito de nuestro país. Se trata de un análisis de casos que por consiguiente no pretende, a partir de estas conclusiones, caracterizar el universo.

En este sentido parecería interesante la continuidad de un trabajo de esta índole y más abarcativo del sector, a fin de caracterizar las ONGs dedicadas a las microfinanzas en Argentina de modo de identificar las principales potencialidades así como las restricciones y necesidades primordiales. De este modo será posible brindar elementos que permitan crear las condiciones para el fortalecimiento de las instituciones de microfinanzas y así generar más beneficios para el desarrollo microempresa.

**BIBLIOGRAFIA**

- AGUILAR, M.J.(comp.). Voluntariado y acción comunitaria. Ed. Espacio. Bs. As. 1992.
- BAREA, J. "Conceptos y agentes de la Economía Social", en: revista "CIRIEC España. Revista de Debate sobre Economía Pública y Cooperativa". Madrid. CIRIEC. Octubre 1990 N° 8.
- BID, Conjuntos. La sociedad civil en Argentina. Consejo Asesor de la Sociedad Civil. BID. Buenos Aires. 1998
- BID. Estrategia para el desarrollo de la microempresa. BID. Washington.1998
- BID. Promoviendo crecimiento con equidad. Informe Anual sobre el Desarrollo de la Microempresa.1998.BID. Washington.1999
- BID. Reingeniería de un Programa de Desarrollo Microempresarial. BID. Washington.1998
- BOMBAROLO, F. "Desarrollo. ¿Hacia un nuevo modelo?". en: Revista Enoikos . Rta. de la Fac. de Cs Económicas UBA. Año III. n° 9. Bs. As. Dic. 1995. pp. 18-27
- BUSTELO GRAFFIGNA, E. "El abrazo". en: Revista Enoikos . Rta. de la Fac. de Cs Económicas UBA. Año III. n° 9. Bs. As. Dic. 1995. pp. 38-45
- BUSTELO, E. y otros. Mucho, poquito o nada: crisis y alternativas de política social en los '90. Bs As. UNICEF-CIEPP, Siglo XXI. 1990
- CAFFERATA, R. "Organizaciones sin fines de lucro, privatizaciones y la economía mixta en Italia". en Cuadernos de Economía Social. Inst. Argentino de Investigaciones de Economía Social (IAES). Año II n° 4 - 2° época. Bs. As. ago.-dic. 1996. pag. 49-68.
- CASTELLANOS, G. "Perfil de las Organizaciones de la Sociedad Civil relacionadas con el sector de la Microempresa" en: BID, Conjuntos. La sociedad civil en Argentina. Consejo Asesor de la Sociedad Civil. BID. Buenos Aires. 1998. pp. 58-75
- CEPAL. "Políticas de financiamiento de las Empresas de menor tamaño: experiencias recientes en América Latina". Unidad de financiamiento de la División de Comercio Internacional, Transporte y Financiamiento. Documento de trabajo.1995.
- DE LISIO, C. (Comp.) Formas asociativas, reconversión y crecimiento. Instituto provincial de acción cooperativa, Ministerio de la producción y el empleo de la Provincia de Buenos Aires. Cuad. 2. Serie Investigación. La Plata. 1997
- DEFOURNY, J. Associations in Belgium en Delivering Welfare. Ed. Perri 6 and Isabel Vidal. CIES. 1994.
- DRAKE, D. y OTERO, M. Cuando el dinero más: las ONG's como instituciones financieras. ACCION Internacional. Serie Monografías n° 6. Washington. 1993.
- DRUCKER, P. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Bs As. Ed El Ateneo. 1991.
- FRANKS, J. "¿Surten efecto los programas para trabajadores por cuenta propia?. En: Finanzas & Desarrollo. Publicación de Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial. Cali. Sept. 1995
- Fundación Del Viso. "Estrategias para el desarrollo social. Jornada sobre el rol social del empresariado". en: revista Tercer sector.. Año 3 n°14. Bs As.Marzo-Abril 1997.
- Fundación Del Viso. "Fondos para ONG's: fundación Kellog/Fundación Emprender" en: revista Tercer sector. Año 3 n°14. Bs As.Marzo-Abril 1997.
- GACHET, B. "La delegación de los servicios públicos del gobierno local a las asociaciones". en serie: Documentos. n° 13. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Fac. de Ciencias Económicas - Univ. de Buenos Aires.Buenos Aires. Julio 1998
- GIBSON, J. y otros. Las Organizaciones. Ed. Irwin. Barcelona

- GONZÁLEZ VEGA, C. y otros. Bancosol. El reto del crecimiento en organizaciones de microfinanzas. Ohio State University. Ohio. 1996.
- GUI, B. "La lógica económica del tercer sector". en serie: Documentos. n° 14. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Fac. de Ciencias Económicas - Univ. de Buenos Aires. Buenos Aires. Agosto 1998
- HIRSCHMAN, A. Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas organizaciones y estados. México. Ed. Fondo de cultura Económica.
- IDEMI. La microempresa en debate. Actas del Encuentro Nacional de la Microempresa. Bs. As. 1996
- Instituto para el Desarrollo Industrial. "La situación de las PyMIs Argentinas. En: Boletín Informativo Techint n° 292. Bs. As. Oct.-Dic. 1997
- Jórnadas técnicas de economía social. El autoempleo como respuesta al paro. Instituto Nacional de fomento de la Economía Social. España. 1996
- LEON DE CERMEÑO, J. y SCHREINER, M. Financiamiento para las micro y pequeñas empresas: algunas líneas de acción. Ohio State University. Ohio. 1998..
- LESCANNE, V. Apostando al crecimiento Ed. Foncap. Bs As. 1998.
- LUNA, E.(comp.) Fondos privados, fines públicos. El empresariado y el financiamiento de la iniciativa social en América Latina. Ed. Espacio. Bs. As. 1995.
- LUSICH, R. "Microempresarios uníos". En: Emprendedores asociativos. Ministerio de la producción y el empleo de la Prov. de Buenos Aires. Bs.As. Sept.-Oct. 1996.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, R. "El tercer sector ¿Por qué y para qué?". en: Revista Enoikos. Rta. de la Fac. de Cs Económicas UBA. Año III. n° 9. Bs. As. Dic. 1995. pp. 8-17.
- MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) "El apoyo a la microempresa: el aprendizaje sobre la gestión de proyectos sociales". Forges. Doc. 7-91. Bs. As.. 1999
- MARTINEZ NOGUEIRA, R.(comp.) "La Trama Solidaria. Pobreza y microproyectos de desarrollo social". Gadis. Bs. As. 1990
- MEISTER, A. La participation dans les associations. Editions Economie et Humanisme. Les Editions Ouvrières. Paris. 1974.
- MINTZBERG, H. Mintzberg y la dirección. Madrid. Ed. Díaz de Santos.
- MONZON, J.L. y otro. Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública. Valencia. CIRIEC. 1987.
- OTERO, M y RHYNE, E. El nuevo mundo de las finanzas microempresariales. Ed. Plaza y Valdez. México. 1998
- OTERO, M. Abriendo camino: la expansión de los programas para la microempresa como un reto de las instituciones sin ánimo de lucro. ACCION Internacional. Serie Monografías n° 4. Washington. 1992.
- OTERO, M. y STEARNS, K. La conexión clave. El gobierno, las entidades privadas y el sector informal en América Latina. ACCION Internacional. Serie Monografías n° 5. Washington. 1990.
- PERRI 6. "European competition law and the non-profit sector". en: Revista Voluntas. Manchester University Press. Vol. 3, n° 2. 1992.
- ROITTER, M. "Cuando los negocios no son solo negocios". en: Revista Enoikos. Rta. de la Fac. de Cs Económicas UBA. Año III. n° 9. Bs. As. Dic. 1995. pp. 28-37.
- SAJARDO MORENO, A. "Las relaciones entre el sector público y el sector de entidades no lucrativas" en: revista "CIRIEC España. Revista de Debate sobre Economía Pública y Cooperativa". Madrid. CIRIEC. N° 20."

- SALAMON, L. y ANHEIER, H. "In search of the non-profit sector. I: The question of definitions". en: Revista Voluntas. Manchester University Press. Vol. 3, nº 2. 1992.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H. "Measuring the non-profit sector cross-nationally: a comparative methodology". en: Revista Voluntas. Manchester University Press. Vol. 4, nº 4. 1993.
- SALAMON, L. y ANHEIER, H. Explaining the nonprofit sector. A cross-national analysis. Institute for policy Studies Baltimore, Johns Hopkins University. Presentation at the Second Annual Conference of the International Society for Third Sector Research. Mexico City. July 18-21, 1996.
- SCHLEMENSON, A. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Ed. Paidós. Bs As. 1998
- SCHLEMENSON, A. La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción. Ed. Paidós. Bs As. 1990
- STEWART, J. Gerencia para el cambio. Ed. Legis. Bogotá. 1992
- SUAREZ, F. ".Debilidades de las ONG" en: Revista Enoikos. Rta. de la Fac. de Cs Económicas UBA. Año III. nº 9. Bs. As. Dic. 1995. pp. 46-55 .
- THIRY, B y MONNIER, L. Cambios estructurales e Interés General. CIRIEC España. Valencia. 1997.
- THOMPSON, A. (comp.) Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina. Ed. UNISEF/LOSADA. Bs.As. 1995
- THOMPSON, A. ¿Qué es el tercer sector en la Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro?. Bs. As. CEDES. Doc. nº 110. 1995.
- THOMPSON, A. El tercer sector en la historia argentina. Bs. As. CEDES. Doc. nº109. 1995
- THOMPSON, A. Políticas públicas y sociedad civil en Argentina. El papel de las organizaciones sin fines de lucro. CEDES. Doc. Nº 113. Bs.As.1995
- TUSSIE, D. Comp. El BID, el Banco Mundial y la Sociedad Civil: nuevas formas de financiamiento internacional. Flacso - Oficina de publicaciones del CBC. Buenos Aires. 1997
- U.S. Agency for International Development. Micro enterprise development. Policy paper. Washington. 1995.
- VALENCIA, E. y WINDE, D. El desarrollo una tarea común. Dialogo sociedad civil gobierno. Amaroma Ediciones. México. 1997.
- VIDAL, I. "La economía social en España", en: revista "CIRIEC España. Revista de Debate sobre Economía Pública y Cooperativa". Madrid. CIRIEC. Octubre 1990 Nº 8."