
ACORDE: Construyendo una institución de microfinanzas¹

En julio del 2003 la Junta Directiva de ACORDE se reunió para estudiar opciones para la estrategia futura y desarrollo de la institución. Su Gerente General, Gabriela Flores, se había incorporado a la organización en el año anterior y había dedicado la mayor parte de su tiempo y esfuerzo a reorganizar y reestructurar ACORDE para mejorar la eficiencia en la organización. Después de realizar cambios sustanciales durante el siguiente año para racionalizar la institución, Gabriela y los miembros de la Junta se enfrentaron con la decisión de cómo llevar a ACORDE en adelante.

Aunque algunos miembros de la Junta estaban de acuerdo con el desarrollo de una orientación más empresarial y la meta de convertirse en una organización financiera más formal, otros pensaron que esa no era la decisión apropiada y que la organización debería continuar lidiando principalmente con los temas sociales como la pobreza y el desarrollo. En numerosas conversaciones con la Junta Directiva, Gabriela expresó un punto de vista del que sí estaba muy segura: “El trabajo de ACORDE debería ser continuar prestando dinero”.

La historia de ACORDE

ACORDE, la Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo, era una institución de financiamiento sin fines de lucro. (Ver **Anexo 1**). ACORDE tuvo cinco Gerentes Generales en su historia y en julio del 2003 tenía 44 empleados. Sus oficinas se localizaban en San José, capital de Costa Rica, aunque la institución tenía planes de desarrollar sucursales en la Gran Área Metropolitana en el futuro cercano. ACORDE había estado en el negocio por 17 años y había atendido a 30.000 clientes en Costa Rica para el 2003.

¹ Este caso fue escrito por Connie Jones, bajo la supervisión del profesor de INCAE Mauricio Jenkins, para que sirviera como base para una discusión en clase y no como un ejemplo de una forma correcta o incorrecta de manejar una situación administrativa. Este caso se hizo posible debido al apoyo financiero del Instituto de la Gerencia de Microfinanzas (MFMI) como parte del proyecto “Programas de MBA en Microfinanzas” como una forma de contribuir al análisis de los aspectos administrativos y financieros de América Latina en el sector de microfinanzas.

1987-1995

ACORDE fue fundada en 1987 como parte de una iniciativa de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). CINDE era una organización privada, sin fines de lucro, que promovía la inversión y el desarrollo en Costa Rica. A finales de los ochenta, CINDE se dio cuenta de que los bancos públicos y privados en el país no estaban atendiendo en forma apropiada las micro, pequeñas y medianas empresas de Costa Rica.

En ese momento, la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID) operaba en Costa Rica y basada en esta necesidad de atender mejor a las micro y pequeñas empresas, se dio a la tarea de buscar organizaciones intermediarias para patrocinar programas para llegar a este sector. Con el apoyo de CINDE, USAID creó una nueva organización—ACORDE—y durante los siguientes cinco años donó aproximadamente US \$15 millones a ACORDE para distribuir entre 40 organizaciones no gubernamentales (ONGs) en Costa Rica que atendían el sector meta.

Adicionalmente, USAID seleccionó a un grupo de 16 reconocidos y respetados individuos de diferentes sectores en Costa Rica para actuar como cuerpo administrativo y funcionar en muchas formas similar a una asamblea de accionistas. Este grupo fue invitado a formar una “asociación” que podría asesorar y dirigir a ACORDE y a CINDE en actividades de microfinanzas. Estos individuos incluían políticos, empresarios, profesores, abogados, banqueros e ingenieros. A partir de ese momento, la asociación de ACORDE había crecido para incluir 90 miembros.

Después de casi ocho años de que USAID financiara completamente las operaciones y servicios de ACORDE, la agencia decidió dejar Costa Rica en 1995. Temerosa por su futuro financiero, ACORDE se dio cuenta de que necesitaba desarrollar una nueva estrategia de supervivencia. Para ayudar a la institución durante la subsiguiente transición, USAID donó un edificio para que ACORDE lo utilizara y contrató un estudio sobre las debilidades de ACORDE y su capacidad para convertirse en una organización individual y auto sostenible. El estudio concluyó que ACORDE no podría continuar financiando y donando a proyectos con el dinero que había recibido de USAID debido a que esto obligaría a la organización a cerrar. Más bien, sugirió que ACORDE se enfocara en dar crédito a organizaciones no gubernamentales (ONGs) con tasas de interés que permitieran su sostenibilidad financiera.

1995-2002

El capital semilla original de ACORDE de USAID fue complementado un año después con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); esta ayuda continuó a lo largo de los noventa. ACORDE entonces recibió varios préstamos de instituciones más grandes, tales como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) en 1993, Oikocredit en el 2001 y Banco Banex en Costa Rica en el 2001. Estos préstamos se utilizaron para darle apoyo a inversiones internas. Esta apertura a fuentes financieras externas se vio como un desarrollo positivo ya que aumentó el capital disponible de ACORDE entre cinco y seis veces.

Con un aumento de fuentes de financiamiento, ACORDE se dio cuenta de que también necesitaba aumentar el número de clientes en su cartera y el alcance de sus actividades. Este proceso se inició tres años antes en 1992 cuando ACORDE abrió su línea de crédito para cooperativas de ahorro y préstamo. En 1995, el entonces Gerente General, Bernardo Alfaro, decidió ajustar los servicios de ACORDE para trabajar más directamente con micro empresas y expandir sus servicios a pequeños negocios.

Entre 1995 y el 2001, ACORDE simplemente invirtió los fondos que había recibido de USAID en diferentes empresas pequeñas. No usó ninguna deuda adicional para financiar sus actividades de crédito. El crecimiento global fue mínimo aunque estable. De acuerdo con el Gerente de Operaciones, Carlos Chavarria, “fue una década perdida en la que no se perdió nada, no se ganó nada; nos lo tomamos con calma y estábamos muy cómodos”. La filosofía de ACORDE parecía ser: “haga lo mínimo para que se cubran los costos”.

Para finales del 2001 e inicios del 2002, la Junta Directiva decidió iniciarla búsqueda de un nuevo Gerente General. Esta decisión estaba basada en muchos factores. ACORDE había experimentado un desempeño financiero menos que estelar por más de cinco años y tenía débiles registros y de auditoría. Además, el Gerente General en ese momento, Leonel Zamora, había sufrido severos problemas de salud.

En el 2001 la Directiva contrató a un consultor de El Salvador para llevar a cabo una sesión de capacitación sobre cómo prestar dinero a micro empresas, como un ejemplo de cómo reenfocar los servicios de ACORDE hacia los micro negocios. Aunque ACORDE había comenzado a trabajar más de cerca con micro empresas a inicios de los noventa, la iniciativa solo había tenido un éxito limitado debido a que los administradores de ACORDE tenían muy poca o no tenían experiencia del todo sobre cómo llevarlo a cabo realmente. “A ACORDE le hacía falta la estructura, liderazgo y planes a largo plazo para hacerlo posible” afirmó Rocio Aguilar, miembro de la Junta Directiva de ACORDE. Además, el sector de microfinanzas en Costa Rica era en buena medida diferente al de El Salvador y no se hizo ningún intento por adaptar las políticas, programas y modelos operacionales internos de El Salvador a las realidades y situaciones prevalecientes en Costa Rica. Finalmente, la ley del 2002 que promueve el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en Costa Rica había fomentado que los bancos estatales entraran en el mercado de microfinanzas y dirigieran sus recursos hacia el micro crédito. Estos factores presionaron a la Junta Directiva a contratar a un nuevo Gerente General, alguien que pudiera organizar, dirigir y liderar ACORDE hacia delante.

2002-julio 2003

En julio del 2002 se contrató a Gabriela Flores como nueva Gerente General de ACORDE. Siendo una mujer altamente profesional y dedicada con más de 20 años de experiencia financiera corporativa, Gabriela esperaba aplicar este conocimiento a nivel más localizado y a atender y mejorar la vida de sus coterráneos por medio del desarrollo en microfinanzas.

Gabriela Flores estudió Administración de Empresas en la Universidad Latina en Costa Rica. Casada y madre de cuatro, había trabajado en varias instituciones financieras y no financieras por más de dos décadas. Como profesional dedicada y enfocada, Gabriela trajo un nuevo nivel de liderazgo, formalidad y valores a ACORDE.

Comenzando en 1979, Gabriela trabajó tres años en una compañía bananera multinacional como analista financiera. En 1982 cambió de dirección y comenzó a trabajar en Banex, un pequeño banco que era uno de los primeros privados en Costa Rica. Durante sus nueve años ahí, ocupó muchos puestos diferentes, pero se enfocó básicamente en crédito. Fue en Banex donde conoció a la miembro de la Junta Directiva de ACORDE Rocio Aguilar. De Banex, Gabriela pasó a Banco Cuscatlán, otro banco privado, y trabajó durante tres años en sus departamentos de crédito y negocios internacionales.

En 1994, Gabriela decidió tomar unos años apartada del mundo financiero. Fue durante estos tres años que tuvo a sus dos hijos menores y abrió su propio negocio. Tres años después en 1997, un colega bancario la llamó para conocer su interés en realizar un proyecto de consultoría estratégico. Gabriela retornó al sector financiero y pasó los siguientes cinco años en una posición gerencial superior en LAFISE (Latin Finance Services). Fue durante su período en LAFISE que su antigua colega de Banex, Rocio Aguilar, la contactó para contarle de ACORDE.

Cuando Gabriela llegó a ACORDE en julio del 2002 se unió a la institución con gran entusiasmo, deseosa de aprender más acerca del sector microfinanciero de Costa Rica y a definir el rol de ACORDE en el mismo. Sin embargo, enfrentó una situación complicada y pronto comprendió que debía enfocarse en administrar y poner las operaciones de ACORDE en orden.

En 2002, ACORDE era una organización relativamente pequeña con solamente 23 empleados. Gabriela heredó un estado complicado de asuntos debido a años de documentación financiera y contable imprecisa y una metodología críptica para prestar dinero. La organización no tenía los métodos y procedimientos estandarizados y su cultura institucional no promovía el servicio al cliente o cualquier tipo de auto-identificación con la organización. Además, encontró que “la mentalidad común entre los empleados era que ACORDE era pobre, pequeña y que no podía competir”, reforzando el ambiente de poca motivación.

Gabriela inmediatamente se dio a la tarea de hacer cambios sustanciales en ACORDE durante el siguiente año. Sus cambios no solo incluían los de personal —se despidió al auditor interno y aproximadamente el 50% del personal renunció— sino que también cambios en el estilo de trabajo profesional en la institución. Solicitó una consulta estratégica interna sobre las operaciones de la institución y comenzó un proceso intensivo de ordenar y documentar todas las transacciones en ACORDE. Ella reflexiona: “El trabajo era muy complejo e involucró el 100 por ciento de la revisión de todos los registros y documentos de ACORDE”. A medida que comenzó a ordenar reportes

financieros más detallados y completos para la Junta Directiva, resultó aparente el estado financiero real de ACORDE; la institución tenía que aceptar cerca de \$1 millón² en pérdidas por préstamos incobrables y tenía el serio problema de muchas garantías sin valor o difíciles de cobrar de préstamos que estaban en procedimientos de cobro judicial.

Al mismo tiempo, Gabriela comenzó una campaña intensiva de re-educación para cambiar la cultura interna de la institución, enseñándoles a los empleados a documentar las transacciones y atender mejor a los clientes. Promovió e instauró una serie de sesiones de capacitación internas y reuniones semanales entre departamentos y promovió una comunicación más abierta. En resumen, Gabriela fomentó un ambiente en el que los empleados de ACORDE “se acostumbraron a hacer crecer la organización”.

Gabriela también se enfocó en mejorar la imagen de ACORDE y promovió una nueva estrategia de ventas de cuatro niveles. El primer punto se enfocaba en el mercadeo, incluyendo el posicionamiento institucional por medio del reconocimiento del nombre y la marca, el mercadeo interno dentro de la institución, y el mercadeo externo y de negocios por medio de ferias y eventos. También se enfocó en el mercadeo de ACORDE en publicidad no pagada tal como realizar entrevistas con revistas y periódicos locales. En segundo lugar, ACORDE desarrolló un sistema de oficiales de crédito dedicados a vender y atender a sus clientes. En tercer lugar, comenzaron los planes para un programa de promoción innovador que promocionara los servicios de ACORDE en su mayoría a empresas micro. El cuarto programa promocional se enfocaba en las ofertas de Apoyo de Negocios de ACORDE que consistían de una variedad de servicios que incluían la capacitación, las alianzas institucionales estratégicas, la distribución de información y las asesorías.

Cuando Gabriela llegó a la organización en julio del 2002, ella también trajo consigo su compromiso de utilizar y desarrollar tecnología innovadora, especialmente orientada a clientes en negocios micro y un compromiso por reestructurar la organización para mejorar la eficiencia global. Ella reorganizó y bajó el número de departamentos que le reportaban directamente a ella. También redefinió a qué sectores en Costa Rica ACORDE le prestaría dinero.

Un año después de haber llegado a ACORDE, Gabriela había documentado y limpiado los aspectos administrativos de la organización. Había introducido un nuevo estilo operacional, había cambiado el ambiente interno y la cultura para promover el servicio al cliente y la responsabilidad y había visto un crecimiento financiero e institucional. En julio del 2003, Gabriela se enfrentó con la decisión de cómo llevar a ACORDE al siguiente nivel para ser una institución de microfinanzas exitosa.

² Todas las cifras financieras han sido convertidas a dólares de los Estados Unidos de colones de Costa Rica utilizando el tipo de cambio promedio del Banco Central de Costa Rica.

ACORDE en julio del 2003

ACORDE financió y le dio apoyo a empresas micro y pequeñas en Costa Rica (ver estados financieros en el **Anexo 2**).³ Si una pequeña empresa crecía para convertirse en mediana, a veces ACORDE la acompañaría con otra oferta para crédito; sin embargo, el foco principal permaneció en las empresas micro y pequeñas. ACORDE tenía aproximadamente 600 clientes. El monto de préstamo mínimo era de \$1.000 y el máximo de \$105.000. El monto promedio de préstamos para empresas micro era de \$9.700 y para pequeños negocios era de \$28.000. El periodo promedio de repago era de aproximadamente 50 meses. ACORDE solo otorgaba crédito a individuos o negocios, no a grupos de prestamistas.

ACORDE tenía siete miembros en la Junta Directiva. Debajo de la Junta se encontraba el Gerente General con apoyo administrativo. ACORDE tenía dos departamentos: 1) Crédito y Riesgo, 2) Operaciones, y un auditor interno. (Ver **Anexo 3**.)

Los departamentos de Crédito y Riesgo estaban a cargo de todo el análisis de crédito en ACORDE, así como de la venta de bienes que ACORDE había obtenido en los procedimientos de cobro judicial, de la formalización de préstamos y del cobro de préstamos. El departamento de Operaciones incluía recursos humanos, contabilidad, tesorería y servicios generales y administrativos. Los departamentos de Crédito y Riesgo y Operaciones estaban a cargo de la distribución de productos y servicios financieros.

Aunque no era un departamento separado, ACORDE también ofreció servicios de Apoyo a Empresas que incluían el mercadeo y servicios y productos no financieros. Estos incluían consultorías, programas especiales y seminarios de capacitación. ACORDE también trató de hacer un uso extensivo de las alianzas y las pasantías para darle apoyo a diferentes servicios y había establecido una red de instituciones y escuelas para promover, entrenar y servir mejor a las empresas micro y pequeñas de Costa Rica.

ACORDE tenía un enfoque amplio sobre los clientes y ofrecía un personal profesional altamente capacitado en servicio al cliente. Además, ACORDE ofrecía más capacitación y servicios no financieros externos tales como los que desarrollaron y ofrecieron en el departamento de Apoyo a Empresas.

Productos

ACORDE ofrecía seis productos principales. El primer producto era un préstamo emitido con cuotas fijas para el repago que podrían ser a corto, mediano o largo plazo dependiendo de las necesidades del cliente. El segundo producto era una línea de crédito revolutiva que les permitía a los clientes acceder a cierta cantidad de dinero pero cobrar porciones del préstamo total, a medida que lo fueran necesitando. El tercer producto era

³ Dentro de ACORDE, la institución definió las micro empresas como las que tienen entre uno y diez empleados y cuyas ventas totales brutas ascendían a US \$150.000. Los pequeños negocios fueron definidos como los que tienen de cinco a treinta empleados y generan ventas brutas anuales de US \$1.000.000.

los servicios de factoreo. El cuarto producto era préstamos especializados tales como el programa Auto ACORDE 7, que le prestaba dinero a prestatarios para comprar un vehículo con un repago de siete años. Esto se daba a un préstamo con un valor del 130% que garantizaba que ACORDE pudiera cubrir el 100% del costo del vehículo a ser usado en el micro o pequeño negocio y asignar un 30% de capital líquido a ser usado por el negocio al mismo tiempo. El quinto producto importante que ACORDE ofrecía era para licitaciones de pequeñas empresas en contratos con el gobierno. ACORDE primero ofreció un préstamo de participación que cubría una cuota obligatoria del 5% del proyecto y luego ofrecía un préstamo de cumplimiento que cubría un depósito de garantía que el negocio debía hacer hasta que se cumpliera el contrato. El último producto que ACORDE ofrecía eran préstamos para cubrir comisiones de importación y exportación para clientes involucrados en transacciones internacionales.

ACORDE también ayudó a financiar nuevas empresas; sin embargo, solo financiaba el 50% del costo inicial. El empresario debía proveer el otro 50%. Menos del 10% de la cartera de ACORDE consistía de préstamos para empresas que apenas arrancaban.

Las tasas de interés de ACORDE variaban dependiendo del tipo de cliente y la garantía que se ofreciera. Las tasas típicamente variaban de 21,75% al 29%, pero los clientes de micro negocios pagaban tasas de interés más altas que las de pequeños negocios. De acuerdo con los procedimientos de ACORDE, cuando consideraban préstamos para micro empresas, las referencias de crédito eran el aspecto más importante de tomar en cuenta aunque ACORDE había desarrollado un análisis complejo y a profundidad de la capacidad del cliente para repagar el préstamo que se otorgaba, incluso para los préstamos más pequeños.

El sector de microfinanzas en Costa Rica

La Red Costarricense de Organizaciones de Microempresas (REDCOM), que agrupaba a las instituciones de microfinanzas no gubernamentales más importantes en el país, había identificado alrededor de 50 instituciones de este tipo en Costa Rica. De acuerdo con REDCOM, sus 15 instituciones afiliadas servían a aproximadamente 12.500 clientes y tenían \$32.000.000 en sus carteras. Entre esos clientes se encontraba un 49% de prestatarias mujeres.

Las instituciones de microfinanzas en Costa Rica tenían un gran sector de empresas micro, pequeñas y medianas que atender; aproximadamente el 74% de las industrias en Costa Rica eran pequeñas y medianas. Al agregar micro empresas a ese número, el total crecía a cerca de un 98%. Solamente cerca del 2% de la industria en Costa Rica era de gran tamaño. Una encuesta realizada entre 1994-1998 reportó que las empresas micro y pequeñas eran responsables por el 42% del empleo total en Costa Rica y el 54% del empleo no agrícola. Por lo tanto, representaba un sector importante de la economía costarricense y un objetivo interesante para las instituciones financieras en el mercado de ese país.

Por otra parte, REDCOM había encontrado que había diferencias significativas entre el sector de microfinanzas de Costa Rica y el de los otros países centroamericanos. Aunque los otros países tenían una alta rotación de clientes, lo que significaba que el pago total ocurría con mayor rapidez y el cliente luego tomaba otro préstamo, los costarricenses pagaban sus préstamos durante períodos más largos y no volvían a pedir prestado con tanta rapidez.

En otros países en Centro América adonde la gente tenía un menor ingreso per cápita (\$1.339 en promedio ingreso bruto per cápita en los países en Centro América) y tasas de pobreza más altas (50-70%) que en Costa Rica, la gente se enfocaba más en el diario vivir que en inversión y desarrollo. La mayoría de los préstamos en microfinanzas eran usados para la subsistencia diaria o para cubrir necesidades básicas; el monto por préstamo promedio en otros países centroamericanos era de \$250. En Costa Rica adonde el ingreso per cápita era entre dos y cuatro veces mayor (\$4.000 de ingreso per cápita) que en la mayoría de los otros países centroamericanos y la tasa de pobreza era mucho menor (20%), los clientes de microfinanzas gastaban más dinero en inversión y desarrollo. Además, las instituciones microfinancieras prestaban mayores cantidades de dinero (el microcrédito promedio en Costa Rica era de \$1.500) para darle apoyo a futura inversión y generación de riqueza y no solo a la subsistencia. Aunque otros países puedan haber tenido más clientes en su sector de microfinanzas, el sector en Costa Rica ofrecía mayores cantidades de crédito.

Además, REDCOM había identificado cinco actores principales que proveían servicios de microfinanzas en Costa Rica; ellos eran: 1) bancos nacionales, públicos y privados, 2) organizaciones no gubernamentales (ONGs) que ofrecían servicios de microfinanzas, 3) cooperativas, 4) otras iniciativas gubernamentales y 5) prestamistas informales. Todos los actores ofrecían microcrédito a micro y pequeñas empresas. Para empresas medianas, la mayoría de los bancos públicos y privados ofrecía crédito.

Bancos públicos y privados

Los bancos públicos más grandes e importantes que ofrecían servicios de microfinanzas en Costa Rica eran el Banco Nacional (BN), Banco Popular y de Desarrollo Comunal y el Banco de Costa Rica (BCR). Aunque estos bancos tradicionalmente no habían atendido a las micro y pequeñas empresas, la Ley 8262 del 2002 cambió esta tendencia y les motivó a tener una participación más activa de su parte.

El 24 de abril del 2002 la Asamblea Legislativa aprobó la Ley 8262, “Ley para Fortalecer las Pequeñas y Medianas Empresas” como una forma de promover las empresas pequeñas y medianas en Costa Rica. La nueva Ley 8262 puso al Ministro de Economía a cargo de un plan a largo plazo para realizar una investigación y manejar un nuevo programa de competitividad enfocado a las empresas micro, pequeñas y medianas en el país. Esta ley también creó un fondo especial dentro del Banco Popular (FODEMIPYME) y destinó aproximadamente \$25,7 millones del presupuesto del banco para créditos y servicios para pequeñas y medianas empresas. Esta ley abrió las puertas para que el Banco Popular entrara en el mercado de microfinanzas e invitaba a los otros

bancos estatales a hacer lo mismo para que ofrecieran servicios y productos especializados.

La Ley 8262 fue más que nada una jugada política para tratar de organizar el sector de microfinanzas. A la fecha no ha tenido un impacto directo en ACORDE, aunque ha promovido el sector, la entrada de más competidores así como el relanzamiento de actores que ya estaban en el segmento.

El Banco Nacional (BN) desarrolló el programa BN Desarrollo que estaba dedicado a proveer servicios a micro, pequeñas y medianas empresas. Aproximadamente, el 70% de las solicitudes de crédito bajo este programa fueron entregadas por micro empresas y el 30% de pequeñas y medianas empresas. Las tasas de interés en el programa BN Desarrollo oscilaban dependiendo de algunas variables, pero en general eran muy competitivas. El monto máximo de préstamos era de \$500.000. El BN tenía uno de los más fuertes programas de microfinanzas a nivel de banco público.

Otro participante público era el Banco Crédito Agrícola de Cartago (Bancrédito). Existía el rumor de que Bancrédito quería especializarse en micro crédito (dado el hecho de que por lejos era el banco público más pequeño y ya tenía muchos clientes que eran micro y pequeñas empresas).

Los bancos estatales más grandes habían jugado un rol importante en el sector de microfinanzas en Costa Rica debido a que ofrecían los calendarios de repago a más largo plazo y tasas de interés relativamente bajas. Aunque organizaciones no gubernamentales podían ofrecer períodos de repago que iban de muchos meses a algunos años, los bancos públicos más grandes podrían ofrecer crédito a plazos mucho más largos, como ocho o quince años.

Uno de los principales competidores de ACORDE eran las tarjetas de crédito emitidas por bancos públicos (y privados). Estas tarjetas de crédito eran sencillas de solicitar y obtener, pero cobraban tasas de interés relativamente altas.

En general, los bancos públicos tenían capacidad logística y financiera para crear, implementar y operar programas de microfinanzas bastante competitivos. También tenían el capital necesario para ofrecer menores tasas de interés y calendarios de pago más largos. Sin embargo, tendían a no contar con metodologías y conocimiento suficiente para obtener amplio éxito en sus programas. También, el sector bancario formal a veces se veía como intimidante para las micro y pequeñas empresas. Finalmente, los bancos públicos requerían un cumplimiento muy estricto de regulaciones financieras, lo que limitaba a muchos clientes de micro y pequeñas empresas que no podían ofrecer estados financieros auditados durante de varios períodos así como declaraciones de impuestos. Aproximadamente, el 80% de los clientes de ACORDE no calificaban para crédito en los bancos públicos como resultado de la falta de cumplimiento de las regulaciones financieras. Además, como señalaba Gabriela Flores, estos bancos: "...estaban preparados para un tipo de clientes diferente. El propietario de una micro empresa que va

a ACORDE lo hace en particular porque no se siente bien entrando a los bancos nacionales”.

Muchos bancos privados, entre ellos Interfin, Cuscatlán y BAC San José habían hecho intentos por entrar en el sector de microfinanzas también. Sin embargo, estos intentos habían tenido un éxito limitado. Aunque muchos de estos bancos podían ofrecer préstamos competitivos con calendarios largos de repago, la mayoría de los que realmente habían hecho un compromiso con el sector, se aliaron con ONGs locales y con instituciones de microfinanzas con experiencia y contactos para ofrecer financiamiento por medio de ellas. Además, muchos bancos privados se enfocaban en empresas medianas y grandes debido a que se veía que eran más rentables dadas sus estructuras organizacionales y de costos operativos. Sin embargo, a nivel de micro y pequeñas empresas, algunos de los bancos privados basaban su estrategia en el mercadeo de tarjetas de crédito con pocos requisitos que ofrecían una competencia directa a los servicios de ACORDE y que ofrecían mayores ganancias a los bancos al permitirles bajar sus costos de transacción y cobrar tasas de interés más altas.

Organizaciones no gubernamentales (ONGs)

Estas eran instituciones de microfinanzas que no eran propiedad del estado y ofrecían préstamos, ahorros y otros servicios financieros a los pobres que no eran atendidos por instituciones financieras formales tales como los bancos privados o públicos. Muchas instituciones de microfinanzas habían adaptado marcos de trabajo utilizados por instituciones bancarias convencionales para desarrollar metodologías de crédito para gente pobre tradicionalmente excluidas del sector financiero. Estas instituciones daban préstamos pequeños para promover empresas micro, pequeñas y medianas y con frecuencia se enfocaban en el desarrollo y crecimiento social y no solo en la subsistencia. Esto era especialmente cierto para Costa Rica (tal como se explicó antes).

La mayoría de las ONGs de microfinanzas en Costa Rica habían enfocado su atención a ofrecer servicios en el área de San José. Aproximadamente el 52% de los clientes de las ONGs y el 66% de las carteras de las ONGs estaban distribuidos ahí.

Para el 2003, ACORDE tenía aproximadamente el 45% de la cartera total de ONGs en Costa Rica. En cuanto a clientes, los clientes de ACORDE sumaban el 10% del sector de microfinanzas de las ONGs. En términos del total del sector de microfinanzas nacional, la participación de ACORDE era relativamente pequeña. ACORDE se definía a sí mismo como “una opción para financiar a empresarios que quieren hacer las cosas bien y que quieren desarrollarse”.

ADRI era la segunda institución de microfinanzas más grande de Costa Rica. Era responsable por aproximadamente el 35% de la cartera de ONGs en Costa Rica en el 2003, aunque tenía el mayor número de clientes (más de 1.000 en julio del 2003).

ACORDE y ADRI, las dos ONGs más grandes en Costa Rica que atendían el sector de microfinanzas, tenían la mayor responsabilidad dentro de REDCOM. ACORDE se unió a

esa institución desde sus inicios como una forma de apoyar a otras ONGs en Costa Rica y obtener los beneficios de tener un canal por medio del cual pudieran compartir información.

Otras ONGs reconocidas que atendían el sector de microfinanzas eran: ADESTRA, Credimujer, FINCA, FOMIC, Fundación Mujer y FUCODES, ninguna de las cuales tenía más del 3% del mercado en el 2003.

Cooperativas

El sector de microfinanzas en Costa Rica también incluía muchas cooperativas bien desarrolladas y posicionadas que ofrecían servicios tales como ahorro y préstamos. Estas cooperativas reguladas, como Coopealianza en el sur, Coopemep en San José y Cocique en el norte atendían a un número relativamente grande de clientes. Del total de 126 cooperativas en Costa Rica, 26 estaban bajo la supervisión de las autoridades regulatorias en Costa Rica para intermediarios financieros. Las cooperativas jugaban un papel importante en las áreas rurales de Costa Rica e incluso tenían una presencia más grande que la mayoría de las instituciones no gubernamentales que ofrecían servicios de microfinanzas.

Las tres cooperativas más grandes (mencionadas arriba) controlaban el 43% de la cartera de crédito del total de las cooperativas; sin embargo, en años más recientes las cooperativas perdieron un poco de su importancia histórica y las tasas de no pago estaban sobre el 20% en algunas de ellas.

Otras iniciativas gubernamentales

Además, el gobierno de Costa Rica había promovido a una institución y a una iniciativa que ofrecían servicios de microfinanzas aunque a un sector diferente que los otros actores. Ambas eran operadas por el estado y eran programas no bancarios que ofrecían algunos servicios financieros en forma directa o indirecta y específicamente a poblaciones marginadas o golpeadas por la pobreza.

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) era una institución gubernamental dedicada a reducir la pobreza en Costa Rica. Como parte de sus programas sociales, el IMAS ofrecía créditos y algunos servicios financieros aunque se enfocaban en su mayoría a aquellos que necesitaban satisfacer sus necesidades básicas (alimentos y vivienda) en vez de aquellos que estaban interesados en oportunidades de inversión.

La segunda iniciativa era manejada por medio del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que patrocina el Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PRONAMYPE). PRONAMYPE era un programa que permitía al gobierno distribuir el microcrédito y capacitar a las micro y pequeñas empresas por medio de diferentes ONGs, cooperativas y el Banco Nacional. PRONAMYPE había definido las micro empresas como las que tenían de 1 a 10 empleados y les ofrecía hasta \$10.000 en crédito; las pequeñas empresas eran las que tenían de 10 a 20 empleados y PRONAMYPE les ofrecía hasta \$20.000 en crédito para sus negocios.

Debido a que el IMAS y PRONAMYPE en su mayoría ofrecían servicios financieros de subsistencia, ninguno era un competidor directo para los clientes de ACORDE.

Prestamistas informales

Uno de los principales competidores de ACORDE eran los prestamistas informales. Los prestamistas informales iban de puerta en puerta e incluso ofrecían servicios de otras empresas. Estos prestamistas ofrecían préstamos del tamaño apropiado para micro y pequeñas empresas, pero cobraban tasas de interés muy altas. La ventaja competitiva de los prestamistas informales era que sus servicios estaban fácilmente disponibles y pedían muy pocos requisitos.

La sesión de Junta Directiva de julio del 2003

A mediados del 2003, la Junta Directiva de ACORDE se reunió para tomar una decisión sobre la estrategia futura y crecimiento de ACORDE. Estaba claro que algunos de los miembros compartían diferentes perspectivas en cuanto a cómo debería contribuir ACORDE al desarrollo de Costa Rica. Algunos, como Edgar Briceño, miembro de la junta desde el 2001 (sus datos personales se encuentran en el **Anexo 4**) promovía la filantropía y el desarrollo social y defendía un enfoque de actividades prestatarias basadas más en micro empresas. Otros como Rocio Aguilar (sus datos personales se encuentran en el **Anexo 5**), miembro de la Junta desde el 2000, promovían un enfoque más formalizado y auto sostenible basado en un aumento de los flujos de ingresos y la generación de un superávit, tal vez enfocándose en una cantidad mayor de pequeñas empresas.

Después de un año en la organización, Gabriela había decidido que ACORDE necesitaba diferenciarse pero no estaba muy segura de cuál debía ser el enfoque diferente que debía tomar la institución.

Las siguientes conversaciones entre la Junta Directiva incluyeron discusiones acaloradas a medida que algunos expresaban posiciones bien definidas sobre los diferentes potenciales caminos para el futuro de ACORDE.

Anexo 1 MICROFINANZAS⁴

Las microfinanzas es el suministro de préstamos, ahorros y otros servicios financieros básicos al desposeído. Los servicios financieros necesarios a los pobres incluyen préstamos para capital de trabajo, crédito de consumo, ahorros, pensiones, seguros y servicios de transferencia monetarios. Aunque algunas instituciones formales, tales como los bancos comerciales y estatales, ofrecen servicios a hogares humildes, la mayoría de estas instituciones formales rara vez llegan a los sectores más pobres en las áreas rurales. Los problemas en infraestructura algunas veces inhiben la presencia física real en estas áreas rurales. Otras veces las instituciones formales se rehúsan a atender a los pobres debido a los estereotipos, riesgos crediticios, servicios disponibles u otras razones.

En ausencia de instituciones formales, han surgido otras organizaciones que proveen servicios financieros a los pobres. Específicamente las organizaciones no gubernamentales que reciben apoyo de donadores, las cooperativas y las instituciones de desarrollo comunitarias, así como grupos de auto-ayuda y asociaciones de crédito han entrado a proveer estos servicios y productos financieros tan demandados.

Los primeros programas de microfinanzas actuaban en contra del pensamiento tradicional financiero, otorgando préstamos y crédito a personas que apenas tenían suficientes activos para respaldar el valor. Ellos podían hacer esto adaptando las metodologías convencionales de préstamos para que calzaran dentro del contexto de pobreza. Muchas instituciones encontraban que los pobres de hecho eran un buen riesgo crediticio con tasas de repago en forma estable sobre el 90%.

En vez de promover regalos, como lo hicieron muchos programas crediticios rurales entre 1950 y 1970, estas instituciones de microfinanzas (IMF) atendían a una clientela más pobre y vulnerable al proveer préstamos en pequeña escala que les permitía a los prestatarios invertir en pequeñas empresas y comprar insumos, que a su vez les permitía acumular activos y generar ingreso y bienestar para el hogar.

Las IMF, además de ofrecer productos financieros, como crédito, también otorgan servicios financieros, tales como cuentas de ahorros y seguros. Muchos también ofrecen servicios no financieros tales como programas de capacitación, asistencia técnica y servicios sociales. Las IMF ofrecen servicios y productos importantes a una porción de la población que normalmente está excluida del sector financiero formal y aún de los servicios gubernamentales formales tales como educación y asistencia social. Muchos de los que sostienen que las IMF ayudan a aliviar la pobreza citan dichas razones.

⁴ Basado en "About Microfinance: Frequently Asked Questions," CGAP Building Financial Systems for the Poor, <http://www.cgap.org/about/faq05.html>, 7 de octubre del 2004.

Aunque el efecto global de las microfinanzas en la pobreza se ha discutido y hay muy pocos datos precisos disponibles para respaldar cualquier posición, el microcrédito y las nuevas iniciativas de desarrollo basadas en las microfinanzas de hecho proveen beneficios tangibles para los pobres que pueden ayudar a reducir las tasas de pobreza.

Las IMF tienen enfoques y diseños operacionales diferentes. Esto es particularmente cierto en América Latina que tiene un mercado de microfinanzas más viejo, más desarrollado y más diverso al igual que un rango de tipos diferentes de instituciones con diferentes tamaños, misiones y niveles de desempeño. Algunas IMF de América Latina son entidades formales reguladas y supervisadas por el sector financiero del país. Otras IMF son menos formales y no están reguladas. Algunas IMF son propiedad del gobierno mientras que otras son asociaciones de crédito u ONGs. Algunas se enfocan completamente en ofrecer servicios financieros a los pobres mientras que otras ofrecen un rango de servicios a un mercado más amplio. Además, algunas ofrecen servicios no financieros, tales como capacitación técnica y programas sociales, mientras que otros únicamente se concentran en productos y servicios financieros. En cuanto al microcrédito la realidad es que, algunas IMF prestan a grupos, otros solamente a mujeres y otros hacen préstamos individuales.

El movimiento de microfinanzas se está haciendo cada vez más global a medida que las organizaciones internacionales, como el Banco Mundial y las Naciones Unidas se han unido para tratar de llegar a más de 100 millones de hogares alrededor del mundo para el año 2005 tal como se decidió en la Cumbre de Microcrédito en Washington, DC en 1997. En ese entonces, existían más de 3.000 instituciones de microfinanciamiento en los países en desarrollo y se estima que sus programas llegaban a cerca de un 7 por ciento de los pobres en el mundo. Por esta razón, muchos gobiernos e instituciones están poniendo cada vez más atención e implementando programas de microfinanzas como parte de sus iniciativas de desarrollo.

Específicamente en América Latina, ACCIÓN Internacional es una organización que ha sido instrumental en ofrecer microcrédito. Para 2003, ACCIÓN había distribuido más de \$1,16 mil millones en crédito a más de un millón de clientes. El préstamo promedio era de \$554.

Microfinanzas y mujeres

Tradicionalmente, a pesar de la estructura o formación de las IMF, la mayoría han escogido enfocar sus programas de préstamos en mujeres, ya sea en grupo o individualmente, por varias razones. Una es que las mujeres son las más pobres de los pobres y debido a que las IMF tienen la meta de ofrecer servicios financieros a los pobres, prestar a las mujeres calza dentro de sus metas.

Las investigaciones realizadas por el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, UNIFEM y el Banco Mundial han sugerido que las desigualdades de género en los países en desarrollo inhiben el crecimiento y desarrollo económico. Por lo tanto, muchas

organizaciones internacionales y gobiernos han puesto mucha atención a las microfinanzas como una estrategia para llegar a las mujeres e involucrarlas en el proceso de desarrollo. Aumentar la igualdad entre los hombres y las mujeres en las sociedades en desarrollo puede fomentar el crecimiento económico y el desarrollo. Las IMF que se dirigen a las mujeres no solo les ofrecen empoderamiento financiero, económico y social sino que también contribuyen a aliviar la pobreza al patrocinar iniciativas de desarrollo a nivel local que a su vez, fomenta desarrollo nacional a mayor escala y crecimiento económico.

Dicho aumento en el acceso a activos, tales como crédito y capital, directamente apoya la participación económica de la mujer. Esta participación es importante cuando se considera que las mujeres llevan la mayoría de los hogares pobres y que son con frecuencia más desempleadas que los hombres. Además, los estudios han mostrado que las mujeres tienden a gastar más de su ingreso en su familia; por lo tanto, al mejorar el acceso de las mujeres al crédito y al aumentar su ingreso, las IMF pueden mejorar efectivamente el bienestar de toda la familia. Las mujeres tienden a gastar su nuevo ingreso en sus hijos, poniendo especial atención en la educación, dieta, cuidado de la salud y necesidades de vestimenta. Al aumentar la educación y mejorar la dieta, las mujeres fomentan el capital humano de la familia que es un activo importante que podría capitalizarse aún más y que contribuye directamente al desarrollo humano y local. Al mejorar el capital social, las mujeres alivian la pobreza. Por lo tanto, al aumentar el acceso financiero y el capital económico y social de las mujeres, las IMF están contribuyendo directamente a aliviar la pobreza.

Además, muchas organizaciones han encontrado que es más sencillo y más confiable trabajar con mujeres. Las mujeres por lo general tienen mejores registros de pago y son más cooperativas. Los servicios y programas dirigidos específicamente a las mujeres incluyen programas que hacen a las mujeres responsables de sus préstamos, que requieren el repago de las féminas y que ofrecen cuentas de ahorros y proveen cobertura de seguros para ellas.

Aunque estos programas de microfinanzas no han eliminado completamente la pobreza, muchos han ayudado a empoderar a las mujeres económica, social y políticamente. Estos les han permitido mayor acceso y participación a sus hogares y comunidades, dos pasos importantes para aumentar la igualdad de género y el desarrollo económico.

Las microfinanzas en Centro América

Los programas de microfinanzas en Centro América se han desarrollado en dos esferas diferentes: la urbana y la rural. Las IMF urbanas y las IMF rurales operan con estrategias diferentes debido al hecho que sus clientes, operaciones, servicios, productos, metas, ubicaciones y demás son diferentes. A la fecha, mucha de la investigación actual al ofrecer servicios de microfinanzas a los pobres se ha enfocado en el pobre urbano y por lo tanto en las IMF urbanas. Aunque los pobres rurales enfrentan muchos de los mismos retos que los urbanos, sus medios para enfrentar los retos son diferentes.

Las comunidades rurales, al igual que las urbanas, pueden beneficiarse significativamente del crédito, ahorros y servicios de seguros. Sin embargo, las IMF localizadas en centros urbanos tienden a enfocarse en prestar a hogares urbanos y muchas tienden a enfrentar una competencia más fuerte de instituciones formales y bancos de segundo piso localizados ahí.

En comparación, las IMF rurales tienden a ser más informales y pueden tener menos competencia con los bancos comerciales y estatales debido a su ubicación. Las IMF rurales también tienden a prestar a clientes rurales que siguen siendo el 50% de la población en América Central. Las IMF rurales ofrecen servicios hechos a la medida de su ambiente rural; en Centro América la mayoría de las actividades rurales se centran alrededor de la agricultura. Además, las IMF rurales aún enfrentan el reto de aumentar el acceso a los que más necesitan los servicios financieros al ampliar su base de clientes; esto es particularmente cierto en áreas rurales y ciudades secundarias.

Los hogares rurales y urbanos tienen diferentes necesidades y requieren de diferentes políticas de los gobiernos e instituciones financieras. En algunos casos, las políticas diseñadas para ayudar a los pobres urbanos en realidad lastiman a los pobres rurales; esto incluye tipos de cambio sobrevaluados, medidas proteccionistas para las industrias domésticas que resultan en costos más altos para los agricultores, impuestos más altos y precios controlados para los bienes de agricultura.

El acceso al crédito es imperativo para el desarrollo del país. Al reconocer que los clientes rurales presentan diferentes situaciones e intereses que los clientes urbanos, las IMF pueden atenderlas mejor. Al final de cuentas, tener acceso a crédito puede darle a los hogares los medios para realizar mejores inversiones e inversiones necesarias si quieren permanecer competitivos y económicamente sólidos.

Limitaciones a las microfinanzas

Aunque muchas organizaciones han implementado programas de microfinanzas que han contribuido a aliviar la pobreza local, microfinanciar a la gente pobre no es la panacea para el desarrollo y los problemas de pobreza. Existen instancias en las que las microfinanzas no son una buena opción para los pobres. Tal vez la más obvia es que cuando una persona no tiene los medios para repagar el préstamo, no se le debería dar el préstamo.

Los programas de microfinanzas exitosos requieren que sus clientes tengan cierto nivel de estabilidad debido a que idealmente el cliente debe de hecho repagar a la institución que le presta. Por lo tanto, las IMF deberían enfocarse en prestarle a poblaciones con algún medio de estabilidad económica, ya sea por medio de actividades económicas distribuidas o esquemas de préstamo en grupo.

Otro asunto importante al considerar si las microfinanzas son la mejor iniciativa de desarrollo es la estabilidad económica, política y social del país en el que opera la IMF.

Cuando el caos económico, político y social impide o evita que las IMF sean capaces de funcionar y operar, la posibilidad de que las IMF lleguen exitosamente a su población meta disminuyen.

Por otro lado, si un gobierno dicta e implementa muchas regulaciones y controles, las IMF y su capacidad de llegar a sus clientes también pueden sufrir. En países adonde los gobiernos han puesto un tope a las tasas de interés o han regulado las operaciones en forma extrema, las IMF tienen problemas para llegar en forma apropiada a la población pobre. Por lo tanto, cuando se presentan estas regulaciones, las microfinanzas no necesariamente son la mejor estrategia de desarrollo a no ser que se unan con una reforma gubernamental.

Además, los expertos han discutido que puede que las microfinanzas no sean realmente apropiadas entre los más pobres de los pobres precisamente porque los que se enfocan en su subsistencia diaria no están tan comprometidos o no son tan capaces de satisfacer sus obligaciones financieras. Cuando a una persona le hace falta completamente el apoyo comunitario debido a una miseria o pobreza extrema o la pobreza es tan extrema que una persona solo puede enfocarse en el momento presente y puede estar tentado a comprar alimentos u otras necesidades diarias, los programas de microfinanzas están casi destinados a fracasar.

En vez de promocionar programas de microfinanzas cuando estas limitaciones existen, los gobiernos y organizaciones pueden promover iniciativas de desarrollo alternativas. Estas pueden incluir: ahorros, titulación financiera como donaciones con propósito específico; inversiones externas en infraestructura y servicios no financieros; programas de empleo y reformas legales e institucionales.

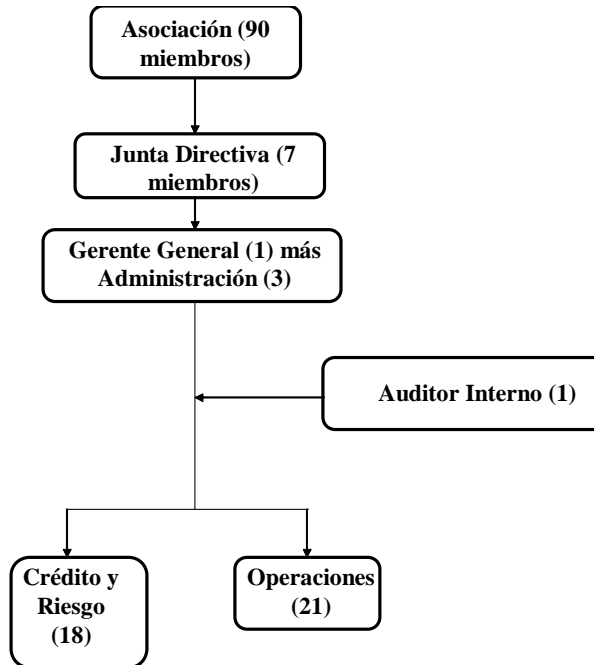
Anexo 2
Estado financiero de ACORDE
(En miles de dólares de EE.UU.)

	<i>Diciembre 1999</i>	<i>Diciembre 2000</i>	<i>Diciembre 2001</i>	<i>Diciembre 2002</i>
Efectivo y depósitos en bancos	1.514	786	879	3.832
Préstamos netos pendientes	6.511	7.851	9.798	7.260
Cuentas por cobrar	507	531	360	26
Gastos prepagados	34	21	36	63
Depósitos a largo plazo	4	5	4	3
Estimaciones	58	0	(181)	(98)
Propiedad y equipo net	1.401	791	799	766
Otros activos	750	818	726	1.313
Activos Totales	10.779	10.803	12.422	13.165
Cuentas por pagar	43	58	60	121
Impuestos	0	1	1	0
Gastos acumulados	5	0	6	8
Intereses acumulados	0	1	11	44
Reservas y estimados	32	29	30	29
Deuda a largo plazo	399	216	1.204	1.897
Otros pasivos	5	7	2	13
Total pasivos	484	311	1.313	2.112
Revaluación de activos	542	461	428	388
Capital donado	4.004	1.560	1.446	1.311
Superávit acumulado	5.749	8.471	9.235	9.354
Capital total	10.295	10.492	11.108	11.053
Total capital + pasivos	10.779	10.803	12.422	13.165

Estados financieros de ACORDE
(En miles de dólares de EE.UU.)

	<i>Diciembre 1999</i>	<i>Diciembre 2000</i>	<i>Diciembre 2001</i>	<i>Diciembre 2002</i>
Interés devengado de préstamos	2.233	2.002	2.419	2.382
Interés devengado de préstamos e inversiones	350	308	114	228
Otros ingresos	95	87	94	97
Ingresos totales	2.678	2.397	2.627	2.707
Otros intereses	49	16	51	150
Gastos administrativos	498	457	546	678
Gastos generales	474	362	528	779
Otros gastos	49	42	44	32
Total gastos	1.070	878	1.169	1.638
Superávit	1.608	1.519	1.458	1.069
Tipo de cambio promedio (colones/US\$)	258,43	311,26	331,55	358,36

Anexo 3
Estructura organizacional de ACORDE



Anexo 4

Edgar Briceño

Edgar Briceño se convirtió en asociado de ACORDE en el 2000 y formó parte de la Junta Directiva un año más tarde en el 2001. Estudió economía y posteriormente dedicó su carrera profesional al sector público. Entre 1977 y 1982 trabajó como funcionario público en temas de interés como la integración comercial en Centro América. En 1982 se hizo profesor de la Universidad de Costa Rica y trabajó en el Instituto de Investigaciones Económicas allí lo que le permitió realizar estudios en comercio y exportaciones. En 1987 se convirtió en Director de Planificación para el Comercio Exterior y en asesor del Ministerio de Comercio Exterior en Costa Rica. Durante este tiempo y después, de 1981 a 1998, Edgar también dedicó tiempo personal a la consultoría de negocios y organizaciones internacionales.

En 1998 Edgar comenzó a trabajar en el Ministerio de Trabajo como asesor en microfinanzas y Director del programa nacional de la organización gubernamental PRONAMYPE que promueve las microfinanzas y el desarrollo. Se mantuvo en este puesto hasta el 2002. Edgar promovió una nueva dirección para el programa al crear un desarrollo estratégico con respecto al desarrollo social y más lejos de una mentalidad más estricta financiera. Por medio de su liderazgo PRONAMYPE comenzó a ofrecer pequeñas cantidades de crédito, incluyendo a ONGs marginadas que típicamente no tendrían financiamiento del gobierno o apoyo para ampliar su cobertura geográfica.

Entre 1998 y el 2003 Edgar también participó en importantes Juntas Directivas incluyendo el Comité Especial para PRONAMYPE en el gobierno de Costa Rica; CENPROMYPE, el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica; REDCOM; y el Centro para Nuevas Empresas. También trabajó en REDCAMIF, la Red Centroamericana de Microfinanzas y el Consejo de Apoyo Regional para Oikocredit como especialista financiero.

En el 2000 Edgar recibió una llamada para unirse a la Asociación de ACORDE, una institución que él dijo que era “respetada pero no adorada” en el país. Con base en sus experiencias pasadas y sus convicciones personales, Edgar se dio cuenta de que tenía que buscar dos realidades de desarrollo en ACORDE: una basada en la necesidad de financiar a las empresas pequeñas y medianas y la otra basada en la necesidad de financiar a los pobres que en su mayoría trabajan en micro empresas. Edgar incentivó una visión en ACORDE que se enfocaría en el desarrollo de las empresas micro y pequeñas en el país, que no fueran atendidas por el sector financiero formal. Sintió que ACORDE tenía la obligación de jugar un rol social en el sector de microfinanzas y no solo operar como una institución financiera que generara un superávit.

Anexo 5

Rocío Aguilar

Rocío Aguilar, en la Junta Directiva de ACORDE desde el 2000, estudio administración de empresas en la Universidad de Costa Rica. Casada y madre de siete hijos, ha dedicado la mayoría de su vida profesional al sector bancario, y recientemente se incorporó en infraestructura y desarrollo en Costa Rica con importantes posiciones en instituciones públicas y privadas.

En 1981 Rocío se unió a un pequeño banco recién creado, y uno de los primeros privados que se permitió operara en Costa Rica, Banex, cuando solo tenía 12 empleados. La organización era nueva, pero esto le dio a Rocío la oportunidad importante de aprender y construir una organización. Fue durante los siguientes 20 años que trabajó desde Analista Financiera a Corredora y Gerente que desarrolló una visión importante: “Aprendí que usted tiene que hacer sus sueños realidad”.

Fue durante este tiempo que decidió desarrollar muchos intereses externos. Decidió obtener un título en derecho y en 1987 se involucró con FUNDES, una organización de desarrollo dedicada a ayudar a las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Entre 1987 y el 2003 Rocío trabajó con FUNDES en muchos proyectos pequeños y medianos mientras todavía trabajaba en Banex. Durante este tiempo, conoció de la importancia de estos pequeños negocios en la economía de Costa Rica y también vio los obstáculos y la informalidad en la que operaban muchas de estas empresas pequeñas y medianas.

Rocío se describe como alguien “terriblemente tenaz” y que trata de rodearse de colaboradores, personas que inspiren, con experiencia, lealtad y que “sean mejores”. Su personalidad y experiencias la han llevado a creer que puede “lograr cualquier cosa”.

Aunque Rocío ha sido parte de la Asociación de ACORDE desde su nacimiento en 1987, rara vez participó en la organización. No fue hasta el 2000 cuando Rocío dejó Banex y comenzó a buscar “el siguiente paso” que puso más atención a ACORDE. Fue en ese momento que se unió a la Junta Directiva. Aunque describe a ACORDE como una organización “saludable” en ese momento, se dio cuenta de que operaba sin un “plan a largo plazo”. Además estaba preocupada en particular del poco impacto que la organización tenía relativamente en las pequeñas empresas en Costa Rica. Rocío pensó que ACORDE necesitaba crecer, expandirse incluso fuera del país y formar alianzas estratégicas con otras organizaciones e instituciones de microfinanzas. Su visión para ACORDE era enfocarse en convertirse en un negocio competitivo basado en ingresos y un superávit para ser auto-sostenible y que le permitiera crecer.