

# MICROCRÉDITO

La metodología Grameen como sistema innovador  
de promoción de pequeños emprendimientos.

La estrategia y gestión aplicada por una ONG  
de la ciudad de Paraná.

Estudio de caso

Autor: MARÍA VERÓNICA TELLECHEA  
Contador Público Nacional  
TESIS DE POSTGRADO  
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL  
Santa Fé – Argentina  
Año 2005  
Director: Dr. Sergio Hauque  
Co-Director: Prof. Estela Pérez Moncunill

## INDICE

Glosario .....	8
Introducción .....	10
<b>CAPITULO I:</b>	
1. GRAMEEN EN SU PAIS DE ORIGEN.....	15
1.1. Antecedentes .....	15
1.1.1. Microcréditos o Microfinanzas .....	15
1.1.2. Capital Social .....	16
1.2. Desarrollo Institucional.....	16
1.3. Familia Grameen .....	17
1.3.1. Características generales y metodología .....	18
1.3.2. Mercado y Entorno .....	20
1.3.3. Condiciones del mercado donde inició sus actividades.	21
1.3.4. Estadísticas en Mercado de Crédito (informal/tradicional)	22
1.3.5. Mercado potencial – Clientes .....	24
1.3.6. Definición del producto .....	25
1.3.7. Breve descripción de las empresas subsidiarias del grupo y sus relaciones .....	25
1.4. IMFs: Diferencias operativas metodológicas respecto a los servicios financieros tradicionales .....	28
1.5. Características comunes de las Instituciones microfinancieras (IMFs)	32
<b>CAPITULO II</b>	
2. GRAMEEN EN LATINOAMÉRICA .....	33
2.1. Antecedentes y desempeño de las IMFs en Latinoamérica .....	33
2.2. Banco Sol (Bolivia) .....	36
2.2.1. Visión del Banco .....	37
2.2.2. Misión .....	37
2.2.3. Valores Institucionales .....	37
2.2.4. Tipo de Organización .....	37
2.2.5. Productos .....	37
2.2.6. Clientes .....	38

2.2.7. Datos estadísticos .....	38
2.2.8. Financiamiento – sustentabilidad .....	38
<b>2.3. Pro Mujer (Bolivia, Perú, México y Nicaragua) .....</b>	<b>39</b>
2.3.1. Visión .....	39
2.3.2. Misión .....	39
2.3.3. Sedes .....	40
2.3.4. Clientes .....	40
2.3.5. Productos .....	40
2.3.6. Monto promedio de los créditos .....	40
<b>2.4. Familia Grameen en Argentina .....</b>	<b>43</b>
2.4.1. Estatus legal .....	44
2.4.2. Tamaño, edad y composición de las organizaciones .....	44
2.4.3. Cumplimiento de normativa legal e impositiva .....	45
2.4.4. Financiamiento .....	45
2.4.5. Productos .....	45
2.4.6. Monto de los créditos .....	46
2.4.7. Plazos y formas de pago .....	46
2.4.8. Garantías .....	46
2.4.10 Clientes .....	46
2.4.11 Impacto .....	47
2.4.12 Constitución de redes .....	47
2.4.13 Metas para el año 2005 de las FGAA .....	47
2.4.14 Debilidades .....	47
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3 O.N.G “BANCO DE LOS POBRES” (Estudio de Caso). .....</b>	<b>49</b>
3.1 Antecedentes .....	49
3.1.1 Localización geográfica .....	50
3.1.2 Valores de la organización .....	50
3.2 Un Banco comercial en paralelo con el Banco de los Pobres .....	50
3.3 Aplicación del marketing en el Banco de los Pobres .....	53
3.3.1 Análisis externo. Definición de entorno y sus componentes. Oportunidades y amenazas .....	54
3.3.1.1 Demanda .....	57
3.3.1.1.1 Nivel de Actividad y Empleo .....	58



3.3.5.8 Indicadores .....	82
CAPITULO IV – Cadena de Valor del Grameen Bank .....	85
CONCLUSIONES .....	90
BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS ELECTRÓNICOS .....	109

## INDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y ANEXOS:

Cuadro 1 – IMFs: Diferencias operativas con los servicios tradicionales	27
Cuadro 2 - Diez primeros Bancos (fuente BCRA)	29
Cuadro 2 - Incorporando Clientes con mora mayor a un día	29
Cuadro 3 - Réplicas Grameen: (fuente: Grameen Argentina)	30
Cuadro 4 – Datos Estadísticos de Pro-Mujer	40
Cuadro 5 – Estadísticas generales de Réplicas Grameen en Argentina	43
Cuadro 6 – Análisis comparativo (Bco. comercial versus Bco. de los Pobres)	51
Cuadro 7 – Emprendimientos que financian (Argentina)	45
Cuadro 8 – Línea de Indigencia y Pobreza	57
Cuadro 9 – Actividad y Empleo	58
Cuadro 10 – Productividad operadores de campo	67
Cuadro 11 – Cartera por saldos	68
Cuadro 12 – Análisis F.O.D.A (Cuadro resumen)	74
Grafico 1 - Microempresarios con créditos obtenidos de una IMF en Latinoamérica	35
Anexo I - “Grameen Trust Partner Organizations” . Monthly statement al 30 de junio de 2005	100
Anexo II - Evaluación de impacto.	102
Anexo III - Población por sexo en la provincia de Entre Ríos (Argentina)	107
Anexo IV - Indicadores de gestión del Banco de los Pobres.	108

## GLOSARIO

- ACCION Internacional: ONG de USA con asiento en Latinoamérica que financia actividades microfinancieras.
- Banco Sol: Banco Solidario (Bolivia)
- COPROMEN: Entidad civil sin fines de lucro que administra fondos para empleo, capacitación y actividades de microcrédito.
- EPH: encuesta permanente de hogares del INDEC
- FGAA: Fundación Grameen (Aldeas) Argentina
- FFPs: Fondos financieros privados
- FIS: Fondo de inversión social
- FONCAP: sociedad anónima del Estado y privados argentinos, que financia actividades microfinancieras
- Grameen: Aldea en bengalí
- IMF: Institución Microfinanciera
- INDEC: instituto nacional de estadísticas y censos (Argentina)
- Microfinanzas o microcrédito: importa el acceso a servicios financieros por parte de personas y grupos que tradicionalmente han resultado excluidos de los mismos. Son créditos por montos mínimos (entre 100 y 300 dólares).
- MicroRate: Agencia calificadora de instituciones microfinancieras en África y América Latina
- OIT: Organización internacional del trabajo
- ONG: Organización no gubernamental
- Operador de campo: personal de la IMF que coordina, representa y sirve de nexo entre el grupo de prestatarios (clientes) y los miembros directivos de la IMF. Preside las reuniones, evalúa los proyectos (en una primera etapa) y realiza la cobranza de los créditos.
- OSM: Organización Mundial de la Salud
- PBI: producto bruto interno
- PNUD Programa de Naciones unidas para el desarrollo
- PRODEM: ONG de promoción y desarrollo de la Microempresa

- **PRESTATARIO:** persona que recibe un crédito. Cliente de las microfinancieras.
- **REPLICA:** representación regional del Grameen Bank que aplica su metodología en forma rigurosa. Actúan como agencias o sucursales.
- **SBEF:** Superintendencia de Bancos y Entidades financieras de Bolivia
- **SI DE CREER:** tarjeta de crédito regional (Entre Ríos-Argentina)

## INTRODUCCION

Mundialmente se registra una cifra de alrededor de 4 mil millones de pobres, lo que representa 2/3 de la población mundial. Esto plantea un desafío y una gran oportunidad para las empresas multinacionales. Como condición inicial surge la necesidad de desarrollar una infraestructura comercial que se ajuste a sus necesidades. La llave para triunfar parece estar en la posibilidad de generar capacidad de compra en dicho sector al que algunos autores han convenido en llamar la "base de la pirámide"<sup>1</sup> (Prahalad – Hart, 2002.108-117)

Según el informe de la OIT<sup>2</sup> (Organización internacional del Trabajo), casi 1000 millones de personas están subempleadas o realizan tareas que no son suficientes para lograr mantenerse ellas y sus familias. Esto individuos se desempeñan en el sector informal. Se presentan 2 alternativas: facilitar el acceso al crédito y/o aumentar el potencial de ingreso de los sujetos en esta condición.

Dar crédito a los pobres no es una idea nueva, a nivel internacional, particularmente en Bangladesh, en el año 1974, el economista hindú Muhamad Yunus inició un programa de microcréditos como herramienta para erradicar la pobreza. El mismo ha sido reconocido por la comunidad internacional. El Banco Mundial, avala este proyecto y en la cumbre del Microcrédito, celebrada en la ciudad de Washington el 2 de enero de 1997, puso en marcha una campaña mundial con el fin de ofrecer desde esa fecha hasta el 2005 créditos a 100 millones de familias mas pobres del mundo.

El Banco Grameen, como su fundador lo ha bautizado proviene de la palabra Gram, que significa "aldea", "rural" o "de la aldea" en bengalí. Muhamad Yunus diseñó un sistema que ha sido objeto de réplicas en el mundo entero con características particulares y una tasa de recupero, a diferencia del sistema financiero tradicional, superior al 90 %. Se inició con un préstamo de 27 dólares a 42 personas y terminó en una alternativa que ha sido elogiada por el Banco Mundial entre otras organizaciones internacionales. Al mes de marzo de

---

<sup>1</sup> Personas cuyo ingreso anual per. cápita ronda los 1500 U\$\$, el cual no alcanza al mínimo para una vida decente

<sup>2</sup> elaborado a junio de 2002

2001 llevaba otorgados más de 3000 millones de dólares en 60 países con solo un 2 por ciento de préstamos incobrables. Sus microcréditos alcanzan sectores a los que ningún banco comercial, privado o público llega, ya que considera clientes potenciales a los cuatro mil millones de pobres del planeta.

El éxito de este emprendimiento se ha visto frenado por altos costos de transacción, falta de automatización y escasez de infraestructura de comunicaciones en las zonas rurales. Estos temas han sido abordados por el Banco Europeo para la Reconstrucción y desarrollo a fin de formar una red que ayude a los microbancos a compartir soluciones y reducir costos. Actualmente, el Grupo Grameen ha crecido en diversas actividades y alianzas de apoyo.

La Argentina registró en el periodo 1990-98 un crecimiento excepcional de casi un 52 %. Sin embargo, la tasa de desocupación en mayo de 1995 alcanzó un techo de 18,6 %. En la actualidad raya y supera en algunas regiones el 12.1 por ciento<sup>3</sup>. Seis de cada 10 menores vive en condiciones de pobreza y uno de cada 4 hogares no alcanza las condiciones mínimas de supervivencia. En este contexto y frente a la diversidad de planes sociales, que desde el área gubernamental, no muestran la eficiencia deseada, es necesario establecer una estrategia que permita atacar el flagelo de la desocupación y la crisis social en la que nuestro país se encuentra inserto. El tema, ante la realidad económica actual y dadas sus características, se perfila como un elemento atractivo de investigación, que permite el diseño de estrategias aplicables a nivel local como elemento alternativo de crecimiento económico. El microcrédito apunta al sector independiente y de formación de entrepreneurs.

La intención de este documento *radica en establecer cuál es o debe ser la estrategia competitiva para una ONG que en la ciudad de Paraná ha sido creada para otorgar microcréditos bajo la metodología del Grameen Bank y analizar si la visión y postulados básicos de Grameen Bank son factibles de éxito en nuestra cultura y características nacional y regional.*

El estudio se realiza desde una óptica de marketing estratégico, considerando los siguientes aspectos:

- Producto: microcrédito<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Datos según EPH – Indec set/2005.

<sup>5</sup> ver glosario.

- Sector o actividad: financiero. A nivel internacional es un banco – se rige por leyes y particularidades del sistema financiero. Sin embargo en una primera etapa y de acuerdo a las leyes y regulaciones de cada país en el que se replica, surge como organización no gubernamental (ONG) que destina créditos para erradicar la pobreza. No puede tomar ahorro y no se la incluye dentro del sistema bancario tradicional.
- Empresa o entidad que lo aplica: organización no gubernamental
- Factores sobre los que trabaja:
  - ☐ Disminución de la pobreza
  - ☐ Generación de oportunidades de autoempleo en el sector informal de la economía

Los mismos condicionan la aplicación de una metodología particular que se vincula y relaciona con aspectos económicos, financieros y político-sociales, que deben ser tenidos en cuenta a la hora de estudiarlo y reconocer su estrategia competitiva. A tal fin, resulta necesario analizar en una primera etapa de la investigación, la aplicación y desarrollo del sistema en su lugar de origen. Su exportación exitosa en otros países y culturas de Latinoamérica permitirán encontrar puntos en común y necesidades de diferenciación en la región sobre la que se encuentra inserta la ONG en la ciudad de Paraná. Finalmente se observarán aspectos relativos a la cultura y realidad del lugar para establecer cómo se alinean los objetivos globales del Banco Grameen en la definición de una política estratégica local.

En el primer capítulo se analiza el Grameen Bank en Bangladesh. Se detallan en forma sintética el grupo de empresas que complementan su labor, intentando establecer relaciones y sinergias. Se describe la metodología sobre la que se sustenta y se mencionan diferencias operativas con los servicios financieros tradicionales.

En el segundo capítulo, se establecen las principales características de los proyectos microfinancieros que aplican el procedimiento Grameen en Latinoamérica, particularmente aquellas referidas a tipo de organización, objetivos, impacto, cobertura, servicios financieros que prestan, tasa de interés, clientes, tipo de créditos, montos individuales, plazos. Actividades de apoyo o servicios adicionales. Sustentabilidad o autofinanciamiento.

El tercer capítulo se focaliza a nivel micro, sobre un estudio de caso = ONG de la ciudad de Paraná = que trabaja otorgando microcréditos, aplicando los principios y métodos establecidos por el Banco Grameen. Se observan temas relativos a la organización de la institución, lo que enriquece el análisis aportando la mirada de una división organizacional diferente. Esto permite conocer algunos aspectos inherentes al tercer sector y su desempeño. Brevemente se establece la influencia del origen de los fondos en el comportamiento de la misma y se trabaja sobre las 4 variables del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Además se refiere a la unidad de negocio, organización y administración, considerando su funcionamiento, liderazgo, gerenciamiento y capacitación de sus recursos humanos. Estos temas permiten realizar un análisis FODA.

Finalmente, se pretende construir la cadena o sistema de valor de Grameen para trasladarla a la definición de una estrategia competitiva que se enuncia en las conclusiones del documento.

La investigación ha sido realizada aplicando herramientas de marketing estratégico en dos etapas de análisis. En una primera instancia exploratoria, se trabajó en la búsqueda, estudio y selección de información de diversas fuentes electrónicas y bibliografía específica en el tema así como también considerando estudios e investigaciones previamente publicadas. Posteriormente, en una etapa descriptiva se estableció contacto con ONG nacionales e internacionales que aplican la metodología Grameen, con el fin de identificar las estrategias competitivas y herramientas de marketing que utilizan. Además, se recurrió al uso de técnicas cualitativas de investigación, particularmente entrevistas en profundidad con informantes clave y una breve encuesta sobre una muestra de clientes de la ONG local.

Desde lo profesional y personal la elección radica en la coincidencia con los postulados básicos sobre los que se sustenta el microcrédito bajo la metodología del Grameen Bank y el supuesto de que resulta una alternativa viable para la disminución de la pobreza en nuestro país. Indudablemente su crecimiento y sustentabilidad deben basarse, al igual que en una empresa, en la aplicación y diseño de estrategias que le permitan diferenciarse del resto de planes y políticas con las que compite. Microcréditos existen en todo el mundo, pero su precursor ha sido el fundador de Grameen Bank. Puede considerarse

que Grameen es una marca líder en el mundo por la cual se la reconoce y diferencia.

Se ha pretendido mediante este documento aportar ideas, propuestas innovadoras y conocimiento que ayuden en las acciones necesarias para combatir la pobreza y desigualdad, apuntando a mejorar la calidad de vida de las personas que en la actualidad han quedado excluidas del sistema productivo.

## CAPITULO I

### GRAMEEN EN SU PAIS DE ORIGEN

#### 1.1. Antecedentes:

Para comprender el significado y reconocimiento de esta entidad es necesario aproximarnos previamente a una serie de conceptos que serán empleados a través de esta investigación:

##### 1.1.1. Microcrédito o Microfinanzas:

El microfinanciamiento es, según su más importante impulsor Muhammad Yunus, director del Grameen Bank *"un movimiento que convierte a los más pobres en los actores de su propio desarrollo económico, a través del financiamiento alternativo"* (Moreno Martínez JE, Olivera RD, 4)

El concepto clave de las Microfinanzas es el acceso a servicios financieros por parte de personas y grupos que tradicionalmente han resultado excluidos de los mismos. Son créditos por montos mínimos (entre 100 y 300 dólares).

Cumple con una serie de objetivos que contribuyen a la reducción de la pobreza (Wolfensohn, 1998, 1)

1. *Es una forma de crédito que puede beneficiar a millones de personas muy pobres, especialmente mujeres. El análisis empírico<sup>4</sup> ha demostrado que en los países más pobres del mundo como África, Asia y América Latina el acceso a servicios financieros confiables y económicos les ha permitido revertir el círculo vicioso de la pobreza y mejorar los niveles de vida.*
2. *El microcrédito amplía los mercados financieros y promueve capital humano en las microempresas, las instituciones financieras que las asisten y los organismos gubernamentales encargados de la regulación y supervisión del Sector.*
3. *Fuerte compromiso desde las instituciones y organismos gubernamentales en el éxito de esas actividades, que se plasma en la asistencia técnica y asesoramiento para mejorar aspectos jurídicos y de política que afectan a las instituciones microfinancieras.*

---

<sup>4</sup> A través de diversos ejemplos en el libro "Hacia un Mundo sin Pobreza" Ed. Andrés Bello, se relatan experiencias y resultados en diversos países (Yunus.1997, 211-230). Por más información puede recurrirse también a Robinson (2001,138/48).

### 1.1.2. Capital Social:

Para lograr el desarrollo sustentable de la economía, no sólo se requiere crecimiento, sino que además es necesario que este se acompañe de equidad social. El capital social se forma mediante la participación de organizaciones formales e informales que actúan con sinergia formando redes. Según Amartya Sen, los valores éticos de los empresarios y profesionales de una sociedad son parte de los recursos productivos de la misma. En zonas de pobreza, el capital social puede estar limitado por clientelismo, asistencialismo y otras razones que resultarían contrarrestadas por la acción de IMFs y otras organizaciones (Iglesia, grupos solidarios, etc.). El debilitamiento del capital humano y social provocado por la exclusión de los procesos productivos durante mucho tiempo, plantea la necesidad de fortalecer la capacidad creativa y los lazos solidarios, mediante la implementación de proyectos microcrediticios y su articulación con otras propuestas sociales. (Bekerman. 2003, 49)

### 1.2. Desarrollo institucional:

Hay diferentes tipos de instituciones de crédito en el sector formal e informal de la economía mundial, que van desde cooperativas, grupos de ayuda, instituciones y fundaciones hasta microbancos que proveen servicios financieros a sectores pobres.

Muchas de ellas carecen de regulación legal o se rigen por leyes y normativas particulares de cada país o estado. En general no captan ahorro del público, aunque algunas cuentan con admisión para tomar determinados tipos de depósito.

Son de diversa índole, pero en general reúnen las siguientes características:

- Relación personal con los clientes
- Operaciones individuales
- Procedimientos simples
- Transacciones ágiles

Su desarrollo histórico en los últimos veinticinco años puede resumirse del siguiente modo:

- 1) En la década de 1980 se logra escala, aparecen diversas instituciones en diferentes países y regiones del mundo. La gran mayoría surgieron a partir de imitaciones o réplicas del "Grameen Bank de Bangladesh". Se plantea la necesidad de nuevos paradigmas basados en un desarrollo de "conceptos" y "métodos"
- 2) En la década de 1990 se desarrollan como industria, con un crecimiento acelerado de las instituciones de Microfinanzas (IMF). Internacionalmente, lo que resulta más llamativo es el desempeño que lograron, con un crecimiento apropiado y supervisión sobre la economía. Proliferaron todos los canales comerciales a partir de la enseñanza de programas desde las instituciones. En Bolivia el Banco Sol fue el pionero. Otro, el Rayat Bank de Indonesia (BRI). Ambos con un elevado grado de conocimiento de productos, precios y mercados, información que obtuvieron de los gobiernos de sus países. Son instituciones autosustentables y cuentan con staff adecuado, sistemas de información, costos, management y estructuras organizativas.

### 1.3. Familia Grameen:

El banco Grameen se inicia en 1974 en Bangladesh, en la aldea de Jobra. Se crea con la finalidad de atender a las familias más pobres de ese lugar, dividido en 3 sectores: musulmán, budista e hindú que atravesaban una grave crisis provocada por la hambruna en esa región.

En una primer etapa o "fase experimental", se trabajó desde la universidad de Chittagong, bajo la supervisión directa del Profesor Muhammad Yunus<sup>5</sup>, empleando alumnos de la misma raza u origen que sus habitantes a fin de generar la confianza suficiente y una adaptación e interpretación de la cultura de esa población objetivo.

---

<sup>5</sup> El profesor Yunus es doctor en economía, egresado de la Vanderbilt University. Director del Instituto de economía de la Univ. de Chittagong en el año 1974. Candidato a Premio Nóbel. Goza de prestigio y reconocimiento por la comunidad internacional. Invitado de honor a la cumbre del Microcrédito

En esta etapa, el Dr. Yunus puso en práctica el método iniciando un préstamo de 27 dólares de su bolsillo a 42 trabajadores, para la compra de los materiales que requerían para la elaboración de cestas de mimbre y sillas. Obtuvo excelentes resultados tanto en recuperación de los créditos como en la mejora en el nivel de ingresos de las personas que los obtuvieron. En etapas posteriores y con la convicción de sus supuestos, recorrió diversas instituciones bancarias con la finalidad de obtener financiamiento. A los 2 años, en 1976 y luego de frustrados intentos, fundó el Grameen Bank como un proyecto para ofrecer préstamos de 50 a 100 dólares a mujeres pobres, bajo una metodología innovadora y con el fin de brindarles capital para trabajos manuales, producción de alimentos o cría de ganado. Los clientes del Banco son sus propietarios y el 94 % de ellos son mujeres de áreas rurales en grado de pobreza extrema

La fundación "Un Sol Món" de Cataluña referencia sus orígenes a las Cajas de ahorro (siglo XIX) como entidades de naturaleza fundacional, comprometidas con los sectores mas desfavorecidos como campesinos, personas mayores o clases obreras. Su evolución recién en los años 70 y 80 les permitió en España la autorización para realizar actividades reservadas a los bancos, como el descuento de letras u operaciones en moneda extranjera.

El microcrédito bajo la metodología de Grameen Bank, tiene fuertes puntos de identidad con los principios en los que se basó el origen de las cajas de ahorro: - Estas luchan contra la usura<sup>6</sup> instalada en los países europeos, al igual que el microcrédito lo hace en los países en vías de desarrollo, - proximidad al cliente y sus necesidades, accesibilidad, integración a su medio territorial

### 1.3.1. Características generales y metodología:

El Banco Grameen es un servicio financiero sin ánimos de lucro, pero que opera con normas de cualquier crédito bancario: intereses, penalización por mora, sistema de garantía y como tal provoca costos de funcionamiento y administrativos. Se observa una inversión en las reglas del juego financiero: los "microbancos" reservan sus fondos para otorgarlos a personas que carecen de

---

<sup>6</sup> El término usura se utiliza para designar al cobro de tipos de Interés superior al legalmente establecido o socialmente aceptado, que se cobra como contraprestación de una cantidad entregada en crédito por una persona u organización a quienes se llamaría usureros.

avales o garantías materiales mientras que los bancos tradicionales apuntan a clientes que ofrecen suficiente garantía material.

Es autosustentable y autofinanciable<sup>7</sup>, significa que debe cubrir, con los ingresos que genera, sus costos operativos, las pérdidas por incobrabilidad de créditos e inflación.

Está principalmente orientado a otorgar crédito al sexo femenino. Basa su estrategia en las mujeres y como se observará en el transcurso de este informe entre otras razones, un análisis y conocimiento del mercado en el que se inicia este programa avalan tal decisión.<sup>8</sup>

Su estrategia se basa en los siguientes principios fundamentales (A. Ponce de León.1997)

- ✓ Asociación: lo que asegura la permanencia de la institución y la adhesión a ella, sus clientes son “miembros” del banco mediante un ahorro inicial y se responsabilizan de su funcionamiento eligiendo una Junta Directiva
- ✓ Elevada Descentralización: lo que le permite minimizar sus costos de funcionamiento. Rige el principio de que “el Banco va al Cliente”, esto le ha permitido captar enorme cantidad de asociados que permanecen estables durante ciclos de préstamos que se repiten en forma consecutiva.
- ✓ Metodología rígida y autoritaria: los préstamos se suceden en ciclos de un año, con devoluciones semanales y cada nuevo ciclo aumenta el monto prestado hasta un cierto tope. El otorgamiento del crédito esta asociado a un proceso de aprendizaje que exige la asistencia a reuniones semanales, aceptación de principios que se plasman en las “16 decisiones” que abordan desde la producción, vivienda, educación, higiene y nutrición hasta la planificación familiar<sup>9</sup>. Además poseen un

---

<sup>7</sup>Una mirada a sus Estados Contables e indicadores, muestran que el Grameen es hoy la institución financiera mas sana de Bangladesh (Yunus.1997.p.47)

<sup>8</sup> En Bangladesh, “la predominancia de la pobreza extrema es mucho mayor en los hogares cuya cabeza de familia es una mujer, los cuales pueden sumar una población total de más de 4 millones de personas. Más del 95 por ciento de estos hogares encabezados por una mujer se hallan por debajo de la línea de pobreza y un tercio de ellos figuran entre los de indigencia absoluta”- (PNUD, 1996.) Sus ingresos son en promedio un 40 por ciento más bajos que los de los hogares encabezados por hombres.

<sup>9</sup> Estas decisiones fueron formuladas por las mujeres dirigentes de 100 centros miembros del Banco Grameen y son: 1 – Los cuatro principios del Banco Grameen (disciplina, unidad, valor y

fuerte régimen de sanciones como multa o expulsión y el no otorgamiento del crédito ante el incumplimiento de consignas como por ejemplo la inasistencia a reuniones, incumplimiento en los pagos semanales, etc.

- ✓ Fuerte control social: lo que garantiza la transparencia en el otorgamiento de los créditos y empleo de los recursos. La inversión individual de dichos préstamos así como sus resultados son evaluados por el grupo.
- ✓ Sistema de garantía mutua grupal: esta sustituye a las garantías materiales, normalmente de carácter prendario o hipotecario. Se logra por la conformación de grupos de cinco personas que asumen la obligación colectiva de cumplir con la eventual mora de alguno de los miembros del grupo.

### 1.3.2. Mercado y entorno:

Como en toda relación de intercambio, en ésta también existen una serie de factores que constituyen el entorno e influyen y condicionan el desarrollo de la relación, en el mercado y en las decisiones de las instituciones que actúan. Estas influencias pueden ser directas (proveedores de crédito, otros intermediarios, gobierno, entidades religiosas, etc.) o indirectas, representadas por cambios políticos, sociales y económicos que constituyen el macroentorno

---

trabajo arduo) formarán parte de todos los aspectos de nuestra vida. 2. Llevaremos prosperidad a nuestras familias. 3. No viviremos en casas mal cuidadas. Repararemos nuestras casas y nos esforzaremos por construir nuevas lo antes posible. 4. Cultivaremos verduras todo el año. Nos alimentaremos en abundancia con ellas y venderemos el sobrante. 5. Durante las épocas de siembra, plantaremos todas las plantas de semillero que podamos. 6. Planificaremos nuestra familia para que sea pequeña. Minimizaremos nuestros gastos. Cuidaremos nuestra salud. 7. Educaremos a nuestros hijos y nos aseguraremos de que puedan ganar lo suficiente para pagar sus estudios. 8. Siempre mantendremos limpios a nuestros hijos y a nuestro entorno. 9. Construiremos y utilizaremos letrinas. 10. Beberemos agua de pozos. De no haberlos, herviremos el agua o utilizaremos alumbre. 11. No aceptaremos dote en las bodas de nuestros hijos, ni daremos dote en las bodas de nuestras hijas. Mantendremos al centro libre de la maldición de las dotes. No practicaremos el matrimonio infantil. 12. No seremos injustos con nadie ni permitiremos injusticias hacia nuestra persona. 13. Colectivamente haremos mayores inversiones para tener mayores ingresos. 14. Siempre estaremos dispuestos a ayudar a otros. Si alguien está en dificultades todos ayudaremos. 15. Si tenemos conocimiento de cualquier violación a la disciplina en algún centro, acudiremos al centro y ayudaremos a restaurar la disciplina. 16. Introduciremos la práctica de ejercicio físico en todos nuestros centros. Participaremos en todas las actividades sociales colectivamente. (Carola Conde Bonfill.2000.48)

Desde un punto de vista de marketing, definiremos el mercado como el conjunto de consumidores potenciales, es decir todos aquellos a los que se pretende alcanzar

Definirlo por los elementos que determinan su existencia (Santesmases Mestre, Sánchez de Dusso y Gesualdo.2000, 125) importa:

\* *Conjunto de personas, individuales u organizadas*: los individuos objetivo a los que apunta el microcrédito bajo la metodología Grameen son aquellos que pertenecen a los sectores más pobres del mundo y que según la modalidad de trabajo de este tipo de organización, actúan en forma grupal (constituyen grupos para obtener los créditos, aunque estos son individuales)

\* *Que necesitan un producto o servicio determinado*: el acceso a una fuente de financiamiento para solventar su actividad y salirse del círculo vicioso de la marginalidad y pobreza. El producto principal es el microcrédito, los servicios son todos aquellos que se agregan al mismo (asistencia, capacitación, etc.)

\* *Que desean o pueden desear comprar*

\* *Que tienen capacidad (económica y legal) para comprar*. Este es el aspecto más crítico de definir,

Prahalad y Hart (2002.108-117)<sup>10</sup> plantean como una oportunidad invisible de negocios para las compañías multinacionales el desarrollo de capacidad de compra en estos sectores o mercados de capa 4.<sup>11</sup> El verdadero desafío estratégico consiste en visualizar un mercado activo donde sólo existe pobreza y marginalidad. Según estos autores esto se logra por 2 vías o intervenciones: ofreciendo acceso al crédito y aumentando el potencial de ingresos de las personas pobres De hecho algunas experiencias de compañías a nivel internacional lo demuestran, tal el caso de Singer & Company, fundada en 1851 que permitió a millones de mujeres que no podían afrontar el costo de adquirir una máquina de coser de contado, que accedieran a ella pagando sólo U\$S 5 por mes.

---

<sup>10</sup> C.K Prahalad es profesor de Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan y fundador y presidente del directorio de Praja Inc., una compañía pionera en experiencias de eventos interactivos con sede en San Diego, California

Stuart L. Hart es profesor de management estratégico y codirector del Centro de Empresas Sostenibles de la Escuela de Negocios Kenan – Floger de la Universidad de Carolina del Norte

<sup>11</sup> Cuatro mil millones de personas en el mundo cuyo ingreso anual per. capita no llega a U\$S 1500, el mínimo considerado necesario para sostener una vida decente.

### 1.3.3. Condiciones del mercado donde inició sus actividades:

Bangladesh es un país del continente asiático, limita al norte, este y oeste con la India y al sur con el Golfo de Bengala (Océano Indico). Su capital es Dakha, la moneda oficial es la Taka y se habla el idioma bengalí. Tiene 134 millones de habitantes, pero es ínfimo el porcentaje que controla el poder real. Es uno de los países más pobres del planeta en el cual la pobreza estructural y desnutrición son sus mayores males. A esto se le suma el hecho que por su situación geográfica está azotado en forma periódica por catástrofes naturales, tales como ciclones e inundaciones. Su producto interno bruto (PBI) per. Cápita (355 dólares) es inferior tanto al de Pakistán (448 dólares) como al de la India (474 dólares), lo que lo ubica dentro de los 155 países más pobres. (FMI.2000). Según la OMS (Organización Mundial de la Salud) es un país categoría tres.<sup>12</sup> Cuenta con una densidad de población de 830 hab. / Km<sup>2</sup>. La mitad de ella vive por debajo de la línea de pobreza y alrededor del 40 % no tiene empleo. Las mujeres son las más vulnerables, por ser las que último se alimentan y se registran elevados índices de mortalidad materna, sobre todo en zonas rurales. Pese a estos graves indicadores socioeconómicos, la economía ha crecido más del 4 % los últimos años.

### 1.3.4. Estadísticas en Mercados de crédito Informal/Traditional - Referencias de Bangladesh :

En Bangladesh los proveedores informales proporcionan 63% de crédito. Los prestamistas de dinero cubren el 77% de los fondos que necesitan los granjeros (50% proviene de amigos y parientes, 13% de entidades de bien rural y 14% de prestamistas profesionales). (Germidis E.A.1991).

Analizando el acceso al crédito (en porcentajes) se observa que: (Ghate.1990).

- a) La proporción de individuos adultos por hogar que han pedido préstamos es de:

---

<sup>12</sup> Países donde es mas alto el peligro de contraer malaria u otras enfermedades tropicales

8.5 % al sector formal  
36.5 % al sector informal  
resto a otros sectores no identificados

b) La proporción de préstamos proviene de:

63 % del sector informal  
37 % del sector formal

c) Proporción de mayor deuda en los hogares:

En el año 1982 un 39.4 % correspondía al sector informal

En los estudios de informal credit market (ICM) se observa que en el país, existen variedad de prestamistas que otorgan montos cuyas cuotas oscilan entre el 10 y 20 % del monto del préstamo

La diferencias se manifiestan en la importancia relativa que detenta cada tipo de prestamista, que van desde los profesionales hasta los amigos y parientes.

Hay un número importante de grupos de crédito que recibieron formación de las ONG, pero la gran mayoría de ellos se constituyó espontáneamente.

Algunos de los segmentos que surgen son:

- (i) el dadon, o ventas anticipadas de cosechas, como el paddy, caña de azúcar y yute, como un medio de financiación para la producción; aunque hay diferencias en la mayor fuente (comerciantes que usan crédito pero operan por su propia cuenta, corredores del dadon que representan a los comerciantes al por mayor, granjeros, prestamistas profesionales, etc.),
- (ii) el crédito de comercio, a interés explícito, se comparten las utilidades, atadas a ventas o compras,
- (iii) los préstamos pequeños para consumo (extendidos por minoristas pequeños) o para el comercio micro. Una proporción alta de éstos es a interés libre y viene de los amigos y parientes.
- (iv) Un cuarto segmento consiste en créditos a plazos más largos y préstamos más grandes para consumo y producción, normalmente avalados por hipotecas usufructuarias de la tierra que tienen la ventaja

de transferir derechos del cultivo al prestamista en lugar de cobrar un interés principal.

La prohibición del Islam de cobrar interés<sup>13</sup> parece haber tenido cuatro influencias identificables por lo menos, en las finanzas del sector rural informal en Bangladesh: una proporción relativamente alta, a comparación de otros países asiáticos, de dadas como medio de financiación de la producción de cosecha, en la que el descuento del precio en la venta sustituye al interés; participación en la ganancia en lugar de cobro de tasa de interés; una proporción sumamente alta de crédito a tasa de interés libre y elevada frecuencia de hipotecas usufructuarias a la tierra

Muchas industrias pequeñas y servicios, como productos de cuero, constructores chicos, orfebres en oro y joyería, etc. se localizan en áreas rurales, por lo que se pueden determinar de modo más significativo 2 sectores: agrícola/no agrícola más que relación urbana/rural. Las fuentes mayores de crédito no-agrícola son: - de comercio y - de los amigos y parientes. Los límites del comercio constituyen la base más importante para la segmentación del ICM.

### 1.3.5. Mercado potencial – clientes.

Según la OIT casi mil millones de personas – alrededor de un tercio de la fuerza laboral del mundo – están subempleadas o hacen tareas por la cual reciben salarios muy bajos, que no les permiten acceder a condiciones de vida dignas para ellas y sus familias

El Banco Grameen define su mercado potencial a partir de las personas cuyo medio de subsistencia es la actividad independiente y cuyas condiciones de vida no facilitan la generación de oportunidades. Abrir espacio para la creación

---

<sup>13</sup> El Corán dice (2:275) "Dios ha autorizado el comercio y prohibido la usura". Un poco más adelante (2:279) añade: "Si no renunciáis (al interés) entonces podéis esperar una guerra por parte de Dios y de su Enviado." La razón fundamental de esta prohibición reside en que en el préstamo con interés el riesgo es unilateral: se presta una determinada cantidad para hacerla fructificar, pero puede ser que las circunstancias no sean propicias y que no se gane lo suficiente para pagar el interés, por lo tanto el que presta dinero no participa en el riesgo de la explotación. Pero como no se puede obligar a las personas particulares a privarse de su dinero para prestarlo gratuitamente a otros, esta función se reserva al Estado y otras entidades de bien público. Además existen otras formas de beneficio para los préstamos comerciales que se llama "Mudaraba" y consiste en prestar dinero participando en las utilidades y/o pérdidas del negocio.

de este tipo de trabajo, a la mirada del profesor Yunus, es la mejor estrategia para eliminar desempleo y pobreza. A diferencia de esto, la mayor parte de los economistas propone la creación de empleos. La base radica en instaurar medidas eficaces e instituciones adecuadas para favorecer la labor independiente y su acceso al mercado.

El modo de lograr capacidad de compra se fundamenta en 4 aspectos. (Prahalad y Hart. 2002, 111)

- Mejorar el acceso: a partir de sistemas de distribución y vínculos de comunicaciones
- Crear poder de compra: acceso al crédito y generación de ingresos
- Dar forma a las aspiraciones: Educación del consumidor y Desarrollo Sustentable
- Adaptar soluciones a la realidad local: desarrollo de productos para objetivos de mercado específicos – Innovación de abajo hacia arriba

#### 1.3.6. Definición del producto:

El Microcrédito, como ya fue definido anteriormente, es un préstamo de pequeña escala, que tiene por propósito la puesta en marcha de una microempresa o la generación de un incremento de los ingresos que se perciben en la actualidad. En los países mas desarrollados varía entre 30 y 5000 dólares estadounidenses. En general se establece un plazo de devolución inferior a los doce meses.

La definición del producto no varía en función de la entidad que los otorga (por su tamaño, por su carácter público o privado, nacional o internacional, etc.) sino en el “monto” del préstamo y en el “tamaño” de la empresa o persona que lo recibe.

#### 1.3.7. Breve descripción de las empresas subsidiarias del grupo y sus relaciones:

Si se analizan las empresas del grupo, se observa una coherencia con la visión y misión del Banco.

- ✓ Visión: "Hacia un mundo sin pobreza". Brindar cobertura a través del microcrédito a cien millones de familias para el año 2005.<sup>14</sup>
- ✓ Misión: "somos un banco, es todo lo que somos y lo que pretendemos ser: otorgamos préstamos para ayudar a gente pobre a alcanzar dignidad humana" (Yunus.1998, 315)

A partir de 1989 comenzaron a crearse empresas e instituciones de apoyo y asistencia al cumplimiento de la visión Grameen. Con un banco solamente no se logra un mundo sin pobreza, es necesario además generar capacidad de compra, condiciones de acceso al mercado, capacitación y asistencia a los entrepreneurs. Con este fin se fueron generando organizaciones que actúan en forma directa o bien brindando facilidades para obtener estos resultados. Se generan sinergias a partir del aporte que cada una de estas empresas y actividades realiza al conjunto, obteniendo por resultados más óptimos que los que se lograrían individualmente.

Una descripción sintética de las mismas permite arribar a estas conclusiones: **GRAMEEN TRUST**: creada en 1989. Objetivo: ofrecer capacitación, asistencia técnica y monitoreo. Surge como iniciativa para lograr exportar la experiencia Grameen a otros países y regiones, es decir crecer mediante la "expansión geográfica" (nuevos clientes, en otros mercados). El objetivo en definitiva se traduce en lograr imitadores potenciales en otros mercados, exportando el modelo. Los primeros aportes para su constitución se lograron desde una donación de la Fundación MacArthur. Mediante el Grameen Trust se intentó crear una metodología que les permite a sus fundadores, detectar y formar imitadores potenciales, aportando fondos para iniciar sus programas. Además se financian y realizan investigaciones sobre alivio a la pobreza y se ha dado apoyo a más de 100 proyectos de estudio sobre este tema.

**GRAMEEN KRISHI FOUNDATION**: creada en 1991. El objetivo es la irrigación y transferencia tecnológica en actividades agropecuarias

**GRAMEEN MOTSHO FOUNDATION**: creada en 1994. Se dedica a la producción, comercialización, transporte y almacenamiento de productos piscícolas y acuícolas

<sup>14</sup> Anunciado en la "Conferencia Cumbre del Microcrédito" en 1997 (The World Bank Group.1997,1)

GRAMEEN UDDOG: fundada en 1994 con el fin de asistir la producción, comercialización y exportación de tejidos y prendas de vestir

GRAMEEN KALYAN: asistencia médico sanitaria para clientes del Grameen Bank, dedicada a la atención preventiva y curativa de estas personas. Alcanza también el establecimiento de centros de salud y hospitales. Fue creada en 1996

GRAMEEN FUND: en 1994 se creó con la finalidad de asistir y financiar todos aquellos emprendimientos relacionados a la biotecnología, comunicaciones e información a partir de técnicas innovadoras

GRAMEEN COMUNICACION: Capacitación por Internet para organizaciones gubernamentales o no, centros de estudio, etc. Dedicada a la constitución de seminarios, talleres y programas de formación e-learning.

GRAMEEN CYBERNET: ofrece servicios de Internet a la red mundial de Grameen. De apoyo en este campo a todas sus réplicas

GRAMEEN SHAKTI: financiamiento y asistencia a programas de generación de energía solar, eólica y biogás en poblados que carecen de energía eléctrica en Bangladesh. Fundada en 1996

GRAMEEN SHAMOGREE: dedicada a la exportación de productos artesanales de Bangladesh. Fundada en 1996

GRAMEEN TELECOM: servicios de telefonía para habitantes rurales de Bangladesh. Hasta el año 2000 se había dado acceso a este medio de comunicación a 68.000 habitantes de esas regiones

GRAMEEN FOUNDATION U.S.A: dedicada a promover el desarrollo en América de réplicas del Grameen Bank desde el año 1997

Todas estas organizaciones se fundan en una planificación estratégica, cada una de ellas responde a la necesidad de complementar, mejorar, asistir y desarrollar el objetivo principal que dio nacimiento al Banco. En cada etapa se observa y aplica una visión global desde lo local (Yunus.1997, 314)<sup>15</sup>, desde la fase experimental (Yunus.1997, 107/154) hasta los emprendimientos antes detallados están orientados a facilitar el acceso al mercado.

---

<sup>15</sup> *"Pasé de la visión global del economista a la modesta mirada del gusano practicante"* (M.Yunus-trad. Hacia un mundo sin pobreza)

#### 1.4. IMFS: Diferencias operativas metodológicas con los servicios financieros tradicionales:

Las instituciones microfinancieras (IMF) han obtenido a nivel mundial y particularmente en Latinoamérica un crecimiento acelerado. A fines del 2001, las 29 IMFs analizadas por MicroRate<sup>16</sup> incrementaron su portafolio de préstamos en casi US\$ 100 M, representando un incremento anual del orden del 23 % <sup>17</sup>(Giugioloni.1993, 5)

La mayoría de las IMF se encuentran en países de Latinoamérica donde la economía se encuentra en recesión. En estas regiones, las IMF durante el 2001 crecieron mientras que los bancos tradicionales se contrajeron.

Las instituciones financieras formales, tienen una estructura que claramente no se basa en la confianza a sus clientes. Esto se verifica en la exigencia de prendas, hipotecas, garantes, recibos de haberes y otras exigencias para otorgar crédito. Las IMFs aplican el requisito de "confianza", fundamento de la palabra crédito (del latín credere) al momento de prestar sus fondos y garantizan el pago por otras vías. La devolución se asegura y depende de la capacidad y voluntad de los prestatarios en triunfar con sus emprendimientos. En las IMFs, a diferencia de las instituciones tradicionales, se observa que aplican principios organizativos, que se caracterizan por contar con una apreciación diferente de las necesidades financieras de los pobres y en la contribución que estos hacen al desarrollo económico, movilizandolos recursos captados en este sector y creando un instrumento eficaz de combate de la pobreza

Cuadro 1 – IMFs: Diferencias operativas con los servicios tradicionales:

Instituciones Financieras Tradicionales	Instituciones Microfinancieras (IMF)
Garantías prendarias, hipotecarias o personales	Aval "social"

<sup>16</sup> Agencia calificadoradora de Instituciones Microfinancieras en África y América Latina

<sup>17</sup> "Los créditos otorgados por instituciones financieras informales (utilizando la metodología de microcréditos) han dado mejores resultados que los otorgados por instituciones financieras formales durante la época de Crisis en la Rca. Argentina"

Interés de mercado, variable según oferta y demanda de dinero	Intereses mayores a los de mercado pero menores a la usura o crédito informal. Se establecen en función de los costos operativos principalmente
Los prestamos son individuales	Los prestamos se otorgan con base en grupos solidarios
Cobertura limitada	La cobertura puede extenderse ilimitadamente ya que depende de la devolución del resto de los miembros del grupo
Los servicios en general se restringen al otorgamiento de créditos	Se da prioridad a los servicios de ahorro, pero además se proporcionan servicios de asesoría, capacitación para el desarrollo de su emprendimiento y para mejorar las condiciones de vida del titular del crédito y su grupo familiar. Tendientes a generar capacidad de compra
Clientes objetivo: estratos sociales de clase media, media-alta y alta	Clientes objetivo: población que se ubica por debajo de la línea de pobreza, con ingresos que no alcanza a cubrir sus necesidades básicas
Organización y regulación institucional: reguladas por entes de Contralor y política monetaria y financiera	En una primera etapa se organizan como ONGs (Organizaciones no gubernamentales). En algunos países en una segunda etapa cuentan con regulación formal de política financiera

Fuente: elaboración propia

En los bancos tradicionales se genera un círculo vicioso que provoca bajos ingresos, ahorro e inversión. Las IMFs buscan revertir esta situación aplicando para “bajos ingresos una inyección de fondos mediante créditos que permiten lograr inversión, mayor ingreso, mayor ahorro, mayor inversión” y así sucesivamente.

Comparación de Incobrables: De un estudio efectuado por la Universidad Torcuato Di Tella (Giuggioloni.1993,21/26)<sup>18</sup>, comparando los porcentajes de cartera irregular (mora mayor a 90 días) de los 10 principales bancos privados del país, de acuerdo al BCRA y los obtenidos por las IMFs que acumulan un elevado porcentaje de emprendimientos microfinancieros en Argentina, se observa que durante el período Dic/99 a Jun/02 la tasa de devolución de préstamos de esos 10 bancos, fue disminuyendo de 94.24 % en el primer período de la muestra hasta 88.93 % en el último, mientras que el porcentaje de cobrabilidad de las IMFs fue de 91.95 % en ese período. Ampliando la muestra a clientes en mora mayor a un día, el índice de devolución de préstamos de esos bancos a junio del 2002 disminuye a 77.62 %

Si este análisis se traslada a las 10 mayores IMF por calidad de cartera en Latinoamérica, observamos que los porcentajes de cartera de riesgo en mora mayor a 30 días no superan el 4, 7 %, siendo en su gran mayoría de un orden entre el 1% y 3 %.

En conclusión, mientras que durante los años analizados la tasa de devolución de créditos de las instituciones tradicionales disminuyó a valores inferiores al 90 %, en las IMFs fue sorprendentemente elevado (superior al 90 %) y en crecimiento.

Cuadro 2 - Diez primeros Bancos (fuente BCRA)

Descripción	DIC-99	DIC-00	DIC-01	JUN = 02
Sit.3: Con problemas cumplimiento deficiente	1.03 %	1.48 %	1.83 %	4.24 %
Sit.4: Con alto riesgo insolvencia = de difícil recupero	2.48 %	3.13 %	4.56 %	4.77 %

<sup>18</sup> Información complementaria en Cuadros 2, 3 y 4 - Fuente: “Los créditos otorgados por instituciones financieras informales (utilizando la metodología de microcréditos) han dado mejores resultados que los otorgados por instituciones financieras formales durante la época de Crisis en la Rca. Argentina”-

Sit.5: Irrecuperable	2.18 %	2.50 %	2.31 %	1.89 %
Sit.6: Irrecuperable por disposición técnica	0.07 %	0.12 %	0.26 %	0.17 %
<b>TOTALES DEVOLUCIÓN PRESTAMOS</b>	<b>94.24 %</b>	<b>92.77 %</b>	<b>91.04 %</b>	<b>88.93 %</b>

Cuadro 3 - Incorporando Clientes con mora mayor a un día: (fuente BCRA)

Descripción	DIC-99	DIC-00	DIC-01	JUN - 02
Sit 2: Con riesgo potencial / Cumplimiento inadecuado	2.92 %	2.64 %	3.48 %	11.31 %
Sit.3: Con problemas cumplimiento deficiente	1.03 %	1.48 %	1.83 %	4.24 %
Sit.4: con alto riesgo insolvencia - de difícil recupero	2.48 %	3.13 %	4.56 %	4.77 %
Sit.5: Irrecuperable	2.18 %	2.50 %	2.31 %	1.89 %
Sit.6: Irrecuperable por disposición técnica	0.07 %	0.12 %	0.26 %	0.17 %
<b>TOTALES DEVOLUCIÓN PRÉSTAMOS</b>	<b>91.32 %</b>	<b>90.13 %</b>	<b>87.56 %</b>	<b>77.62 %</b>

Cuadro 4 - Réplicas Grameen: (fuente: Grameen Argentina)

REPLICAS Grameen	Fecha de inicio	DATOS Acumulados al	Porcentaje de Recupero
Bahía Blanca	06/2000	31/12/02	65 %
Derqui	03/2003	31/03/03	94 %
La Plata	07/2001	31/03/02	95 %
Mármol	12/2001	31/12/02	97 %
Mendoza	09/2000	30/06/01	91 %
Posadas	01/2000	30/06/02	91 %
Resistencia	03/2002	30/06/02	100 %
<b>Promedio de recupero ponderado por monto</b>			<b>91.95 %</b>

### 1.5. Características comunes de las Instituciones Micro financieras (IMF):

En general en la gran mayoría de las IMFs se observan las siguientes similitudes:

- Mayor porcentaje de clientes de sexo femenino (94 % de los casos en Argentina son mujeres)
- Funcionamiento operativo similar: se crea una sucursal con un gerente de sucursal y un número de gerentes de centros que cubren determinadas zonas geográficas de escasa extensión. Ellos visitan los potenciales clientes en sus viviendas para familiarizarse con sus usos y costumbres y preseleccionan a los posibles candidatos. Mediante reuniones explican los objetivos del Banco, sus fundamentos, modalidad de trabajo, etc. Los manuales, solicitudes, metodología de aprobación y otorgamiento de créditos, desembolso, cobro y seguimiento son simples y de sencilla aplicación; se encuentran estandarizados y se explican mediante una capacitación, a los operadores y gerentes, previo al trabajo de campo con los futuros candidatos.
- Los créditos se otorgan en forma individual, para proyectos unitarios, pero se exige la formación de grupos. Los integrantes de estos grupos son solidariamente responsables más no económicamente. Los diferentes miembros van recibiendo los préstamos en la medida que sus compañeros van cumpliendo con la devolución de los suyos y cuando se alcanzan porcentajes preestablecidos de amortización.

## CAPITULO II

### GRAMEEN EN LATINOAMÉRICA

#### 2.1 Antecedentes y desempeño las IMF's en Latinoamérica:

Las instituciones microfinancieras (IMF's) han tenido un crecimiento muy importante en todo el mundo y Latinoamérica no escapa a esta situación.

Robinson (2001) hace mención a una revolución microfinanciera surgida a partir de la década del 80 y que ha logrado escala a nivel internacional, fundamentalmente desde principios de 1990.

El mercado de microcréditos puede ser dividido, desde su óptica, en dos grandes grupos que se clasifican según sus fuentes de financiamiento.

- ✓ Créditos para pobres suministrados por organizaciones no gubernamentales y otras instituciones que se financian a través de donaciones o subsidios y
- ✓ Créditos para pobres suministrados por organizaciones especializadas en microfinanzas.

La principal diferencia que la autora establece entre una y otra modalidad, está dada fundamentalmente en la autosustentabilidad financiera, lo que permite en el segundo caso, que se sirvan de fondos del mercado de capitales o circuito financiero internacional y lograr escala.

Diferentes razones han retrasado el desarrollo de este último mercado, entre otras: la falta de percepción de la demanda potencial, el mito de estimar a estos sectores más pobres como incapaces de generar rentabilidad al sector formal de la economía y los servicios financieros que a ellos puedan brindarse, la carencia de mecanismos o herramientas de gestión apropiadas a dichos segmentos. Sin embargo, éste se plantea como un mercado potencial sumamente atractivo dado su volumen (si se considera la demanda factible, ésta a fines de 1999 ascendía a 4,5 billones de personas, 75 % de la población mundial).

El mercado Latinoamericano, en toda su extensión, reúne las características apropiadas para el desarrollo del microcrédito.

En Bolivia a partir de la década del 80, en un contexto de emergencia económica y social, se comienza a producir un desarrollo creciente y sostenido de las microfinanzas, cuyo mercado se encuentra organizado en dos tipos de instituciones: a) Entidades reguladas por la SuperIntendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia (SBEF), entre las que se ubica Banco Sol como entidad especializada y 7 Fondos financieros Privados (FFPs) y b) Entidades no fiscalizadas por la SBEF que se constituyen como ONGs Financieras, organizadas como asociaciones y fundaciones civiles sin fines de lucro (más de once) (SBEF y FinRural.2002). Al mes de setiembre de 2004 y luego de años de trabajo, las IMFfiscalizadas y no fiscalizadas, tenían un alcance que representa el 5.7 % de la población económicamente activa del país y atendían a través de 55 % de las agencias del sistema financiero una cartera de 348 millones de dólares. Captan además, casi el 6 % de los depósitos del público, realizando un valioso aporte a la economía del país en cuanto a generación de empleo y producción a nivel micro, urbana y rural.

En México, en comparación con otros países de Latinoamérica, la participación de microempresas en el mercado crediticio es baja. En Costa Rica, República Dominicana, Guatemala y Honduras, el porcentaje de utilización de microcréditos oscila entre un 20 y 68 % (Díaz Amador.2003). Modelos cercanos al Grameen Bank de Bangladesh, operan en diferentes regiones de México, por ejemplo Santa Fe de Guanajato, Finca, Centro de Apoyo al microempresario, Grameen Trust, etc. En todos ellos se potencia la productividad de la mujer, a partir del acceso a alternativas de financiamiento y respeto a las tradiciones productivas de cada región. En las reuniones semanales de los grupos de crédito (de 5 personas), se practican mecanismos de aprendizaje horizontal y lazos o redes comunitarias. La tasa de recupero es cercana al 100 % en áreas rurales y promedio superior al 95 % en áreas urbanas y suburbanas.

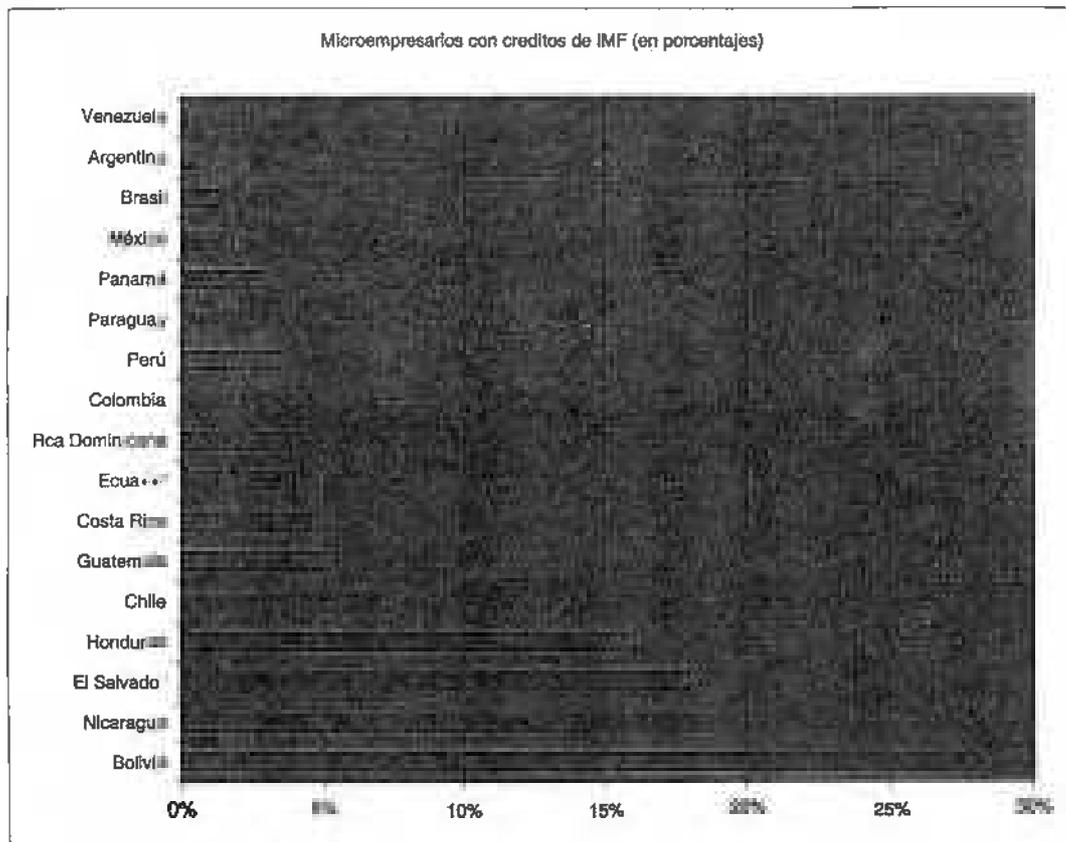
La situación económica y social ubica a la Argentina en un lugar de importancia para el desarrollo de microcréditos. Los niveles de desempleo oscilan el 13 % y las personas que viven bajo la línea de pobreza son 29.8 %, lo que representa el 40.2 % de los hogares (INDEC.2004). Pese a esto, la importancia de las microfinanzas es muy pequeña respecto a otros países de América Latina.

La proporción de microempresas con créditos provenientes de IMF, escasamente alcanzaba en 1998 el 0.26 %, representado por 4.940 microempresas sobre un total de 1.911.170. (Westley.2001). Esto se puede explicar por varios factores relativos al contexto:

- ✓ Escaso interés de los organismos de cooperación internacional en financiar estos proyectos (en general se concentran en países de bajo ingreso per. cápita, condición que Argentina no reunía hasta el año 2001)
- ✓ Participación mínima del Estado en el desarrollo de la industria microfinanciera. La iniciativa más formal que se observa es el FONCAP (sociedad anónima del Estado y privados que financia actividades microfinancieras desde 1997 mediante servicios de crédito, asistencia técnica y capacitación a este tipo de proyectos).
- ✓ Marco jurídico e impositivo inadecuado (no existen leyes específicas para este tipo de IMF o emprendimientos y ausencia de disposiciones impositivas que favorezcan el desarrollo de proyectos microfinancieros)
- ✓ Escaso interés de las organizaciones bancarias formales en atender el segmento de pobres, fundado entre otras razones en deficiencias de información que impiden una evaluación de riesgo, ausencia de garantías tradicionales, rentabilidad asociada al volumen del negocio en créditos de escaso monto y altos costos de transacción, barreras culturales, metodologías inadecuadas.

En el Grafico N° 1, se muestran los porcentajes de microempresarios con créditos obtenidos de una IMF en Latinoamérica:

Gráfico N° 1: Microempresarios con créditos obtenidos de una IMF en Latinoamérica.



Extractado de la Tesis de graduación "Los créditos otorgados por instituciones financieras informales" de M.Giouggioloni, para la maestría en finanzas de la Univ. Torcuato Di Bella, año 2003- tomado de Plan de Trabajo FIS 2003, extraído de presentación de Ana L. Valazza de ACDE 2002, en base a ValGlenn Westley, "Can Financial Markets Policies reduce Income Inequality" BI, Ocasional Paper.

## 2.2 BANCO SOL – EN BOLIVIA

Banco Sol fue el primer banco en Latinoamérica, constituido expresamente para proveer servicios financieros para microemprendedores a escala nacional.<sup>19</sup>

El Banco fue creado por la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) como una ONG que otorga créditos comerciales para micro emprendimientos.

<sup>19</sup> Banco Sol no pertenece a la esfera del Grameen Bank, sin embargo por sus características y similitudes con dicho Banco, así como por el éxito de su gestión, se toma de modelo en casi todos los trabajos que referencian a metodologías de microcrédito

PRODEM fue fundada en 1986 por ACCION internacional, una ONG de USA con asiento en Latinoamérica y por un grupo líder de negocios en Bolivia. En su formación participaron varios grupos e instituciones donantes, bolivianos e internacionales.

2.2.1 VISION DEL BANCO: "Ser el líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional, favoreciendo al desarrollo, progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos".

2.2.2 MISIÓN: "ser el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad".

2.2.3 VALORES INTITUCIONALES:

- ✓ Servicio: Tener una actitud altamente respetuosa y eficiente
- ✓ Integridad: Generar seguridad a través de acciones dignas, honestas e íntegras.
- ✓ Reciprocidad: Permanente consideración por uno mismo y por los demás porque "Juntos Crecemos".
- ✓ Responsabilidad: Cumplir a tiempo con todo compromiso asumido.
- ✓ Coherencia: Ser consecuentes con lo que decimos.
- ✓ Compromiso: Continuo mejoramiento individual como base del progreso global.

2.2.4 TIPO DE ORGANIZACIÓN: es una entidad financiera regulada por ley de entidades financieras de ese país

2.2.5 PRODUCTOS:

- Sol individual: prestamos individuales que varían entre 300 hasta 30.000 dólares (monto promedio de 1000 dólares)
- Sol Solidario: prestamos grupales que oscilan entre 20 a 2000 dólares por beneficiario (promedio crediticio de 500 dólares)
- Sol vivienda: préstamos para la adquisición de viviendas. Financian hasta el 80 % del valor de la vivienda con préstamos que oscilan entre 3000 y 100.000 dólares.
- Sol efectivo: son préstamos para asalariados que van hasta 10.000 dólares, con garantía personal en plazos hasta 3 años
- Sol vehículo: prestamos para adquisición de rodados

- Sol de oro: es un crédito garantizado con joyas de oro, para personas que sean clientes o no del banco, de otorgamiento inmediato y libre disponibilidad. Oscila entre 40 y 1000 dólares con un plazo de 1 a 6 meses.
- Tarjetas de débito
- Sol Seguros: proveen seguros de vida y sepelio para sus clientes con el respaldo de la compañía de seguros Zurci Bolivia
- Otros servicios: cobro de impuestos, depósitos a plazo fijo, cuentas de ahorro

2.2.6 CLIENTES: La población objetivo difiere en varios aspectos de la de Grameen Bank, el porcentaje de mujeres es menor (78 %), los clientes son principalmente habitantes de áreas urbanas, están mejor posicionados económicamente entre los menos pobres y tienen que ser propietarios de un emprendimiento en marcha antes de acceder al crédito.

#### 2.2.7 DATOS ESTADÍSTICOS (Conde Bonfil. 2000, 64)

- Cantidad de deudores: 71.745
- Porcentaje de mujeres: 70 %
- Metodología del préstamo: Individual: 99 % , grupal 1 %
- Monto promedio del préstamo: 670 U\$S
- Tasa de interés efectiva: 40 %
- Tasa de interés para los préstamos: 18 %
- Tasa de inflación: 8 %
- Créditos por cobrar: 48 millones
- Valor total de depósitos: 11 millones
- Depositantes: 49.484 personas
- Ahorro promedio: \$ 222
- Interés pagado en ahorro: 8 %

2.2.8 AUTOFINANCIAMIENTO – SUSTENTABILIDAD: Esta fue una de las bases o pilares sobre los cuales se creó Banco Sol. Por el hecho de ser una ONG, se contaba con fondos restringidos para operar en el mercado de capitales y tomar ahorro del público. Entonces, con la finalidad de lograr acceso a otras fuentes de financiamiento, diferentes a las donaciones de grupos y organizaciones nacionales e internacionales, incrementar el volumen de préstamos y proveer mejores servicios financieros a microemprendedores, PRODEM transformó a Banco Sol en un banco comercial privado.

Banco SOL es el primer banco que ha ganado acceso a significativo capital proveniente de firmas internacionales que invierten en títulos de préstamo para microemprendedores (Robinson.2001, 72)

Ya en el año 1993, esta entidad era autosustentable, así lo demuestra un estudio realizado por USAID<sup>20</sup> sobre 11 emprendimientos microfinancieros (Cristen, Raine y Vogel.1995, 26)

La contribución global que Banco Sol y PRODEM han efectuado a las microfinanzas va más allá de sus clientes. Han demostrado que reguladas financieramente y autosustentables, las instituciones microfinancieras pueden acceder a mercados internacionales de crédito y lograr fondos para contribuir al crecimiento de las microfinanzas.

A su vez durante épocas de crisis económica, la pérdida de mercados que ello significó a las IMF's fue más rápidamente superada por BANCO SOL

#### 1.6. PRO-MUJER: en Bolivia, Perú, México y Nicaragua.

Pro Mujer es una organización que ha sido creada con la finalidad de asistir y potenciar a la mujer, para lograr un desarrollo de sus condiciones económicas y sociales, a partir del ejercicio activo en todos los procesos personales y comunitarios. Brinda como actividad principal servicios de microcrédito, a partir de organizaciones sustentables o instituciones microfinancieras (IMF's). Además, como acciones complementarias o adicionales, ofrecen servicios de salud y desarrollo personal.

2.3.1 VISION: Pro Mujer sostiene que para lograr un desarrollo pleno de las naciones es necesaria la participación de la mujer, haciendo que ella ejerza roles activos en todos los procesos (personal y comunitario)

2.3.2 MISIÓN: "Apoyar a la mujer que vive en condición de exclusión socio económica a través de servicios integrales participativos, para que logre sostenibilidad personal, familiar y comunitaria".

---

<sup>20</sup>U.S Agency for International Development

### 2.3.3 SEDES:

- En BOLIVIA: tienen cobertura geográfica en El Alto, Sucre, Santa Cruz, Potosí, Beni y Pando (2003)
- En MEXICO: localización en Tula, Tlaxcoapan, Tezontepec, Tepeji, Ajacuba, Totonilco.
- En PERU: Puno, Juliaca. Tacna ('03)
- En NICARAGUA: Chinandega, Managua, Masaya, León

### 2.3.4 CLIENTES:

Actualmente cuenta con más de setenta mil clientes, representados por mujeres en condiciones de pobreza, que no tienen posibilidades de acceso al crédito bancario. La mayoría de ellas lleva a cabo alguna actividad comercial en localidades cercanas a las sedes de Pro-Mujer o desde sus hogares, vendiendo y/o produciendo artículos de consumo diario, productos frescos, de higiene personal u otros servicios (peluquería, corte y confección, etc.). Sus actividades contribuyen a la economía regional, aunque su gran mayoría no cuenta con el capital necesario o suficiente para desarrollar o expandir sus actividades.

### 2.3.5 PRODUCTOS:

Su principal oferta son los servicios de microcrédito, pero dado que los clientes de pro-mujer, en general no tienen condiciones y/o acceso a sistemas de salud adecuados u otros relacionados a mejorar su calidad de vida, esta organización les provee además otros adicionales, tales como capacitación en desarrollo empresarial (a través de convenios con las Universidades), servicios de salud y asistencia personal (a partir de acuerdos con el ministerio de salud) y legal (brindada a través de estudiantes de la universidad en casos relacionados a alcoholismo y violencia doméstica).

### 2.3.6 MONTO PROMEDIO DE CREDITOS:

Oscilan entre 80 y 150 US\$.

Cuadro5 - DATOS ESTADÍSTICOS PROMUJER

<b>BOLIVIA</b> FECHA INICIO 1990	2001	2002	2003	May-2004
Número de clientes	35.808	41.609	49.750	54.473
Número de Bancos	1.516	1.778	2.095	S/d
Cartera de Préstamos	\$ 3.841.470	\$ 4.524.726	\$ 5.586.663	S/d
Cartera de Ahorros	\$ 2.366.096	\$ 2.812.121	\$ 3.575.826	\$ 5.217.299
<b>PERU</b> FECHA INICIO 1999	2001	2002	2003	May-2004
Número de clientes	10.321	14.352	20.096	S/d
Número de Bancos	328	521	764	S/d
Cartera de Préstamos	\$ 685.161	\$ 1.313.289	\$ 2.049.802	S/d
Cartera de Ahorros	\$ 349.121	\$ 629.625	\$ 873.960	S/d
<b>MÉXICO</b> FECHA INICIO 2002	2001	2002	2003	May-2004
Número de clientes		2.567	6.596	S/d
Número de Bancos		93	252	S/d
Cartera de Préstamos		\$ 231.141	\$ 574.021	S/d
Cartera de Ahorros		47.376	\$ 205.902	S/d

NICARAGUA FECHA INICIO 1997	2001	2002	2003	May-2004
Número de clientes	10.516	15.731	15.825	S/d
Número de Bancos	474	407	515	S/d
Cartera de Préstamos	\$ 629.385	\$ 1.006.674	\$ 1.424.437	S/d
Cartera de Ahorros	\$ 333.028	\$ 533.438	\$ 668.462	S/d

Fuente: Elaboración propia sobre datos publicados en: <http://www.promujer.org/esp/key.html> - consulta 20/09/04

Diferentes acciones que realizan estas instituciones, demuestran una planificación orientada a sus objetivos estratégicos. Algunos ejemplos son:

- Talleres de satisfacción al cliente: (equipos de Pro-mujer Bolivia y Perú) se realizan con la finalidad de diseñar herramientas para el estudio de evaluación de clientes, así como también recolectar, procesar y analizar información sobre los mismos, con el objeto de mejorar los servicios y atención a sus clientes.
- La alianza estratégica firmada entre Pro-Mujer Bolivia y el FIE ( Fondo Financiero Privado para el Fomento de iniciativas económicas SA), institución privada que les permitirá incrementar la gama de servicios a los clientes de Pro Mujer y como contrapartida aumentará el número de clientes que actualmente esa sociedad cuenta en algunas regiones. Para esto se ha designado personal capacitado en tales iniciativas.
- Centro de Computación de Pro Mujer Bolivia: destinado desde el año 2002 en que se inauguró con fondos de la fundación "Nuestro Futuro" a brindar servicios de procesamiento de texto y planillas de cálculo para hijos de clientes con una cobertura para más de 1500 niños.

- Análisis de Mercado y Segmentación de clientes: Banco Sol las efectúa con la finalidad de obtener información relevante acerca de sus clientes, necesidades, atributos que le asignan al microcrédito y otros aspectos para luego tomar de base en el desarrollo de productos y servicios apropiados. Se orientan al cliente a diferencia de las estrategias tradicionales que se orientaban al producto: generar productos y servicios acordes a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Estudios de Impacto: en información anexa<sup>21</sup> se adjuntan los estudios de impacto realizados por estas organizaciones mediante análisis econométricos y de correlación que les permiten evaluar cumplimiento de objetivos y otros datos relacionados con la mora, tasas de interés, conformación de grupos, tasas de devolución por sexo, etc.

#### 2.4 FAMILIA GRAMEEN – en Argentina:

La Fundación Grameen (Aldeas) Argentina se constituyó y obtuvo su personería jurídica n° 1070 en 1999, a partir de la iniciativa de un grupo de personas, lideradas por el economista Pablo Broder, que fue designado por el Grameen Bank de Bangladesh como el representante personal en Argentina, Paraguay y Uruguay.

Realiza sus actividades bajo la supervisión del Grameen Bank, el Grameen Trust de Bangladesh y la Grameen Foundation de Washington.

Tiene como misión actuar como diseminadora de la metodología en la Argentina, a partir de la implementación de réplicas (representaciones regionales).

A principios del año 2005, las réplicas de Grameen ascienden 25 a distribuidas en las provincias de Buenos Aires, Chaco, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa, Mendoza, Misiones, Neuquen, Río Negro y Santa Fe.

Sus principales indicadores se resumen en el siguiente cuadro:

---

<sup>21</sup> Véase Anexo II

**Cuadro 6 – ESTADÍSTICAS GENERALES DE REPLICAS GRAMEEN EN ARGENTINA (a marzo/05)**

PROVINCIA	RÉPLICA	N°				
		N° Créditos Prestatarios		%	% de	% de
		Otorgados	Activos	Mujeres	Renovación	Recupero
Buenos Aires	9 de Julio	35	20	100.00%	60.00%	96.20%
Buenos Aires	Astolfi - Pilar	10	5	100.00%	80.00%	97.00%
Buenos Aires	Azui	15	15	100.00%	no	s/d
Buenos Aires	Bahía Blanca	45	45		s/d	s/d
Buenos Aires	Derqui/Toro - Pilar	15	5	100.00%	50.00%	80.00%
Buenos Aires	El Talar - Tigre	20	10	75.00%	50.00%	80.00%
Buenos Aires	Ezeiza	5	5	100.00%	no	100.00%
Buenos Aires	Florencio Varela	30	15	100.00%	s/d	s/d
Buenos Aires	José Mármol	55	15	100.00%	30.00%	96.00%
Buenos Aires	La Plata	225	145	87.00%	87.00%	90.00%
Buenos Aires	Monta Chingolo	70	70	s/d	s/d	s/d
Buenos Aires	San Martín	130	50	s/d	s/d	s/d
Buenos Aires	Temperley - LdeZ	5	5	100.00%	no	100.00%
Buenos Aires	Villa Adelina - San Isidro	no	no	No	no	no
Buenos Aires	Villa Rosa - Pilar	5	5	100.00%	no	97.00%
Chaco	Fontana	85	45	100.00%	90.00%	97.50%
Córdoba	Córdoba	15	s/d	s/d	s/d	s/d
Entre Ríos	Concordia	10	10	100.00%	s/d	90.00%
Entre Ríos	Paraná	40	40	s/d	s/d	?
La Pampa	Santa Rosa	40	40	75.00%	no	100.00%
Mendoza	Mendoza	55	20	100.00%	35.00%	92.00%
Misiones	Posadas	280	50	100.00%		90.00%
Neuquén	Junín da los A.	30	30	s/d	s/d	?
Río Negro	Viedma	65	20	85.00%	30.00%	78.00%
Santa Fé	Rosario	210	150	s/d	s/d	s/d
Santa Fé	Santa Fé	170	100	?	s/d	s/d

<b>TOTALES:</b>	<b>1665</b>	<b>915</b>	<b>95.41%</b>	<b>56.89%</b>	<b>92.25%</b>
-----------------	-------------	------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: información suministrada por Fundación Grameen Aldeas Argentina (FGAA) de Argentina

**2.4.1 ESTATUS LEGAL:** la mayoría de las representaciones tiene personería jurídica y casi todas se organizan bajo la forma de Fundaciones o Asociaciones sin fines de lucro. (ONGs)

**2.4.2 TAMAÑO, EDAD Y COMPOSICIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:** Son de todo tipo, pero en general el número de miembros oscila entre 10 y 25 personas. La primera se estableció en la provincia de Misiones en el año 2000, por lo que todas son muy jóvenes. Algunas cuentan con una estructura informal

y totalmente horizontal (como la réplica bajo estudio en Paraná) y otras tienen definido un organigrama formal con diferentes niveles, funciones y jerarquías.

**2.4.3 CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA LEGAL e IMPOSITIVA:** como se constituyen bajo la forma de asociaciones o fundaciones sin fines de lucro, se encuentran exentas de cargos impositivos. En cuanto a su organización, la gran mayoría cuenta con personería jurídica y están inscriptas y reguladas por la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas o Registro Público de comercio.

**2.4.4 FINANCIAMIENTO** (origen de los fondos para préstamos): las organizaciones no gubernamentales que aplican la metodología en la Argentina, obtienen sus fondos por vía de donaciones personales, de empresas e instituciones benéficas nacionales e internacionales. La FGAA además, solventa sus gastos con ingreso por capacitación que se traduce en un aporte o capital inicial al momento de firma del acuerdo marco.

**2.4.5 PRODUCTOS:** todas prestan servicios de microcrédito como actividad principal y en forma complementaria proveen de capacitación, seguimiento y asistencia técnica. Además canalizan ahorro (en montos mínimos y complementarios a los servicios de crédito, no como fuente de financiamiento adicional).

**2.4.6 RECURSOS HUMANOS:** al año 2005 asciende a 80 personas en total en todas las réplicas, de las cuales solamente 10 son remuneradas por su trabajo y cumplen un horario laboral de más de 25 horas semanales. El resto trabaja ad-honorem y prestando servicios personales o profesionales sin cumplimiento horario. Proviene de diversas disciplinas aunque en general son personas que tienen formación previa en organizaciones sin fines de lucro o de caridad, estudiantes de carreras de administración, ciencias económicas, ciencias de la educación y servicios sociales. En algunos casos se observa que la experiencia previa en actividades de caridad genera rigidez en la aplicación de criterios de rentabilidad y establecimiento de pautas o tasas de interés que permitan la sustentabilidad económica y financiera de la organización, dado el carácter asistencialista de dichas actividades anteriores.

**2.4.7 MONTO DE LOS CRÉDITOS:** El monto máximo autorizado en la actualidad es de 500 pesos<sup>22</sup> para el primer crédito y asciende hasta \$ 1200<sup>23</sup> en las renovaciones. El monto promedio ronda los \$ 400<sup>24</sup>.

**2.4.8 PLAZOS Y FORMA DE PAGO:** mayoritariamente se otorgan hasta en 50 cuotas de cancelación semanal. La recaudación se efectúa en las reuniones del grupo en las cuales además se realizan otras actividades y servicios (por ejemplo capacitación, asistencia técnica, charlas de orientación en aspectos de sanidad, control de natalidad, alcoholismo, etc.)

**2.4.9 GARANTIAS:** son solidarios. Carecen de garantías reales o avales. La mayor garantía la ofrece la "presión social" que se ejerce a partir de las reuniones grupales y la condición de otorgamiento del crédito a los demás miembros sujeta al cumplimiento de los que ya lo han percibido.

**2.4.10 CLIENTES:** Un 90 % son mujeres que viven en zonas urbanas en su gran mayoría (95 % de los casos) y realizan emprendimientos unipersonales.

**Cuadro 7 -EMPRESARIOS QUE FINANCIAN (Argentina)**

EMPRESARIOS	URBANOS:	95 %
	RURALES:	5 %
TIPO DE EMPRESARIO	DE SERVICIOS	30 %
	DE COMERCIO	60 %
	DE MANUFACTURA	10 %
ANTIGÜEDAD	SE INICIAN CON EL CRÉDITO	30 %
	CON MENOS DE 6 MESES DE ANTIGÜEDAD	10 %
	CON MAS DE 6 MESES DE ANTIGÜEDAD	60 %

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Encuesta Fundación Protagonizar y Universidad del Colegio Máximo año 2004

<sup>22</sup> Equivalente a 176 dólares

<sup>23</sup> Equivalente a 424 dólares

<sup>24</sup> Equivalente a 141.34 dólares

2.4.11 IMPACTO: se carece de estudios de impacto de carácter formal que permitan realizar una evaluación del cumplimiento de objetivos de estas organizaciones y cambio en las condiciones de vida de los beneficiarios de crédito.

2.4.12 CONSTITUCIÓN DE REDES: en general todas trabajan bajo la red Grameen de Argentina que es presidida por la FGAA, quien les da origen a partir de la firma de un ACUERDO MARCO que las regula. Tienen obligación de suministrar información de carácter estadístico, pero se observa un cumplimiento disperso e informal de la misma, lo que dificulta su procesamiento.

2.4.13 METAS: para el año 2005 las FGAA se propone:

1. Formulación de una estrategia para estrechar y fortalecer la relación entre réplicas.
2. Formalización de la información estadística y procesamiento electrónico de los datos.
3. Profesionalización de su estructura.
4. Establecimiento de planes a nivel nacional
5. Exigencia de planificación por parte de las réplicas y control de cumplimiento
6. Alcanzar sustentabilidad económica y financiera
7. Otorgar en toda la red un total de 500 microcréditos, de los cuales 160 serán financiados por la FGAA.
8. Apertura de 5 nuevas réplicas en el país

2.4.14 DEBILIDADES:

- Falta de capital disponible para préstamos
- Escasez de fondos para solventar gastos operativos.

- El sistema se está descapitalizando en virtud de que las réplicas no cuentan con sustentabilidad económica y financiera.
- No se observa una relación directa con el Grameen Bank de Bangladesh, que podría considerarse el Banco matriz, salvo en el mantenimiento de la metodología de trabajo, lo que se considera desventajoso por varios motivos:
  - a. Imposibilidad de intercambiar experiencias y lograr fortalecimiento a partir de esas vías.
  - b. Falta de procesamiento formal de información sobre créditos y prestatarios
  - c. Imposibilidad de realizar estudios de impacto y efectuar comparaciones formales.
  - d. Riesgo de dispersión: se observa en muchos casos que las organizaciones no gubernamentales nacen bajo la órbita del representante a nivel regional y luego, durante el transcurso de su vida, se transforman o dejan de trabajar en red y adhesión con la organización que les dio origen. Esto, impide el fortalecimiento y aprehensión de las capacidades adquiridas, gozar de los beneficios del "efecto aprendizaje" y del know how que se genera con el transcurso del tiempo y aplicación del modelo en cada región o país. Además, desde el punto de vista de financiamiento, impide las posibilidades de transferencia de fondos entre regiones conforme las necesidades (es de esperar que al igual que en el sistema financiero formal, las casas matrices o IMFs de mayor escala y rentables, transfieran e inviertan capital en aquellas zonas que se desea fortalecer o invertir en su inicio).

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE LA O.N.G "BANCO DE LOS POBRES"

#### 3.1 – Antecedentes:

El proyecto de la fundación se inició en el año 2001, a partir de la convocatoria voluntaria de un grupo de personas, provenientes de diferentes disciplinas, motivadas en la propuesta difundida por la Fundación Grameen (Aideas) Argentina. El 13 de noviembre de 2001, mediante resolución n° 232, Expediente N° 3399 de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas (D.I.P.J), obtienen personería jurídica como una organización no gubernamental sin fines de lucro.

- Visión: "Hacia un mundo sin pobreza".
- Misión: surge de su estatuto, es "promover, gestionar y desarrollar organizaciones y acciones solidarias, que contribuyan a generar condiciones de vida dignas para las personas en situación de pobreza, mediante programas de microcrédito, autoahorro, autoempleo, capacitación y toda otra actividad conducente a tal fin".

Con fecha 11 de diciembre de 2001 se firmó un convenio con la Fundación Grameen (Aideas) de Argentina, lo que les otorga el carácter de Réplica Oficial y mediante el cual se comprometen a:

1. Presentar un plan financiero para la obtención de fondos necesarios para otorgar entre 100 y 300 créditos durante los dos primeros años y planificar la continuidad de la réplica en el tiempo
2. Aplicar la metodología de Grameen en la estructuración de sus operaciones financieras.
3. Trabajar en forma articulada con la fundación en Argentina para preservar el estricto cumplimiento de la metodología
4. Recibir capacitación y entrenamiento de la fundación en Argentina.
5. Brindar toda la información y aceptar el monitoreo que se requiera por parte de la fundación en Argentina

Se exige por tanto una aplicación rigurosa de su metodología y empleo del isotipo, aunque no se otorga exclusividad, ni se admite su utilización con fines de lucro.

### 3.1.1 Localización geográfica:

Se encuentra ubicada en la ciudad de Paraná, en 3 zonas o barrios a través de 4 centros. Se inició en el Barrio San Agustín, donde se fundaron los centros San Francisco y Cristo Peregrino; durante el año 2004 se extendió a San Benito y Bajada Grande. En esas zonas, se producen asentamientos de pobreza y condiciones de vida caracterizadas por la informalidad, marginalidad, empleo de subsistencia, necesidad de asistencia social y de salud. Un elevado porcentaje de mujeres son cabeza de hogar.

Los centros son espacios físicos en los que se realizan las reuniones semanales de cobranza y evaluación. En ellos se agrupan las beneficiarias de los créditos, que se encuentran en dichas reuniones para realizar acuerdos, implementar normas, recibir capacitación y plantear los inconvenientes que se generan en las actividades que desarrollan. Cada centro está a cargo de un coordinador o encargado.

### 3.1.2 Valores de la Organización:

- Participación
- Reconocimiento y respeto por la diferencia
- Transparencia
- Desburocratización
- Autonomía
- Búsqueda de consenso, respeto por los disensos
- Distribución de funciones y delegación de responsabilidades. Circulación del poder

### 3.2 Un banco comercial en paralelo con el Banco de los pobres:

En el primer capítulo de este informe, se realizó una comparación entre la banca tradicional y las instituciones microfinancieras. Sobre esta base, se ha considerado un cuadro elaborado por los integrantes de la organización no

gubernamental en jornadas que se realizaron durante el año 2001, el que ejemplifica por oposición sus operaciones y características respecto a los bancos comerciales.

Cuadro 8 – Análisis comparativo: Banco comercial versus Banco de los Pobres

	BANCO COMERCIAL	BANCO DE LOS POBRES
<b>Sistema</b>	<b>Financiero</b>	<b>Solidario</b>
¿A quienes está dirigido?	Es abierto, cumplimentando requisitos y garantías reales.	Ser pobre Actitud de búsqueda para salir de la pobreza.
Destino del préstamo	Diversos (comercial, inversión, vivienda, etc.)	Para desarrollar una actividad comercial que le procure ingresos
Localización	En oficinas y sucursales en el radio urbano	No tiene oficinas, sólo centros operativos en los barrios en los que se focaliza el trabajo
Atención	Mediante empleados administrativos que atienden en oficinas. La gente va al banco	Mediante operadores de campo que van a buscar al cliente (en el barrio mediante reuniones en los centros)
Costos	Cobra intereses y gastos administrativos	Recupera costos operativos para mantener el funcionamiento del sistema
Metodología	Regulación. Formularios y otros formalismos de garantía	No existen planillas. No hay "letra chica". Indagar permanentemente al cliente y acompañarlo en su gestión
Proyectos	Debe presentar un proyecto de inversión avalado por profesionales con rendimiento garantizado. El riesgo se evalúa como un ítem para calificar el proyecto.	Dependen de la iniciativa y creatividad del beneficiario. Puede ser individual o grupal. Se minimizan riesgos para evitar el fracaso.
Evaluación	Por especialistas y aprobado por el Banco	Tiene 3 instancias de aprobación: 1 – El grupo 2 – El operador de campo 3 – La organización
Garantías	Materiales y solvencia económica	Garantía social. Aval mediante la palabra y valores morales. Coerción grupal y solidaria. Sentido de comunidad y vínculos afectivos.

Financiamiento	Del sistema financiero = capitales de riesgo	Donaciones, durante los primeros años. Créditos blandos, luego Fondos rotativos. Las cuotas ingresan nuevamente al sistema para otorgar nuevos créditos. Autofinanciamiento
Cantidad de préstamos	Conforme reglas de mercado: oferta y demanda	Primer año: máximo 100 préstamos Segundo año: renovación de los primeros 100 y entrega de 100 nuevos créditos. Motivo: garantizar la aplicación de la metodología y efecto aprendizaje
Reglas	Normas legales relativas a entidades financieras	Conformación de grupos de 5 personas que vivan en el barrio. Que no sean familiares Que cuenten con un proyecto viable.
Relación	contractual	Social por contacto frecuente en las reuniones semanales
Proceso de entrega del préstamo	Se completan formularios y la documentación requerida Se evalúan y aprueban los proyectos Se otorga el préstamo	Convocatoria Reuniones semanales para la conformación del grupo Aprobación del proyecto en sus 3 instancias Taller de iniciación Entrega escalonada: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a 2 personas</li> <li>▪ si cumplen el pago de cuotas, se entrega a las 2 siguientes y si las 4 cumplen, recién se entrega a la 5ª.</li> </ul>
Plazo de devolución	Cuotas mensuales, fijas o variables en el plazo pactado. Se pueden establecer plazos de gracia	En 50 cuotas (plazo máximo) semanales. La primer cuota se abona la semana siguiente a la entrega del crédito
Ahorro	No contempla	La cuota contiene una proporción de ahorro para contingencias. Se devuelve al finalizar el pago del crédito más un interés
Compromiso	Cumplimiento del contrato con el Banco en todos sus términos	Cumplir la metodología Grameen. No tomar otros créditos ajenos al Banco de los Pobres

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la ONG

### 3.3 Aplicación del marketing en el Banco de los Pobres:

La aplicación del marketing en las organizaciones no gubernamentales, implica un análisis de las actividades desarrolladas y del proceso de comercialización de las mismas, con el fin de que se produzca un beneficio para las partes que intervienen en la relación de intercambio y para la sociedad en general (Santesmases Mestre, Sánchez y Kosiak.2000, 908).

Existen diferencias que abarcan desde su propiedad, finalidad, forma de financiación, naturaleza de los productos que ofrecen, formas y grados de control, que deben ser consideradas al momento de evaluarlas.

En la aplicación y diseño de una estrategia para el Banco de los Pobres deben considerarse 3 aspectos (Kotler, 1979, 37)

- 1) Análisis del mercado (entorno, segmentos, población objetivo, etc).
- 2) Análisis de los recursos (puntos fuertes y débiles propios y de la competencia. Oportunidades y amenazas del entorno)
- 3) Análisis de la misión (definir el negocio y sus clientes)

En la organización bajo estudio, la aplicación de estos criterios es menor y se presenta como una debilidad. El conocimiento previo de la zona y sus habitantes, se basa en la residencia y trabajo de algunos de sus miembros fundadores en los barrios donde se ubican los centros. Carecen de un análisis formal del entorno, que les permita establecer oportunidades y amenazas y sugerir acciones a las entidades gubernamentales (en forma directa o a través de su representación en Argentina, las FGAA).

Las relaciones con la red (entre ONGs y de las ONGs con las FGAA) se manifiestan con una gran informalidad, lo que dificulta obtener información estadística para aplicar a este análisis.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Salvo por la firma del convenio o acuerdo marco al inicio y la solicitud de información estadística por parte de la FGAA, la cual no se cumplimenta adecuadamente y con una rutina preestablecida, sino conforme el interés y plazos que el Banco de los Pobres le asigna. Este aspecto importa un punto a trabajar desde las FGAA estableciendo "sanciones" y la concientización para las ONGs adheridas a la red de la importancia de dicha información para aplicarla en metas y acciones a futuro que las beneficien.

### 3.3.1 Análisis externo. Definición de entorno y sus componentes. Oportunidades y Amenazas.

La plaza en la cual se encuentra la ONG bajo análisis, presenta características similares a las que se manifiestan en el escenario microfinanciero nacional. Giuggioloni (2003; 6) menciona una serie de factores que han influido en el desarrollo del mercado de microcrédito y se relacionan con las condiciones de acceso al crédito por la población mas pobre:

- Ausencia de garantías tradicionales, los pobres no poseen títulos de propiedad susceptibles de hipoteca o activos líquidos.
- Deficiencias en la información, que impiden evaluar el riesgo del deudor.
- Metodologías inapropiadas o insuficientes: si bien hay algunas modalidades de crédito o subsidio orientados a los segmentos más pobres, en general no reúnen las condiciones y tecnologías adecuadas. En la banca formal no se observan alternativas crediticias adaptadas a estos segmentos, los que no se consideran rentables, aunque algunas propuestas de financiamiento (por ejemplo la tarjeta Sidecreer<sup>26</sup>) han logrado un lugar en el mercado, obtienen utilidades y se encuentran en franco proceso de crecimiento.
- Creencias populares arraigadas que amplían la distancia entre el cliente pobre potencial y el banco o fuente de crédito, lo que genera barreras de acceso.
- Volumen y rentabilidad escasos: dados los montos de crédito que se requieren, no plantean un atractivo a los bancos formales.

Además, influyen otras condiciones del entorno, que se asocian a la participación del Estado y la elaboración de políticas públicas que contribuyan al desarrollo de la industria microfinanciera. Un plan de trabajo elaborado por el Fondo de Inversión Social (FIS) (Giuggioloni.2003, 5) menciona que la Argentina no ha sido considerada una prioridad para los Organismos de

---

<sup>26</sup> Es una tarjeta regional, regida por la Ley 25065 (de tarjetas de crédito) y Ley 24240 (de defensa al consumidor) que nació en el año 2000, dirigida a los empleados públicos, entes autárquicos, pasivos provinciales y municipios adheridos de la provincia de Entre Ríos. Fue creada en parte para apalear la crisis económica de la provincia y ante la existencia de la cuasi moneda federal. Actualmente cuenta con 40.371 cuentas, de las cuales el 59 % corresponde a socios activos (que realizan al menos 1 compra por mes). Cuenta además con más de 7000 comercios adheridos. El último ejercicio cerró con utilidades. Por mayor información se puede acceder al sitio <[www.sidecreer.com.ar](http://www.sidecreer.com.ar)>

Cooperación internacional (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.) dado su alto PBI per. Cápita. Los países en los que los programas de microcrédito han resultado exitosos, cuentan con un PBI per. Cápita pequeño. Este ratio se toma como indicador de pobreza en la población de una nación.<sup>27</sup>

El papel del Estado es de especial importancia como articulador entre los distintos sectores (público y privado), en la implementación de políticas públicas y legislación orientada al desarrollo de esta industria y para el establecimiento de una estrategia microcrediticia nacional<sup>28</sup>. Como se mencionara en el capítulo referido a principales réplicas de Latinoamérica<sup>29</sup>, la iniciativa más formal es el FONCAP<sup>30</sup>. A nivel local existe el COPROMEN<sup>31</sup> y a

<sup>27</sup> Bangladesh tiene un PBI per. cápita de 355 U\$S, India de 474 U\$S, muy escasos en comparación con la Argentina que asciende a U\$S 7778 (datos al año 2000-fuente: FMI)

<sup>28</sup> Como antecedentes pueden destacarse en Colombia, la concertación de diversos sectores en el Plan Nacional para el desarrollo de la Microempresa que se viene aplicando desde 1984 con la participación del Ministerio de Desarrollo Económico, el departamento Nacional de Planeación, la Cámara de Comercio de Cali y CONFECAMARAS. En Chile, la promoción de formas de asociativos que contribuyen a la agrupación y organización de los pequeños productores. La Asamblea General de la ONU- Resolución 52/194 "Función del microcrédito en la erradicación de la pobreza". (FUNDACIÓN ALDEAS ARGENTINA - FGA.A.2001)

<sup>29</sup> véase pagina 54.

<sup>30</sup> Es uoa S.A. del Estado y privados que provee fondos y otros servicios (por Ej.: capacitación) a las IMFs.

<sup>31</sup> El COPROMEN es una entidad civil con personería jurídica y sin fines de lucro, en la que intervienen organizaciones privadas y el Estado municipal asesorando al Ejecutivo respecto de la entrega de microcréditos. Estos montos se otorgan a través del Fondo de Promoción del Empleo (Fopromem), creado por ordenanza municipal n° 8363 y se sostienen con un determinado porcentaje de la recaudación del Municipio. Los créditos otorgados son visados por evaluadores independientes de la Universidad Tecnológica Nacional, por el Comité de Crédito del Copromem, lo que garantiza la transparencia e imparcialidad a través de un proceso de selección, evaluación y otorgamiento que se encara por fuera de la Municipalidad. No se trata de subsidios sino de una línea de créditos con un plazo de devolución de 36 meses a un 8 % de interés anual.

Objetivos:

- Administrar, entre otros, los Fondos para la Promoción de Empleo (FOPROMEM), creado por ordenanza N° 8363 y aplicarlos en un todo de acuerdo a lo estipulado por dicha ordenanza.
- Consolidar y expandir el desarrollo productivo local, con el fin primero de generar empleo en todas sus posibilidades y formas.
- Fomentar la cooperación intersectorial e interinstitucional, para encontrar procedimientos y actitudes asociativas que posibiliten disminuir el desempleo.
- Facilitar con diferentes instrumentos la concreción de actividades y emprendimientos que generen demanda y produzcan puestos de trabajo genuinos.
- Producir la consolidación de espacios participativos ciudadanos en instituciones, para la formación y seguimiento de políticas que hagan al bien común local.
- Fomentar el desarrollo de encadenamientos productivos, empresas familiares, redes de proveedores y otros.
- Incrementar las relaciones con los institutos, facultades, entidades y organismos del conocimiento locales, posibilitando un crecimiento del aprendizaje conjunto.
- Mantener contacto directo con las micro, pequeñas y medianas empresas locales para relevar y detectar sus necesidades.
- Promover y fomentar el desarrollo del mercado local, explorando oportunidades externas para la colocación de productos y servicios paranaenses o de la región.
- Prevenir y desalentar sobre las formas económicas de producción, comercialización, y consumo, que en la macroeconomía local generen balances negativos.
- Caracterizar las micro, pequeñas y medianas empresas, según criterios y características locales. Iniciando el relevamiento y construcción de una base de datos, que facilite el desarrollo de las mismas.

nivel regional se destaca el Banco Solidario<sup>32</sup>. Estas iniciativas representan una oportunidad como fuente alternativa de financiamiento de segundo piso, para suministrar el fondeo necesario en el inicio y desarrollo de estos emprendimientos a tasas mas bajas que las existentes en el mercado.

Existen algunos actores informales que sirven como proveedores adicionales de fondos:

- Círculos de ahorro (grupos de personas que aportan un monto fijo mensual y del fondo que se genera retira en carácter de préstamo uno por vez. Son de carácter informal, no cobran interés y la devolución se garantiza por su pertenencia a una empresa o club mediante la retención de haberes o cuota, etc)
- Mutuales (tienen una regulación especial y se forman en torno a empresas, sindicatos o actividades para brindar beneficios a sus asociados, entre otros se incluyen los préstamos)
- Prestamistas informales (personas que se dedican a canalizar fondos en barrios marginales a elevadas tasas de interés, mucho mayores que la media del mercado de crédito formal, con un seguimiento "personal y directo" del deudor)
- Financieras (entidades reguladas por la Ley de Entidades Financieras pero dirigidas a segmentos de menor ingreso, descuentan documentos, cheques, etc.)
- Familiares y amigos: no se cuenta con datos estadísticos de la participación de estos actores informales o de su impacto en el desarrollo del mercado de microfinanzas pero no se puede negar su

---

-Generar corrientes de opinión, tendientes a promover que las normas y legislaciones sean apropiadas para el sostenimiento de los objetivos del Consejo de Promoción del Empleo. (Boletín informativo municipal.2004)

<sup>32</sup> El Banco Solidario es un programa creado en el ámbito de la Secretaría de Estado de Promoción Comunitaria de la Provincia de Santa Fe que ha sido creado con la finalidad promover el desarrollo del mercado microcredítico mediante la transferencia de subsidios no reintegrables (hasta U\$S 20.000) a Gobiernos Locales (Municipalidades y Comunas) y e Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro.

Sus objetivos son: 1- Lograr transformaciones en los programas de políticas sociales orientadas al reemplazo del mero asistencialismo hacia metodologías participativas, autogestionarias y con responsabilidad es personales y solidarias. 2- Brindar apoyo económico a organismos gubernamentales (Municipalidades y Comunas) y organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro para que desarrollen sistemas de microcréditos reintegrables destinados a fomentar microemprendimientos o actividades productivas o de servicios, individuales o grupales, capitalizando el conocimiento, las capacidades y habilidades de las personas beneficiarias. 3 Recrear en los beneficiarios la toma de conciencia de sus capacidades personales y grupales y del rol y protagonismo social que a ellos también

contribución a la necesidad urgente de crédito en la población de más escasos recursos.

### 3.3.1.1 Demanda:

Está constituida por aquella población que no tiene posibilidad de acceso al crédito formal (sistema bancario formal) y por tanto se puede orientar a los programas de microcrédito. La situación actual de empleo, pobreza e informalidad son indicativos de esta población objetivo.

El departamento Paraná se ubica dentro de la región pampeana, con un total de habitantes que según censo del año 2001 ascendía a 319.614 personas y con un crecimiento de población respecto al año anterior del 15.7 %. Según datos del INDEC, 10 de cada 100 hogares es pobre y el 13,6 % de sus habitantes vive en condiciones de indigencia<sup>33</sup>, este índice se eleva al 28 % si lo ubicamos en la línea de pobreza<sup>34</sup>. En el Anexo III, se observa que aproximadamente 75.000 personas representan el segmento atractivo de población para canalizar microcréditos en la provincia de Entre Ríos (15 % de personas que se ubican entre la línea de indigencia y pobreza, con edad promedio entre 24 y 64 años).

Cuadro 9 – Línea de Indigencia y Pobreza

REGION	LINEA DE INDIGENCIA Personas (%)	LINEA DE POBREZA Personas (%)
Total Urbano EPH	15	29.8
Región Pampeana	13.2	27.5
Paraná	13.6	36.5

FUENTE: elaboración propia sobre datos Indec (EPH encuesta de hogares) – datos al segundo semestre de 2004 - <www.indec.gov.ar>consulta 04/05. <www.entrerios.gov.ar>consulta 06/05

cabe en el proceso de recuperación económica y productiva de la provincia y del país. (Banco Solidario.2005)

<sup>33</sup> La Línea de indigencia está determinada por la Canasta Básica de Alimentos mínima por hogar que, según el INDEC a diciembre/04 era de \$ 344.72 y de \$ 104.42 por adulto equivalente.

<sup>34</sup> La "Línea de Pobreza" está determinada por la canasta básica de alimentos mínima (CBA) que, según el INDEC, alcanzaba en diciembre 2004 por adulto equivalente a \$ 230.31

### 3.3.1.1.1 Nivel de Actividad y Empleo:

Las tasas de actividad y empleo deben considerarse a fin de evaluar la población objetivo y complementar los datos de demanda.

Cuadro 10 – Actividad y Empleo:

TASAS	TOTAL 28 AGLOMERADOS URBANOS	TOTAL AGLOMERADOS DEL INTERIOR	REGION PAMPEANA	PARANA
Actividad	45.9	43.1	45	44.1
Empleo	40.4	38.5	39.6	38.4
Desocupación	12.1	10.8	12.1	8.6
Subocupación	14.3	12.3	12.6	7.1
Subocupación demandante	9.7	9.3	9.3	S/D
Subocupación no demandante	4.5	3.0	3.3	S/D

Fuente: Elaboración propia con datos de INDEC – encuesta permanente de hogares continua – datos al 4to.trimestre/04, <www.indec.gov.ar> e INDEC-DEC <www.entreríos.gov.ar> consulta junio/05>

La región en la que desarrolla sus actividades la ONG bajo análisis, se ubica en una situación de empleo que ronda la media de aglomerados del interior, con tasas de desocupación algo más bajas.

El impacto laboral de la población inactiva, da como resultado que más personas estén dispuestas a desempeñarse como microemprendedores, si cuentan con capital para comenzar (Giuggioloni.1998,12) Además, se pueden mencionar 2 efectos adicionales, producto de la desocupación: la incorporación de estas personas en las organizaciones que suministran microcréditos y –con menor posibilidad de medición – la Inversión en capital social, como una de las vías de desarrollo de programas de microfinanciamiento. (Giuggioloni.1998, 13).<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Actualmente la inversión social, en los mercados financieros más desarrollados representa el segmento más innovador de la industria. En EEUU a noviembre/99 el Social Investment Forum 2000 informó de uno de cada ocho dólares de activos está canalizado en inversiones sociales y ambientales (2.16 billones de U\$\$ de los cuales 5,4 millones de U\$\$ representa inversión comunitaria). Fuente: Plan de Trabajo FIS 2003 (fondo de inversión social) "Increasing Investment in Communities: a Community Investment guide for Investment Professionals and Institutions" Social Investment Forum 2000.

### 3.3.1.1.2 El Sector informal:

La OIT (organización internacional del Trabajo) lo define como "aquel que agrupa todas las actividades de bajo nivel de productividad, a los trabajadores independientes (con excepción de los profesionales), a las empresas muy pequeñas y no organizadas". Desde otra mirada, el sector informal sería "sinónimo de subempleo o empleo disfrazado" (Neffa. 2000, 21). Si bien no se cuenta con datos de la ciudad de Paraná, se considera que se ubica dentro de los valores medios a nivel país (39,9 % del empleo total urbano), distribuido entre unidades familiares (trabajadores por cuenta propia sin calificación profesional ayudados por familiares) y microempresas (empleadores con establecimientos de menos de 5 empleados). (Bekerman.2003,22).

Las unidades económicas informales presentan características particulares que lo definen: unidades de producción muy heterogéneas, domina la utilización de recursos y factores de producción de origen local, tiene dificultades para acceder a créditos institucionales, los bienes de producción son propiedad de personas físicas y de sus familiares, actividades de pequeña escala de carácter ambulante o inestable, la producción se comercializa en el mercado local, uso de factor fuerza de mano de obra, emplean pocas personas o se asisten con trabajadores familiares. Escasa tecnología productiva (Neffa.2000, 21)

### 3.3.1.2 Situación Legal:

El sector microfinanciero requiere de mecanismos de regulación. Los mismos abarcan el estatus legal de las IMF's; coordinación y supervisión de fondos, la capacidad de recuperación de la cartera de microcréditos, la sustentabilidad financiera, etc.

La participación del Estado es fundamental en esta tarea y debe ser descentralizada, intensiva y de fuerte compromiso, pero sólo en la supervisión y el apoyo. (Cruz, 2002); lo cual permitirá un mejor ambiente de competencia entre IMF's y que ellas procuren una asignación de microcréditos acordes a las reglas de mercado. Se debe apuntar a que los mismos sean canalizados en proyectos viables y rentables, con un control adecuado que maximice las posibilidades de éxito. Aplicar fondos en emprendimientos que carecen de sustento y rentabilidad, pondría al beneficiario en una situación económica peor

que la anterior al crédito, ya que se encontraría agravada por el endeudamiento.

A nivel local, provincial y nacional no se cuenta con una regulación y legislación adecuadas para las IMFs (instituciones de microfinanzas), así como para las actividades desarrolladas por los prestatarios (beneficiarios de microcréditos).

La intermediación financiera se encuentra regulada por la Ley de Entidades Financieras N° 21526. Las IMFs quedan comprendidas por aplicación de su artículo 1° ("personas y entidades privadas o públicas oficiales o mixtas, de la Nación, las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre oferta y demanda de recursos financieros"). Esto impide la ONG bajo estudio, tenga la posibilidad de captar ahorro del público para canalizarlo en préstamos; lo que importa una debilidad, obligándola a valerse de otras fuentes de financiamiento alternativo. Pero, al no estar alcanzada por la regulación del Banco Central<sup>36</sup>, tampoco resulta obligada al cumplimiento de requisitos patrimoniales y de liquidez que éste establece. Sus actos jurídicos, son objeto de regulación del derecho privado. Los aspectos asociativos, se rigen por las disposiciones de la Inspección General de Justicia (Registro Público de Comercio)<sup>37</sup>, para entidades sin fines de lucro (asociaciones y fundaciones). En lo impositivo, resulta beneficiaria de una exención subjetiva (Art. 20 inc. f Ley de Impuesto a las Ganancias). Este beneficio, que en una primer instancia puede considerarse una fortaleza para la institución, se convierte en amenaza por cuanto, el otorgar préstamos a terceros, puede ser interpretado por la AFIP - DGI (Dirección General Impositiva)<sup>38</sup>, en uso de sus facultades de interpretación del principio de realidad económica que le otorga la Ley 11683 (de procedimiento), como un mal uso de la figura jurídica, encubriéndose actividades lucrativas gravables.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> El Banco Central de la República Argentina es el organismo que regula a las entidades financieras aplicando la ley 21526 y normas complementarias.

<sup>37</sup> Normas específicas y complementarias: Ley 19836/72 "de Fundaciones". Resolución 6/80 Inspección General de Justicia "Normas de la Inspección General de Justicia". capítulo XIII, arts.91 al 144- Asociaciones Civiles y Fundaciones.

<sup>38</sup> Es el organismo que recauda y aplica las disposiciones en materia impositiva a nivel nacional.

<sup>39</sup> Cabe destacarse un juicio realizado por la OGI a la Fundación Emprender basado en este principio. Sin embargo fue dictaminado a favor de la fundación por aplicación del principio de "corrimento del velo o teoría de la penetración que permite a los jueces correr el velo que importa la figura jurídica para considerar la realidad económica subyacente. Las entidades sin fines de lucro están autorizadas para realizar cualquier acto jurídico (incluyendo actividades lucrativas), en tanto los resultados sean reinvertidos en el cumplimiento de sus fines" (Giuggioloni.1998,16)

En el mes de setiembre del año 2001, la Fundación Grameen (Aldeas) Argentina, presentó ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Nación, un proyecto de ley para fomentar la acción de los operadores y beneficiarios de microcréditos. La misma define en su artículo 1° el Objeto y Sujeto de la Ley: Microcrédito y Microemprendedores, en su artículo 2° establece la exención de impuesto a los ingresos brutos para las instituciones de microcrédito y en su artículo 3° los beneficios para los microemprendedores, que apuntan a la exención de tributos, tasas y gravámenes existentes y los que se creen a futuro, por un plazo de 5 años desde la obtención del microcrédito otorgado por una entidad incorporada al Registro Nacional de Microcréditos (institución a crearse). Además, la exención del impuesto a los ingresos brutos para las microempresas, también por un plazo de 5 años. Este proyecto ha perdido fuerza de ley.

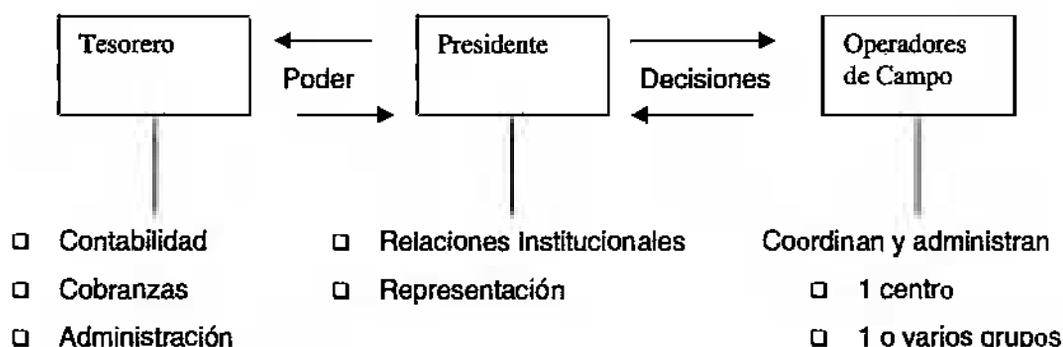
### 3.3.2 Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

#### 3.3.2.1 Estrategias y Organización:

En la organización bajo análisis, no existe una definición de estrategia y no se observan acciones de estas características en su desempeño.

Su organigrama no se encuentra documentado, pero tal como la definen sus miembros, tiene una estructura horizontal, en la cual las decisiones se toman por consenso y el poder circula, en coherencia a sus valores.

No hay departamentos, pero existe una división de funciones y delegación de responsabilidad conforme el siguiente esquema:



Sus integrantes superponen algunas funciones inherentes al cargo, con otras operativas (por ejemplo la presidenta y tesorera son a su vez operadores

de campo y coordinan un centro). Esto plantea varios inconvenientes en la gestión, que se relacionan con: falta de tiempo, intereses opuestos (elevar costo de los créditos en defensa de la sanidad económica y financiera de la organización suele ser contrario a los intereses de los prestatarios que coordina), relaciones de poder, alianzas y colisión, etc.

#### 3.3.2.1.1 Formalización:

El grado hasta el cual está formalizada una organización, es una indicación de las perspectivas de quienes toman decisiones en ella, respecto de los miembros organizacionales (Hall .1996, 70). En el Banco de los pobres, es de un grado intermedio. Sus procedimientos o reglas están formalizados por escrito en su metodología (tipo de proyectos que financian, destinatarios, conformación de grupos y programación de reuniones, funciones de los centros, etc). Se realizan reuniones semanales, en la que se tratan diversos aspectos (económicos, financieros, de recursos humanos, etc), previamente establecidos mediante un proyecto y las decisiones se plasman en el libro de actas. En los centros las reuniones con los grupos beneficiarios de crédito, responden a pautas y métodos preestablecidos y coherentes a la metodología impuesta por la FGAA.

#### 3.3.2.1.2 Tamaño, edad y composición de la organización:

Es una organización pequeña. Su número de integrantes se ubica por debajo de la media<sup>40</sup> en este tipo de instituciones. (Morales Valverde y Rojas. 2000, 8). Al inicio contaba con 18 personas, de las cuales sólo 3 eran hombres. A la fecha de realización de este trabajo, el número ha disminuido a 9, de los cuáles sólo 2 se incorporaron con posterioridad a su fundación. Todos sus integrantes son miembros de la junta directiva.

#### 3.3.2.2 Recursos Financieros:

Según Bekerman (2003.16), los indicadores existentes para analizar la situación financiera de las IMFs pueden ser divididos en 5 grupos, definidos según su objeto de estudio: Calidad de Cartera, Sustentabilidad, Crecimiento, Cobertura y Productividad.

3.3.2.2.1 Indicadores de calidad de cartera: es uno de los más significativos y reconocidos por la mayoría de IMFs y otras organizaciones (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.). Expresa la importancia que adquiere

la cartera de préstamos de la IMF. Es el principal activo de la organización y el de mayor tamaño. Una mala administración de la cartera puede llevar a la institución a su desaparición o desfinanciamiento por parte de sus donantes, así como también genera la desconfianza de los clientes en la continuidad del programa.

La morosidad de la cartera se puede expresar mediante 3 criterios principales según las FGAA:

- Tasa de Recupero:  $100 \times \frac{\text{monto definitivamente no recuperable}}{\text{monto total de préstamos otorgados}}$

En el Banco de los pobres, la tasa de recupero al mes de julio de 2003 era del 87.70 % sobre un total de \$ 9270 otorgados en crédito y se incrementó al 88,53 % al mes de julio de 2004, sobre un total de \$ 15.270 de créditos otorgados a esa fecha. La media informada por las FGAA ascendía a 92.27 %.

Sin embargo, si se aplica la tasa de recuperación puntual, la misma disminuye a 55.58 % a julio de 2003 y 63.65 % a julio de 2004. La tasa de recuperación debe expresar los importes hechos efectivos, comparados con los importes vencidos<sup>41</sup>.

- Tasa de morosidad: es complementaria a la tasa de recuperación puntual. Relaciona el monto total no cobrado en el período/monto total que debía cobrarse en el período) \* 100

En el Banco de los pobres los indicadores son de 44.42 % y 36.35 % respectivamente en cada período analizado, pero si se relaciona la mora con el total de préstamos otorgados, la misma disminuye a 16.84 % y 10.24 % respectivamente.

- Cartera en riesgo: relaciona el saldo en préstamos pendientes con incumplimiento o mora, con el saldo total en préstamos. Se observa un incremento de la cartera de riesgo en el tiempo. El último período bajo análisis, ascendía al 31 % de la cartera, en contraposición con la media de todas las IMFs, que es de 12.1 % en préstamos de mora mayor a 30 días y disminuye al 2.7 % si se incrementa el plazo de

<sup>40</sup> La media en las organizaciones sin fines de lucro es de 27 integrantes a tiempo completo

<sup>41</sup> La forma de medición se realiza aplicando la fórmula: importe de los reembolsos efectivos del principal / importe del principal que debía haberse cobrado

tolerancia a una mora superior a 90 días. En IMFs sustentables, dichos valores descienden hasta 3.7% y 2.3 % respectivamente (Giuggioloni.2003,27)

Se manifiestan algunos aspectos de interés a partir del análisis realizado:

- Los índices que se presentan confirman una debilidad financiera de la institución que atenta su desempeño y permanencia, mas aún considerando que una de las “fortalezas” sobre las que se sustenta y defiende la metodología se funda en el elevado porcentaje de recupero y cumplimiento.
- Sustancial diferencia entre las tasas de recupero históricas y las tasas de recupero corriente: esto evidencia la necesidad de seguimiento constante de la cartera de créditos. Los períodos en que los operadores de campo realizaron una gestión efectiva y asistencia “perfecta” a las reuniones, los prestatarios respondieron con una devolución superior a los montos vencidos (se recupera cartera en mora e incobrable)

**3.3.2.2.2 Indicadores de crecimiento:** el crecimiento de cartera además de manifestar el éxito en la gestión resulta necesario a los fines de obtener escala que permita solventar el funcionamiento de la entidad. La organización bajo estudio, no cumplimentó sus pautas de crecimiento, establecidas mediante la firma del convenio. En el cuadro 2, se observa que inicialmente tuvo un crecimiento importante (72 %) y fue disminuido al 39 % al mes de abril de 2005. Esto responde a los inconvenientes de gestión de la organización, que impide canalizar sus fondos en nuevos créditos. Es resultado de la decisión de sus miembros y del retiro de prestatarios (al finalizar la devolución, sólo 7 créditos se renovaron).

**3.3.2.2.3 Indicadores de Sustentabilidad:**

Internacionalmente se consideran 2 indicadores de sustentabilidad:

- **Sustentabilidad operativa:** refleja la capacidad de la organización para solventar sus gastos de funcionamiento. Se relaciona el ingreso percibido por intereses y gastos de administración, con los costos operativos no financieros y remuneraciones.

$$\text{Tasa} = \frac{\text{Ingresos por intereses y/o comisiones}}{\text{Remuneraciones + costos operativos no financieros}}$$

Tasa al 31-07-03: 77 %

Tasa al 31-07-04: 29 %

La disminución observada responde a la falta de renovación de créditos y deterioro de cartera.

Con un interés por préstamos del 25 % anual (50 cuotas semanales-12,5 meses promedio) se requerían 38 y 46 créditos nuevos respectivamente, para solventar los gastos operativos (téngase presente que la institución no abona remuneraciones, lo que disminuye considerablemente sus necesidades financieras)

El Banco de los pobres, en la actualidad, cubre sus gastos de funcionamiento con el aporte de los socios benefactores, en virtud de la falta de escala

□ **Sustentabilidad financiera:**

$$\text{Tasa} = \frac{\text{Ingresos por intereses y/o comisiones}}{\text{Remuneraciones + costos operativos no financieros + costos financieros (incluido previsión incobrables)}}$$

Tasa al 31/07/03: 43 %

Tasa al 31/07/04: 19 %

Nuevamente se observa un deterioro en los indicadores, fundado en la disminución de cartera e incremento en la incobrabilidad.

Las diferencias entre ambas posturas (sustentabilidad operativa versus sustentabilidad financiera) se fundan en los objetivos de cada institución. Aquellas que pretenden "profundidad" (alcanzar a los segmentos más pobres) aplican tasas de interés "subsidiadas", mientras que las IMFs que basan su estrategia en la sustentabilidad financiera, elevan sus tasas en función de la elasticidad de la demanda del crédito con respecto al interés, aún a riesgo de

no alcanzar segmentos vulnerables y pobres. Las últimas obtienen escala, son rentables y no presentan riesgo de desaparición por falta de subsidios o donantes. (Banco Sol y Banco Rakyat de Indonesia se ubican en este modelo) (Robinson.2001, 74)

Consultados los miembros del Banco de los pobres, respecto a sus objetivos, manifiestan encuadrarse en la teoría de la sustentabilidad operativa, a fin de lograr profundidad de alcance más que expansión en escala.

#### 3.3.2.2.4 Indicadores de Cobertura:

Las IMF's miden el éxito de su desempeño, evaluando el grado de cumplimiento de su visión: revertir la pobreza mediante la proporción de servicios financieros.

Este aspecto, las diferencia de las instituciones reguladas por el Banco Central, u otras del mercado de capitales, que miden su rendimiento por acción, tendiendo al mayor beneficio.

Hay 3 categorías:

- Cobertura de clientes y género: número de clientes activos recibiendo servicios, clasificado por género (sexo)
  - Al 31/07/03 = 32 clientes (89 % mujeres)
  - Al 31/07/04 = 46 clientes (90 % mujeres)
- Cobertura de Ahorro: sin datos. La ONG no ha implementado una política de ahorro en forma intensiva y no paga intereses por el mantenimiento de dichos fondos. Sólo se ingresa un ahorro de 2 % del crédito a modo de reserva (ahorro forzoso). Al 31 de julio de 2003 no existían cuentas de ahorro voluntario. Al 31 de julio de 2004 se mantenían fondos de terceros en cuentas de ahorro, provenientes del depósito voluntario del grupo de hombres de su cartera.
- Cobertura de los préstamos: indica el tamaño promedio de los préstamos y mide la evolución de la situación de sus clientes, considerando el incremento del monto promedio de los mismos durante el tiempo. En el Banco de los pobres el indicador refleja:

Al 31/07/03 - Iniciales        \$ 300

Al 31/07/04 = Iniciales        \$ 300

Renovaciones \$ 450

3.3.2.2.5 Indicadores de Productividad: se emplean para medir la eficacia en la utilización de los recursos de la IMF. Hay 2 principales que reflejan la productividad operativa (RRHH y equipos) y productividad financiera (empleo de recursos financieros)

En la ONG hemos considerado la productividad de los “operadores de campo”

Productividad por operador de campo = 
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes activos por operador}}{\text{Cantidad de beneficiarios cartera activa}}$$

Cantidad de beneficiarios cartera activa

Cuadro 11 – Productividad operadores de campo:

OPERADOR	CLIENTES ACTIVOS	PRODUCTIVIDAD
ESTELA	9/35	25 %
PATRICIA Y VICTORIA	4/35	11 %
BELEN Y ERICA SAN FRANCISCO	2/35	5 %
POROTA Y NATI (BAJADA GRANDE)	3/35	9 %
POROTA E INA SAN BENITO	6/35	18 %

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en la ONG

Estos índices no se consideran representativos, en virtud de que los clientes se agruparon en diferentes centros por su calidad de cumplimiento, alterando en número de personas por grupo que es atendido en cada centro y por cada operador.

Analizando la cartera con saldo al mes de abril/05, sobre un total de 52 créditos, se observa:

Cuadro 12 – Cartera por saldos:

	% SOBRE CARTERA	NORMAL	MOROSOS	INCOBRABLES
Primero	65 %	45 %	25 %	20 %
Segundo	18 %	100 %	0	0
Tercer o más	4 %	100 %	0	0
Ampliación	13 %	77 %	33 %	0

Fuente: elaboración propia con datos de la ONG

Trasladando el análisis por operador:

Con crédito inicial en situación de incobrables, por operador:

- ✓ Marta y Emmanuel – 30 %
- ✓ Sin operador – 20 %
- ✓ Ina y Teresita – 10 %
- ✓ Patricia y Erica – 20 %
- ✓ Porota y Estela – 10 %

Con crédito inicial en situación de mora, por operador:

- ✓ Porota y Estela – 56 %
- ✓ Marta y Emmanuel – 22 %
- ✓ Ina y Teresita – 22 %

La situación refleja la dependencia y elevado grado de relación entre el cumplimiento de pago y la participación del operador de campo, ya que en ambos casos, los mayores porcentajes de incumplimiento son coincidentes con operadores que dejaron de ejercer funciones o no realizan su gestión de manera óptima (cumplimiento de tiempo parcial o con informalidad), lo que obligó a reasignar esas personas en otros grupos o simplemente dejaron de asistir a reuniones.

Otro dato de interés que surge es el efecto aprendizaje, ya que los mayores porcentajes de incumplimiento y mora se relacionan con créditos iniciales y otorgados durante los primeros meses de gestión de la ONG.

La productividad financiera no se calcula por carecer de datos para el análisis.

**3.3.2.2.6 Fuentes de financiamiento:** su principal fuente en la actualidad es a través de donaciones y por el aporte de "benefactores". Este aspecto es condicionante en su accionar. Los proveedores de fondo del Banco de los Pobres, no exigen maximización en el retorno de la inversión, como sucede en una sociedad o empresa con fines de lucro. La justificación ante los donantes radica en la demostración de la aplicación en créditos, sin manifestación de resultados e impacto.

**3.3.2.2.7 Costo de capital:** no tiene, dado que su principal fuente de financiamiento es a través de las donaciones.

**3.3.2.2.8 Solvencia y liquidez:** estos son indicadores corrientes en una empresa comercial. Miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos. En la ONG pueden considerarse óptimos, dada la inexistencia de pasivos; pero son irrelevantes, en virtud de que la sustentabilidad y autofinanciamiento del banco no dependen de estos indicadores. Indican su capacidad de aplicar activos al cumplimiento de su misión. En el último ejercicio bajo análisis se observa una descapitalización de la ONG, producto del incremento en la incobrabilidad y falta de retorno sobre la inversión (los intereses son insuficientes para solventar sus gastos operativos).

### 3.3.2.3 Recursos Tecnológicos:

#### 3.3.2.3.1 Tecnología dura: sistemas de información y gestión (software)

La IMF no cuenta con sistemas de información apropiados para la obtención de información interna. Los datos de los clientes, administración de la cartera de créditos, cobranzas y gestión operativa se procesan mediante documentos preimpresos o archivos de planilla de cálculo, que luego sirven de base para la elaboración de sus estados contables.

Cada centro mantiene registros manuales de la cobranza semanal que realiza y luego los rinde al tesorero (en forma periódica sin determinación de plazos concretos). Las tasas de mora e incobrabilidad se determinan previas al cierre anual (en oportunidad del Balance). Cada operador conoce la situación de su cartera, a partir de los registros de su centro, mediante planillas estandarizadas.

A medida que la institución crece, se requiere un sistema de información adecuado, mediante la incorporación de tecnologías (sistemas operativos, software), que le permita controlar su desempeño en forma efectiva y eficiente. El procesamiento de la cobranza, mediante planillas de cálculo, es crítico y se dificultará aún más en la medida que la organización logre escala. No se cuenta con una base de datos de clientes, que permita monitorear la situación crediticia y evolución del emprendimiento que se financia; además de otros datos esenciales: situación familiar, escolaridad, domicilio, años permanencia en el barrio, ingreso, etc. que permitan realizar acciones de marketing.

#### 3.3.2.3.2 Tecnología blanda - Conocimiento, innovación y capacitación:

A la fecha de constitución de la Fundación, los integrantes provenían de diversas actividades y disciplinas, entre los que se contaban especialistas en evaluación de proyectos de regularización de asentamientos precarios, en constitución y administración de organizaciones sin fines de lucro, auditoría de proyectos sociales y rurales, Contadores Públicos, Abogados, especialistas en comunicación y asistencia social, lo que representaba un importante activo para la institución en cuanto a conocimiento. Pero, salvo la capacitación específica brindada al momento de la firma del convenio con las FGAA, posteriormente no recibieron más instrucción. En una sola oportunidad asistieron a un congreso efectuado en la provincia de Mendoza, para participar de un encuentro con el resto de las organizaciones de la red. No cuentan con

planes de capacitación específica en la administración de IMFs. Al momento de redacción de este informe, un elevado porcentaje de esas personas se han retirado de la institución, lo que dificulta aún más su desempeño y las posibilidades de innovación, por aplicación de conocimientos específicos de la actividad microfinanciera.

#### 3.3.2.4 Curva de Experiencia:

En cualquier organización, en una primera etapa la productividad es inferior a períodos posteriores, en función del “efecto aprendizaje”.

En la fundación, sus miembros manifiestan que la experiencia les ha permitido corregir algunas debilidades, a partir de la observación y análisis del comportamiento de sus clientes en cada centro.

Los operadores de campo son un factor clave en este aspecto. Por ejemplo, a partir del año 2005 han comenzado a disminuir el plazo de devolución de sus créditos y se observa una mayor respuesta a pesar de que esto importa una modificación en el monto de las cuotas. Han observado que una mayor frecuencia en el reembolso, importa mayor circulación de capital y de ingreso por intereses, lo que les permite renovar por montos superiores, acompañando el crecimiento de los proyectos y mayor liquidez de recursos (intereses) para financiar sus gastos operativos. Además, se ha incorporado la posibilidad de “inyección de fondos” durante el plazo de devolución del préstamo, conforme surgen necesidades financieras adicionales y evaluando el desempeño de cartera.

Otro aspecto observado, a partir del análisis integral de los créditos otorgados, fue que no se realizaba una evaluación previa de la localización de los proyectos. En jornadas que se realizaron con la participación de todos los centros, al ubicar los emprendimientos en un “mapa” del barrio de prestatarias, surgió una proximidad “inconveniente” en términos de competencia, entre 2 proyectos del mismo tipo. En forma parcial, los integrantes de la ONG, van asumiendo la necesidad de contar con un sistema de información, que se adapte al tamaño creciente de la cartera y está en sus planes implementarlo a futuro.

### 3.3.2.5 Alianzas con otras organizaciones o entidades:

El Banco de los Pobres mantiene escaso contacto con las FGAA. Salvo con una réplica de Santa Fe, con la que suele intercambiar experiencias e información, no tiene comunicación con el resto de organizaciones integrantes de la red. No mantiene convenios con universidades y pese a ser miembro integrante del Copromen, no se sirve de este, ni realizan acciones en conjunto. En diversas oportunidades, han intentado alianzas con algunas organizaciones (por Ej.: Asociación Barriletes, Puerto Sánchez), pero no han avanzado en acciones conjuntas. Esto responde a la falta de una estrategia y política por parte de la institución, lo que se traduce en acciones individuales y sin un objetivo concreto. Se observa un constante ensayo y error en sus acciones que debilita el logro de objetivos.

### 3.3.2.6 Recursos Humanos

Es un aspecto crítico de la ONG bajo estudio. Los recursos humanos con que cuenta para la ejecución de actividades, son escasos dadas las necesidades y atención que se requiere. Un operador de campo, debe asistir a reuniones semanales de 1 hora como mínimo, por cada grupo concentrado en el o los centros a su cargo, visitar a los clientes, analizar la evolución de sus préstamos, realizar tareas administrativas relacionadas con la cobranza, acompañar a los prestatarios en la capacitación que se le provee (generalmente en horarios distintos a las reuniones semanales), etc. Todos sus integrantes trabajan ad-honorem y por tanto, dedican a esa actividad lo que resta de sus compromisos laborales y/o familiares. La cobranza de socios benefactores se terceriza en voluntarios, que se vinculan con alguno de los miembros de la organización y no es responsabilidad exclusiva de una o varias personas. El análisis de proyectos, es realizado por los integrantes de la ONG que presentan un perfil y capacitación ad-hoc; en muchos casos la función es coincidente con la de operador de campo, lo que impide el control por oposición y anula una instancia de evaluación (la primera debe realizarla el operador de campo, la segunda la comisión o analista de proyecto).

No cuentan con una política de incorporación de personal (voluntario o remunerado) y se observa una actitud "cerrada" al ingreso de personas; en muchos casos fundada en prejuicios (estiman que la falta de conocimiento

previo del perfil del potencial voluntario pueda resultar contraria a los valores de la organización y perjudicar su desempeño futuro). En el mismo sentido, se manifiesta una oposición casi absoluta a remunerar algunas funciones.

El perfil de sus miembros actuales puede definirse en términos de un excesivo voluntarismo y una cierta resistencia a la innovación. Conceptos como "intereses", "rentabilidad", "clientes" y otros del marketing, se perciben como tabú, pero en realidad, reflejan un desconocimiento profundo de las bondades y características del sistema sobre el que han fundado su organización.

#### 3.3.2.6.1 El operador de Campo:

Entre sus recursos humanos, es crítica la participación y formación del coordinador de grupos. Es la persona que actúa de representante y nexo de los clientes del banco. El operador debe estar al tanto de lo que sucede entre los integrantes y de las actividades que cada uno de ellos realiza. Como base debe conocer cada uno de esos clientes, tener un trato permanente y saber cómo manejarlos, actuando de guía y evaluador. Debe contar por tanto con cualidades de liderazgo para coordinar, alentar, seguir, evaluar y representar a los miembros del grupo a su cargo. Su compromiso debe limitarse a esas actividades, sin tornarse en actitudes paternalistas, que puedan anular la posibilidad de desarrollo de potencialidades de las personas que reúne.

#### 3.3.2.6.2 Relaciones de poder y liderazgo:

El poder se manifiesta y ejerce mediante relaciones horizontales, en las que se combinan la colaboración, con las metas personales. Surgen camarillas y coaliciones en la búsqueda de imposición de ideas, basadas en intereses propios y de la organización. Pese a ello, reina la camaradería en sus reuniones y existe un profundo respeto por las diferencias. No surge un líder, aunque sea natural o emergente, lo que en algunas oportunidades genera un debate permanente.

Cuadro 13 – Análisis F.O.D.A (Cuadro Resumen)

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Capacitación de los operadores de campo (personal operativo).	Falta de capacitación y experiencia previa de los prestatarios en actividades productivas	Acceso al crédito, dificultades y factores que influyen (ausencia de garantías tradicionales, metodologías inadecuadas, información insuficiente, etc.)	Situación actual de empleo, pobreza e informalidad
Capital suficiente	No puede captar ahorro del público		Fuentes de Financiamiento de 2do piso (mayorista) en FONCAP Banco Solidario
Fuerte compromiso social de los miembros de la organización.	No cuentan con experiencia previa actividades de microfinanciamiento.	Legislación inadecuada	No existen otras IMFs en la zona. Ser pioneros en la región.
Conocimiento de la cultura de los barrios en los que se otorgan los prestamos (los operadores son de esas zonas)	No cuentan con indicadores de gestión	Aislamiento (no se trabaja en redes ni se observa desarrollo de las mismas)	Disponibilidad de financiamiento para estos proyectos (externo: ONGs internacionales y otros donantes)
Producto (novedoso)	Sustentabilidad operativa		Crecimiento de inversión social
	Sustentabilidad financiera		Formación redes solidarias (capital social).
	Falta de remuneración al personal.		

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.3 Análisis de la misión:

Está adecuadamente definida en su estatuto, se alinea a su visión y expresa qué hacen y cómo lo hacen. Es amplia, lo que permite abarcar toda la gama de actividades secundarias, que complementan su producto, contribuyendo al cumplimiento del objeto de su existencia.

### 3.3.4 Las 4 P - Producto, Precio, Plaza y Promoción:

El Banco de los Pobres trabaja básicamente con un tipo de producto o servicio financiero, el **microcrédito grupal o solidario**. Se aplica con preferencia a financiamiento de actividades productivas (ampliación o nuevas). Los montos de los créditos oscilan en 100 dólares (300 pesos argentinos) y se otorgan a personas que integran grupos de hasta 5 prestatarios. Se conforman de manera voluntaria, entre personas de un mismo sexo y que no mantengan un vínculo familiar. Todos sus miembros asumen una responsabilidad solidaria, por el cumplimiento de pago de cada integrante; es decir que si uno de ellos no cumple, el resto responde por su crédito. La modalidad de entrega es periódica: primero se otorga un crédito, luego de un plazo de algunas semanas los 2 restantes y así finalmente a los otros 2. Si uno de ellos demora los pagos, retrasa el otorgamiento a los otros integrantes del grupo.

A partir del año 2004, se incorporó la modalidad de entregas de créditos individuales. Además, reagrupó miembros de distintos grupos en centros (asociándolos por cumplimiento). Tal reducción importó la pérdida de la garantía y "aval social" sobre la que se sustenta la metodología.

Consultados los responsables del Banco, manifiestan haber alterado la metodología por considerarla inapropiada, intentando flexibilizar la administración y canalización de fondos en aquellos "buenos pagadores", sin considerar que sobre los créditos en mora y con riesgo crediticio se perdía el único aval que se cuenta.

Los plazos de pago se establecen previamente y varían entre 30 y 50 semanas (inicialmente eran de 50 únicamente). Todos los créditos de un grupo deben tener el mismo plazo de devolución, pero el monto varía en función del proyecto que se financia. Las cuotas pueden ser semanales, quincenales o mensuales. El operador de campo puede sugerir inyección de capital y

modificación de los términos del crédito, si se requiere por las características y flujo de ingresos del emprendimiento.

Este aspecto goza de una elevada valoración por los clientes del Banco. En la encuesta efectuada, los atributos Plazo y Forma de pago obtuvieron 5.87 y 5.62 puntos respectivamente sobre un total de 7.

La **tasa de interés** se fija considerando la media sugerida por las FGAA y es insuficiente para cubrir los gastos operativos, aunque se establece que debe financiarlos a futuro. En la actualidad ronda el 25 %<sup>42</sup>. Se aplica como interés simple (directo) sobre el monto total y en su fijación no se han contemplado los 3 componentes básicos<sup>43</sup>:

- ✓ costo de los fondos, es decir los costos directos y reales de los recursos empleados en la cartera de préstamos y los indirectos por inflación sobre fondos donados o de bajo costo.
- ✓ reserva para préstamos impagos: como un porcentaje o monto de incobrabilidad y
- ✓ costos operativos: de funcionamiento de la institución. No se considera rentabilidad o margen por ser una entidad sin fines de lucro

Los miembros de la institución se resisten a ajustar la tasa de interés en términos nominales sobre dichos parámetros. En la encuesta realizada, los clientes otorgaron una menor valoración a este ítem, ubicándolo en un tercer lugar con una puntuación de 4 sobre 7, igual a la asignada a la posibilidad de pertenencia a un grupo y capacitación adicional.

Los **clientes** del banco son en un 90 % mujeres, con edad promedio entre 30 y 50 años. Un 60 % vive hace más de 15 años en el barrio y son de nacionalidad argentina. La mitad de ellas son el único sustento económico y el 38 % restante, reciben otro ingreso por parte del cónyuge u otro miembro de la familia.

---

<sup>42</sup> Tasa total, independientemente del período o plazo de pago. Esto ocasiona que la tasa sea variable y diferente según el plazo del crédito y no guarda relación con el saldo.

<sup>43</sup> Por mayor información puede consultarse Christen Robert "Financial Management of Micro-Credit Programs " Manual de Series N 2 ACCION Internacional, Cambridge, MA ó Las Tasas de Interés: su Significado Para Las Microempresas y Los Programas de Crédito ACCION Internacional/AITEC, Washington

El 67 % de las familias percibe un ingreso promedio de U\$S 159<sup>44</sup>. El 100 % se ubica debajo de la línea de pobreza (con ingresos inferiores a U\$S 90), lo que refleja ausencia de "profundidad" de impacto social, ya que no se está alcanzando a los sectores más pobres.

INGRESO FAMILIAR	Ingreso per. cápita	Porcentaje por ingreso
Menos de U\$S 100	0	0
De U\$S 101 a U\$S 180	U\$S 52.0	67 %
De U\$S 180 a U\$S 280	U\$S 83.8	33 %
Más de U\$S 280	0	0

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la ONG

Otros datos confirman esta situación, ya que todos han recibido educación primaria completa, se encuadran como familia tipo (de 3 a 5 hijos) y envían sus hijos a la escuela.

La mayor parte de los clientes, manifestó no poseer capacitación y experiencia previa de su actividad y haberla adquirido sólo, lo que muestra un debilitamiento de capital social producto de la exclusión durante mucho tiempo del circuito productivo (en algunos casos se trata de hijos de desocupados) y la desaparición de los oficios y las labores de aprendiz. Esta situación, plantea una dificultad a la institución en el proceso de aprobación de proyectos y la escasa diversidad de alternativas a financiar. Resulta necesario evitar la superposición de actividades y proyectos en un radio escaso, a fin de contribuir a fortalecer vínculos sociales y cooperación evitando acciones de competencia que puedan resentirlos.

La marca "Banco de los Pobres" y su logo fueron seleccionados con exquisito detalle, en instancias previas a su fundación, cuidando los aspectos necesarios para identificar el producto, transmitir el segmento al que se apunta y la actividad que se realiza, diferenciándolo del resto de propuestas semejantes en la plaza. Es una combinación de nombre, símbolos y diseño. Como logotipo se utiliza un grafismo que visualiza en un círculo una flor regional y una mano abierta mirando hacia arriba en señal de progreso. Incluye además el nombre "Banco de los Pobres", la razón

<sup>44</sup> Para calcular el ingreso se considera cotización del dólar a 2.83 \$. Valores de referencia: Canasta básica total (CBT) \$ 254.72 – U\$S 90 y Canasta básica alimentaria (CBA) \$ 115.78 – U\$S 41, valores a julio de 2005 sobre datos INDEC.

social y la aclaración al pie de que se trata de una Réplica Oficial de las F.G.A.A, en tipografía y colores característicos.



**BANCO  
DE  
LOS POBRES**

Réplica Oficial  GRAMEEN Paraná

La **Promoción** se realiza inicialmente mediante una Convocatoria en el barrio objetivo. Se invita a todas las personas de la sociedad civil que se puedan sentir interesadas por el proyecto. El alcance que se pretende, abarca a los clientes objetivos (personas pobres del barrio) y a todas aquellas personas o miembros de la sociedad, que puedan contribuir mediante acciones de diversa índole (donantes, publicidad en medios gráficos y otros, etc)

#### 3.3.5 Evaluación de proyectos:

La evaluación de los proyectos de los microemprendedores o prestatarios se realiza dentro de un marco de gestión integral. La evaluación se considera un proceso permanente de indagación, planificación y valoración, tendiente a generar conocimiento y aprendizaje, para mejorar la gestión y optimizar los resultados. Dentro de este marco, el análisis del proyecto individual de cada prestatario, se transforma en una etapa de ese proceso, en continuo estudio y reformulación.

Su finalidad es generar información, que permita la toma de decisiones oportuna y necesaria para lograr eficiencia y eficacia; contribuyendo a la calidad de procesos, resultados e impacto del proyecto sobre los objetivos globales del programa. Todas estas acciones, se realizan en función de contribuir a mejorar las condiciones de vida del prestatario, su grupo familiar y la comunidad o barrio al que pertenece.

La evaluación incluye:

- a) Conocimiento y aprendizaje mutuos: el prestatario recibe la capacitación y complementariedad que requiere para implementar su proyecto.

Previamente, la ONG necesita un conocimiento de las características del mismo y de la/s persona que lo llevará/n a cabo.

- b) Es integral, se evalúan todas las etapas, desde la planificación, la ejecución hasta los resultados del mismo. No se centra sólo en la evaluación financiera, económica y técnica (producto, producción)
- c) Los parámetros e indicadores se construyen a lo largo del proceso y son de diversa índole (económico financieros, tales como rentabilidad, punto de equilibrio, costos, etc, hasta los sociales como indicadores de impacto)

En un plano meramente económico, financiero y de marketing y en una etapa ex ante, se contemplan los siguientes aspectos:

#### 3.3.5.1 Análisis de la propuesta:

Incluye la definición del negocio, se establecen los objetivos, las actividades (producción de bienes o servicios, reventa, etc), las necesidades que atiende. En este punto es muy importante la actividad del operador de campo. Es la persona que orienta al prestatario en la formulación del proyecto. Lo guía para poner en práctica su idea y plasmarla en un documento. Es fundamental respetar las capacidades y habilidades naturales de cada individuo. Se lo orienta mediante preguntas y cuestionamientos, que le permiten analizar y redefinir pautas que influirán en su propuesta. Se debe considerar además la creatividad y originalidad de cada emprendimiento, analizando las ventajas e inconvenientes que ello plantea.

#### 3.3.5.2 Análisis F.O.D.A:

Es preciso definir fortalezas y debilidades del proyecto (responden a variables internas, en general son controlables) y las oportunidades y amenazas que vienen dadas por el entorno. Estas últimas son más difíciles de controlar, aunque se pueden prever. Se intentará generar acciones que permitan minimizar las amenazas, o incluso transformarlas en oportunidades.

### 3.3.5.3 Análisis del mercado:

El análisis de mercado incluye:

Límites del mercado: El proyecto debe incluir una mención de las características de la zona o radio de acción y su alcance.

Estructura del consumo/demanda: Incluye indicadores socioeconómicos, nivel de vida, predisposición al consumo. Gastos familiares, etc.; cuántas personas viven en el barrio, edades, si son solteras o grupos familiares, si tienen hijos menores, etc. Se consideran todos aquellos aspectos socioeconómicos, que influirán en el negocio y determinarán la capacidad de compra de los clientes objetivo (demanda potencial).

Competencia: Se requiere determinar quienes serán los principales competidores. Todas aquellas personas o empresas que comercialicen productos o servicios similares al del proyecto bajo análisis, por ejemplo si es un minimercado, analizar qué otros hay en la zona.

El evaluador debe considerar estas características y analizar si el producto o servicio que se ofrece, es factible de ser adquirido o utilizado por las personas del barrio o zona en la cual se establecerá el negocio. Si se trata de un proyecto o propuesta nueva, se debe contemplar el plazo que puede llevar establecerlo, darlo a conocer y lograr su aceptación y consumo.

### 3.3.5.4 Producto:

Puede tratarse de un producto o servicio. Puede ser de reventa o bien de producción. Se analizan las características del mismo., forma de presentación, si es factible de ser mejorado, cualidades, cantidades, forma de comercializarlo. Se trabaja sobre estrategias de diferenciación y calidad, analizando cualidades, identificación, modelo, marca, envases, etc.

El evaluador debe considerar las posibilidades de mejorar el producto o servicio, si en una primera presentación no se muestra diferente al resto de la competencia; o bien orientar al prestatario en su forma de presentarlo y posicionarlo, así como también en su distribución.

Muchas veces, un producto o servicio bajo determinadas condiciones, es factible de optimizar para la venta cambiando la forma de presentación. Por ejemplo, el jabón en polvo se puede comprar en grandes cantidades y fraccionar en porciones o unidades menores para facilitar su compra, adecuándolo a las posibilidades de pago de los clientes objetivo. Un dulce puede resultar más atractivo si se lo vende en un envase novedoso. En una panadería, se aumentan las posibilidades de compra, si se colocan extractores que den al interior del local, o al exterior para invitar a los consumidores a adquirirlo (aroma al pan recién horneado).

#### 3.3.5.5 Precio:

Es el valor que se le asigna al bien o servicio a ofrecer. El precio se puede establecer de dos formas:

- Una, partiendo del costo y agregando la ganancia o contribución que se desea lograr (factible en productos de exclusividad, únicos u orientados a un segmento de altos ingresos. En un mercado globalizado, las posibilidades de establecer el precio de este modo, son cada vez menores)
- Una segunda forma que es determinando el precio en función de lo que el mercado o clientes objetivos están dispuestos a pagar. Este precio marca el límite superior que se puede establecer. La rentabilidad se garantiza minimizando los costos.

En los proyectos que presentan los emprendedores, es fundamental considerar esta segunda opción. Un precio fijado tanto por debajo o por encima del monto que los clientes están dispuestos a pagar, augura un fracaso comercial; así como no trabajar en la optimización y minimización de costos puede importar trabajar a pérdida.

#### 3.3.5.6 Costos:

Los costos a considerar son variados, según sea producción propia o reventa. Si se trata de un bien de producción, deben tomarse en cuenta los insumos; por ejemplo, para hacer pan, se debe incluir el costo de la harina, levadura, sal, gastos de horneado y hasta un margen de pérdida por la obsolescencia (pan oreado). Pero estos

costos pueden optimizarse de diversas formas: por ejemplo con el pan oreado, transformándolo en pan rallado, o budines, etc. Reemplazando la forma o materiales empleados para la cocción, etc. Los ejemplos antes mencionados, demuestran lo fundamental que resulta el análisis integral y como proceso. Un proyecto inviable tal como se presenta, puede transformarse en rentable, modificando algunas variables no tenidas en cuenta originalmente.

Los costos pueden ser "fijos" (no varían en función de las cantidades que se produzcan y/o vendan, por ejemplo: alquiler), "variables" (se modifican en función de las cantidades producidas y/o vendidas., por ejemplo: harina u otros insumos, siguiendo con el ejemplo de la panadería; costos de mano de obra por hora de trabajo, leña del horno, etc.) o "semivariantes" (aquellos que se modifican por tramos o bien tienen un piso fijo y luego se modifican en función del consumo. Por ejemplo: la electricidad, en la cual el mínimo es fijo y luego varía en función del consumo).

#### 3.3.5.7 Otros aspectos:

- Canales de distribución: este análisis incluye: \* de que forma se distribuirá el producto. Si es de consumo masivo directo al por menor o por mayor. Por ejemplo: si es una rotisería, cómo se distribuirá el producto, si los costos de reparto se incluyen o corren por cuenta del comprador, etc. Se pueden plantear diversas alternativas, con la finalidad de mejorar la oferta. \*Definición de puntos de venta, localización, etc.
- Estrategias de marketing: seguramente no serán consideradas por el emprendedor, pero es muy importante despertar su interés y orientarlo a ellas. Se pueden trabajar sobre estrategias de producto, distribución, precio y publicidad. Todas ellas le permitirán mejorar su oferta y concentrarse en segmentos no alcanzados; o bien llegar a otros, que quizá en una primera propuesta no se encuentran considerados.

#### 3.3.5.8 Indicadores:

Permiten conocer el desempeño y factibilidad del proyecto bajo análisis. Lo ideal es construirlos sobre la marcha y están en constante

reformulación. La organización bajo análisis los aplica en forma alternativa, uno u otro o combinando varios según el caso.

Desde el punto de vista económico, los principales son:

- Punto de equilibrio: es la cantidad de ventas mínimas que se debe lograr para cubrir los costos (fijos más variables)

$$\text{Punto Equilibrio: } \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{pr.vta unit} - \text{cto variable unitario})} \rightarrow \text{Contrib.marg.unitaria}$$

- Contribución marginal unitaria: indica cuanto contribuye cada unidad de producto vendida (no es una ganancia unitaria, representa cuanto contribuye a la utilidad total. La ganancia sólo se logra con volumen de ventas, una vez que se han cubierto todos los costos fijos)

$$Cm = \text{precio de vta unitario} - \text{costo variable unitario}$$

- Costo de fabricar o comprar: la finalidad es determinar el punto de indiferencia (aquel en el cual resulta indistinto fabricar o comprar). Este punto se produce, cuando el costo variable de producción es igual que el costo de adquisición

$$\text{Cantidad} * \text{costo de adquisición unitario (COSTO DE COMPRAR)}$$

$$\text{Cantidad} * \text{costo variable unitario} + \text{costos fijos (COSTO DE FABRICAR)}$$

- Costo de vender a granel o fraccionado

Ingreso por venta en bruto es igual a la cantidad por el precio de venta unitario en bruto

$$I.T.B = Q * p.v.b$$

Ingreso por venta elaborado es igual a la cantidad por precio de venta unitario elaborado menos la cantidad por costo variable unitario menos los costos fijos

$$I.N.E = Q * p.v.e - Q * c.v - C.F$$

- Presupuestos: Es una manifestación formal de los planes y objetivos del proyecto. Se elaboran para un período determinado, expresado en términos monetarios, incluyendo ingresos y gastos de todas las fases del proyecto. Incluye desde la planificación toma de decisiones, determinación de metas y objetivos de ventas, asignación de recursos y análisis de desvíos.
- Árbol de decisión: se utiliza para analizar alternativas o resultados factibles, cuando se plantean varias posibilidades que importan una decisión y cuyo resultado varía en función de éstas. Se pueden efectuar análisis de sensibilidad
- Flujos de fondos, Valor actual neto, Tasa interna de retorno: son herramientas de análisis financiero, que se utilizan para realizar proyecciones y determinar rentabilidad proyectada, entre otros aspectos.

## CAPITULO IV

### CADENA DE VALOR DEL GRAMEEN BANK

La cadena de valor en una empresa de producción o de servicios, está conformada por una "serie de actividades discretas que se desempeñan en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos" (PORTER.E.1997, 51)

Es necesario analizar las FUENTES de ventaja competitiva, como una forma sistemática, de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí. La cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. Está inserta en un campo más grande de actividades, que Porter <sup>45</sup>denomina "sistema de valor". Encontramos cadenas de valor hacia arriba "los proveedores de fondos para los créditos que entrega el "Grameen Bank", que deben crear y entregar capital a modo de insumos, que luego son empleados por el Banco para suministrar crédito a sus entrepreneurs.

Los "canales de distribución" de esos créditos, también influyen. Están representados por las instituciones y organizaciones no gubernamentales, que administran y distribuyen estos fondos, bajo pautas de organización y comportamiento, que les establece el Banco o matriz. La función de estos canales, es crítica. Los mismos influyen en forma directa, sobre el comportamiento del comprador o beneficiario del crédito y a su vez sobre las actividades de la propia empresa o Banco, suministrando información para el seguimiento.

El producto, eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor de la IMF; sin embargo, en este tipo de actividades, se puede considerar que influye en forma determinante y fundamental en la cadena de valor del beneficiario del crédito. En el cien por ciento de los casos, es el factor determinante de una modificación en su sistema y calidad de vida, así como su primer elemento de cambio y subsistencia.

La base última para la diferenciación, es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del mismo. (PORTER.1997, 52).

---

<sup>45</sup> Michael E. Porter, prof. de Administración de Empresas en Harvard Business School y autor de numerosos libros y publicaciones sobre estrategia competitiva.

El elemento de distinción fundamental, radica en el modo de hacer las cosas; en su libro "Hacia un mundo sin pobreza", el autor<sup>46</sup> dice: "en enero de 1977, al comenzar, observé el modo como otros manejaban sus establecimientos de crédito y extraje lecciones de sus errores. Los bancos convencionales y sus cooperativas de crédito pedían siempre el reembolso de una sola vez. La obligación de efectuar un solo pago al final del crédito no estimula a nadie a separarse de una suma importante de dinero. La gente retrasa el plazo al máximo, aumentando el monto del préstamo y a fin de cuentas, a veces decide simplemente no pagar. Decidí hacer exactamente lo contrario. Los pagos serían tan ínfimos, que quien pidió dinero ni siquiera se daría cuenta del pago. Es una manera de superar el bloqueo psicológico que representa el hecho de separarse de tanto dinero. Opté por un sistema de pagos cotidianos. El control resultaría más fácil y tendría un sistema para saber inmediatamente quién cumplía y quién se retrasaba....." (YUNUS.1997, 124). En este párrafo, se pueden verificar elementos de análisis estratégico, al observar cómo actúa la competencia para desarrollar fortalezas o elementos que en ella no existen; permitiendo superar sus propuestas, generando un elemento diferenciador o ventaja competitiva.

Las cadenas de valor en las empresas de un sector industrial, son distintas en función de su desempeño, su historia, etc. Una diferencia destacable puede estar dada en el panorama competitivo, haciendo foco en la atención de un segmento del mercado.

Grameen Bank sirve a un sector que normalmente es excluido del mercado de crédito y capitales, el de más bajos recursos. El focalizarse sólo en este segmento, le permite ajustar su cadena de valor.

Su estrategia y modalidad de trabajo le permiten generar capacidad de pago e inclusión en los sistemas productivos, logrando demanda allí donde inicialmente no se presenta.

Sus potenciales clientes, son personas que requieren de determinadas condiciones y características, para transformarse en un segmento de consumo interesante de alcanzar.

Dos más son las decisiones estratégicas que se observan en su historia:

---

<sup>46</sup> Yunus M.1997

Una de ellas, es el crecimiento a partir de ampliar los mercados geográficos a los que sirve. Esto lo efectúa a partir del año 1986, en el que comienza a establecer condiciones para exportar su modelo al mundo, a partir de réplicas que aplican su metodología en forma rigurosa. Actualmente, el modelo ha sido exportado a más de 58 países de todos los continentes. En África a 22 países, en Asia a 16 países, en Australasia, en Europa a 4 países, en América a 15 países y estas cifras crecen día a día, lo que hace muy difícil efectuar un relevamiento completo (YUNUS.1997, 212)<sup>47</sup>.

El segundo elemento, está dado en el grado de integración dentro de las actividades. Una empresa puede explotar los beneficios de un panorama más amplio, en forma directa o a través de convenios o alianzas con otras, que comparten riesgo y aportan beneficios. Estas acciones, le permiten coordinar o complementar la cadena de valor. Grameen ha desarrollado todo un conjunto de organizaciones integradas y subsidiarias, que contribuyen y complementan su actividad principal, otorgando fuerza a su ventaja competitiva. Así podemos mencionar a Grameen Cybernet, Grameen Foundation USA, Grameen Fund, Grameen Lalyan, Grameen Krishi Foundation, Grameen Motsho Foundation, Grameen Shamogree, Grameen Telecom, Grameen Trust, Grameen Uddog, etc. Algunas de ellas, tienen fines de lucro, como el caso de Grameen Cybernet, que provee servicios de Internet en Bangladesh y es precursora en su campo. Trabaja en forma conjunta con Grameen Communications, ésta sin fines de lucro, que también ofrece este tipo de servicios y su objetivo es poner la web a disposición de todos los establecimientos educacionales y de investigación de Bangladesh.

El grado de integración dentro de las actividades, juega un papel fundamental en la ventaja competitiva; la que se puede lograr también a través de las interrelaciones que se presentan. En nuestro ejemplo, la integración entre Grameen Cybernet y Grameen communications, permite que se genere riqueza y se logre un veloz cambio social, uniendo a las mujeres del medio agrícola que padecen de abusos y dominación por el hecho de estar aisladas; les permite conexión con el mundo entero. La interrelación está dada en el beneficio que reporta a los clientes del Grameen, el acceder a telefonía celular

---

<sup>47</sup> Información más completa puede lograrse en [www.grameen.org](http://www.grameen.org) o en [www.citechco.net/grameen](http://www.citechco.net/grameen)

en lugares donde prácticamente no existe oferta<sup>48</sup>. La estructura social y económica de estas personas, se modifica. Sus costos de traslado y comunicación, disminuyen. A su vez, el Banco puede efectuar el control y conexión a bajo costo. Grameen Cybernet, recibe renta y el beneficio adicional de acceder a una capa de consumidores, que representan demanda agregada o que no poseía capacidad de compra.

Una vez que se logró consolidar el aspecto comercial del Banco, se comenzó a trabajar sobre una expansión horizontal. El crecimiento en este orden, le permite cubrir funciones que tienen poco o mucho que ver con la actividad bancaria, pero que resultan fundamentales para modificar la calidad de vida y el acceso al mercado de sus prestatarios. Así, se amplió el horizonte de préstamos y financian elementos de la calidad de vida, como pozos de agua y viviendas.

Un grupo de empresas autofinanciadas, se ocupan de la salud, jubilación y educación de sus clientes. Forman parte de lo que denominan expansión vertical y proveen un amplio rango de servicios. Pero además, realizan expansión horizontal, en aquellos casos que en ciertos aspectos aumenta el tamaño de sus préstamos, ya que amplían su alcance. Por ejemplo un cliente que inicialmente tomó préstamos para producir, en etapas posteriores puede tomar financiación para vivienda o educación de sus hijos, por montos superiores y alcanzando otros aspectos diferentes al que originalmente lo acercó al Banco. Se incrementa la demanda de construcción y educación y así sucesivamente.

La cadena de valor de Grameen, al igual que la de una empresa, está compuesta por nueve categorías de actividades genéricas, que están eslabonadas unas a otras. Tienen mayor peso sus recursos humanos y los sistemas de información (desarrollo tecnológico). Además, influyen las actividades de sus proveedores de fondos (donantes, organismos internacionales), los canales de distribución (Grameen Trust y las réplicas oficiales en cada país) y compradores de los microcréditos (sus prestatarios).

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. En la institución,

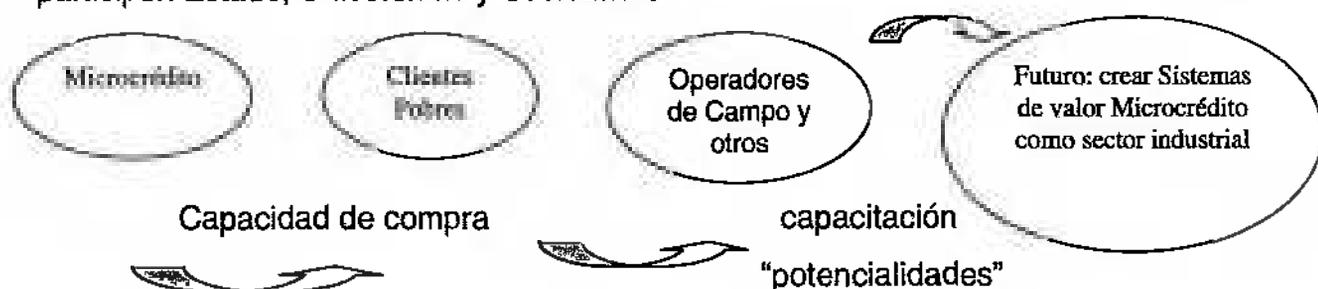
---

<sup>48</sup> Bangladesh tiene la mas baja densidad de teléfonos de la región, con apenas un aparato telefónico cada 300 personas

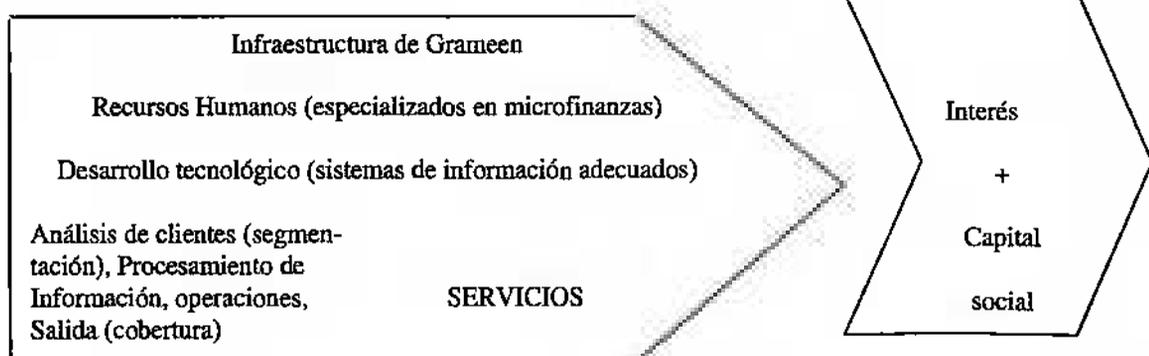
se manifiesta en la valoración que sus clientes le otorgan al atributo tasa de interés. La puntuación es mucho menor que otros aspectos, tales como posibilidad de pertenencia a un grupo y al Banco, valores solidarios, capacitación, etc. Las principales actividades de valor se presentan en la capacitación y especialización de sus recursos humanos y los sistemas de información a medida. El margen surge en dos sentidos: posibilidad de mayor rentabilidad, dada la ubicación de la tasa de interés real en escalones superiores a la media de sector formal y en la generación de capital social y mercado allí donde no existe.

Indudablemente la estrategia de Grameen se basa en una diferenciación en la prestación de sus servicios. Identificar estas actividades es fundamental para establecer cuáles son los aspectos tecnológicos y estratégicamente diferentes.

El futuro debe orientarse a la generación de un sector industrial, que acompañe el desarrollo de mercado mediante distintas acciones en las que participen Estado, Universidad y Sociedad Civil.



#### CADENA DE VALOR:



## CONCLUSIONES:

“Toda Crisis presenta una oportunidad de cambio”

El Microcrédito es una estrategia diferente para combatir la pobreza. Aplicado en sus dos formas: “tradicional”, financiado con subsidios y donaciones o “moderna”, sobre una base autosustentable, se ha exportado a distintas regiones con probado éxito.

La investigación realizada durante los últimos años y la breve incursión en el Banco de los Pobres, permitieron obtener enseñanzas y conclusiones relativas al tema en cuestión:

El paradigma central radica en “crear mercado”, por medio de un simple crédito, se brinda capacidad de compra a las personas que se encuentran marginadas y excluidas del sistema económico.

Tiene 2 consecuencias de importancia:

1. Las funciones de oferta y demanda de mercado se incrementan, posibilitando una mayor cantidad de personas con acceso a consumo, que contribuyen además con su producción de bienes y servicios.
2. Los gastos de gobierno disminuyen en “asistencia y salud”. Los beneficiarios ingresan al circuito productivo, reduciendo la dependencia en planes y otras medidas caritativas.

Las políticas de microcrédito se basan en las oportunidades que ofrece el mercado, explotando y fortaleciendo lazos comunitarios. Las capacidades emprendedoras de los pobres se incentivan, aprovechando el beneficio que ofrecen las nuevas tecnologías aplicadas a este fin.

La ayuda a los sectores marginales a superar la línea de pobreza, presenta además de una buena obra, una oportunidad de negocio para las IMFs. Las posibilidades de acceso al crédito, permiten aumentar el potencial de ingresos de dichos sectores. La tecnología, los sistemas de distribución y redes de comunicación, permiten el procesamiento eficiente de información sobre los clientes y sus necesidades. Los resultados de sus emprendimientos y estructuras de costos mejoran mediante la capacitación y servicios.

El nuevo paradigma radica en gestionar microfinanzas comerciales sustentables. El desarrollo de esta industria, necesita condiciones

macroeconómicas, políticas y legales que contribuyan al respecto. El énfasis, se aplica en la existencia de organizaciones de microcrédito rentables, que cubran sus costos operativos. Las fuentes de financiamiento surgen de fondos autogenerados de los intereses cobrados a sus clientes, del ahorro del público y de proveedoras de segundo piso.

Es un tema de debate, que apunta a definir cuáles son los objetivos del programa y la prioridad en el accionar de las instituciones.

En un extremo se ubican las propuestas “win-win”, que intentan obtener “profundidad de impacto económico”. Parten del supuesto que los programas subsidiados son ineficientes y que los individuos carenciados, valoran el acceso al crédito, sin primar un costo barato.

En el otro extremo se ubican las teorías de los “advocates”, que sostienen que para lograr impacto social, es necesario subsidiar parcialmente a los clientes con tasas de interés mínimas. (Morduch.1998).

Los prestatarios atendidos por uno y otro tipo de institución, difieren en cuanto al grado de pobreza. Los segmentos más cercanos a la línea de indigencia, se ubican en las IMFs subsidiadas, a las que resulta más crítico lograr escala y requieren de fuertes compromisos de transparencia y “accountability” de sus operaciones. En cambio, los programas que buscan la autosustentabilidad, atienden a los clientes más ricos entre los pobres, logran escala a largo plazo y se subsidian mediante ahorro e interés de sus préstamos.

El tercer paradigma se plantea en torno a la información imperfecta. Su hipótesis es que el riesgo de incumplimiento, normalmente asociado a la falta de garantías, se puede superar minimizando los problemas derivados de las asimetrías en la información entre el Banco y los clientes. Las IMFs sustentables (Bekerman 2003, 11), han superado este inconveniente, a través de una serie de incentivos dinámicos, garantías solidarias, búsqueda de referencias, conocimiento del cliente, la familia y su emprendimiento, lo que les permite seleccionar a los prestatarios de más bajo riesgo de incumplimiento.

La tasa de recupero, tiene relación con las acciones que se efectúan para fortalecer la garantía solidaria y el desempeño de sus beneficiarios. Los altos índices de devolución, resultan de la simplicidad de operaciones, presión del grupo, calidad de servicios y colección de actividades que realiza el staff de las instituciones, pero principalmente porque siguen las alternativas y opciones de pago que sus clientes consideran apropiadas (en términos o plazos).

El producto se potencia con los servicios adicionales que lo complementan y garantizan los resultados.

Con este panorama de éxito y factibilidad de las microfinanzas y bajo este entorno, surge el interrogante:

¿Cuál debe ser la estrategia para la ONG bajo estudio que persigue iguales objetivos que los que aplica Grameen Bank internacionalmente?

La organización estudiada, se encuentra atravesando una crisis institucional, la cual requiere ser superada como condición indispensable para establecer una política estratégica y definir cursos de acción.

Del análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) se concluye como viable aplicar una estrategia de enfoque, convirtiéndose en especialistas.

Los argumentos que avalan esta decisión, se basan en:

- ✓ El producto es adecuado y novedoso (no existen emprendimientos similares en la región)
- ✓ Atiende un segmento específico y determinado (clientes pobres que no tienen acceso a la banca formal),
- ✓ Existen posibilidades de obtener financiamiento a través de donantes y gobierno;
- ✓ La ONG cuenta con capital suficiente para continuar sus acciones los próximos años;
- ✓ En las oportunidades que la metodología fue respetada en su esencia, las tasas de devolución obtenidas acompañaron a la media nacional e internacional.

La ventaja competitiva, única y distintiva se mantiene construyendo barreras de ingreso e invirtiendo en acciones que permitan sostenerla.

Dichas actividades se basan en las que sugieren las “best-practices” observadas en las IMFs sustentables:

- ✓ Especialización en el negocio de Microfinanzas comerciales
- ✓ Conocimiento de los clientes y sus necesidades
- ✓ Características de propiedad institucional
- ✓ Establecer prioridades de organización y gerenciamiento
- ✓ Desarrollo de Recursos Humanos
- ✓ Contar con una política corporativa

Todos estos elementos, contribuyen a la sustentabilidad y escala.

La constitución de redes y alianzas estratégicas permite ingresar en estos mercados, familiarizándose con la cultura y conocimiento de cada región a un menor costo e inversión. Resulta esencial establecer relaciones con gobiernos, ONGs y otros actores (Universidad, Instituciones religiosas, empresas locales, etc.) para contribuir al cumplimiento de estos fines.

- ✓ Ser especialistas en el negocio de Microfinanzas importa:
  - Tener experiencia y formación en servicios financieros, que faciliten la comprensión de las operaciones y dinámica crediticia de la región, tanto formal como informal.
  - Estar en permanente conocimiento de las políticas y regulaciones vinculadas con el sector, así como la construcción de canales de comunicación con el Estado, que posibiliten participar en la implementación de normas asociadas a esta industria.
  - Contar con experiencia en gerenciamiento de portafolios de riesgo y liquidez.
  - Trabajar en la construcción de redes con otros sectores del mercado, que contribuyan a generar las condiciones necesarias y complementarias a la demanda que se apunta.
  - El conocimiento de los clientes y sus necesidades, es imprescindible en una organización que aplique una visión moderna del marketing. La metodología que se utiliza en la institución bajo análisis, facilita la cercanía al prestatario: “el Banco de los Pobres va al cliente”, conoce su familia, sus hábitos de consumo, sus necesidades y realiza propuestas orientadas a satisfacerlo.

Estos aspectos además, permiten fortalecer la garantía de pago de los créditos. El grado de cumplimiento se relaciona con la asistencia a las reuniones y con el "compromiso social" que en ellas se genera. El operador de campo actúa como un factor de importancia en lograr adhesión.

En las encuestas realizadas entre las personas que concurren a las reuniones después de recibir el crédito, aparece como elemento más valorado, la posibilidad de continuidad en el grupo y el compromiso con el Banco y el proyecto. En orden de importancia, le siguen la opción de superación, la participación en talleres, obtener experiencia de otros proyectos, los lazos de responsabilidad y amistad.

El 99 % de los beneficiarios manifestó sentirse parte del Banco, lo que demuestra una fuerte adhesión y compromiso. Asimismo, requirieron acompañamiento y capacitación por parte de la organización, como factores de mayor importancia.

Los clientes que dejaron de concurrir, manifestaron principalmente escasez de tiempo, o encontrar trabajo y en segundo término, la imposibilidad de abonar su cuota, lo que genera "presión social". En menor importancia, surgen problemas familiares, de salud, falta de interés en los temas desarrollados de capacitación.

Los estudios de impacto apuntan a conocer la situación de los clientes por ingreso y ocupación, el uso de sus fondos y deberían informar sobre el cumplimiento de los objetivos de la ONG: eliminar la pobreza.

✓ La propiedad institucional en principio puede mantenerse bajo la orbita de ONG, pero en una segunda etapa, a fin de generar escala, será necesario incluirla en el mercado formal de entidades reguladas por el BCRA, para lograr captación de ahorro del público y financiamiento del mercado de capitales.

✓ El aspecto más crítico a gestionar es la organización y managment.

El Banco de los Pobres deberá actuar como una unidad de negocios, operando en red con el resto de las réplicas de las F.G.A.A en Argentina. Deberá plantearse ser un centro rentable, con evaluación de cuentas de su performance y responsabilidad descentralizada. Sus miembros, actuarán poniendo un fuerte énfasis en la supervisión, control interno y auditorías.

El director, presidente o manager trabajará bajo condiciones y requisitos de un banco comercial, líder en la provisión de servicios financieros, apropiados a las necesidades de sus clientes. Gestionará la institución priorizando condiciones de utilidad. Se deberá renunciar a requerimientos colaterales o formas no tradicionales de préstamo e interés. Esto sólo es factible si cuenta con formación gerencial y especialización en Microfinanzas. El staff de recursos humanos deberá ser adecuadamente capacitado.

Las mejores prácticas observadas en las IMFs sustentables, referencian a organizaciones en las que sus miembros son activos y comprometidos con la salud de su organización; estos aspectos se observan en el Banco de los Pobres. Pero a su vez, actúan como accionistas comerciales, fijando tasas de interés y cuotas que cubran sus costos (no subvencionados); sobre este factor será por tanto necesario trabajar.

En la ONG se observa ausencia de profundidad de alcance, porque no se está trabajando con sectores que se ubican debajo de la línea de indigencia. Esta situación, acerca la posibilidad de aplicar principios de la teoría de *advocates*, actuando sobre el factor interés.

Los clientes encuestados, manifestaron una menor valoración al atributo interés alto, lo que permite prever una mayor elasticidad al precio (tasa de interés).

La escasez de proyectos productivos y la ausencia de oficios, son factores que surgen con marcada influencia. Esto es coherente con la realidad económica observada a partir de la década del noventa (escaso desarrollo industrial y productivo, importación, descartar resultaba más económico que reparar, etc.). La mayoría de los clientes del Banco de los Pobres, manifestó autoaprendizaje del oficio o actividad aplicado en sus emprendimientos. La gran mayoría son hijos de padres desocupados o que quedaron fuera del circuito económico.

Entre los elementos que se asocian al éxito de los proyectos, se destacan el tipo de actividad: la asociadas a producción de manufacturas y de carácter novedoso gozan de privilegio; las con mayor deserción se asocian a emprendimientos comerciales, de reventa de ropa y kioscos. La localización influye en segundo orden, en aquellas zonas que se repiten negocios en un radio escaso, las posibilidades de buen resultado, se ven directamente

afectadas por la competencia que se genera. Es un elemento que no se contempló inicialmente al otorgar los créditos.

El plazo de los créditos y la flexibilidad en la fijación del mismo, influye en el grado de cumplimiento. Se requiere establecerlo en función de cada proyecto, aumentando cantidad de cuotas y disminuyendo su extensión final (en cuotas quincenales o mensuales y no mayor a 6 meses)

✓ La capacitación de sus recursos humanos será uno de sus elementos distintivos, considerando que las personas son su principal activo estratégico.

Se requiere de una intensa labor, apuntando al desarrollo de una trayectoria profesional, que resulte de una posición destacable y deseable entre las instituciones.

Se deberá establecer una política de reclutamiento, ingreso y posicionamiento en la ONG, que resulte en la contratación de un staff respetuoso y ayudante de los clientes de bajos ingresos, con elevada eficiencia en su desempeño.

Se recurrirá a programas de capacitación profesional especializada en Microfinanzas y al establecimiento de planes de carrera orientados a estos fines.

Es necesario fijar incentivos para su personal basados en indicadores de gestión, performance y utilidades. Algunas funciones deben ser rentadas, principalmente aquellas de carácter operativo.

Los operadores de campo cumplen un rol clave en el desempeño del grupo de prestatarios, con los que mantiene un vínculo estrecho. Actúa como líder alternando roles de capacitador, guía, organizador y representante del grupo ante la dirección. Se requiere un fuerte compromiso con los objetivos de la ONG y con el grupo de beneficiarios que coordinan.

Estas cualidades exigen una definición previa de "perfil para el puesto" y de las "capacidades" y "habilidades" con que deben contar quienes se desempeñen en estas funciones. Los estudiantes de carreras de índole social, se presentan como los más aptos para capacitar en este rol, para lo cual la ONG puede valerse de pasantías o convenios con las universidades de la plaza.

✓ Los sistemas de información son un elemento crítico. Se concluye que es una debilidad importante, que presentan la gran mayoría de las réplicas en Argentina. Se observa falta de información consolidada y ausencia de esquemas operativos, que garanticen niveles de eficiencia y cumplimiento de resultados. Se estima que puede fundarse en el énfasis puesto en la formación previa y capacitación de los "operadores de campo", situación que no se repite en la formación de las estructuras administrativas de las IMFs que se suman a la red. No se establecen requisitos mínimos de cumplimiento, en envíos de información y construcción de indicadores, pero además, en sentido opuesto, tampoco hay un retorno por parte de FGAA a quienes los cumplen (por ejemplo aplicando incentivos dinámicos, sanciones disciplinarias, multas<sup>12</sup>, etc).

✓ La red presenta un deterioro y su construcción es precaria, lo que contribuye al uso inadecuado de la misma, desalentando el envío o intercambio de información de importancia, relacionada a la actividad de las réplicas.

No se genera sinergia, la que resulta de vital importancia como medida de efectos mutuos. Este es un aspecto estratégico que debe reformularse a nivel FGAA. Para su implementación deberá trabajarse con un sustento tecnológico que garantice su ejecución, procesamiento y gestión.

La participación de las réplicas de cada región del país, trabajando en red como unidades estratégicas de negocio (UEN), permitirá generar sinergia operativa, como resultado de la mejor utilización de equipos y personal, distribución de gastos comunes de procesamiento de información, ventajas de curvas de aprendizaje de aquellas representaciones de mayor antigüedad y escala.

Además, se puede lograr sinergia de inversiones, mediante la canalización de fondos excedentes de algunas UEN en otras que lo requieren, transferencia de investigación, desarrollo de productos y servicios comunes.

La sinergia en la dirección resulta evidente, como una contribución importante al efecto total, generando una corriente de conocimientos entre todas las agencias de la red. Las nuevas representaciones regionales se enfrentarán con problemas organizativos y operativos similares a los que ya se han presentado y solucionado con anterioridad en otras, permitiendo guiar de modo efectivo acciones estratégicas.

La posibilidad de que los efectos mutuos se materialicen, dependerá de cómo las nuevas IMFs se integren a la red; siendo éste un aspecto fundamental a gestionar desde las FGAA (representación nacional)

En definitiva, se requiere construir una política corporativa, acorde a la región y su cultura considerando una serie de factores que se pueden resumir en:

- ✓ Trabajar sobre un efectivo gerenciamiento como fortaleza con habilidades y capacidades inherentes al cargo y tipo de negocio (perfil para el puesto).
- ✓ Generar productos y servicios apropiados a la demanda de familias de bajos recursos y entrepreneurs.
- ✓ Priorizar un efectivo gerenciamiento de los recursos, administrar entidades autosustentables
- ✓ Realizar estados de desempeño, rentabilidad, balances, etc. de carácter periódico.
- ✓ Obtener altas tasas de devolución en los préstamos
- ✓ Mantenimiento de una rigurosa metodología operativa.
- ✓ Diseñar sistemas de reclutamiento y capacitación de RRHH con medición de desempeño, evaluación, promoción e incentivos
- ✓ Crear y ejecutar procedimientos de control interno, supervisión y auditoría de alta calidad.
- ✓ Contar con sistemas apropiados de información gerencial y con un staff de personas calificado para su empleo.
- ✓ Localización con servicios y horarios adecuados a las características y necesidades de sus clientes.
- ✓ Aplicar políticas de segmentación de clientes y priorizar proyectos productivos novedosos.

Surgen también interrogantes, que resultan materia prima para la continuidad de investigación:

- ✓ Indagar sobre las alternativas de organización de las IMFs y establecer relaciones con las fuentes alternativas de financiamiento.
- ✓ ¿Pueden ser las sociedades de garantía recíproca una alternativa de financiamiento adecuada para el microcrédito?
- ✓ Establecer y realizar mediciones de impacto empleando indicadores que permitan analizar una evolución de la situación de los clientes del Banco y

la aplicación de los fondos en sus proyectos. Realizarlas con grupos control y estableciendo diferencias en la evolución de sus negocios y situación económico social del grupo familiar.

- ✓ Analizar la variable "ahorro" que no ha sido considerada en este informe, estableciendo aspectos tales como "elasticidad de la demanda de ahorro, motivos por los cuáles los clientes del banco ahorran, posibilidades de captación de ahorro del público en general y otros aspectos que permitan desarrollar y establecer importancia y posibilidades de desarrollo de esta fuente de financiamiento.

En síntesis, el desafío principal consistirá en generar capacidad de compra y recrear las condiciones necesarias para la existencia de mercado.

La propuesta se basa en mantener su visión, estableciendo su mayor ventaja competitiva en la "manera de hacer las cosas", apuntando al éxito con procedimientos sencillos y estandarizados, transparencia, controles, rentabilidad y entrenamiento de su staff con un fuerte conocimiento de las Microfinanzas y del mercado local y regional.

En palabras de un encumbrado ejecutivo "solo se puede ser exitoso en Microfinanzas si te enamoras de ello". (Robinson.2001).

# Anexo I: Réplicas de Grameen en el Mundo

## GRAMEEN TRUST PARTNER ORGANIZATIONS Monthly Statement

Statement # 138

As on 30th June 2005

Amount in US\$

Country	Organization Name	Year of Estab. / Inception	Number of		Women Borrowers (%)	Group Savings (BALANCE)	Amount Disbursed			Amount of Outstanding Loans	Repayment Rate	Remarks / Month of last information			
			Members	Borrowers											
Pakistan	WA	1993	2,527	1,575	2,527	100		81,122	477,578	254,787	100	June'05			
	CMES	1992	30,853	938	29,434	95	12,353	180,712	87,712	1,744,885	390,806	100	May'04		
	DSK	1993	2,924	68,385	304	48,780	99	50,809	1,906,515	486,387	28,181,275	3,287,404	89	June'05	
	ICF	1993	947	50,046	905	48,728	100	126,572	1,964,357	822,498	23,219,890	3,515,793	100	June'05	
Bangladesh	OMI	1992	1,015	2	740	100			187	407,123	56,824	72	June'05		
	JAC	1997	9	4,199	80	4,395	89	1,146	150,466	9,172	1,175,147	211,986	80	June'05	
	HOPE	1991				832	87		3,768		81,436	15,378		Dec'04	
	GWFO	1998	160	7,919	306	5,566	94	3,928	183,900	35,867	1,867,975	347,661	99	June'05	
	Green Foundation	1996		1,396		1,297	100		67,942	11,550	1,113,474	87,881	100	Mar'95	
	Watalshi-BD.	1992		1,879	234	1,586	100	1,827	80,024	28,150	838,834	114,327	88	June'05	
	Green Hill	1994		1,190	8	1,065	83	23	28,816	5,800	299,870	50,636	100	June'05	
	BAWSE	1999		4,387		2,958	100		121,668	21,483	1,078,875	210,668	94	May'05	
	MSS	1989	1,442	80,805	5,535	58,597	100	96,086	2,337,465	828,800	23,574,832	3,748,919	100	June'05	
	MAMATA	1963		22,033		13,863	88	64,684	1,015,733	386,258	18,094,442	1,590,542	98	June'05	
Pedakhep	1988	2,233	71,033	5,774	68,233	74	114,479	1,883,233	889,867	21,138,990	5,646,788	100	June'05		
						100	999	11,129	3,397	131,992	23,145	88	June'05		
Botswana	Pro Mujer	1989	2,170	83,577	28,498	100		5,414,511	3,305,474	89,519,521	7,160,437	98	Dec'04		
Burma		1993	280	4,098	280	100		580,839	16,550,847	2,134,418	87	May'05			
China	Yixian	1993	5,391		5,391	79		80,420	107,751	6,501,397	823,176	97	June'05		
	Yucheng	1995	1,422		1,422	100	296	7,422	20,943	2,518,995	238,721	93	June'05		
	Nanzhao	1995	7,979		7,979	100		131,487	75,060	9,933,192	945,467	100	June'05		
	Laihai	2003	50	1,455	50	888	100	1,813	11,068	19,313	288,855	123,150	100	June'05	
	Jinping	1997	12,880	2	12,942	100			1,205	3,213,253	575,484	87	Sep'03		
	Manpo	1995	5	756	6	721	73			1,449	114,748	21,755	100	June'03	
	MRL-GB	1985	421		421	95		3,131	1,386	383,380	61,321	83	June'05		
	ARDY	1997	36	2,833	19	1,513	44			29,988	731,412	289,582	99	June'05	
	AROPAS	1997	105	861		881	52	1,291	13,908	37,349	287,918	174,687	100	June'05	
		1997		5,096	176	3,882	100			91,827	2,759,851	330,886	86	June'05	
	XRDA	1998	194		184	90		2,444			41,325	18,065	100	June'05	
	ARDTC	1999	176		199	100	70	388			31,639	25,203	100	June'05	
ZYRDA	1998	135		135	83			1,205		15,205	8,135	100	June'05		
DAURDA	2003	18	1,342	15	1,341	44	104	327	37,851	933,868	367,203	100	June'05		
YIPA	1999	118	20,085		18,243	34			159,157	6,385,542	2,168,875		June'05		
Cameroon	BEROSCO	1997	20	3,281	20	951	75		3,774	1,813	151,774	34,572	91	June'05	
	NOCADER	1996		1,059		1,059	99	93	22,911	2,094	120,599	32,522	83	Nov'02	
El Salvador	Finatide	1993				33	97			85,550	2,970	81	Mar'05		
		2001		1,270		284	89		8,841		12,473	5,303	88	May'05	
India	ASA	1993	580	77,122	3,624	62,188	100	47,603	1,818,929	836,507	28,951,815	4,189,912	88	June'05	
	BSS	1997	1,467	18,050	889	15,238	100	16,223	236,253	363,177	4,474,928	1,852,990	100	June'05	
		1996	282	7,778	713	6,373	100	4,181	71,419	98,109	3,348,523	487,041	100	Nov'04	
		1991	73	19,758	398	8,743	100	7,108	442,598	83,852	8,192,793	792,016	86	May'05	
	SARS	1992		7,351		8,891	100		157,833		3,483,993	388,728	87	May'05	
	SHARE	1980	53,407	435,970	54,358	436,713	100			18,978,886	218,749,548	88,751,217	100	June'05	
	PIDT	1995		440		440	100		472		52	29,490	3,928	49	Oct'03
	SPHERE	1994		2,498		1,369	100	14	15,358		34,904	20,648		Aug'00	
	MISA	1992		181		195	100		377		7,993	1,258	85	Apr'01	
	GBUP	1997	2,773	90,871	4,536	78,845	100			1,115,867	28,629,136	6,402,260	99	June'05	
	SRI	1996	404	8,433	424	8,153	100	19,939	383,250	128,960	3,144,002	704,625	100	June'05	
	MASSES	1993	1	166		140	100		2,050	431	58,482	5,208	100	Jan'02	
	ESAF	1992	2,845	30,856	723	13,825	98			381,181	4,719,339	2,432,413	96	June'05	
	BES	1991	420	9,915	105	1,233	100			17,575	119,293	36,648	97	Jan'02	
	CARD	1982		7,093		7,993	100		54,946	29,945	593,349	217,988	98	Apr'05	
	INSE	1998	868	9,075	868	4,915	100	5,878	109,302	68,137	1,341,184	313,388	89	May'05	
	Grameen Koola	1995	1,234	23,691	975	18,944	100	28,547	335,281	497,827	6,992,329	1,841,315	100	June'05	
	VSS	1994		274	3	246	83		4,785	238	30,852	9,320	67	Nov'94	
AD	2000	8	960	75	865	100	1,754	25,447	8,193	169,768	28,086	100	June'00		
LISHA	1993	120	3,876	157	3,478	91	2,588	62,262	13,815	396,784	100,763	80	Mar'05		
AFD	1978	135	955	190	748	100	935	5,085	12,955	49,648					
Indonesia	MKEJ	1993	80	13,393	76	13,399	100	3,489	88,062	43,915	1,362,939	310,960	98	June'05	
	BKCP	1987	23	1,074		1,074	100	182	2,705	1,959	54,238	17,427	72	July'04	
	Paluma	1980				109	100		3,308	891	32,323	8,033		Dec'94	
	YCBP	1998	3,780	68,667	8,463	64,784	100	178,337	1,969,682	1,268,539	18,593,914	6,697,177	91	June'05	
	YMU	1998	890	12,556		13,558	100	2,987	120,234	58,483	1,882,791	467,632	85	June'05	
	YPM	1991	251	4,085	521	3,631	100	1,971	24,770	34,991	635,511	146,993		June'05	
YBK	1997		477		477	100		43	5,228	243	12,788	12,614	57	Feb'05	
	1998	80	750		750	100	33	1,528	887	31,012	14,548	80	June'04		

Amount in US\$

Country	Organization Name	Year of Estab. / Inception	Number of Members		Number of Borrowers		Women Borrowers (%)	Group Savings (BALANCE)		Amount Disbursed		Amount of Outstanding Loans	Repayment Rate (%)	Remarks (Month of last information)
			Male	Female	Male	Female		Male	Female	Male	Female			
Indonesia	GMF	2002	757	5,773	757	5,773	100			83,204	873,871	277,284	100	June 05
Korea (South)	LLSC	2000					85	43	6,687		245,415	167,221	100	June 05
Kenya	KCMAMP	2000	20	5,395	438	4,322	100	12,116	289,111	483,828	18,314,977	7,987,650	100	June 05
Kyrgyzstan	KAT	1996		1,585	1	1,251	100	295	112,79	8,380	3,71,761	63,985	100	Apr 06
Laos	APME	1996		1,233		1,233	100	531	16,427	289	134,029	36,621	95	Oct 01
Myanmar	Myehma Project	1997	441	55,595	174	40,172	100	9,519	467,200	279,413	6,868,471	1,607,662	100	Dec 04
Nicaragua	GT-Chiapan	1997	100	8,257	100	8,257	100			407,871	3,761,541	1,244,299	98	Dec 04
Malaysia	TUM	1999		7,157	5	7,157	100		407,076		11,330,928	187,612	92	Oct 03
Nepal	SBP, CSO	1993	2,550	52,732	1,176	40,394	100		2,446,669		33,116,364	2,677,664	100	June 05
	GS Nepal	1993		50,247		47,455	92		20,667,751		58,992,141	6,441,218	100	July 04
	Nirvan UB	1993	861	52,790	1,241	48,600	100	38,273	1,037,662	884,682	31,855,130	6,161,850	100	May 06
	NERUDO	1992	14	2,928	122	1,961	100		57,220	23,746	1,125,030	198,928	100	June 05
	NSBC	1991	305	10,552	254	8,591	100	12,451	279,861	138,459	4,279,693	828,224	100	May 05
	WCS	1996		525	6	358	100		102	7,081	2,880	100,473	20,665	91
WCS	1995	139	5,463	71	3,496	100	10,016	278,901	98,352	2,193,373	567,724	92	May 06	
Nigeria	LAPO	1989	1,587	37,590	5,436	27,569	98	49,074	967,272	713,800	14,012,050	2,910,900	100	June 05
Pakistan	LEFI	1996	2,105	70,202	2,118	78,202	100	27,517	111,810	1,301,511	34,213,900	8,892,672	100	Feb 05
	CSO	1999	27	957		50	100	51	402		180,934	3,535		Jan 06
	TARAOEE	1996		27,585		27,826	100		246,337	251,571	6,072,369	2,918,141	100	Sep 04
	ASASAH	2003	160	7,914	444	7,314	100	05	26,184	185,256	2,210,512	701,169	100	May 06
Philippines	ASHI	1983		12,510		11,192	100		680,956		9,387,104	1,066,028	97	June 05
	ASKI	1991		22,405		22,405	90		471,841	298,525	3,379,189	256,229	97	Apr 04
	CARD	1980		183,971		163,871	100		3,377,486	2,812,741	184,250,580	30,166,662	85	June 04
	KMBI	1991		1,506		845	97		61,428		795,879	90,648	100	Oct 01
	MCF	1986		558		658	93		6,634		253,828	124,444	100	Jan 04
	PD	1998	2,394	53,951	14,508	63,851	100		1,260,267	2,013,070	56,838,289	6,711,466	97	June 05
	BNIB	1996	19	7,032	10	7,032	96		206,879	9,119	1,902,622	540,116	93	May 06
	IPM	1991	7,424	133,582	4,186	109,628	100	163,846	4,161,997	3,856,588	83,960,713	7,097,826	100	June 05
	KAZAMA	1991	71	16,383	2,152	16,928	99	11,457	618,268	472,790	13,470,250	1,378,366	86	June 05
COFI	1996		519	121	590	90	105	6,717	12,287	82,525	12,137	90	Sep 02	
MILAMDEC	1996	479	2,958		2,365	100		227,056	90,846	5,560,090	455,977	94	May 05	
Samoa	SPBD	2000	425	2,250	426	3,250	98			122,667	1,294,951	378,620	100	May 04
Senegal	HY	1995		4,029		962	100		1,150	1,596	274,148	46,021	100	Dec 04
Tanzania	JECY	1997				749	89		10,281	4,901	183,244	49,863	100	Dec 04
	PIF	1988	90	19,464		18,464	94	6,075	825,826	350,360	9,914,726	1,172,452	100	Feb 04
	SEB TRUST	1996		173		147	90	407	10,829	4,143	28,964	17,488	99	June 05
Turkey	TGMP	2003	93	2,922	174	3,987	100	8,974	62,806	79,336	1,026,124	425,156	99	June 05
Uganda	FACT	1996				317	96		1,171		148,750	12,413	92	Aug 03
	SONED	1997		5,942		5,796	98		146,072		227,184	3,983	98	Sep 03
	MCDT	2000		8,239		8,024	100		226,258		5,883,381	463,266	100	June 05
Vietnam	GEP-Fund	1991	634	56,834	152	48,330	73	68,917	1,725,219	2,130,682	76,907,779	6,681,021	97	Dec 04
	TYM	1993	214	20,915		11,433	100	29,738	1,146,727	429,381	16,954,948	2,698,612	100	May 05
	GEP-LONG AN	2002	189	2,913	161	2,005	95	1,885	27,076	59,935	648,215	166,190	90	June 05
Zambia	UNV-Zambia	2001		720	206	619	100	2,113	5,925	17,229	46,844	37,642	100	June 05
<b>TOTAL</b>			<b>35,491</b>	<b>2,407,039</b>	<b>129,078</b>	<b>2,072,066</b>	<b>94</b>	<b>1,240,385</b>	<b>46,505,485</b>	<b>46,634,270</b>	<b>1,208,977,506</b>	<b>211,317,084</b>		

Total Month

\* Cumulative

Number of reporting organizations-119 in 28 countries.

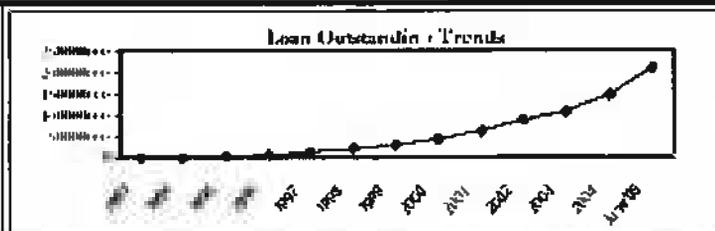
Total Number of GT Supported Organizations-131 in 35 countries.

a. The total number of members of reporting organizations is 33,407 in June 05.

b. The key performance indicator was SHARE, India which disbursed additional loans of US\$ 16,978,986 in June 05.

c. YOBSP, Indonesia took the lead in savings mobilization by accumulating savings of US\$ 176,337 followed by TSPL Philippines with additional savings of US\$ 163,846 in June 05.

d. All 119 reporting organizations 44% report 100% repayment rate, another 30% report 90%-99% repayment rate while 21% disbursement report below 90% repayment rate.



Edited by: Tasmina Rahman, Assistant General Manager (Monitoring) // Prepared by: Monitoring Department.  
Green Trust, Mirpur 2, Dhaka 1216, Bangladesh, Ph/Fax: 880-2-8016319, Email: gi\_repri@gratrust.com

## EVALUACIÓN DE IMPACTO EN PROMUJER: RESUMEN EJECUTIVO

*Utilizando comparaciones entre una muestra, representativa, de clientas de PRO MUJER, con al menos 2 años de antigüedad como prestatarias y, un grupo de control conformado por personas que no han recibido crédito pero que tienen características similares a la clientela meta de la institución y, bajo el supuesto de que las diferencias entre ambas muestras son atribuibles a su participación o no-participación en PRO MUJER, la presente investigación arribó a las conclusiones estadísticas cuantitativas descritas a continuación*

**Impactos económicos de PRO MUJER.** Los impactos económicos “principales” de PRO MUJER sobre sus clientas, considerados como tales por existir diferencias estadísticas de mayor magnitud respecto al grupo de control, se evidencian en: 1) La inversión en las actividades de sus clientes, medida por el valor estimado de sus activos y el incremento del capital de trabajo y activos ocurrido en el último año; 2) La diversificación de ingresos de sus clientas, medida por el desempeño de más de una actividad económica; 3) Los ingresos de las actividades económicas de sus clientas, medidos por los montos de ventas y ganancias; 4) Los ingresos de los hogares de sus clientas; y, 5) Los activos de los hogares de sus clientas, medidos por el valor estimado de los bienes muebles e inmuebles. Seguidamente se presentan algunos resultados que respaldan estas conclusiones.

- El nivel promedio de inversión en activos de las unidades económicas de la muestra de clientas, es 73% superior a la inversión promedio del grupo de control.
- Las unidades económicas que ejecutan dos actividades generadoras de ingresos, representan al 42% de la muestra de clientes y tan sólo al 25% del grupo de control.
- El monto promedio de ventas de las unidades económicas de la muestra de clientas, supera en 29% al monto promedio de ventas de las unidades económicas del grupo de control.
- El monto promedio del ingreso de los hogares de la muestra de clientes, supera en 36% al monto promedio de ingresos de los hogares del grupo de control.
- El valor monetario de los activos de los hogares de la muestra de clientes, supera en 82% al promedio evidenciado en los hogares del grupo de control.

**Impactos sociales de PRO MUJER.** Los impactos sociales “principales” de PRO MUJER sobre sus clientas, recaen en las siguientes áreas: 1) La educación de los hogares de sus clientas, medida por la asistencia de los miembros adultos del hogar a centros de educación o capacitación en el último año; 2) Las condiciones de vivienda de los hogares de sus clientas, medida por las ampliaciones en vivienda realizadas en el último año; 3) La prevención de la salud de los hogares de sus clientas, medida por los controles médicos que los menores de edad y adultos recibieron en el último año; y, 4) La seguridad alimentaria de los hogares de sus clientas, medida por los periodos de escasez de alimentos enfrentados en el último año. Seguidamente se presentan algunos resultados que respaldan estas conclusiones.

- Los hogares en los que durante el último año, al menos un adulto asistió a centros educativos o de capacitación, representaron al 47% de los hogares de la muestra de clientas y tan sólo al 35% de los hogares del grupo de control.
- Los hogares que en el último año mejoraron las condiciones de su vivienda mediante ampliaciones del espacio, representaron al 20% de los hogares de la muestra de clientes y tan sólo al 12% de los hogares del grupo de control.
- Los hogares en los que durante el último año, todos los menores de edad recibieron un control médico de salud, representaron al 55% de los hogares de la muestra de clientas y tan sólo al 46% de los hogares del grupo de control.
- Los hogares en los que durante el último año, al menos un adulto recibió un control médico de salud, representaron al 56% de los hogares de la muestra de clientas y tan sólo al 48% de los hogares del grupo de control.

- Los hogares que en el último año no enfrentaron periodos de escasez de alimentos por falta de dinero, representaron al 65% de los hogares de la muestra de clientes y tan sólo al 57% de los hogares del grupo de control.

**Impactos en empoderamiento de PRO MUJER.** Los principales impactos de PRO MUJER sobre el empoderamiento de sus clientas, recaen en las siguientes áreas: 1) Las habilidades empresariales de sus clientas, medidas por el hábito de realizar registros contables, al menos básicos, y, el hábito de administrar de manera separada el dinero de su actividad y su hogar; 2) La autoestima de sus clientas, medida por su participación activa en organizaciones sociales, no sólo como miembros de base sino también como líderes o dirigentes; y, 3) El empoderamiento económico de sus clientas, medido por el incremento en su ingreso personal producido en el último año. Seguidamente se presentan algunos resultados que respaldan estas conclusiones

- Las mujeres que administran de manera separada el dinero de su negocio y de su hogar, representan al 72% de las mujeres de la muestra de clientes y tan sólo al 54% de las mujeres del grupo de control.
- Las mujeres que participan activamente en organizaciones sociales, representan al 31% de las mujeres de la muestra de clientes y tan sólo al 13% de las mujeres del grupo de control.
- Las mujeres que en el último año elevaron su nivel de ingreso personal, representaron al 29% de las mujeres de la muestra de clientes y tan sólo al 18% de las mujeres del grupo de control.

**Impactos de PRO MUJER sobre la reducción de pobreza.** A través de distintos indicadores, se verificaron menores niveles de pobreza en clientas de PRO MUJER que en individuos del grupo de control. Considerando como línea de pobreza a un ingreso familiar igual o menor a 162 dólares mensuales, se determinó que en hogares expuestos al programa de PRO MUJER la proporción de hogares pobres es de sólo 20%, mientras que, en hogares no-expuestos al programa la proporción de hogares pobres se eleva hasta el 40%.

### **Resultados cuantitativos ampliados**

**1) Resultados del test de diferencias significativas entre medias de la muestra de clientes y el grupo de control.** De acuerdo a este test, los impactos económicos "principales" de PRO MUJER, recaen en: 1) el ingreso familiar y la inversión en activos muebles e inmuebles de los hogares de sus clientas, 2) la diversificación de ingresos de sus clientas y 3) la inversión en las actividades económicas de sus clientas, medida por su inversión en activos.

**2) Resultados del test de diferencias significativas entre medianas de la muestra de clientes y el grupo de control.** De acuerdo a este test, los impactos económicos "principales" de PRO MUJER, recaen también en: 1) el nivel de empleo de las unidades económicas de sus clientas, 2) los ingresos de las unidades económicas de sus clientas, y 3) la inversión en las actividades económicas de sus clientas, medida por la inversión en capital de trabajo.

**3) Resultados de los tests de correlaciones.** Utilizando estos tests se determinaron las siguientes relaciones estadísticamente significativas:

- El monto del préstamo de PRO MUJER, está directamente correlacionado con: 1) la inversión, los ingresos y el Nivel de Empleo de la actividad económica de la clienta; 2) la inversión en Activos Muebles e Inmuebles para el hogar de la clienta; 3) La mejora en los Niveles de Educación de los miembros del hogar de la clienta; y, 4) la Autoestima de la clienta, medida por el planteamiento de retos personales.
- La antigüedad de la clienta de PRO MUJER, está directamente correlacionada con: 1) las Condiciones de Vivienda del hogar de la clienta, 2) las Prácticas de Prevención de la Salud de miembros del hogar de la clienta, 3) la Seguridad Alimentaria del hogar de la clienta; 4) El empoderamiento económico, las habilidades empresariales y la autoestima de la clienta.
- El número de préstamos que la clienta recibió de PRO MUJER, está directamente correlacionado con: 1) las Condiciones de vivienda del hogar de la clienta, 2) la Asistencia escolar de los menores del hogar de la clienta, 3) la Seguridad Alimentaria del hogar de la clienta; y, 4) las Habilidades empresariales y la Autoestima de la clienta.

**4) Resultados del modelo econométrico.** Se construyeron dos modelos econométricos, una para cada muestra, utilizando al capital de trabajo como variable proxy de la situación de la unidad económica. Los resultados fueron los siguientes:

- La situación de las unidades económicas de las clientes de PRO MUJER está explicada por las siguientes variables: 1) el monto del préstamo de la institución, con un peso de 0,24; 2) el monto de ventas de la unidad económica, con un peso de 0,27; 3) el monto del ingreso familiar, con un peso de 0,14; y 4) el monto de los activos del hogar, con un peso de 0,15; 5) el tamaño de la fuerza laboral de la unidad económica, con un peso de 0,13; y, 6) el nivel de instrucción del cliente y otros adultos de su hogar, con un peso de 0,12.
- La situación de las unidades económicas de los individuos del grupo de control está explicada por las siguientes variables: 1) el monto de los activos del hogar, con un peso de 0,17, 2) el monto de ventas de la unidad económica, con una peso de 0,45; 3) el tamaño de la fuerza laboral de la unidad económica, con un peso de 0,14; y, 4) el nivel de instrucción del propietario de la unidad económica, con un peso 0,23.

*Utilizando la información de una muestra de clientas de PRO MUJER, la presente investigación arribó a las conclusiones cuantitativas descritas a continuación*

**Resultados sobre la percepción de los clientes en cuanto a los impactos de PRO MUJER.**

La mayoría de las clientas de la institución, tiene opiniones favorables acerca de los cambios que se produjeron en su unidad económica, su unidad familiar y su persona gracias a su participación en PRO MUJER. Desde su perspectiva, los principales impactos de PRO MUJER se produjeron sobre: el capital de trabajo y nivel de ingreso de sus negocios, el nivel de ingreso familiar y la cooperación en sus hogares; y, en su autoestima y habilidades empresariales. Seguidamente se presentan algunos de los resultados hallados que respaldan estas conclusiones

- El 55% de las clientas opina que gracias a su participación en PRO MUJER la situación de su unidad económica ha mejorado, frente a un 8% de clientas con una opinión contraria. Las principales mejoras propiciadas por PRO MUJER, se vincularon al incremento de ingresos y al incremento del capital de trabajo, con participaciones porcentuales de 29% y 34% de la muestra respectivamente.
- El 56% de las clientas opina que la situación de su unidad familiar ha mejorado gracias a su participación en PRO MUJER, frente a sólo un 3% con una opinión contraria. Las principales mejoras propiciadas por PRO MUJER se vincularon al incremento del ingreso familiar y el fortalecimiento de la cooperación entre los miembros del hogar, con participaciones porcentuales de 42% y 30% de la muestra respectivamente.
- Finalmente, el 60% de las clientas de la institución opinan que su situación personal ha mejorado gracias a su participación en PRO MUJER, frente a sólo un 4% con una opinión contraria. Las principales mejoras propiciadas por PRO MUJER se vincularon al incremento de la autoestima y al mejoramiento de las habilidades y destrezas en el manejo del negocio, con participaciones porcentuales de 36% y 43% de la muestra respectivamente.

**Resultados sobre la satisfacción del cliente.** La mayoría de los clientes de la institución demuestra estar satisfecha con las características de PRO MUJER y desea continuar recibiendo los servicios de la institución. Las características más apreciadas son: 1) su política de otorgamiento de préstamos que permite un acceso fácil y rápido a créditos y, 2) sus servicios complementarios al crédito de capacitación y promoción del ahorro. La posibilidad de ahorrar es otra de las características apreciada por un grupo mayoritario de participantes del programa. Examinando la cara opuesta, las características menos apreciadas de PRO MUJER son: 1) la política de cobranzas de las asociaciones comunales considerada inflexible y generadora de duras penalidades para las clientas cumplidas en nombre de la garantía solidaria y, 2) aspectos específicos de su tecnología financiera como la tasa de interés del crédito considerada elevada, la frecuencia de pago considerada demasiado continua y la duración de las reuniones periódicas de los bancos comunales considerada demasiado larga.

Seguidamente se presentan algunos de los resultados hallados que respaldan estas conclusiones.

- El 86% de las clientas desea continuar trabajando con la institución luego de cancelar su actual obligación crediticia.
- El 25% de las clientas de la muestra opinan que la característica más apreciada de PRO MUJER es su política de otorgamiento de préstamos que permite un acceso ágil y fácil al crédito, mientras que, el 50% otorga tal calidad a los servicios adicionales al crédito de capacitación y promoción del ahorro.
- Para el 52% de las clientas de la muestra, la característica más apreciada del ahorro promovido por PRO MUJER es la posibilidad de ahorrar.
- El 24% de las clientas expresa no tener ninguna opinión negativa acerca de las características de PRO MUJER, mientras que, el 34% expresa sentirse disconforme con la política de cobranzas de la institución, considerada inflexible y generadora de duras penalidades para las clientas cumplidas a nombre de la garantía solidaria.

*Basados en los estudios de caso realizados a clientes de PRO MUJER, se extrajeron los resultados cualitativos presentados seguidamente.*

**Recomendaciones de las clientas de PRO MUJER para su institución...** Seguidamente se presenta un detalle de estas recomendaciones provenientes de las clientas de PRO MUJER.

- Recomendaciones con relación a las *asociaciones comunales*: 1) Evitar que en los bancos comunales se creen grupos de poder; 2) En casos de asociaciones que se disuelven, preservar el incremento del monto del préstamo para las clientas que quieren continuar en el programa; y, 3) Promover la conformación de grupos integrados por las clientas más cumplidas
- Recomendaciones *con relación a servicios adicionales al crédito*: 1) Habilitación de talleres prácticos que permitan a las clientas diversificar sus fuentes de ingresos.
- Recomendaciones respecto a *difusión de información al cliente*: 1) Mayor información sobre la posibilidad de acceso a préstamos individuales de mayor monto; 2) Mayor información sobre la opción de ahorro voluntario.

**Usos de los créditos de PRO MUJER.** El uso principal que se otorga al préstamo de la institución, es la inversión en capital de trabajo para su negocio. Cuando las clientas acceden a mayores montos de préstamos, la inversión en activos productivos o mobiliario para su negocio se convierte en otro uso principal del crédito de PRO MUJER, al igual que, la inversión en vivienda o la inversión en bienes de consumo para su hogar. También existen usos no deseables del crédito de PRO MUJER, traducidos en el crédito que beneficia a la pareja de la clienta o a sus familiares de sexo masculino; el crédito que se utiliza para el pago de otras deudas; y, el crédito que se destina a gastos de consumo de su hogar o gastos de emergencia.

**Uso de los ahorros acumulados gracias a la participación en PRO MUJER.** Los usos principales de estos ahorros son el gasto de consumo de su hogar y el gasto de entretenimiento de su hogar. Cuando se logra acumular ahorros de mayor monto, la inversión en activos para su negocio así como la inversión en vivienda o bienes de consumo para su hogar, se convierte en otro destino principal de los ahorros. Independientemente de su monto, los ahorros son utilizados para financiar gastos de emergencia del hogar y déficit en el pago de deudas.

ii. **Impactos Inesperados de PRO MUJER.** En cuanto a impactos, no considerados dentro las hipótesis de investigación planteadas, en el ámbito de la unidad económica del cliente se verificaron los siguientes *impactos inesperados*:

- En el ámbito de las unidades económicas de las clientas de PRO MUJER, se evidenciaron los siguientes impactos inesperados: 1) Incremento de la Productividad de la actividad económica, 2) Estabilización de ingresos y suavización de déficits estacionales de ingresos, y, 3) Disminución de costos de inversión
- En el ámbito de los hogares de las clientas, se evidenciaron los siguientes impactos inesperados: 1) Aumento del gasto familiar mejorando un bienestar ya ganado y 2) Incremento del gasto familiar superando una situación previa de crisis.
- En el ámbito de las clientas como individuos, se evidenciaron los siguientes impactos inesperados: 1) Creación y/o incremento del capital social; 2) Fortalecimiento de la comunicación de mujeres con los miembros de su hogar; 3) Mayor participación de mujeres en el sostenimiento de su hogar.

Anexo III: Población por sexo en Entre Ríos.

Población por sexo según grupos etáreos. Año 2001			
Edad	Total	Sexo	
		Varones	Mujeres
<b>Total</b>	<b>1.151.147</b>	<b>568.275</b>	<b>589.872</b>
0-4	113.770	57.976	55.794
5-9	115.931	59.061	56.870
10-14	114.960	58.301	56.659
15-19	105.584	53.560	52.024
20-24	97.562	49.034	48.528
<b>25-29</b>	<b>81.347</b>	<b>40.556</b>	<b>40.791</b>
<b>30-34</b>	<b>72.048</b>	<b>35.507</b>	<b>36.541</b>
<b>35-39</b>	<b>70.816</b>	<b>35.042</b>	<b>35.774</b>
<b>40-44</b>	<b>66.837</b>	<b>32.726</b>	<b>34.111</b>
<b>45-49</b>	<b>62.304</b>	<b>30.964</b>	<b>31.340</b>
<b>50-54</b>	<b>58.258</b>	<b>28.935</b>	<b>29.323</b>
<b>55-59</b>	<b>47.602</b>	<b>23.394</b>	<b>24.208</b>
<b>60-64</b>	<b>41.141</b>	<b>19.413</b>	<b>21.728</b>
65-69	34.443	15.383	19.060
70-74	30.264	12.576	17.688
75-79	21.268	8.111	13.157
80-84	13.703	4.669	9.034
85-89	7.237	2.208	5.029
90-94	2.461	697	1.764
95-99	542	148	394
100 y más	69	14	55

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El 15 % de la población entre 25 y 65 años, se considera demanda potencial (población objetivo).

Anexo IV: Indicadores de Gestión del Banco de los Pobres

**TASA DE CRECIMIENTO**

CARTERA PRESTAMOS A JULIO/2003)	\$9,520
CARTERA PRESTAMOS A JULIO/2004)	\$16,380
CARTERA PRESTAMOS ABRIL/2005	\$22,800
TASA CRECIM. AL 07/04	72.06%
TASA CRECIM AL 04/05	39.19%

31/07/03	31/07/04	30/04/05
----------	----------	----------

✓ **INCOBRABILIDAD Y MORA**

Incobrables/total Activo	4.90%	8.83%	S/d
Incobrables/total Créditos	19.48%	31.60%	49%
<b>TASA DE RECUPERO</b>	55.58%	63.65%	S/d
total créditos cobrados/total créditos vencidos			
<b>RECUPERO (FGAA)</b>	87.70	88.53	88.55
100-(monto incobrables/monto total prestamos otorgados)			
<b>TASA DE MORA (FGAA)</b>	44.42%	36.35%	S/d
monto no cob/monto que debía cobrarse			
<b>TASA DE ATRASO (MORA)</b>	16.84%	10.24%	6.63%
importes en mora/importe total de prestamos			
<b>CUANTIFICACION DE CARTERA RIESGOSA</b>	26.66%	28.20%	31.46%
saldo pendiente de prestamos que no se pagan puntualmente / saldo pendiente del total de prestamos			
<b>INCOBRABILIDAD (FGAA)</b>	12.30%	11.47%	11.45%
monto definitivamente no recuperable (incobrables)/monto total de prestamos * 100			

Fecha Datos	31/07/03	31/07/04	30/04/05
Cantidad de préstamos otorgados desde el inicio	32	41	44
Monto total en pesos prestado desde el inicio	\$ 9,520	\$ 16,380	22,800
Número de grupos existentes	7	10	12
Número de clientes activas	32	46	s/d
Monto total de los préstamos activos	\$ 9,520	\$ 6,860	s/d
De los activos, cuántos están en el primer crédito, etc:			
1° Crédito	32	15	s/d
2° Crédito	0	7	s/d
3° Crédito		0	s/d
4° Crédito			
Del monto total: Cuánto corresponde a renovaciones	0	4170	s/d
Número de prestatarias que desertaron antes de finalizar	s/d	s/d	s/d
Porcentaje promedio de recuperó **	56%	64%	s/d

\*\* Se calcula: Del monto total que habría que tener reembolsado al momento, cuánto efectivamente se reembolsó.

## BIBLIOGRAFÍA y RECURSOS ELECTRÓNICOS

BANCO SOLIDARIO.2005 <<http:santafe.gov.ar/promoción>>consulta 06/05.

BEKERMAN, Marta. OZOMEK, Sabina.2003. "*Microcréditos para sectores de Bajos Recursos en la Argentina. La experiencia del proyecto Avanzar*". Documento N° 14. Centro de Estudios de la Estructura Económica (CENES)

BOLETÍN INFORMATIVO MUNICIPAL.2004. Boletín de tirada local de fecha 02/07/04 < [www.paraná.gov.ar](http://www.paraná.gov.ar) > [consulta 23/06/05]

CAPITANICH, J. M..2001 "*Investigación sobre el origen y naturaleza de las crisis provinciales*" – Ed. Agora.

CONDE BONFIL, CAROLA.2000 *¿Pueden ahorrar los pobres?* – Ed. El Colegio Mexiquense, México.

CRISTEN, RHAINE Y VOGEL. 1995, pag. 26 – *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: The Emerging Lessons of Successful Programs*

CRUZ, César Nicandro. 2002. "*Los desafíos en la implantación del Programa de Microcréditos en México*" Boletín N° 81. Febrero. Fuente: <[www.ii.gov.org](http://www.ii.gov.org)> (consulta 02/02)

DIARIO LA NACIÓN.2002. Artículo"*Cada vez mas gente trabaja por su cuenta*"- Pág. 1ª. Tirada del 29/07/02

DIAZ AMADOR, Ma. del Carmen. 2003. Ponencia: "*El crédito como herramienta para el desarrollo de las mujeres rurales*". "Coordinadora general del Programa Nacional de financiamiento al microempresario – México.

EDGERTON, MCLEAN, ROBB Y TIKARE.2000. "*Procesos Participativos en la estrategia de Lucha contra la Pobreza*" – borrador para comentarios-abril24, <http://worldbank.org/poverty/spanish/strategies/srcbook/part1101.pfd>. [Consulta agosto-2000].

FGAA = Fundación Grameen (Aldeas) Argentina. 2001. "*Proyecto de Ley para fomentar la Acción de los operadores y beneficiarios de microcréditos*". Fue presentado ante la Cámara Nacional de Diputados del Congreso de la Nación el 17 de setiembre de 2001. En la actualidad ha perdido fuerza de ley y se encuentra en suspenso. Publicado en <<http://www.grameenarg.org.ar>>[consulta abril-2003].

FMI (Fondo Monetario Internacional).2000: Datos de PBI per. Per. Año 2000, publicado en <<http://www.ecolink.com.ar>> [consulta 16/09/05]

GHATE.1990. *Statistics on Informal/Traditional Credit Markets. ICM References for Bangladesh.* <<http://www.gdrc.org/icm/country/asia-bangladesh.html>> [consulta: octubre/2002].

GERMIDIS E.A.1991 – *Statistics on Informal/Traditional Credit Markets. ICM References for Bangladesh* = < <http://www.gdrc.org/icm/country/asia-bangladesh.html>>[consulta: octubre/2002].

GIUGGIOLONI, Marcelo Damián .1993. *¿Los créditos otorgados por instituciones financieras informales (utilizando la metodología de microcréditos) han dado mejores resultados que los otorgados por instituciones financieras formales durante la época de crisis en la República Argentina?*. Tesis de Graduación Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Economía Empresarial, Master en Finanzas. Junio.

GRAMEEN BANK:< <http://citechco.net/grameen>> [consulta: abril.2003]

GRAMEEN ARGENTINA: <<http://www.grameenarg.org.ar>> [consulta: abril. 2003]

GRAMEEN COMMUNICATIONS: <<http://www.citechco.net/grameen/comunications/index.htm>> [consulta: setiembre.2004]

GRAMEEN CYBERNET: <<http://www.citechco.net/grameen/cybernet/index.htm>> [consulta: setiembre.2004]

GRAMEEN FUND: <<http://www.citechco.net/grameen/fund/index.htm>> [consulta: setiembre.2004]

GRAMEEN KALYAN: <<http://www.citechco.net/grameen/kalyan/index.htm>> [consulta: setiembre.2004]

GRAMEEN KRISHI FOUNDATION: <<http://www.citechco.net/grameen/kalyan/Index.htm>> [consulta: setiembre.2004]

GRAMEEN TELECOM:<<http://www.citechco.net/grameen/telecom/index.htm>> [Consulta: setiembre 2004]

GRAMEEN TRUST: <http://www.citechco.net/grameen/trust/index.htm>. [consulta setiembre.2004]

HALL, Richard H. 1996. *“Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados”*. Sexta Edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo).2004. Datos provenientes de Encuesta Permanente de Hogares al 2do.semestre/04.

KOTLER, Philip. 1979. "Strategies for introduction marketing into nonprofit organizations". Journal of Marketing n° 43.

MORALES VALVERDE, Javier y ROJAS, Katrina. 2000. "Una fotografía de la conducción en organizaciones sin fines de lucro" (Resultados de una encuesta a 55 Organizaciones no gubernamentales de Centroamérica). Fundación Acceso.

MORDUCH, Jonathan. 1998 "The Microfinance Schism. HIID Development Discussion Paper N° 626

MORENO MARTINEZ, Julio Edgardo y OLVERA Rubén Damián, "Microfinanciamiento, una alternativa para el desarrollo regional". Documento publicado en Internet. Secretaría de Asuntos Académicos de la Facultad de Economía de la Uade C Unidad Saltillo.

NEFFA, Julio César, PANIGO Daniel y PEREZ, Pablo. 2000. "Actividad, Empleo y Desempleo. Concepto y definiciones". Asociación Trabajo y Sociedad Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, trabajo y empleo (CEIL-PIETTE CONICET). Ed. Libris S.R.L, febrero

P.N.U.D. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).1996 – "Report on Human Development in Bangladesh: A Pro-Poor Agenda". Dakha.-

PONCE DE LEON, Ángela.1997. (Citado en DED Boletín de Intercambio/feb-2000-N°4-Bolivia. <<http://www.ded.de>>consulta octubre/04

PORTER. Michael E.1997. "Ventaja Competitiva". Editorial Rey.

PRAHALAD C.K Y HART, Stuart L. 2002. "Negocios en la base de la Pirámide"; en *Revista Gestión* – volumen 7 – mayo/junio.

ROBINSON, Marguerite S. 2001. "The microfinance revolution. Sustainable Finance for the poor". The World Bank, Washington DC.

SANTESMASES MESTRE, Miguel, SÁNCHEZ, Francisca y KOSIAK, Graciela. 2000. "Marketing. Conceptos y Estrategias". Colección Economía y Empresas. Ediciones Pirámide.

S.B.E.F (Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia) Y FINRURAL.2002. Reporte publicado dic/02. <<http://www.finrural.com>> consulta 27/09/04.

SERRANI E.G. y CUEVAS N. B. "Oportunidades económicas para microemprendedores de menores recursos a través de un sistema de microcréditos innovador". Documento de investigación para la Universidad Nacional de Misiones.

THE WORLD BANK GROUP.1997. *Boletín de Noticias del Banco Mundial*-febrero. [Consulta: agosto-2002] <<http://bancomundial.org>>

WESTLEY, Glenn.2001. *¿Pueden las políticas de los mercados financieros reducir la desigualdad del ingreso?* Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Noviembre

WOLFENSOHN, James.1998. Vicepresidente del Banco Mundial. *"El Banco Mundial: la diferencia con el Microfinanciamiento"*. Artículo publicado en Countdown 2005 (Boletín Informativo de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito-tomo1-Nº4-mayo/junio).<[http://microcreditsummit.org/spanish/newsletter/resources\\_sp.htm](http://microcreditsummit.org/spanish/newsletter/resources_sp.htm)>[ consulta: agosto-2002]

YUNUS, Muhammad.1997. *"Hacia un mundo sin pobreza"*. Con la colaboración de Alan Jolis.Traducción de Pablo Azócar. Ed.Andrés Bello.