

Curso de Capacitación en Desarrollo Económico Local

16-24 de Octubre de 2006

Organizan:



Colabora:



Basoko Etxea • Salón de Grados Zubiria Etxea
Facultad de Ciencias Económicas de Sarriko, Bilbao

La Dirección de Cooperación para el Desarrollo del Gobierno Vasco y Hegoa están impulsando un plan de formación sobre el área sectorial de economía popular o desarrollo económico local (DEL). El objetivo fundamental es mejorar las acciones de cooperación enmarcadas en dicha línea, tanto desde el ámbito estratégico como desde el punto de vista técnico.

Con esta finalidad, tras realizar un diagnóstico de los proyectos presentados al FOCAD por las ONGD vascas en el área de DEL, se ha planteado una secuencia lógica de actuaciones formativas complementarias y coherentes con una visión a largo plazo, incidiendo en toda la cadena de agentes que participan en el ciclo de vida de un proyecto. Así pues, continuando con el proceso de formación iniciado en las Jornadas sobre DEL, os invitamos a participar en el **Curso de Capacitación en Desarrollo Económico Local** dirigido al personal técnico de cooperación al desarrollo de la CAPV.

Los objetivos del curso son:

- Comprender los proyectos de producción de bienes y servicios en el contexto territorial del Desarrollo Local.
- Adquirir los conceptos técnicos imprescindibles para interpretar la documentación y valorar la oportunidad y coherencia de los proyectos productivos que se reciben de las contrapartes en el terreno.
- Conocer los aspectos técnicos necesarios para la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos productivos.

PROGRAMA

16 de Octubre 16.00-20.00 Basoko Etxea

Elementos fundamentales de un plan de viabilidad (4 horas)

Estudios previos, planificación, plan de marketing, plan de operaciones, personas y organización, administración y gestión, plan económico-financiero, plan de gestión y plan estratégico. Estudio de casos.

Profesorado: Beñat Arzadun y Naiara Alonso.
Mundukide Fundazioa.

17 de Octubre 16.00-20.00 Salón de grados de Zubiria Etxea

Elementos fundamentales de un programa comarcal de promoción de empresas (4 horas)

Conceptos de base, análisis del entorno, institucionalización y alianzas. Fases: identificación de grupos promotores e ideas de negocio; lanzamiento de actividades; desarrollo de negocios; otras consideraciones.

Profesorado: Beñat Arzadun y Naiara Alonso.
Mundukide Fundazioa.

18 de Octubre 16.00-20.00 Salón de grados de Zubiria Etxea

Servicios de desarrollo empresarial y servicios financieros para la micro y pequeña empresa (4 horas)

Estudio de casos. La financiación de iniciativas productivas: donaciones, fondos rotatorios y microfinanzas.

Profesorado: Juan Londoño.
Consultor experto en servicios de apoyo a la microempresa y en evaluación de proyectos.

19 de Octubre 16.00-20.00 Salón de grados de Zubiria Etxea

Servicios de desarrollo empresarial y servicios financieros para la micro y pequeña empresa (continuación, 2 horas)

Estudio de casos. La financiación de iniciativas productivas: donaciones, fondos rotatorios y microfinanzas.

Seguimiento y evaluación de proyectos DEL (2 horas)

Profesorado: Juan Londoño.
Consultor experto en servicios de apoyo a la microempresa y en evaluación de proyectos.

23 de Octubre 16.00-20.00 Salón de grados de Zubiria Etxea

Breve marco teórico del desarrollo económico local y su inserción en el desarrollo humano local (1 hora)

Planificación estratégica del Desarrollo Económico Local (2 horas)

Alianzas para el desarrollo territorial: concertación, participación y coordinación entre actores (1 hora)

Profesorado: Marcela Jager.
Consultora experta en desarrollo local y en proyectos con enfoque de género. Costa Rica.

24 de Octubre 16.00-20.00 Salón de grados de Zubiria Etxea

Enfoque de género en los proyectos productivos (4 horas)

Herramientas para la incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo local. Estudios de caso.

Profesorado: Marcela Jager.
Consultora experta en desarrollo local y en proyectos con enfoque de género. Costa Rica.

Tokiko Garapen Ekonomikoan Trebatzeko Ikastaroa

2006ko urriaren 16-24a

Antolatzaileak:



Lankidetzak:



Basoko Etxea eta Zubiria Etxea
Sarrikoko Ekonomi Zientzien Fakultateko Campusa, Bilbao

Eusko Jaurlaritzako Garapen Lankidetzarako Zuzendaritza eta Hegoa ekonomia herrikoia-ri edo tokiko garapen ekonomikoari buruzko prestakuntza plan bat ari dira bultzatzen. Helburu nagusia da zeregin horrekin lotutako lankidetzak ekintzak hobetzea, bai esparru estrategikotik zein ikuspuntu teknikitik.

Helburu horrekin, FOCADek eta Euskadiko GGKEk tokiko garapen ekonomikoaren arloan aurkeztutako proiektuen diagnostikoa egin ondoren, epe luzera begira koherenteak diren prestakuntza ekintza osagarrien segida logikoa planteatu da, proiektu baten bizitza-ziklo osoan parte hartzen duten agenteen kate osoan eragina izanez. Horrela, bada, Tokiko Garapen Ekonomikoari buruzko Jardunaldietan hasitako trebakuntza prozesuarekin jarraituz, gonbita egiten dizuegu **Tokiko Garapen Ekonomikoan Trebatzeko Ikastaroan** parte hartzeko. Ikastaroa EAEko garapen lankidetzarako langile teknikoei dago zuzenduta.

Ikastaroaren helburuak hauek dira:

- Ondasun eta zerbitzuen produkzio proiektuak Tokiko Garapenaren lurralde esparruan ulertzea.
- Agiriak interpretatzeko nahitaezkoak diren kontzeptu teknikoak eskuratzea eta lurraldean bertan kontraparteen aldetik jasotzen diren produkzio proiektuen egokitasuna eta koherentzia baloratzea.
- Produkzio proiektuak formalizatu, jarraitu eta ebaluatzeko behar diren alderdi teknikoak eza-gutzea.

EGITARAUA

Urriak 16 16.00-20.00 **Basoko Etxea**

Bideragarritasun plan baten oinarritzko elementuak (4 ordu)

Aurretiazko azterketak, plangintza, marketing plana, operazio plana, pertsonak eta antolaketa, administrazioa eta kudeaketa, plan ekonomiko-finantzarioa, kudeaketa plana eta plan estrategikoa. Kasuen azterketa.

Irakasleak: Beñat Arzadun eta Naiara Alonso.
Mundukide Fundazioa.

Urriak 17 16.00-20.00 **Zubiria Etxeko graduen aretoa**

Enpresak sustatzeko eskualde programa baten oinarritzko elementuak (4 ordu)

Oinarritzko kontzeptuak, ingurunearen azterketa, instituzionalizazioa eta aliantzak. Faseak: talde sustatzaile eta negozio ideien identifikazioa, jarduerak abian jartzea, negozioen garapena, beste ideia batzuk.

Irakasleak: Beñat Arzadun eta Naiara Alonso.
Mundukide Fundazioa.

Urriak 18 16.00-20.00 **Zubiria Etxeko graduen aretoa**

Enpresa garapeneko zerbitzuak eta mikroenpresa eta enpresa txikietarako finantza zerbitzuak (4 ordu)

Kasuen azterketa. Produkzio ekimenen finantzaketa: dohaintzak, txandako fondoak eta mikrofinantzak.

Irakasleak: Juan Londoño.
Aholkulari aditua mikroenpresei laguntzeko zerbitzuetan.

Urriak 19 16.00-20.00 **Zubiria Etxeko graduen aretoa**

Enpresa garapeneko zerbitzuak eta mikroenpresa eta enpresa txikietarako finantza zerbitzuak (jarraipena, 2 ordu)

Kasuen azterketa. Produkzio ekimenen finantzaketa: dohaintzak, txandakako fondoak eta mikrofinantzak.

Tokiko Garapen Ekonomikoko proiektuen jarraipena eta ebaluazioa (2 ordu)

Irakasleak: Juan Londoño.
Aholkulari aditua mikroenpresei laguntzeko zerbitzuetan.

Urriak 23 16.00-20.00 **Zubiria Etxeko graduen aretoa**

Tokiko garapen ekonomikoaren marko teoriko laburra eta garapen hori tokiko giza garapenean sartzea (ordu 1)

Tokiko Garapen Ekonomikoaren plangintza estrategikoa (2 ordu)

Lurralde garapenerako aliantzak: itunak, parte-hartzea eta sektoreen arteko koordinazioa (ordu 1)

Irakasleak: Marcela Jager.
Aholkulari aditua tokiko garapenean eta genero ikuspegia duten proiektuetan. Costa Rica.

Urriak 24 16.00-20.00 **Zubiria Etxeko graduen aretoa**

Genero ikuspegia produkzio proiektuetan (4 ordu)

Tokiko garapenean genero ikuspegia sartzeko tresnak. Kasu-azterketak.

Irakasleak: Marcela Jager.
Aholkulari aditua tokiko garapenean eta genero ikuspegia duten proiektuetan. Costa Rica.

JORNADAS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN PLAN DE VIABILIDAD

Beñat Arzadun

Naiara Alonso

1. LA EMPRESA

TEO



1.1 OBJETIVO DE LA EMPRESA



Ganar dinero hoy y en el futuro

- Una empresa de carácter social



Ganar dinero, pero el capital se considera un instrumento para la consecución de otros objetivos

1. LA EMPRESA



1.2 PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA

1. IDEA	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Qué y cómo producir aplicando criterios:</i><ul style="list-style-type: none">- Económico-financieros, comunitarios, ecológicos y de mercado
2. ESTUDIO DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none">▪ Estudio de la oferta, de la demanda y del entorno del mercado
3. PLAN DE VIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">▪ Plan de marketing, plan operativo, plan de personas, plan administrativo y de gestión, plan económico-financiero
4. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">▪ Legalización de la empresa, Estatutos, Reglamentos, permisos de funcionamiento,...

1. LA EMPRESA

TEO



1.3 DIFERENTES ÁREAS DE UNA EMPRESA I

1. ÁREA DE VENTAS

- ✓ Gestión y seguimiento de las ventas
- ✓ Gestión de cobros e incobrables
- ✓ Mantener relación con los clientes
- ✓ Búsqueda de nuevos mercados
- ✓ Definir política de producto
- ✓ Definir política de precios
- ✓ Definir política de distribución
- ✓ Definir política de promoción
- ✓ Investigación de la demanda
- ✓ Investigación de la oferta
- ✓ Realizar la planificación anual del área

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN

- ✓ Gestionar la producción
- ✓ Diseñar los productos o servicios
- ✓ Controlar la calidad del producto o servicio
- ✓ Gestionar los stocks y hacer el inventario físico
- ✓ Buscar la optimización de los recursos
- ✓ Calcular el costo del producto o servicio
- ✓ Realizar la planificación anual de la producción y su presupuesto necesario

1. LA EMPRESA

TEO



1.3 DIFERENTES ÁREAS DE UNA EMPRESA II

3. ÁREA DE COMPRAS

- ✓ Gestión y seguimiento de las compras de materia prima, componentes, etc
- ✓ Asegurar la buena calidad de los productos comprados
- ✓ Selección de proveedores
- ✓ Negociar y acordar precios y condiciones de compra favorables con los proveedores
- ✓ Realizar la planificación anual del área y su presupuesto necesario

4. ÁREA DE PERSONAL

- ✓ Realizar la selección de personal
- ✓ Definir las funciones de cada puesto de trabajo
- ✓ Gestionar el conocimiento de la empresa de forma práctica y eficiente
- ✓ Establecer canales de comunicación entre diferentes órganos
- ✓ Diseñar y gestionar la formación de los trabajadores
- ✓ Motivar al personal
- ✓ Hacer que se cumpla la reglamentación laboral
- ✓ Realizar la planificación anual del área y su presupuesto necesario

1. LA EMPRESA

TEO



1.3 DIFERENTES ÁREAS DE UNA EMPRESA III

5. ÁREA FINANCIERA

- ✓ Llevar la contabilidad
- ✓ Llevar todo el tema de bancos
- ✓ Controlar la liquidez de la empresa (realizar los presupuesto de tesorería)
- ✓ Buscar fuentes de financiación cuando sea necesario
- ✓ Presentar los Estados Financieros: El Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias
- ✓ Hacer el análisis de la situación de la empresa
- ✓ Realizar la planificación anual del área

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.1 INTRODUCCIÓN I

El plan de viabilidad consta de dos partes:

ESTUDIOS PREVIOS

Tienen como finalidad la obtención de información real y pertinente en la que se basarán las decisiones que configurarán la estrategia de negocio



- Estudio de la demanda
- Estudio de la oferta
- Estudio del entorno
- Estudio de capacidades y medios disponibles

PLANIFICACIÓN

Los datos recabados en el estudio de mercado habrán de servir para adoptar las decisiones oportunas y realizar una planificación de las áreas de la empresa



- Marketing
- Operativo
- Personas y organización
- Administración y gestión
- Económico – financiero
- Implicación social

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.1 INTRODUCCIÓN II (notas preliminares)

- ❖ A continuación se intenta explicar el proceso de diseño y revisión de un plano de viabilidad de una empresa asociativa.
- ❖ Se ha hecho un especial esfuerzo por ser prácticos apegados a la realidad más común que nos encontramos en nuestros proyectos.
- ❖ Lo que se explica es el resultado provisional de la experiencia de trabajo acumulada por Mundukide durante los últimos 5 años. Por ello mismo no es “dogma inmutable” sino “experiencia cambiante”.
- ❖ El proceso que se explicará a continuación es el que deberíamos realizar cuando el tamaño (y por lo tanto) el riesgo de la iniciativa es importante. En el caso de pequeñas iniciativas productivas, podremos otorgar mayor espacio a la experimentación y al ‘hacer camino andando’ y no sería totalmente necesario planificar anticipadamente todos los pasos.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.1 INTRODUCCIÓN III (notas preliminares)

❖ La metodología que utilizaremos consistirá en analizar de forma secuencial las diferentes fases de diseño de un Plan de Viabilidad (en adelante PV) y dentro de cada capítulo:

- Primero mostraremos los conceptos fundamentales a modo de teoría **TEO** .
- Después se subrayarán algunas lecciones que la experiencia nos ha enseñado marcando puntos de especial relevancia **LECN**.
- En algunos casos dichas “lecciones de la experiencia” serán ilustradas a través de ejemplos reales **EJEM** .
- Y por último se realizarán algunos ejercicios basados en casos reales también **EJER** .

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.2 IDENTIFICACIÓN

❖ Antes de comenzar con los estudio previos es necesario identificar los dos factores fundamentales de todo el proyecto:

- La idea de negocio y
- El equipo humano (grupo promotor)

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.2 IDENTIFICACIÓN

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

- ❖ En una primera aproximación se mantendrá una actitud muy abierta acogiendo todo tipo de ideas interesantes.
- ❖ En una segunda fase se elegirán aquellas que muestran mayores indicios de poder ofrecer importantes beneficios sociales con un esfuerzo razonable y asumiendo un riesgo también razonable.

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

LEC **N**

Buscar modelos reales:

- ❖ El que existan empresas que realizan la misma actividad (o una actividad parecida) en el mismo entorno (o un entorno próximo, o un entorno semejante), primero nos indica que el negocio se puede hacer y segundo nos da la posibilidad de obtener informaciones reales.
- ❖ Por el contrario, la propuesta de un negocio que no se realiza en ese entorno u otros semejantes estará menos contrastada en esa realidad particular y debería ser tomada con mayor cautela.

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

EJEM



Buscar modelos reales: (OLEO ANIMA)

- ❖ En Marrupa buscábamos negocios de agroprocesamiento a fin de ofrecer una salida comercial a los campesinos del distrito, pensábamos en pastas, salsa de tomate, piensos para animales, aceite alimentario, harinas, frutas frescas, carne congelada, etc. De todos esos sólo el aceite de girasol y las harinas se producían en un radio de 600km.
- ❖ Encontramos 5 procesadores de girasol, de los cuales 3 mantenían una actividad continua. Esto primero demostraba que era posible hacerlo (que existía una demanda, una tecnología, etc.) Segundo daba la oportunidad de a través del estudio de esas fábricas conocer mejor el proceso, las dificultades, la maquinaria, el sistema de ventas y otra mucha información. Por lo tanto el estudio previo pudo estar basado en información verídica y de zonas semejantes.
- ❖ Si hubiéramos apostado por alguna otra de las ideas, quizás hubiera sido posible, pero con certeza los datos hubieran sido más 'teóricos' y 'menos basados en la realidad local'. Hubiera sido más difícil discernir entre la realidad y los deseos. Y finalmente hubiera sido una apuesta de mayor riesgo.

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

LEC **N**

Precaución con los productos/servicios nuevos:

- ❖ No presuponer que un producto/servicio inexistente se corresponda con una demanda insatisfecha
- ❖ Un producto/servicio puede no existir porque no hay necesidad de él, o porque no es asequible para ese colectivo, o porque no existen las condiciones físicas para su producción, o porque hay substitutivos más adecuados, etc.

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

LEC **N**

Uno más en el mercado:

- ❖ Ser conscientes desde el inicio de que en el mercado no estamos solos y para ganarse a los clientes habrá que hacerlo mejor que los competidores.
- ❖ Para que el público compre nuestro producto/servicio tendrán que dejar de comprar otro bien.
- ❖ Luego, lo que les ofrezcamos siempre tendrá que ser mejor que alguna otra aplicación que el usuario podría dar a ese dinero.
- ❖ Por lo tanto, no se puede hacer un PV sin saber qué vamos a sustituir y por qué elegirán nuestra oferta y no otra.

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

LEC **N**

Sector informal es especial:

- ❖ Los productos/servicios que se ofrecen principalmente a través de canales informales suelen tener características de costo, servicio, calidad que difícilmente puede conseguir una empresa formal.
- ❖ Suele ser preferible, aunque sea dentro del mismo sector dirigirse a segmentos (clientes, calidades, etc.) no dominados por el mercado informal.

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

EJEM



Sector informal es especial: (CARPINTERIA ECAIUM I)

- ❖ En Marrupa habría un grupo de jóvenes carpinteros que querían crear una “carpintería moderna”, es decir una carpintería que trabajase con máquinas y no manualmente.
- ❖ Lo primero fue definir que tipo de carpintería quería hacer, porque hay muchos tipos diferentes:
 - una carpintería puede funcionar en el patio de una casa, con uno o dos familiares y algún ayudante contratado haciendo sillas, mesas, puertas y pequeño mobiliario para los vecinos.
 - puede trabajar en un pabellón con maquinaria y personal formado haciendo cientos de pupitres, pizarras y otro tipo de material escolar para el ministerio de educación y otros grandes clientes.
 - puede trabajar con personal de gran experiencia en la fabricación de muebles de alta calidad para la exportación.

2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

EJEM



Sector informal es especial: (CARPINTERIA ECAIUM II)

- ❖ De todos esos el de mobiliario doméstico para la comunidad es un sector predominantemente informal. Ese tipo de mobiliario es realizado por carpinteros sin licencia de negocio, en sus propias casas, sin máquinas, contratando a familiares o vecinos informalmente, con materiales de baja calidad. Además a los clientes lo que más les preocupa es que sea barato, no tanto el plazo de entrega o la calidad del acabado.
- ❖ Si alguien pretendiese entrar como carpintería formal le resultaría muy difícil porque sus costes van a ser mucho más elevados y ese tipo de cliente no le va a apreciar la calidad extra que puede ofrecer, no va a pagar más porque el acabado sea mejor o el plazo de entrega mejor. Por lo tanto, si vende al mismo precio que los otros y tiene mayores costos, no será rentable.
- ❖ Por lo tanto, hubiera sido un error considerar que porque en Marrupa hay 6 carpinteros informales debe haber mercado para una carpintería formal. Una carpintería formal deberá trabajar en otro segmento, con otros métodos y sobre todo para otros clientes.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD



2.2 IDENTIFICACIÓN

2.2.2. IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO PROMOTOR

- ❖ El otro factor que debe ser identificado al inicio es el equipo humano (el grupo promotor) que llevará adelante la iniciativa.
- ❖ Éste es un factor de una importancia imposible de subestimar.
- ❖ Las características del equipo humano y las del negocio deben ser compatibles. Por lo tanto o
 - Se elige el grupo promotor en función del tipo de negocio que se quiere promover.
 - Se elige la idea de negocio en función de las capacidades (y potencialidades) del grupo promotor.

2.2.2. IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO PROMOTOR

Expectativas:

- ❖ Frecuentemente los colectivos marginados o desfavorecidos han tenido poco contacto con el mundo de la empresa y prácticamente nulo con el de la dirección de empresa.
- ❖ Ello lleva a que una vez interesados en la 'aventura' frecuentemente:
 - se sobrevaloren las propias capacidades (a fin de cuentas quién no sabe decidir);
 - se subestimen los sacrificios que habrá que hacer, los dilemas que habrá que enfrentar;
 - se sobrevaloren los resultados (riqueza) que se obtendrán.
- ❖ Es importante que esa 'realidad' todavía oculta comience a mostrarse claramente lo antes posible y el proceso de diseño y redacción del PV debe ser aprovechado para ello.

2.2.2. IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO PROMOTOR

LEC N

Capacidades y potencial:

- ❖ Del grupo promotor se deberán evaluar sus capacidades (lo que ya es capaz de hacer) y su potencialidad (lo que con el debido apoyo puede llegar a hacer).
- ❖ Teniendo en cuenta la inminencia de la creación de la empresa interesa principalmente el potencial convertible en capacidad en el corto plazo.
- ❖ Hay que evaluar la capacidad de la organización acompañante de dar apoyo.
- ❖ Y todo esto para que en todo momento se cumpla la siguiente formula:

Capacidad del Equipo + (Potencial del Equipo x Asistencia Externa)

>= Complejidad del negocio

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.3 ESTUDIOS PREVIOS

2.3.1. INTRODUCCIÓN

- ❖ Los estudios previos tienen como finalidad la obtención de información real y pertinente en la que se basarán las decisiones que configurarán la estrategia de negocio.
- ❖ El estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing. Consiste en la búsqueda y análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan el mercado:
 - competidores (oferta);
 - clientes (demanda);
 - factores externos.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD



2.3 ESTUDIOS PREVIOS

2.3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

❖ Averiguar todo lo posible sobre:

- Estrategias, políticas de precio, producto, distribución, promoción, debilidades y fortalezas, ventajas competitivas (aspectos diferenciadores de su oferta);
- Nivel de competencia existente en el mercado: grado de rivalidad existente, poder de negociación de los proveedores, de los compradores, etc.
- Características de productos sustitutos;
- Organización sectorial de la profesión o ámbito de actividad;
- Otros actores presentes en el mercado como *distribuidores* (número de distribuidores y establecimientos que distribuyen un producto; fórmulas de distribución posibles) y *proveedores* (condiciones ofrecidas, poder de negociación, etc.).

2.3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

La competencia como fuente de aprendizaje:

- ❖ La competencia es la fuente de datos reales más fiables.
- ❖ Cuanto más aprendamos de ella, en datos más sólidos estará basada nuestra planificación.

2.3.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA

EJEM



La competencia como fuente de aprendizaje: (OLEO ANIMA)

❖ En este caso las visitas a otras fábricas sirvieron entre otros para:

- Identificar el tipo de maquinaria más adecuada (3 de las 5 tenían el mismo modelo).
- Identificar que la mayor dificultad estaba en la obtención del girasol (todas tenían problemas en el fomento).
- Obtener los datos de productividades y gastos que permitieron calcular una estructura de costos realista.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.3 ESTUDIOS PREVIOS

2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

❖Averiguar todo lo posible sobre:

- Número y características, poder de compra, hábitos y comportamiento, gustos y tendencias de los potenciales clientes del producto o servicio

*A este fin se utilizarán las técnicas de **segmentación de mercado** medio para la definición concreta del sector específico de mercado que, por ofrecer mayores oportunidades al producto/servicio ofrecido será objeto de nuestra oferta.*

- Volumen de consumo para el producto o servicio ofrecido
- Identificación de posibles variaciones estacionales
- Determinación de la fase del ciclo en que la demanda de un producto/servicio se encuentra

2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Cómo hacer encuestas fiables:

- ❖ Diferenciar el deseo manifestado por unos encuestados de adquirir un producto/servicio de la demanda real (y solvente)
- ❖ Es necesario saber:
 - Si es una necesidad o un deseo.
 - Si está totalmente insatisfecho o satisfecho de otra manera.
 - En caso de que no este satisfecho, si no lo está por falta de oferta o por falta de recursos.
 - Si está más o menos satisfecho, de qué manera.
 - Si lo ofrecemos tendrán capacidad de comprarlo o no. O se pasarán de la manera que tienen de resolverlo ahora a la nuestra, o no.
- ❖ Sin analizar todo eso, el simple hecho de que algunas personas manifiestan que sería bueno que hubiese esa oferta, que les gustaría, o que sin duda lo utilizarían no ofrece garantía suficiente.

2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

EJER



Cómo hacer encuestas fiables: (MOLINO SOPIC)

- ❖ Sopic es una micro empresa que se dedica a moler el maíz de producción familiar en la aldea de Iaranca.
- ❖ Cuando se hicieron los primeros estudios todos los habitantes mostraron gran interés por el molino pues el mismo podría evitar que siguiesen cargando en sus cabezas los sacos de maíz en los 20km que les separaban del pueblo, donde estaba el molino más cercano.
- ❖ Pero cuando se puso el molino y se vio que la afluencia de gente era mucho menor de la que el molino necesitaba para ser rentable (incluso menos de lo que necesitaba para pagar los gastos corrientes como combustible y salarios de los trabajadores) se descubrió que:
 - La mayoría de los vecinos tenía poco dinero y prefería no gastarlo en el molino.
 - Algunos vecinos continuaban cargando el maíz al pueblo porque aprovechaban el viaje para vender algunos productos de la finca y con el mismo dinero moler el maíz.
- ❖ ¿Qué se podría haber hecho para estimar mejor el mercado potencial?

2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

EJEM



Cómo hacer encuestas fiables: (COPAC INSUMOS I)

❖ En la cooperativa de comercialización Copac, preguntaron a los productores si tendrían interés en que se abriese una tienda de insumos en el corregimiento. La mayoría respondió que sí, porque los insumos estaban caros, había poca oferta y además tenían que ir lejos a comprarlos, etc.

❖ Pero cuando la tienda de insumos se abrió las ventas fueron muchísimo inferiores de lo previsto. Cuando se comenzó a analizar lo ocurrido se vio que:

- en un radio de 25km habría más de una docena de tiendas de insumos;
- la nueva tienda en raras ocasiones conseguía vender los insumos más baratos que las otras tiendas, porque aquellas tenían una clientela mayor o porque además de insumos vendían otras muchas cosas (luego podían vender con márgenes más estrechos);
- que los campesinos de todas formas de vez en cuando debían ir a la ciudad a tratar otros asuntos por lo que comprar algunos insumos (sobre todo los de menor peso o volumen que casualmente son los de mayor margen) les pillaba de paso.

2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

EJEM



Cómo hacer encuestas fiables: (COPAC INSUMOS II)

❖ Efectivamente desde el punto de vista del cliente, él siempre querrá que haya mayor oferta, más donde elegir. Pero él no se puede comprometer a comprar aquí o allí, precisamente lo que quiere es mayor libertad. Luego su demanda de una nueva tienda había que interpretarla en ese contexto, en el de un cliente que siempre preferirá tener más opciones y que no arriesga nada en la apertura de ese nuevo negocio.

2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Profundizar en la segmentación:

- ❖ Afinar en la segmentación, exactamente que producto/servicio, para quién, en qué condiciones, etc.
- ❖ En cada sector, incluso en cada producto se puede vender al por mayor o al por menor, con alta o baja calidad, con alto o bajo precio, con muchos servicios añadidos o pocos, a distribuidores o al consumidor final, a crédito o al contado, personalizado o en serie...
- ❖ Todas esas opciones hacen que dentro de un sector o producto realmente existan muchos negocios diferentes.
- ❖ El PV debe ser el de un negocio específico y no todo un sector, por lo tanto todas esas opciones de segmentación deben estar detalladas.

2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

EJEM



Profundizar en la segmentación: (COPAC COMERCIALIZACIÓN)

- ❖ Copac compra principalmente mora y tomate de árbol a los campesinos a un precio semejante al que compran también otros comerciantes o intermediarios.
- ❖ Estos venden la mayoría de la fruta a vendedores del mercado en la ciudad o a procesadoras de zumos y pulpas.
- ❖ Pero Copac ha logrado mediante un mejor empaque y regularidad en el suministro vender a los supermercados de la ciudad que pagan un precio considerablemente mejor.
- ❖ Con el tiempo se ha visto que vender mora para el mercado o vender para el supermercado eran dos negocios fundamentalmente diferentes, con costos, exigencias, calidades y precios diferentes.
- ❖ Si copac no hubiese conseguido colocarse en un segmento diferente de aquel en el que dominan los intermediarios informales no tendría ninguna posibilidad de ser rentable.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.3 ESTUDIOS PREVIOS

2.3.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

❖ Averiguar todo lo posible sobre:

- Entorno político-legal
- Contexto económico y político
- Entorno socio-cultural
- Entorno demográfico
- Tecnología
- Situación medioambiental
- Elementos externos variados

2. EL PLAN DE VIABILIDAD



2.3 ESTUDIOS PREVIOS

2.3.5. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y MEDIOS DISPONIBLES

❖Averiguar todo lo posible sobre:

- Disponibilidad de personas y sus capacidades (organizativas, tecnológicas, de gestión...)
- Disponibilidad de servicios públicos e infraestructuras (carretera, teléfono, electricidad, agua...)
- Disponibilidad de servicios empresariales (mecánicos, transporte, bancarios, import-export...)
- Disponibilidad de medios técnicos (edificios, máquinas...)
- Disponibilidad de apoyos (organizaciones sectoriales, agencias gubernamentales, ONG's...)

2.3.5. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y MEDIOS DISPONIBLES

LEC **N**

Equilibrio Productividad – Mercado - Gestión:

❖ Guardar siempre el equilibrio entre la tecnología que se va a utilizar, la cantidad que habrá que vender para rentabilizar esa tecnología y la capacidad de las personas de gestionar un negocio del tamaño del mercado que se quiere atender.



Equilibrio Productividad – Mercado - Gestión: (OLEO ANIMA I)

❖ Para el procesamiento de aceite de girasol había 3 opciones tecnológicas:

- La primera consistía en comprar varias prensas manuales. Estas eran de un coste reducido (250€), una baja capacidad de producción (6-12ltr/día), necesitaban de mucha mano de obra (2-3 operarios por máquina) y tenían una baja productividad (5kg de girasol para 1ltr de aceite);
- La segunda opción consistía en una pequeña prensa motorizada. Ésta ya necesitaba de una inversión mayor (4.300€), tenía una mayor capacidad (200ltr/día), necesitaba menos mano de obra (2 operarios) pero más gastos de funcionamiento (combustible) y tenía una mejor productividad (4,1kgr por ltr);
- La tercera opción era ya una máquina algo mayor, más cara (14.200€), con capacidad de trabajar 24h (850ltr/día), con mayor necesidad de operarios (6 a 3 turnos), y mejor productividad (3,5kgr por ltr).



Equilibrio Productividad – Mercado - Gestión: (OLEO ANIMA II)

- ❖ La primera opción difícilmente sería rentable porque con 5kg de girasol para 1l de aceite, y 2-3 operarios para una producción de sólo 6-12l diarios, el costo de la materia prima y los salarios hacía que el aceite fuese más caro que el de la competencia. Esta opción quizás fuese válida en un entorno muy aislado al que no llegase el aceite comercial y que pudiese ser operado por una familia como negocio de patio sin salarios formales.
- ❖ La tercera opción tenía una productividad muy competitiva pero exigía tener acceso a un mercado enorme (alrededor de 300.000l de aceite por año) y también acceso a cantidades muy importantes de materia prima (1.050Tn de girasol) para poder mantener la máquina a un ritmo de funcionamiento que lograra rentabilizar la importante inversión de 14.200€ realizada. Evidentemente todo esto también exigía una capacidad de gestión elevada con capacidad de hacer miles de contratos de producción con campesinos, de organizar una logística compleja de transporte y almacenamiento de cientos de toneladas de girasol y aceite, de hacer contratos de distribución de aceite con mayoristas (todo ese aceite no se podría vender al por menor), de buscar clientes en las ciudades (todo ese aceite no se podía vender en el mercado local), etc.
- ❖ La segunda opción estaba de alguna forma entre las otras dos.

2.3.5. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y MEDIOS DISPONIBLES

LEC **N**

Tecnología adaptada al entorno:

- ❖ Los medios tecnológicos que se vayan a utilizar se deben corresponder con la capacidad del entorno para adquirir, operar, mantener y sustituirlas.
- ❖ En el PV se debe relacionar el equipamiento, maquinaria, etc. a utilizar con el entorno de la empresa. Es decir, debe responder a las preguntas de: ¿Hay capacidad de adquirir esa tecnología?, ¿Y de operar con ella?, ¿Y de realizar la manutención?, ¿Y de hacer reparaciones o sustituirla cuando sea inservible? O ¿Cómo se actuará sobre el entorno para lograr que todo eso sea posible?

2.3.5. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y MEDIOS DISPONIBLES

EJER



Tecnología adaptada al entorno: (MARRUPA)

- ❖ En Marrupa nos encontramos con un distrito a 5h de la ciudad más próxima, sin electricidad, sin gasolinera, sin taller mecánico y con muy pocas personas habituadas a trabajar con máquinas.
- ❖ En el momento que se ha querido introducir alguna maquinaria (tractores, camiones, prensas de aceite, molinos. etc.) se ha enfrentado el dilema de comprar maquinaria de 1ra o 2da mano.
- ❖ Debatir pros y contras de cada opción.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.4 PLANIFICACIÓN

2.4.1. PLAN DE MARKETING

El **objetivo** es:

Dar al cliente adecuado, el producto/servicio adecuado, en el momento y condiciones adecuadas de forma que esté satisfecho pagándonos más de lo que nos costó a nosotros

Para ello debemos **escoger, definir y organizar**:

Escoger el segmento que mejores oportunidades de desarrollo ofrece para la empresa y en el que la empresa es más fuerte respecto de la competencia.

Definir las variables de marketing (precio, producto, canal distribución, promoción, etc.)

Organizar la comercialización (personal, tiendas o almacenes, transporte, etc.)

2.4.1. PLAN DE MARKETING

LEC **N**

¿Porqué nos van a comprar?:

- ❖ Ser plenamente conscientes de que no estamos solos en el mercado, de que los potenciales clientes ya están satisfaciendo mejor o peor esa necesidad por otros medios y que por lo tanto tenemos que ofrecer un producto/servicio mejor que la competencia.
- ❖ En el PV deberá demostrarse que el producto/servicio que se ofrecerá será de alguna forma más apetecido por el público que otros que ya hay en el mercado.

2.4.1. PLAN DE MARKETING

EJEM



¿Porqué nos van a comprar?: (OLEO ANIMA)

- ❖ En el caso del aceite iban a tener diferentes competencias, según la estrategia que eligiesen y tuvieron que comparar sus respectivas fortalezas. Básicamente tenían dos opciones:
 - Podían vender en el pueblo directamente al consumidor final en envases de 50ml. En ese caso su competencia sería los pequeños vendedores del mercado central.
 - Podían vender a los vendedores del mercado en envases de 20ltr. En ese caso su competencia serían los grandes almacenes mayoristas de la ciudad de donde hasta entonces se habían surtido esos pequeños vendedores.
- ❖ En el primer caso el precio de venta sería más elevado, pero en el segundo el trabajo de comercialización (numero de operaciones de venta) sería menor.
- ❖ Finalmente se decidieron por la segunda estrategia y la cercanía a los vendedores del mercado junto con una calidad y precio competitivos les permitieron ganarse a los pequeños vendedores. Es decir se convirtieron más atractivos que los grandes almacenes de la ciudad.

2.4.1. PLAN DE MARKETING

¿Cuánto vamos a vender?:

- ❖ Tener cuidado con previsiones de ventas demasiado optimistas e irreales.
- ❖ Para planificar el volumen de ventas primero estimar el volumen total del mercado (utilizando datos de diferentes fuentes debidamente cotejados), después comparar las características de nuestra oferta en relación a las de la competencia y finalmente decidir la porción de mercado que razonablemente podemos ganar.
- ❖ Ser siempre conservadores en estas estimaciones y recordad que el papel lo aguanta todo.

2.4.1. PLAN DE MARKETING

LEC **N**

¿Cómo vamos a cobrar?

- ❖ En economías dominadas por la pobreza la falta de recursos y el recurso a las deudas es casi universal.
- ❖ Sabiendo que esto es así, hay que prepararse para ello y definir claramente cual será la política de ventas: ¿al contado o a crédito?, ¿a quién se le venderá a crédito? ¿cuánto? ¿con qué plazo de devolución? ¿cómo se cobrará a los morosos? etc.
- ❖ Cuanto más clara sea la política mejor podrá ser comunicada a los clientes, mejor la entenderán los vendedores y mejor será gestionada.

2.4.1. PLAN DE MARKETING

EJEM



¿Cómo vamos a cobrar? (CHONTIPOLLO CAIA)

- ❖ Una vez iniciada la actividad la empresa se encontró con que en la distribución de pollos es habitual dar crédito a los compradores. Es decir normalmente los mayoristas y minoristas pagan una vez han vendido los pollos. Pero esta situación no había sido prevista y no se definió una política de crédito dentro de la política comercial.
- ❖ Una política de crédito hubiera definido a qué tipo de clientes se daría crédito y a quiénes no, cuál sería el límite de crédito de cada tipo de cliente, si se harían o no contratos formales, qué estrategia se seguiría con los clientes morosos, quién y cuándo dedicaría tiempo a cobrar a los clientes, etc.
- ❖ Además el estatus social del equipo humano (indígenas) y su relación de poder/debilidad social respecto de sus compradores, afectó a su poder de negociación tanto en el acto de la venta como en el cobro.
- ❖ Al no estar previsto, fue una sorpresa y se tuvo que improvisar lo que contribuyó a crear un cierto desorden y sucedió que las ventas no cobradas aumentasen hasta límites intolerables y pusiesen en peligro la viabilidad misma de la empresa.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD



2.4 PLANIFICACIÓN

2.4.2. PLAN DE OPERACIONES

- ❖ Planificar la productividad y la calidad que nos dará la tecnología.
- ❖ Planificar todos los costos (amortización, funcionamiento...) y la adquisición de capacidades de operación (mantenimiento,...)
- ❖ Planificar el volumen de actividad (volúmenes mínimos y máximos), la captación de mercado y adquisición de capacidades de gestión.
- ❖ Planificar la gestión de compras: disponibilidad, proveedores, comunicación, costo, contratos, formas de pago, etc.

2.4.2. PLAN DE OPERACIONES

LEC **N**

Tecnología eficiente y accesible:

- ❖ Verificar que la tecnología elegida es lo suficientemente eficiente para ser competitiva y lo suficientemente económica para ser amortizada con el nivel de negocio estimado
- ❖ En cada sector-segmento ya existe una productividad mínima que todos los competidores tienen. Luego nosotros tendremos que igualar o superarla.
- ❖ Pero frecuentemente para mejorar la productividad se necesitarán mejores máquinas y mayores inversiones. Lo cual significa que habrá que vender más para poder sacarle el debido rendimiento a la maquinaria (para que el trabajo que realiza la máquina llegue a cubrir su costo).
- ❖ Por lo tanto el volumen de ventas que hayamos estimado poder conseguir limitará por arriba el monto de la inversión que podamos realizar de forma rentable en maquinaria.

2.4.2. PLAN DE OPERACIONES

EJEM

Tecnología eficiente y accesible: (OLEO ANIMA)



- ❖ Anima escogió una alternativa tecnológica intermedia que le daba una productividad similar a la de los competidores (4,2ltr) con una inversión de 4.200€ que podía amortizar en 5 años.
- ❖ Además el volumen de negocio (5.000ltr de aceite al año) era ya exigente para la capacidad de gestión del grupo humano, por lo que era necesario reforzar las áreas comercial y de gestión.

2.4.2. PLAN DE OPERACIONES

Personal técnico experimentado:

- ❖ Las tecnologías del área productiva suelen ser altamente especializadas para cada sector-producto-segmento (en contraposición a técnicas como la contabilidad que son 'generales' para casi todas las empresas).
- ❖ Normalmente es costoso (en recursos y sobre todo en tiempo) y difícil de realizar para la organización acompañante formar al equipo humano en esas técnicas.
- ❖ Frecuentemente la forma más efectiva de integrar esas habilidades en la empresa sea la incorporación de personas con experiencia.
- ❖ Es preferible que esas personas sean incorporadas por la empresa a través de los cauces propios en lugar de como personal técnico temporal costado por la organización de apoyo.

2.4.2. PLAN DE OPERACIONES

EJEM

Personal técnico experimentado: (CONSTRUCCIÓN ECOMAR)



- ❖ Cuando Ecomar tuvo su primera oportunidad de construir una carretera, no tenía a nadie con experiencia en dicha función. Y aunque fuese una carretera de tierra, sería arriesgado confiar una carretera de 18km, en la que iban a trabajar 150 personas y con un presupuesto de 125.000€ a un grupo de jóvenes constructores con alguna experiencia en la construcción de casas, pero sin ninguna en lo que se refería a las carreteras.
- ❖ Finalmente optaron por buscar a un encargado de obra y un año más tarde a un segundo. Después de 4 años, ninguno de esos encargados seguían en la empresa, pero en la misma se había formado todo un equipo de trabajadores que habiendo iniciado a trabajar en las funciones más elementales el primer año, a lo largo del tiempo, y a base de interés y buen trabajo habían conseguido dominar las diversas técnicas (topografía, puentes, supervisores, encargados, etc.)
- ❖ Y además la empresa fue capaz de hacer eso cumpliendo desde el principio con sus compromisos.
- ❖ Sin embargo en el área mecánica la empresa durante los últimos cinco años ya ha contratado 4 mecánicos diferentes. Pero ninguno ha sido capaz ni de resolver las dificultades de la empresa en ese área ni de formar a otras personas dentro de la empresa.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD



2.4 PLANIFICACIÓN

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

- ❖ La elección del equipo humano es otro de los puntos fuertes de la empresa, ya que esta constituye "el alma de la empresa".
- ❖ Entre las funciones más importantes de esta planificación se encuentra la de definir los puestos de trabajo, la selección de personas, la formación de trabajadores, la comunicación entre diferentes órganos, etc.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

Idoneidad del equipo humano:

- ❖ Una empresa es fundamentalmente un grupo de personas que unen sus capacidades y esfuerzo en un proyecto común.
- ❖ Las características personales y profesionales de esas personas es con gran diferencia el factor que mayor influencia tendrá en la evolución de la empresa.
- ❖ Cada negocio necesita de unas habilidades diferentes (+/- habilidades relacionales, +/- habilidades matemáticas, +/- esfuerzo físico, +/- disponibilidad de viajar, etc.)
- ❖ Por lo tanto, es fundamental que haya una adecuada correspondencia entre las capacidades del grupo humano y las exigencias del negocio.
- ❖ La elección de las personas es por lo tanto junto con la elección del negocio el factor más importante de todo el PV.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

LEC



Ritmo de desarrollo del negocio subordinado al ritmo de desarrollo de las personas:

- ❖ Al trabajar con colectivos desfavorecidos a menudo encontramos que tienen poca experiencia en negocios formales o limitaciones en algunas capacidades fundamentales (matemática, relaciones, etc.)
- ❖ Por otra parte su capacitación y empoderamiento suele ser no sólo parte integrante sino uno de los objetivos principales del proyecto.
- ❖ La distancia entre las exigencias del negocio y las capacidades del equipo humano debe ser razonable en cada momento, para que el aumento de capacidades pueda ser efectivo y la gestión del negocio también.
- ❖ Por todo ello el PV debe incluir dicho análisis y el negocio debe estar diseñado de forma que pueda evolucionar al ritmo que lo hacen las capacidades del equipo humano.
- ❖ Siempre un paso por delante, pero no más de un paso.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

EJEM



Ritmo de desarrollo del negocio subordinado al ritmo de desarrollo de las personas: (CARPINTERIA ECAIUM)

- ❖ En Ecaium, en un inicio sólo tenían un libro de caja en el que debían registrar las entradas y las salidas. Más tarde comenzaron a hacer presupuestos. Luego definieron algunos códigos contables y clasificaban los gastos. El próximo paso fue llevar una contabilidad de doble partida manualmente. Y en un futuro próximo deberían empezar a llevar la contabilidad en Excel.
- ❖ Su capacidad de registrar y gestionar fondos limita en cada momento el volumen de contratos y facturación que son capaces de gestionar correctamente.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

LEC **N**

El plan de capacitación:

- ❖ El plan de viabilidad debe explicar cómo se va a apoyar a las personas en esa evolución.
- ❖ El plan de capacitación (formación, asesoramiento, prácticas en otras empresas, etc.) debe mostrar el camino para garantizar que las capacidades de las personas están en sintonía con las exigencias del negocio en todas las fases del mismo.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

EJEM

El plan de capacitación: (MOLINO GIPA)



❖ El equipo humano tuvo una primera formación genérica en gestión, fueron después a trabajar 'en prácticas' en otros molinos y tuvieron asesoramiento en las compras y gestión administrativa.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

LEC **N**

Claridad organizacional -social y empresarial-:

- ❖ Así como las personas son el pilar fundamental de la empresa, la forma en que se relacionan no lo es menos.
- ❖ El PV debe definir tanto la estructura empresarial (organigrama) como social (órganos sociales).
- ❖ El PV debe definir también su funcionamiento y cómo será introducido para que cada persona sepa cuál es su lugar, qué se espera de ella, qué recursos tiene a su disposición, ante quién responde, etc.
- ❖ Diferenciar la organización empresarial de la social. La primera se regirá por unas normas y la segunda por otras. En cada momento se deberá saber sobre qué faceta se está tratando y en cada una de ellas diferentes órganos y personas dirimirán los debates.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

EJEM

Claridad organizacional -social y empresarial-: (CHONTIPOLLO CAIA)



❖ Primero se puso el negocio en marcha y después se apoyó en la organización social de la empresa, lo que provocó serias dificultades, pues ya se habían creado vicios y hubo fuertes resistencias de los socios a limitar su participación a los órganos sociales, creando continuas interferencias en el organigrama ejecutivo, paralizando la gerencia de la empresa e influenciando decisiones gerenciales con criterios no pertinentes.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

LEC **N**

Sistemas para la transparencia:

- ❖ La confianza interna con la que trabajen juntos los miembros del equipo humano será vital para el desarrollo de la empresa.
- ❖ El primer paso para la confianza es la transparencia.
- ❖ La transparencia además de voluntad necesita sistemas.
- ❖ El PV debe definir sistemas claros de contabilidad, administración y rendición de cuentas que garanticen dicha transparencia.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

EJER



Sistemas para la transparencia: (CHONTIPOLLO CAIA)

- ❖ En Caia había un ambiente continuo de murmulos, chismorreo, crítica y desconfianza que dificultaba enormemente el trabajo. Cuando se indagaba sobre el tema, la explicación más común entre trabajadores, socios y otras personas del entorno era que esas eran características propias de las comunidades indígenas de la zona y que lo único que se podía hacer era seguir 'educando' a la gente para que abandonase tales comportamientos.
- ❖ Al mismo tiempo un análisis más cuidadoso reveló que buena parte de los registros de la empresa se rellenaban de forma descuidada y con multitud de errores, que las cuentas no cuadraban, que los números no se analizaban, que el propio gerente tenía dificultades para decir si estaban ganando o perdiendo, etc.
- ❖ ¿Cuales creéis que eran los factores principales que provocaban aquellos comportamientos destructivos?

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

LEC **N**

¿Cuánto personal?

- ❖ Es mucho más fácil contratar que despedir.
- ❖ El negocio se consolida progresivamente y sólo cuando funcione sin ayudas demostrará lo que puede dar de sí en términos de puestos de trabajo.
- ❖ Una vez superada la fase inicial las personas deberían tener un mayor dominio de su trabajo y una mayor eficiencia.
- ❖ El PV debe prever a qué ritmo entrarán nuevas personas en la actividad.
- ❖ El PV debe prever que la eficiencia de las personas irá en aumento.
- ❖ El PV debe prever cómo solventar picos de trabajo sin poner en peligro el equilibrio a largo plazo.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

EJER



¿Cuánto personal? (CHONTIPOLLO CAIA)

- ❖ En un inicio se pretendía hacer una cooperativa de comercialización de pollos. Es decir los pollos serían engordados por los socios en sus casas y la cooperativa se limitaría al abastecimiento de insumos y a la comercialización de los pollos una vez engordados.
- ❖ Con esa intención se asociaron 29 familias.
- ❖ Tras un año y medio de trabajo, se constatan graves dificultades en el proceso de engorde y se decide pasar a un sistema centralizado en el que los pollos serían engordados en un conjunto de 6 galpones centrales y cuidados por un técnico.
- ❖ ¿Hay que hacer alguna modificación en la estructura societaria? ¿Cual?

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

EJEM



¿Cuánto personal? (CONSTRUCCIÓN ECOMAR I)

- ❖ En Ecomar al inicio eran 3 socios. Al cabo de un año ya habían contratado a una decena de personas semi-permanentes y a cientos de eventuales para la construcción de las carreteras. Dichos contratos se hicieron para una obra en concreto.
- ❖ Durante los próximos años la empresa utilizó un sistema de prioridad de forma que los mejores trabajadores tenían prioridad para entrar en la siguiente obra que consiguiese la empresa.
- ❖ Al cabo de dos años incorporaron 2 socios más y ya había un equipo de 8 trabajadores que eran considerados como fijos (no adheridos a ninguna obra en particular).
- ❖ Al cabo de 4 años están apunto de incorporar 10 socios más.

2.4.3. PLAN DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

EJEM



¿Cuánto personal? (CONSTRUCCIÓN ECOMAR II)

- ❖ El tiempo que se ha tomado la empresa ha permitido que las personas se conozcan, que se haya creado un equipo fiel y comprometido, y sobre todo seleccionar a las personas según su trabajo y comportamiento quedándose con los más válidos. Además el tiempo ha permitido ver cuál era el volumen real de trabajo de la empresa y para cuánta gente podían haber puestos de trabajo fijos. En ningún momento se ha visto obligada a despedir a trabajadores fijos por falta de trabajo.
- ❖ Además se ha creado un sistema tácito a través del cual la persona que trabaje bien puede esperar ser contratado también en la siguiente obra, y los trabajadores fijos que se comprometan con la empresa pueden esperar ser invitados a ser socios de la misma.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD



2.4 PLANIFICACIÓN

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN I

❖ Planificar el establecimiento del **sistema administrativo**:

- Adaptado a la fase de desarrollo de la empresa
- Basado en herramientas estandarizadas
- Sistema funcional (sencillo y eficiente)
- Incluye formularios, libros, procedimientos, software, archivos, etc.

❖ Planificar la capacitación del personal.

❖ Planificar sistemas de seguimiento (backup, etc.)

2. EL PLAN DE VIABILIDAD



2.4 PLANIFICACIÓN

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN II

❖ Planificar el establecimiento del **sistema de gestión**

- Sistema funcional (sencillo y eficiente), basado en herramientas estandarizadas y adaptado a la fase de desarrollo de la empresa
- Incluye análisis de clientes, productos, proveedores, márgenes, etc.

❖ Planificar la capacitación del personal (asesoramiento y ejemplo)

❖ Planificar sistemas de seguimiento estructurado y flexibles

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

¿Cuántos recursos? Los que se puedan gestionar

¿Cuánta capacidad? La que demanden los recursos

❖ Si el equipo humano se ve en la necesidad de gestionar recursos mayores de aquellos para los que está capacitada, el riesgo de errores, desvíos, mala gestión, despilfarro, etc. serán importantes.

❖ La capacidad administrativa debe mantenerse en todo momento en un nivel igual o mayor que las necesidades del negocio.

❖ El PV debe analizar la capacidad real de administración del equipo humano, debe cuidar que las exigencias de la administración no sean mayores y debe programar el camino que se seguirá para aumentar dichas capacidades y permitir así que se puedan gestionar recursos crecientes con menor riesgo.

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

EJEM



¿Cuántos recursos? Los que se puedan gestionar
¿Cuánta capacidad? La que demanden los recursos
(CARPINTERIA ECAIUM)

- ❖ Se preveía enseñar administración y contabilidad al grupo promotor en la medida que estos empezasen a trabajar, pero no había un plan específico de capacitación o formación.
- ❖ Ocurrió que en los primeros desembolsos y los primeros viajes de estudios previos, etc. comenzaron antes de haber creado la capacidad mínima de presupuestación, registro de gastos y rendición de cuentas. Lo que provocó que las cuentas no cuadrasen, los gastos no fuesen adecuadamente registrados, se respondiese a las preguntas pertinentes de los compañeros con actitudes defensivas, etc. de forma que se creó un ambiente de desconfianza y sospecha entre los socios. Y afecto gravemente a la fortaleza del equipo.

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

LEC N

Demanda excesiva de datos:

- ❖ La necesidad de justificación de proyecto puede llevar a pedir un gran número de datos (medidas de la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores, informes de reuniones, etc.)
- ❖ El asesoramiento técnico también puede crear una gran demanda de datos (ventas por producto, cobros semanales, productividad por ha, costos por cliente, etc.)
- ❖ Una demanda excesiva de datos puede provocar varios efectos perversos:
 - Personal más dedicado a crear informes que a desarrollar la empresa.
 - Cantidad de registros abrumadora que impide ver el árbol en el bosque.
- ❖ Por todo ello es importante no demandar excesivos datos. Deben pedirse aquellos estrictamente necesarios y mientras lo sean (ni antes ni después).
- ❖ El PV debe definir que sistemas administrativos serán utilizados (¿Qué datos se van a recoger? ¿Cómo se van a registrar? ¿Quién los va a utilizar? ¿Cómo los tiene que interpretar?) y garantizar que son una ayuda y no un estorbo al desarrollo del proyecto empresarial.

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

EJEM



Demanda excesiva de datos: (CHONTIPOLLO CAIA I)

❖ Caia es una empresa dedicada al engorde y comercialización de pollos para carne. Compran cereales y otros productos para fabricar sus propios piensos, tienen 6 gallineros en los que se engordan los pollos.

❖ La cría de los mismos consiste fundamentalmente en darles de comer y beber, en aplicar la vacunaciones y cuidar del ambiente e higiene. Ocurre a veces que surjan enfermedades y mueran pollos, que se cometan robos en los galpones, que las ventas se ralenticen y los pollos engorden más de lo recomendable. En definitiva es un negocio en el que interactúan diversos factores y hay que gestionar numerosas variables.

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

EJEM



Demanda excesiva de datos: (CHONTIPOLLO CAIA II)

- ❖ Por no tener un sistema de gestión previamente desarrollado, ocurrió que cuando las cosas empezaron a ir mal, se comenzó a pedir multitud de datos, ¿Cuánto pienso se come en cada galpón por semana?, ¿En que edades hay mayor mortalidad?, ¿Cuánto peso ganan los pollos en cada galpón?, ¿Cuánto pesan antes de ser sacrificados?, ¿Y después de ser limpiados?, ¿Quiénes son los clientes con más deudas?, ¿Y quiénes con una deuda más antigua?, ¿Qué clientes han crecido en el último mes?, ¿Y cuales han bajado sus pedidos?, etc.
- ❖ El resultado fue que el equipo humano recogía muchos datos, pero ni recogía todos los que se pedían, ni los recogía bien. Y lo peor no conseguía darles un significado adecuado. Simplemente se recogían, se miraban y se archivaban.
- ❖ En el último año hemos reducido el número de datos que pedimos, en lugar de eso nos envían datos más generales, los cuáles les ayudamos a analizar y a extraer datos importantes que sirvan para tomar decisiones.

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

LEC **N**

Capacidad de análisis numérico:

- ❖ Una dificultad muy habitual es la de 'interpretación de los números'. Una cosa es registrarlos y otra dotarlos de significado.
- ❖ El PV debe analizar si puede existir o no esa dificultad y en caso afirmativo deberá planificar como se capacitará al equipo humano. También deberá prever cómo evolucionarán las herramientas y los sistemas que se utilicen.

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

EJEM



Capacidad de análisis numérico: (CHONTIPOLLO CAIA)

- ❖ Durante un tiempo en Caia los sistemas de recogida de datos eran más exigentes que la capacidad que había de recoger correctamente, analizar y dotar de significado a esos datos.
- ❖ De modo que pasó a ser habitual que en los registros figurasen informaciones como
 - los pollos de un galpón pesan -5gr;
 - en un galpón faltan 200 pollos al final del ciclo;
 - este mes se han vendido 1.800 pollos en cuanto sólo se han criado 1.300;
 - el mes pasado se consumieron XXX kgr de pienso (pero sólo se fabricaron YYY kgr);
 - etc.

2.4.4. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

LEC **N**

Capacidad de reacción:

- ❖ La ayuda financiera exterior tiene un efecto sedante extraordinario y frecuentemente contribuye a ralentizar la reacción ante situaciones problemáticas.
- ❖ El plan de viabilidad debe prever las herramientas y sistemas que se utilizarán para evitar dicho efecto sedante. Deberá marcar hitos claros que permitan evaluar frecuentemente la marcha del proyecto empresarial. Y deberá programar la capacitación del equipo humano para incrementar su capacidad de reacción.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.4 PLANIFICACIÓN

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

❖ Pretende traducir en términos económicos los elementos antes desarrollados, permitiendo así verificar la viabilidad económica del proyecto en todo su conjunto, así como descubrir en su caso, necesidades de financiación.

❖ Consta de:

- Plan de inversiones y financiación inicial (qué financiación se necesita, donde se obtendrá y en qué condiciones). Cuál será el nivel de endeudamiento y cómo afectará a la empresa
- Previsión cuantitativa de: ventas, compras, producción, personal, tesorería, cuenta de resultados, balancebc

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Donación y crédito:

- ❖ En la medida que se esté intentando apoyar a un grupo desfavorecido se puede entender que algunas acciones encaminadas a compensar dicha marginación son una intervención social que debe ser donación.
- ❖ En la medida que se esté intentando crear una empresa, la misma deberá actuar dentro del mercado en el que se encuentra y el negocio debe de ser capaz de rentabilizar las inversiones que se han realizado en el mismo, por lo que debe ser financiado a través de créditos.
- ❖ El PV deberá mostrar criterios claros de lo que es donación y lo que es crédito y porqué.

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

EJER



Donación y crédito: (CHONTIPOLLO CAIA)

- ❖ En principio se definió que sería donación los gastos de los estudios previos y la formación. Por otro lado las inversiones directas en el negocio serían crédito.
- ❖ El primer esquema (producción distribuida en casa de los socios) no dio buen resultado y se abandonó a favor de un segundo con galpones centralizados.
- ❖ ¿Qué consideración deberían tener los créditos que se dieron para el primer esquema? ¿Crédito porque fueron invertidos directamente en el negocio? ¿O donación porque financiaron de alguna forma un proceso formativo?

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

LEC **N**

Pérdidas vs. falta de liquidez:

❖ Suele ser un tema que crea mucha confusión por lo que cuanto mejor se detalle en el PV y mejor se definan los hitos que clarifican si una situación se debe a la falta de liquidez o a la generación de pérdidas, menos posibilidades habrá de perder un tiempo precioso de reacción.

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

EJEM

Pérdidas vs. falta de liquidez: (COPAC)



❖ El hecho de que el PV diferenciase claramente entre Plan de tesorería y Cuenta de Pérdidas y ganancias permitió trabajar con el equipo humano y hacerles ver que su falta de liquidez no se debía a los 30 días de plazo con que les pagaban sus clientes sino a que perdían dinero.

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

LEC **N**

Las tan necesarias amortizaciones:

- ❖ Las amortizaciones significan que un negocio es capaz de generar lo que se ha invertido en él. Sin amortizaciones lo que se está haciendo es enterrar dinero.
- ❖ Por lo tanto es totalmente necesario que el plan de viabilidad contemple las amortizaciones.
- ❖ Y además que lo haga acompañado de una explicación comprensible para todos los implicados.

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

EJEM



Las tan necesarias amortizaciones: (TOITA BUS)

❖ El hecho de que el PV marcara claramente la previsión de amortizaciones permitió trabajar con el equipo humano y hacerles ver que la liquidez de que hacían gala no reflejaba ganancias, porque en realidad no llegaban a cubrir la amortización de los autobuses, por lo que en realidad la empresa valía cada vez menos.

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

LEC **N**

Plazo para la rentabilidad:

- ❖ En el diseño del PV este es un punto crucial: ¿Cuándo se alcanzará la rentabilidad?
- ❖ Si no se responde de forma sincera a dicha pregunta, o si no se buscan las soluciones reales para que dicha rentabilidad se alcance en un plazo razonable, no será más que un auto-engaño y un más que probable fracaso final.

2.4.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Sacrificio sostenible:

- ❖ Aunque la creación de un negocio demande habitualmente cierta dosis de sacrificio a sus promotores, este debe ser de un grado y por un plazo razonables.
- ❖ Normalmente no se busca crear empresas para que las personas vivan en un sacrificio permanente sino para que vivan mejor.
- ❖ Por lo tanto el PV debe dar soluciones reales a los problemas y no respuestas fáciles del tipo "con compromiso todo se consigue".

2. EL PLAN DE VIABILIDAD



2.4 PLANIFICACIÓN

2.4.6. IMPLICACIÓN SOCIAL

❖ A menudo queremos promover empresas de carácter social. Este carácter social debe ir más allá del discurso y debe plasmarse en hechos reales. Y al mismo tiempo debe evitarse la tentación de cargar sobre la empresa la responsabilidad de cambiar la sociedad. La responsabilidad social de la empresa será más efectiva y real si se plasma fundamentalmente dentro de su misma organización y de forma secundaria en su entorno inmediato.

2.4.6. IMPLICACIÓN SOCIAL

LEC



Enfoque de género en la empresa:

- ❖ En la planificación deberán contemplarse las medidas concretas que serán implementadas en la empresa para garantizar la equidad de género en la misma (igualdad de salarios, de oportunidades, de participación, etc.)
- ❖ Es importante superar la fase del discurso y la sensibilización para llegar a las medidas concretas.
- ❖ Es también vital, no cargar en la empresa el peso de cambiar la sociedad. Su acción social será más efectiva si se concentra dentro de la organización.

2.4.6. IMPLICACIÓN SOCIAL

EJER



Enfoque de género en la empresa: (CONSTRUCCIÓN ECOMAR)

- ❖ Es una empresa de construcción. Hacen edificios y carreteras. En una única carretera puede haber entre 100 y 250 personas trabajando. Las actividades son: topografía y mediciones, arrancar árboles y arbustos del camino, cortar la hierba, cavar zanjas, amontonar tierra y dar forma a la calzada, cortar árboles y partir piedra para para puentes, cargar piedra, sablón y troncos, colocarlos y construir puentes, conducir tractores y camiones, supervisar grupos de 50 trabajadores, etc. Además en la dirección trabajan unas 6 personas en labores de gestión, contabilidad, compras, búsqueda de nuevas obras, manutención de la maquinaria etc.
- ❖ En las obras, todos los trabajadores viven en campamentos de lunes a sábado, el domingo es día de descanso. La mayoría de los trabajos de la carretera son considerados 'para hombres'. En las zonas rurales donde se recluta a los trabajadores no hay costumbre de que las mujeres tengan empleos asalariados fuera del hogar y la mayoría ha tenido mucha menos exposición que los hombres a experimentar el 'mundo exterior a la familia'.
- ❖ Diseñar una política transversal de género para esa empresa.

2.4.6. IMPLICACIÓN SOCIAL

Tratamiento del SIDA en la empresa:

- ❖ En entornos gravemente afectados por el SIDA como el África austral es fundamental prever la estrategia que utilizará la empresa ante dicha pandemia (formación al colectivo, alianzas externas para apoyo a miembros infectados, etc.).
- ❖ Es importante superar la fase del discurso y la sensibilización para llegar a las medidas concretas.
- ❖ Es también vital, no cargar en la empresa el peso de cambiar la sociedad. Su acción social será más efectiva si se concentra dentro de la organización.

2.4.6. IMPLICACIÓN SOCIAL

EJER



Tratamiento del SIDA en la empresa: (CONSTRUCCIÓN ECOMAR)

- ❖ En Niassa la tasa de prevalencia media se estima en un 13%. La mayoría de la población rural ha oído hablar del SIDA pero tiene una comprensión muy limitada del fenómeno. Las relaciones sexuales son concebidas como necesidad habitual. El sexo a cambio de 'regalos o favores' es frecuente. Y no hay hábito de usar el preservativo.
- ❖ Diseñar una estrategia de implicación social en el tema de SIDA para esta empresa.

2.4.6. IMPLICACIÓN SOCIAL

LEC **N**

Otros:

❖ La empresa puede contribuir todavía en otras áreas como el medio ambiente, la cultura local o incluso la mejora de su vecindario, destinando un porcentaje de los beneficios para estos proyectos.

2.4.6. IMPLICACIÓN SOCIAL

EJEM



Otros: (CONSTRUCCIÓN ECOMAR)

- ❖ Ha organizado cursos de alfabetización para los trabajadores.
- ❖ Ha organizado servicio de guardería para los bebes de las trabajadoras.
- ❖ Ha patrocinado a un equipo de fútbol.

Otros: (MOLINO GIPA)

- ❖ Ha dado precios especiales para moler alimentos en ocasión de funerales.

Otros: (CHONTIPOLLO CAIA)

- ❖ Ha ofrecido pollo para celebraciones comunitarias.
- ❖ Ha ofrecido apoyo de su vehículo para emergencias de la comunidad.
- ❖ Ha firmado un acuerdo con la comunidad en la que se compromete a dar un porcentaje de sus beneficios a la misma.

2. EL PLAN DE VIABILIDAD

TEO



2.5 METODOLOGIA

2.5. METODOLOGIA

❖ La metodología utilizada tanto durante los estudios previos como en la planificación buscará fundamentalmente el aprovechamiento máximo de las oportunidades y (muy importante) la minimización de los riesgos.

2.5. METODOLOGIA

Búsqueda persistente de soluciones:

- ❖ Revisar una y otra vez todo el PV en búsqueda de puntos que no hayan sido suficientemente analizados, o dificultades ante las cuales a falta de planes realmente viables, se intente responder mediante optimismo, sacrificio, dedicación etc.
- ❖ Aún siendo el optimismo y el sacrificio fundamentales, allí donde se encuentren dificultades habrá que redoblar esfuerzos en busca de soluciones reales y no voluntaristas.

2.5. METODOLOGIA

Solidez de la información:

- ❖ El objetivo de los estudios previos es reunir la información necesaria para la toma de decisiones.
- ❖ Tan importante cómo comprobar que los cálculos posteriores están bien realizados es comprobar que la información en la que esos cálculos se basa es real.
- ❖ Para ello conviene que la información sea cotejada con diversas fuentes.
- ❖ No aceptar un PV basado en informaciones dudosas.

2.5. METODOLOGIA

La doble participación:

- ❖ El equipo humano que vaya a liderar la empresa debe ser el protagonista también de la fase de estudios previos y planificación. Deben de tener la oportunidad de liderar la planificación de lo que van a tener que realizar.
- ❖ Al mismo tiempo conviene que la entidad que vaya a apoyar el proceso tanto técnica como financieramente, participe en el proceso, pues una vez aprobado será corresponsable de lo que en él se haya decidido. Una vez aceptado no cabrá desentenderse aludiendo por ejemplo que los datos en los que se basaba no habían sido suficientemente cotejados.

JORNADAS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

**ELEMENTOS FUNDAMENTALES
DE UN PROGRAMA COMARCAL
DE PROMOCIÓN DE EMPRESAS**

Beñat Arzadun

Naiara Alonso

INTRODUCCIÓN

Estructura general

- ❖ Consideraciones generales sobre la necesidad u oportunidad para Programas Comarcales de Promoción de Empresas
- ❖ Una propuesta conceptual y metodológica para un Programa.

INTRODUCCIÓN

Tipos de Empresa

❖ Tipo 1: Grandes cooperativas

- Basado en una asociación/cooperativa ya existente, en un sector–mercado–producto altamente definido
- Pretende ganar para sus socios un eslabón de la cadena ya ocupado por otro agente, con la incorporación de un equipo gestión profesional y apoyo intensivo y especializado

❖ Tipo 2: Micro-pequeña empresa asociativa

- Sector formal o informal, sin equipo profesional (grupo promotor popular)
- Crédito + asistencia

❖ Tipo 3: Microempresas

- Auto empleo o negocio familiar en el sector informal
- Apoyo micro-financiero

INTRODUCCIÓN

Dinamismo y dificultad de 'predefinir todo'

- ❖ La empresa se puede ver como un organismo vivo, dinámico, altamente flexible y con una necesidad extrema de adaptarse continuamente al entorno.
- ❖ Es difícil de predecir detalladamente la evolución de una empresa en el periodo de 2 ó 3 años. Puede ser más factible en las empresas tipo 1, con un equipo altamente profesional, un mercado-producto muy especializado, etc. pero más difícil en las empresas tipo 2 y 3.

INTRODUCCIÓN

Metodología y Programa

❖ Es más factible definir una metodología, un sistema de trabajo que defina a través de qué proceso se promueven proyectos empresariales.

❖ Por lo tanto nos encontramos con dos aproximaciones diferentes:

- El proyecto de apoyo a una iniciativa empresarial individual
- El Programa de apoyo a la promoción de iniciativas empresariales

❖ A esa pregunta vamos a intentar responder: ¿Cómo plantear un Programa Comarcal de Promoción de Empresas?

INTRODUCCIÓN

Análisis inicial

- ❖ ¿Por qué se quiere hacer un Programa Comarcal de Promoción de Empresas?
 - Para fomentar el empleo, aliviar la carencia de ingresos a nivel familiar, para disminuir la vulnerabilidad económica, minimizar la dependencia respecto de centros de poder establecidos...

- ❖ ¿Qué papel puede jugar la promoción de iniciativas empresariales en la consecución de ese objetivo general? ¿Cómo se compara o relaciona con otras posibles estrategias?

INTRODUCCIÓN

Análisis del entorno

❖ ¿Cuáles son exactamente los problemas que se pretenden resolver?

- Falta de crédito, de formación profesional, de formación en gestión, de experiencia de empresa, de infraestructuras adecuadas, de ambiente legal propicio, de información...

❖ ¿Y cuáles exactamente las oportunidades que se quieren aprovechar?

- Llegada de un proyecto de irrigación, una escuela profesional, nuevas carreteras que facilitarán el comercio, final de un monopolio, distribución de tierras, nuevo programa de micro-crédito, reforma legislativa...

❖ ¿Cómo actuar para resolver esos problemas o aprovechar esas oportunidades? ¿Qué actuaciones serán más efectivas y eficaces?

INTRODUCCIÓN

Definición del Programa

- ❖ ¿Dónde trabajará? En una ciudad, distrito, provincia, nación, barrio, comarca rural...
- ❖ ¿Con que colectivos? Jóvenes, microempresarios, desempleados por reconversión, mujeres, campesinos, estudiantes, sin tierra,...
- ❖ ¿Qué tipo de empresa? Autoempleo, familiar, gran cooperativa, pequeña empresa...
- ❖ ¿En qué sector? Agrícola, manufactura, servicios, construcción, procesamiento...
- ❖ ¿Qué ofrecerá? Formación, crédito, asesoramiento, infraestructuras, contactos...
- ❖ ¿Qué pedirá? Experiencia, dedicación, co-participación financiera...
-
- ❖ ¿Con qué financiamiento? Público, privado, por proyectos, general, nacional...
- ❖ ¿Con que infraestructuras? Oficinas, talleres, almacenes, transportes, comunicaciones...
- ❖ ¿Con qué personal? Tutores, gestores, administrativos, técnicos...
- ❖ ¿Con qué alianzas? Formación, crédito, legal, cobertura política...

PROPUESTA

Propuesta conceptual y metodológica

- ❖ Algunos conceptos básicos en cuanto a la visión de empresa y la forma de enfocar un Programa de Promoción de Iniciativas Empresariales.
- ❖ Un marco metodológico para enfocar un Programa de forma sistematizada.

DOBLE APROXIMACIÓN

Doble aproximación

- ❖ El mundo de la cooperación social y el de la empresa no utilizan siempre los mismos principios, razonamientos, prioridades, métodos, etc. Incluso a veces pueden llegar a ser contrapuestos.
- ❖ Por eso, si queremos promover el desarrollo social a través de la promoción de iniciativas empresariales, deberemos definir claramente para cada fase y en cada aspecto, cuál es el rol de los 'razonamientos sociales' y el de los 'los razonamientos empresariales'.
- ❖ Si esta distribución de roles no es la acertada, fácilmente se adoptarán estrategias o decisiones abocadas al fracaso tanto en el plano empresarial como en el social.

Aproximación Social

- ❖ El proyecto ha sido creado con un objetivo social: disminuir vulnerabilidad, mejorar condiciones de vida material, ofrecer más autonomía y libertad...
- ❖ Este enfoque social será de especial relevancia a la hora de decidir dónde, con quién y cómo se trabajará y de poner en marcha los sistemas para maximizar el beneficio social de las empresas que se vayan a promover (creación de empleo, condiciones de empleo, reinversión de beneficios, equidad de género, compra de productos locales...)
- ❖ En esas dos fases las consideraciones empresariales tendrán un rol secundario, porque de lo contrario podríamos llegar a decidir no trabajar en ese lugar, ni con ese colectivo, ni en ese tipo de negocio.
- ❖ Cuando se constate que el colectivo con el que se ha elegido colaborar sufre desventajas claras para poder concurrir en el mercado, habrá que identificar en qué consisten las mismas (falta de infraestructuras, formación, experiencia, marginación...) y desde el Programa realizar inversiones encaminadas a compensarlas. Y estas son inversiones sociales, por lo que deberán ser realizadas bajo esa perspectiva.

DOBLE APROXIMACIÓN

Aproximación empresarial

- ❖ Una vez que se entra en el mercado, éste no diferencia unas empresas de otras. Se deberá ofrecer a los potenciales clientes un servicio/producto que les convenza, por lo menos tan bueno que los otros que se le ofrecen.
- ❖ En esta fase, se deberá aplicar una lógica empresarial, de negocio, con todo su rigor. Se tendrá que vender, cobrar lo que se vende, tener más ingresos que gastos, amortizar la maquinaria para sustituirla al final de su vida útil, devolver los créditos...
- ❖ Todas esas exigencias, que aún siendo evidentes, al ser difíciles de lograr se puede en algún momento tener la tentación de esquivar, de suplir con 'ayudas', deben de estar muy presentes en todos los participantes y en todo momento: cuando se aprueban las inversiones, se deciden los salarios, se escoge al personal, se regulan las relaciones con los clientes...
- ❖ Si en esta fase no se utilizan los criterios empresariales con el suficiente rigor o interfieren otro tipo de razonamientos más de tipo social se correrá el riesgo de promover iniciativas sin futuro.

Evaluación socio-empresarial y relación costo beneficio

- ❖ A la hora de evaluar el proyecto (para su aprobación o su evaluación final) se deben combinar ambas aproximaciones.
- ❖ En primer lugar se evalúa lo invertido (dinero, dedicación...) en el mismo por los diferentes participantes (grupo promotor, comunidad, organizaciones acompañantes, etc.)
- ❖ En segundo lugar se evalúa la empresa como tal, mirando a la estructura organizativa, la penetración del mercado, la situación financiera, la capacidad de inversión, el dominio de la tecnología... Si no se ha logrado una empresa sólida, cualquier otro impacto que se haya podido lograr habrá sido temporal, de corto plazo.
- ❖ Y finalmente se evalúa el impacto socio-económico alcanzado. Así se medirá el número de empleos creados, la dinamización de la economía local a través de la compra de productos, el dominio de nuevas técnicas, la equidad en las relaciones de género en la empresa, el pago de impuestos, el número y participación de socios, la mejora de la autoestima del colectivo... Logrando así una imagen del impacto final que ha tenido la iniciativa empresarial en la vida de la comunidad.

Empresas y Desarrollo Local

- ❖ El bienestar humano es mucho más que bienestar material. Y al mismo tiempo el bienestar material es parte fundamental del bienestar humano. No es suficiente pero si necesario.
- ❖ Y para producir esos bienes materiales que necesitamos una de las estrategias más utilizada es la empresa. Promover empresas es una manera de promover el bienestar material.
- ❖ La empresa es el marco que permite la introducción de nuevas técnicas y sobre todo organizar el trabajo de colectivos de personas.
- ❖ Las empresas crean y distribuyen riqueza para la comunidad a través de los salarios, la compra de productos, el pago de impuestos, etc. Son el gran motor del desarrollo económico.
- ❖ La creación de empresas locales, de iniciativa y responsabilidad local puede ser un gran motor de desarrollo de capacidades y autoestima.

Empresa y Solidaridad

- ❖ Para un desarrollo sostenible es importante promover la equidad en las oportunidades de trabajo y en el reconocimiento del trabajo. Esto debe ser hecho por justicia, por eficiencia social y por armonía social.
- ❖ Las empresas son entendidas como asociaciones del ámbito económico en las cuales grupos de personas unen sus medios (conocimiento, trabajo, capital...) y adoptan las formas de organización del trabajo que les permiten sacar un mejor provecho del esfuerzo individual de cada uno de los miembros.
- ❖ En una organización democrática es fundamental que (1) la estructura institucional ofrezca oportunidades para la participación y el control y (2) que la formación y los flujos de información sean de la suficiente calidad y cantidad para permitir que los miembros puedan hacer uso efectivo de sus derechos y cumplir responsablemente con sus deberes.
- ❖ Las empresas deben asumir papeles destacados en el desarrollo de la comunidad por su posición como "centros de creación de riqueza".

Empresa y Rentabilidad

- ❖ El concepto de rentabilidad está en la base de la idea de empresa. Sin rentabilidad no habrá continuidad y todo efecto positivo que pueda tener la empresa será temporal.
- ❖ La rentabilidad y los beneficios serán el fundamento de todo crecimiento futuro y el mismo es la condición previa para poder aumentar el impacto social de la empresa.
- ❖ Por lo tanto la búsqueda del beneficio (el beneficio para perdurar, el beneficio para crecer, el beneficio para mejorar, el beneficio para desarrollar), deberá ser una actitud que penetre toda la organización.

Empresa y Reinversión

- ❖ El crecimiento de las empresas (vital para su sostenibilidad y para aumentar su impacto social) pasa necesariamente por la reinversión sostenida en la misma.
- ❖ La única forma de mantener un flujo continuo de inversiones es utilizando los beneficios de la empresa.
- ❖ Evidentemente la reinversión de los beneficios es un sacrificio para los miembros/dueños de la empresa, pues significa destinar menos recursos para el uso individual del momento de cada uno. Pero al mismo tiempo es esa reinversión la que justifica socialmente a los beneficios, pues son utilizados para generar y distribuir más riqueza.

Empresa y Género

- ❖ Hay que cuidar por lo menos que las empresas no empeoren las relaciones de género y hay que buscar dentro de lo posible que contribuyan a su mejora.
- ❖ Algunos de los medios que tienen las empresas para disminuir las inequidades de género son:
 - Facilitar el acceso de las mujeres al empleo en la empresa.
 - Garantizar la no discriminación en salarios y otras condiciones laborales.
 - Promover la participación de hombres y mujeres en todo tipo de actividades dentro de la empresa.
 - Facilitar la promoción profesional de las mujeres dentro de la empresa.
 - Introducir la igualdad de género en las políticas, estrategias y normativa de la empresa.

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA EMPRESA

Empresa y Cultura Local

- ❖ En primer lugar es necesario diferenciar contenido de forma. Los mismos valores de equidad y justicia pueden tener diferentes expresiones en diferentes contextos culturales.
- ❖ A la hora de promover una empresa solidaria se buscará primero conectarse con los valores locales de solidaridad, participación y justicia. Y después estos valores se plasmarán en aquellas normas y prácticas locales que mejor las puedan reflejar.
- ❖ Por otro lado, se tendrá especial cuidado de no contribuir a la infra-valorización de la cultura local que el mundo moderno a menudo promueve y se procurará ofrecer oportunidades para el desarrollo de dicha cultura (lengua, festividades, costumbres...) también en la vida de la empresa.

Empresa y Medio Ambiente

- ❖ Dependiendo del contexto puede ocurrir que para mejorar las condiciones de vida de una comunidad o colectivo sea necesario hacer un mayor uso de los recursos naturales, o lo contrario, recuperar primero el entorno natural.
- ❖ Sea cual fuere el caso, se deberá buscar minimizar el impacto de la actividad empresarial, eligiendo aquellas alternativas más adecuadas dentro de las efectivamente posibles.

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA ASISTENCIA

Empresa y equipo humano

- ❖ Si se decide trabajar con colectivos más o menos desfavorecidos se puede plantear el programa en una gran medida como un proceso de empoderamiento, de creación de capacidades.
- ❖ Las capacidades más necesarias en el proyecto deberán ser identificadas:
 - Capacidad de negociar, analizar informaciones numéricas, planificar, aplicar técnicas de gestión, administrar, utilizar tecnologías de producción, registrar y organizar información, ahorrar y reinvertir, comunicar, resolver conflictos, consensuar, cumplir compromisos, motivar...
- ❖ Y los métodos para lograr esas capacidades deberán ser definidos:
 - Formación, asesoramiento, prácticas, acompañamiento, teoría, casos, teatro,...
- ❖ Esta puede ser una de las facetas más costosas del Programa, por lo que habrá que evaluar en cada caso la relación "inversión en capacitación del grupo promotor" vs. "impacto social final de la iniciativa empresarial"

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA ASISTENCIA

Empresa y diferencias culturales

❖ Desde el punto de vista cultural en el proceso de capacitación deberán de ser tenidas especialmente en cuenta (de una forma específica en cada contexto):

- Las experiencia y vivencias colectivas previas
- La lengua

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA ASISTENCIA

Importancia y límites de la asistencia

❖ El acompañamiento es fundamental y tiene 3 componentes principales:

❖ Técnico (técnicas de producción, de administración, de negociación, de análisis...)

❖ Estratégico (análisis del entorno, diseño de estrategias, evaluación de implicaciones a medio plazo...)

❖ Humano (iniciativa vs pasividad, rigor vs improvisación, disciplina vs dejadez, austeridad vs despilfarro, responsabilidad vs desentendimiento, autoritarismo vs participación...)

❖ El acompañamiento también tiene sus límites, al fin y al cabo la empresa es, no sólo en la teoría sino en la práctica, de los promotores. Aunque quisiera el Programa no los puede suplantar. Se puede ofrecer una oportunidad pero no obligar a aprovecharla.

PROPUESTA

Propuesta metodológica

- ❖ Breve descripción de un marco metodológico

Ejes de desarrollo

❖ Por un lado tenemos una multitud de temas en los que la empresa deberá trabajar:

- Registro y legalización
- Estudios y análisis, planificación y presupuestos
- Tecnología y maquinaria, producción y procesamiento
- Distribución, venta y cobro
- Administración y contabilidad
- Organización empresarial y societaria
- Estatutos y reglamentos
- Transparencia y rendición de cuentas
- Información y participación
- Implicación social
- Etc.

Fases de Desarrollo

❖ Por otro lado tenemos las fases de desarrollo por las que deberá pasar la iniciativa empresarial:

- Identificación de la idea de negocio
- Identificación del grupo promotor
- Estudios previos y diseño del Plan de Viabilidad
- Lanzamiento de la actividad
- Desarrollo (consolidación y crecimiento) del negocio

Matriz marco

❖ La combinación de los ejes de trabajo y las fases de desarrollo no da una matriz que muestra la evolución que deberá tener cada componente

	Idea Neg	Grupo Pro	Plan Viab	Inicio Acti	Desa Nego
Planif					
Admin					
Tecnolo					
Ventas					
Organiz					
Estat y Nor					
Transpare					
Participac					
Impli social					

FASES DE DESARROLLO

Idea de Negocio

❖ El Programa realizará una exploración sistemática del entorno para crear una cartera de ideas de negocio factibles de ser implementadas en la comarca y por el colectivo con el que se está trabajando.

❖ Algunos medios para formar dicha cartera pueden ser:

- Informes regionales, planes estratégicos gubernamentales,
- Visitas a otras empresas
- Visitas a ferias
- Concursos de ideas
- Ideas de los promotores
- Etc.

FASES DE DESARROLLO

Grupo Promotor

- ❖ El Programa realizará un esfuerzo sistemático por identificar a grupos de personas (grupos promotores) idóneos para desarrollar empresas con el mayor impacto social posible.
- ❖ En la toma de contacto con el grupo promotor será especialmente importante evaluar su capacidad y potencial en cada una de los ejes clave, clarificar el marco de colaboración Grupo Promotor – Programa y eliminar expectativas irreales.

FASES DE DESARROLLO

Plan de Viabilidad

- ❖ En primer lugar se deberá acordar un marco de colaboración para la realización del Plan de Viabilidad. Este acuerdo definirá que aporta cada parte y como se regularán sus relaciones.
- ❖ El Plan de Viabilidad será realizado por el Grupo Promotor con asistencia (técnica y financiera) del Programa.
- ❖ El Plan de Viabilidad es un estudio que pretende analizar si un negocio es o no viable y si lo es, de que forma. Por lo tanto no se puede conocer el resultado a priori. Al final el PV deberá ser evaluado en función de:
 - Su relación coste/beneficio para el grupo promotor, el programa y la comunidad
 - Su nivel de riesgo
- ❖ Además se evaluará el desempeño del Grupo Promotor durante esta fase, lo que también entrará en la ecuación a la hora de tomar la decisión final.
- ❖ Y finalmente se decidirá si se implementa o no.

FASES DE DESARROLLO

Inicio de Actividad

- ❖ Lo mismo que en la fase anterior, lo primero será acordar un marco de colaboración para el lanzamiento de la actividad. Este acuerdo definirá que aporta cada parte y como se regularán sus relaciones.
- ❖ Si en la fase previa ya han sido necesarias algunas actividades formativas, en esta serán fundamentales. La capacitación (con el debido equilibrio entre teoría y práctica) será el corazón de esta fase.
- ❖ En esta fase también juega un papel fundamental el apoyo financiero en forma ya de créditos (sean del Programa u otra institución).

FASES DE DESARROLLO

Desarrollo de negocio

- ❖ En esta fase se entra una vez que ya se ha demostrado claramente el potencial de la empresa para generar un impacto social beneficioso.
- ❖ Aquí el marco de colaboración ya será más amplio a a largo plazo, dentro del cual podrán tener lugar diferentes tipos de sub-proyectos encaminados a la consolidación y crecimiento de la empresa. Los sub-proyectos podrán visar:
 - La expansión comercial
 - La mejora de la calidad del producto
 - La mejora del funcionamiento de los órganos sociales
 - La ampliación de las infraestructuras
 - La mejora de la gestión
 - El ingreso de nuevos socios
 - Etc.

Debate y conclusiones

SERVICIOS DE APOYO A LA MICROEMPRESA EN PAÍSES EN DESARROLLO

JUAN LONDOÑO Y CARLOS MATAIX

ARISTÓTELES ESPERANZA • RAFAEL CASCANTE
TRINIDAD SÁNCHEZ • HOMERO VITERI • ANA KARIN MOLINA



SERVICIOS DE APOYO A LA MICROEMPRESA EN PAÍSES EN DESARROLLO

JUAN LONDOÑO Y CARLOS MATAIX

ARISTÓTELES ESPERANZA • RAFAEL CASCANTE
TRINIDAD SÁNCHEZ • HOMERO VITERI • ANA KARIN MOLINA



HEGOA –Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea– es una iniciativa surgida con el objetivo de fomentar el conocimiento y la investigación de los problemas del desarrollo y la cooperación internacional.

Su misión es favorecer la cooperación, a través de los trabajos e investigaciones que realiza, así como contribuir a la sensibilización de la sociedad desde la perspectiva de la equidad y la solidaridad. Cuenta con un Centro de Documentación especializado en temas de desarrollo y cooperación en su sede de Bilbao, y un Centro de Recursos Didácticos de educación para el desarrollo en Vitoria-Gasteiz.

Además de los equipos de investigación, formación y sensibilización, dispone de una unidad técnica para la asesoría en cooperación al desarrollo, que realiza tanto con ONGD como con instituciones públicas sobre temas de desarrollo. HEGOA elabora diversas publicaciones especializadas sobre temas de desarrollo.

© Los autores

© Hegoa

Facultad de Ciencias Económicas
Lehendakari Agirre, 83 - 48015 Bilbao
Tel.: 94 601 70 91 - Fax: 94 601 70 40
E-mail: hegoa@bs.ehu.es
<http://www.ehu.es/hegoa>

Depósito Legal:

Diseño y maquetación: Marra

Imprime: Berekintza, S.L.

Índice

Introducción al texto	5
CARLOS PUIG Y MÍCHEL SABALZA, <i>HEGOA</i>	
 Parte I	
Servicios de apoyo a la microempresa	13
JUAN LONDOÑO Y CARLOS MATAIX	
 Parte II	
Experiencias de instituciones que prestan servicios de apoyo a la microempresa	77
FUNDAMICRO. Servicios de desarrollo financiero: microempresa y crédito	79
ARISTÓTELES ESPERANZA. EL SALVADOR	
Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) El fondo para la concesión de microcréditos	97
RAFAEL CASCANTE	
RED COMAL	109
Red de Comercialización Comunitaria Alternativa	
TRINIDAD SÁNCHEZ. HONDURAS	
Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos	117
HOMERO VITERI. ECUADOR	
Promotora de Comercio Social	125
ANA KARIN MOLINA. COLOMBIA	

Introducción al texto

La pobreza en los países receptores de ayuda al desarrollo es un fenómeno que se manifiesta no sólo en la escasez de medios materiales para que quienes la padecen puedan llevar una vida digna, sino también en una espiral de exclusión social que convierte a los pobres en seres sin derechos, en sujetos ajenos a servicios básicos como la educación o la salud. Esa espiral va todavía más allá y alcanza a la propia dignidad de las personas y a su autoestima, afectando de manera muy significativa a las relaciones que se desarrollan tanto en el seno familiar como en el entorno comunitario.

La magnitud de este problema ha hecho que sea una preocupación constante de quienes trabajan en la cooperación al desarrollo, y particularmente de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, el encontrar y poner en práctica los instrumentos más eficaces de lucha contra la pobreza, tanto en su dimensión material como en su dimensión social. Para ello es imprescindible conocer sus causas así como el contexto local y regional donde viven las comunidades empobrecidas para poner en marcha iniciativas que sean autosostenibles. Parece que esta es la palabra clave: *autosostenibilidad*, esto es, posibilidad de un desarrollo autónomo de las comunidades empobrecidas sin más ayuda que sus medios y capacidades propias.

El gran reto que nos planteamos cada vez que se inicia un proyecto de desarrollo, es cómo alcanzar esa situación de autonomía, qué medios poner en juego y de qué manera combinarlos. Existen muchas maneras de generar desarrollo en una comunidad, la alfabetización, construcción de viviendas, instalación de infraestructuras, son en todos los casos medios para mejorar la calidad de vida de la población receptora. Pero si lo que pretendemos es que esas mismas comunidades puedan en el futuro construir con sus propios medios las viviendas o escuelas, entonces tendremos que abordar iniciativas que se enmarquen en el ámbito de lo productivo. Suelen ser actividades de formación para facilitar la inserción laboral de las personas, o inversiones que permitan producir algo de cuya venta se espera un excedente que permita reproducir el ciclo productivo. En resumen, al final, a donde pretendemos llegar es a la constitución de una micro o pequeña empresa, que es la forma de unidad productiva que mejor se adapta tanto a las características de las comunidades

empobrecidas con las que queremos colaborar como al contexto de relaciones económicas en las que éstas se desenvuelven.

Pero este tipo de proyectos entraña múltiples dificultades para ser desarrollados con éxito, porque hay diversos factores que deben evolucionar favorablemente y de manera conjunta para que efectivamente el proyecto pueda consolidarse. Se pueden citar múltiples elementos como por ejemplo la evolución de los precios, la normalidad climatológica o incluso la estabilidad política; todos ellos tienen en común el hecho de que son cuestiones ajenas a nuestro control (las denominadas “hipótesis” en terminología de Marco Lógico) y lo único que podemos hacer es prepararnos para resistir una evolución desfavorable de los citados factores pero no prevenirlos.

De modo que en lo que merece la pena centrarse es en las cuestiones que sí están bajo nuestro control y que dependen de una planificación adecuada y completa del proyecto que se pretende realizar. En concreto hay tres aspectos que merece la pena destacar por el papel central que desempeñan en la constitución y desarrollo de una microempresa: el crédito, la formación y la comercialización.

El crédito

Actualmente se estima que tan sólo un 5% de los microempresarios en América Latina, y un porcentaje todavía menor en otras regiones del mundo, tienen acceso a un crédito de manera regular. En la mayoría de los casos es porque las condiciones que establece la banca no son asumibles por el pequeño empresario, pero también porque en ocasiones esa misma banca no tiene capacidad para descentralizar sus servicios y llegar hasta ellos y también porque las ONGs teniendo esa capacidad para trabajar en lugares alejados y de manera muy individualizada con la población, no están suficientemente preparadas para gestionar con la profesionalidad que requiere el manejo de un fondo de crédito.

En cualquiera de los dos casos quienes salen perjudicadas son las comunidades que necesitan crédito para continuar con su actividad productiva, por lo que es razonable suponer que tendrán interés en que las ONGD se preparen mejor para promover fondos de microcrédito, o que sean las propias entidades financieras quienes abran líneas de microcrédito o, con más probabilidad, ambas cosas a la vez.

En este punto surge el debate entre las ONGD sobre la conveniencia de que entidades netamente mercantiles (como es el caso de los bancos) se preparen para entrar en la oferta del microcrédito a los pequeños empresarios, al estilo de como se hace desde la cooperación al desarrollo por organizaciones de solidaridad. Es

un debate que presenta múltiples facetas y derivaciones, que levanta algunos recelos y suspicacias fundadas en experiencias negativas. Surgen preguntas que no tienen una única respuesta: ¿Pueden asumir principios éticos y de solidaridad las entidades mercantiles? ¿Es relevante para el campesino quién es el que le concede crédito?... Pero lo que sí está claro es que resulta necesario abordar de manera directa y sin prejuicios este debate atendiendo a los intereses de las comunidades para las que se trabaja.

La formación

Otro punto de la máxima importancia es lo relativo a la formación, que en la última década ha cobrado tal auge que actualmente la gran mayoría de los proyectos, independientemente del sector al que pertenezcan, incluyen algún componente de formación.

Particularmente en el caso de la microempresa, las inversiones se acompañan de manera muy habitual de actividades de capacitación administrativa, contable, comercial y gerencial. Este planteamiento, muy extendido en el quehacer de las ONGD, responde a un enfoque autogestionario de las unidades productivas proyectadas, en el que la propia colectividad trabajadora asume también todas las tareas de gestión. Este planteamiento es siempre deseable pues el que da mayor contenido a la economía social y es un buen medio para desarrollar actitudes de solidaridad y equidad que están en la base de los valores defendidos por las ONGD y en el estilo de las relaciones que tratan de establecer con las comunidades receptoras de la ayuda.

Pero una cosa es que ese planteamiento autogestionario sea deseable y otra que sea posible siempre y en todo lugar. Puede que en ocasiones sea pertinente pero en otras no tanto, o incluso puede ser algo sencillamente inviable. Así pues, cabe plantearse un debate acerca del sentido de la formación en los proyectos de cooperación, siempre necesaria pero no en todos los casos bien orientada, considerando que no en todas las comunidades encontraremos personas que puedan ser capacitadas en todos los temas y, es más, en ocasiones ni tan siquiera lo desean porque no pueden compatibilizar adecuadamente sus tareas cotidianas con las actividades de capacitación. En estos casos puede ser más oportuno contratar servicios externos de asistencia técnica y de gestión que introducir una carga adicional de esfuerzo a los trabajos que realizan habitualmente con la impartición de clases que normalmente se realizan al término de la jornada laboral, con metodologías que no necesariamente son las más adecuadas o por personal no suficientemente cualificado para el tipo de docencia que se necesita.

La comercialización

Finalmente, el tercer pilar fundamental en que se apoya la microempresa es la comercialización, que tal vez se haya demostrado a lo largo de diversas experiencias en América Latina como el punto más débil de los proyectos productivos. Cuántas veces habremos visto proyectos que fracasan porque no se ha podido colocar la producción en el mercado o porque no se ha podido vender en condiciones de competitividad. Son en muchos casos situaciones negativas que se derivan de una falta de planificación adecuada, tal vez porque la comercialización es el último paso en todo el proceso de producción y por tanto queda muy lejos (un año como mínimo) desde que se inicia el proyecto, o tal vez porque es una etapa del ciclo productivo especialmente difícil de llevar bien y para la que se requieren capacidades muy específicas.

Algo característico de la comercialización directa (sin intermediarios), en comparación con las otras etapas del ciclo productivo, es que normalmente se realiza fuera del ámbito geográfico conocido por el productor y en el marco de unas relaciones de negociación de precios para las que hay que tener algunas habilidades que no están al alcance de cualquier persona. Es, en definitiva, una etapa en la que la asistencia técnica especializada puede resultar particularmente beneficiosa para la consolidación de la actividad productiva.

En resumen, de todo lo dicho hasta aquí, podemos concluir que parece necesario mejorar la articulación entre los proyectos que se impulsan desde la cooperación, normalmente encuadrados en la economía social, con el hecho de que han de competir finalmente en un marco de relaciones mercantiles regido por unas reglas comunes para todo tipo de empresas. Así pues, junto con el impulso de valores de solidaridad, justicia, equidad..., hemos de incorporar en el desarrollo de nuestras iniciativas criterios de competitividad, eficiencia, gerencia..., en el convencimiento de que no sólo es lo más deseable, sino que también es factible promover el desarrollo humano de las comunidades empobrecidas a través de iniciativas productivas autosostenibles.

Con el objetivo de profundizar en el debate de estas cuestiones y de conocer algunas experiencias que se están llevando a cabo con éxito en América Latina y en otros continentes, **Hegoa** organizó en Bilbao los días 15 y 16 de febrero de 2001 unas Jornadas tituladas “*Servicios de Apoyo a la Microempresa*”. Estas Jornadas se han enmarcado en un proyecto que se inició a finales de 1999 que contó con la financiación de la **Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)** a través de la convocatoria ordinaria de ese año, y con la colaboración de la **BBK** para estas Jornadas.

Este proyecto tiene por título “*Incorporación de agentes y diseño de estrategias para la cooperación técnica al desarrollo*” y ha pretendido fomentar el conocimiento y la participación activa de otros agentes de cooperación, además de las ONGD, que trabajan en sectores de cooperación técnica como es la formación profesional o los proyectos productivos a través de los servicios de apoyo a la micro y pequeña empresa. En este sentido, la incorporación de profesionales de especialidades técnicas en formación profesional o la participación de entidades y empresas de economía social puede ser un indicador necesario a la hora de valorar la mejora de la cooperación técnica.

En el marco de este proyecto en marzo de 2000 se celebraron dos seminarios, precisamente dirigidos a estos agentes sociales: uno sobre la formación profesional y la cooperación y otro sobre la participación de empresas de economía social en proyectos de cooperación al desarrollo. Posteriormente se publicaron dos documentos sobre estos temas.

Para conocer directamente experiencias prácticas de organizaciones que trabajan en los servicios de apoyo a la micro y pequeña empresa se realizaron estas Jornadas anteriormente mencionadas, y este libro es producto precisamente de las reflexiones y estudios realizados por los participantes y las organizaciones.

El libro se ha diseñado en dos partes: en la Parte I, **Juan Londoño** y **Carlos Mataix** analizan en profundidad la situación de lo que se denomina el sector informal o la economía popular, con especial énfasis para América Latina, haciendo historia de lo que han sido los programas de apoyo al sector informal. A continuación se centran en la microempresa analizando el perfil y la tipología de éstas y abordando los servicios de apoyo a la microempresa, fundamentalmente de dos tipos: i) los servicios financieros como asesorías para acceder al crédito, las garantías bancarias, etc. y ii) los servicios de desarrollo empresarial –para mejorar el aprovechamiento de la capacidad existente y para mejorar la oferta microempresarial en el mercado–.

Los servicios financieros los desarrollan **Londoño** y **Mataix** en el tercer capítulo, centrándose en los costes de estos servicios y en las instituciones de microfinanzas -IMF- que actúan como intermediarios financieros. Y en el cuarto capítulo se abordan los servicios de desarrollo empresarial detallando tanto los instrumentos como las instituciones facilitadoras de estos servicios.

Para finalizar esta primera parte del libro, cabe destacar la relación que los autores describen en lo que denominan “Principios básicos de intervención y sostenibilidad”, es decir, cuestiones y conceptos a tener en cuenta a la hora de emprender un programa de este sector, incidiendo en claves de impacto, viabilidad, sos-

tenibilidad, partenariado, intermediarios, género, y otros aspectos de interés. Por último, hay un amplio glosario de conceptos básicos que ayudan a comprender el significado tanto de estos conceptos como del tipo de instituciones, todo ello necesario para trabajar en este mundo de la micro y pequeña empresa.

La Parte II del libro recoge dos artículos y cuatro experiencias de instituciones latinoamericanas que trabajan en estos servicios, fundamentalmente en la comercialización. Tanto los artículos como las experiencias corresponden a ponencias presentadas y compartidas en la Jornadas, a excepción del caso de Aristóteles Esperanza que no pudo acudir a última hora por el terremoto que sacudió El Salvador en esos días.

Aristóteles Esperanza, Director de **Fundamicro de El Salvador**, profundiza en los servicios de desarrollo financiero como es el crédito a la microempresa, basándose en la experiencia de América Latina y mostrando un amplio análisis sobre lo que se llama tecnología y filosofía crediticia apropiada a la microempresa.

Rafael Cascante, de la Subdirección General de Cooperación Multilateral y Horizontal de la **AECI**, trabaja en la gestión del Fondo para la Concesión de Microcréditos -FCM- desde su creación en 1998, instrumento financiero y reembolsable con el que se ha dotado la AECI. En este artículo explica en que consiste el FCM, sus antecedentes, fines y medios, normativa, y el estado actual en el 2001 de las operaciones realizadas y créditos concedidos por países, instituciones prestatarias, importe de los préstamos, objetivos y destinatarios finales.

Las cuatro experiencias de servicios que se presentan constituyen un resumen de la misión, visión y valores de estas instituciones centradas fundamentalmente en los servicios de comercialización a los microempresarios y microempresarias de sus países. Además ofrecen otros servicios, siempre en el marco de este sector de producción. De todas ellas se dan sus datos para quién quiera contactar con ellas u obtener información adicional. Una de ellas es **FUNDAMICRO**, básicamente con sus servicios de crédito ya comentados. Las otras instituciones son las siguientes:

Red de Comercialización Comunitaria Alternativa –COMAL–, de Honduras. “...Se ha comprobado que si no se desarrollan estrategias de organizar la producción, el acopio, el consumo y la comercialización, los esfuerzos por incrementar la productividad no tienen futuro.” Bajo esta experiencia de COMAL, su Director ejecutivo **Trinidad Sánchez**, explica cual es la filosofía y cómo trabaja la Red COMAL de cara a mejorar el comercio comunitario entre las organizaciones sociales, empresas campesinas y organizaciones

urbano marginales en Honduras. Con más de 400 tiendas comunitarias, conforman 40 organizaciones que atienden a unas 15.000 familias en casi todo el país. La Red busca el fortalecimiento de la economía campesina mediante la promoción de la producción sostenible y a través de la apropiación de canales justos de mercado y precio justo para sus productos.

Fundación Maquita Cushunchic –MCCH–, de Ecuador. La traducción del quichua “Démonos la mano comercializando como hermanos”, expresa el sentir de esta institución ecuatoriana que trabaja para modificar la estructura y relaciones de la sociedad, la economía y el mercado a favor de las personas y sectores de menos recursos a través de proyectos de desarrollo social, programas de formación e influencia social y un grupo de empresas sociales. **Homero Viteri**, Vicedirector de MCCH, expuso en las Jornadas el funcionamiento de las empresas comercializadora, de artesanías y alimentos, la agro-exportadora y la operadora de turismo, así como el trabajo en red a través de la RELACC, red latinoamericana de comercio comunitario a la cual pertenecen organizaciones de diversos países (caso de COMAL y MCCH).

Promotora de Comercio Social, de Colombia. Su directora, **Ana Karin Molina**, expone el proceso de comercialización social así como los servicios que ofrecen al pequeño productor, como parte de su misión institucional. Atiende a pequeños productores remitidos por las entidades de desarrollo social de capacitación y crédito de todo el país. “...Una pequeña unidad productiva después de lograr una sólida formación y obtener crédito para sus activos e insumos, está condenada a desaparecer si no logra una venta efectiva de sus productos.” Vemos por tanto la coincidencia en el planteamiento con otras entidades que trabajan en este sector en otros países.

Con esta publicación pretendemos contribuir al conocimiento y al debate sobre la importancia de los programas de apoyo a las microempresas, el apoyo a éstas y el papel que tienen en la actualidad, cada vez mayor, en el desarrollo de los pueblos. De manera creciente se interesan cada vez más instituciones privadas y públicas, administraciones, ONGD, en la cooperación con las entidades que trabajan en este sector en los países en desarrollo y esperamos que esta publicación sea un aporte más para fortalecer iniciativas, herramientas e instrumentos orientados a favorecer programas de cooperación con importantes componentes de apoyo a las micro y pequeñas empresas o unidades productivas.

Queremos agradecer el trabajo realizado a los autores y a las instituciones que mencionamos en esta introducción. A la AECI y BBK por su patrocinio para poder elaborar esta publicación así como para realizar las diferentes actividades

que se han enmarcado en el proyecto en su conjunto y a las compañeras y compañeros de Hegoa por sus diferentes colaboraciones en este proceso. Igualmente, a todas aquellas instituciones y agentes de cooperación que trabajan en el desarrollo de este sector en nuestro entorno y en los países del Sur, de cara a contribuir al fortalecimiento de este sector de cooperación.

Carlos Puig y Michel Sabalza
HEGOA

Servicios de apoyo a la microempresa

JUAN LONDOÑO Y CARLOS MATAIX

JUAN LONDOÑO, es Consultor independiente en cooperación al desarrollo.
CARLOS MATAIX, es Profesor Titular de la Universidad Politécnica de Madrid.

Índice

0. Introducción	17
1. El sector informal o la economía popular	19
1.1. Peso macroeconómico	
1.2. Historia de los Programas de Apoyo al sector informa	
1.3. El Microcrédito en la actualidad	
1.4. Algunas implicaciones para el futuro	
2. Microempresas	29
2.1. Perfil de la microempresa	
2.2. Tipología	
2.3. Servicios de apoyo a la microempresa	
3. Servicios Financieros	35
3.1. Metodología de crédito	
3.2. Costo de los servicios financieros	
3.3. Intermediarios Financieros	
4. Servicios de Desarrollo Empresarial	
4.1. Instrumentos	
4.2. Instituciones facilitadoras	
4.3. Sostenibilidad de los SDE	
5. Una última reflexión	
6. Principios básicos de intervención	
Anexo 1. Conceptos básicos	
Anexo 2. Bibliografía	

0. Introducción

Todas las mañanas 500 millones de personas en el mundo se levantan para ir a trabajar... para sí mismos. Artesanos, tejedores, herreros, carpinteros, mecánicos, vendedores ambulantes... constituyen la mayoría de la fuerza de trabajo de los países en vías de desarrollo. Un gran porcentaje de estos trabajadores son mujeres. Para ellas, el autoempleo es el principal, sino el único, recurso económico para mantener a sus familias.

La mayoría de ellos no tiene acceso a la banca formal - tanto para disponer de crédito como para depositar en un lugar seguro sus ahorros - y ello dificulta enormemente que sus negocios prosperen y sean algo más que precarias e inestables fuentes de supervivencia.

Pero ¿quién concedería créditos a pequeños productores que no tienen garantías que ofrecer, no llevan registros contables para demostrar un flujo de caja continuo y, además, carecen de la formación necesaria para completar un formulario de préstamo? Hasta hace poco, sólo usureros y prestamistas, les ofrecían una alternativa de crédito, en condiciones casi siempre abusivas.

Sin embargo, desde comienzos de los años 70, algunas instituciones sin ánimo de lucro y bancos innovadores han lanzado iniciativas pioneras para proporcionar préstamos a estos microempresarios que conocen bien su negocio pero que carecen de medios convencionales para obtener crédito en el mercado financiero formal. Estas instituciones de microfinanzas (IMF), como se las conoce actualmente, han prosperado en algunos de los países más pobres de Africa, América Latina y Asia.

Hoy la tasa media de retorno de los microcréditos se sitúa en torno al 98% y más del 50% de los usuarios son mujeres. Se estima que las instituciones que proporcionan servicios a la microempresa, ya sean financieros (crédito y servicios de ahorro) o servicios de desarrollo empresarial -SDE- (capacitación, asistencia técnica, comercialización...) llegan a cerca de 10 millones de personas. Pero apenas representan el 2% de la demanda estimada de este tipo de servicios en las regiones pobres.

Todavía hay mucho camino por avanzar y muchos esfuerzos que realizar en este terreno, como se puso de manifiesto durante el *Microcredit Summit* celebrado en

febrero de 1997. A este encuentro acudieron más de 2.500 participantes representando a organizaciones relacionadas con las microfinanzas de todo el mundo, que confirmaron el papel fundamental que puede desempeñar el microcrédito y los proyectos de apoyo a la microempresa en la lucha contra la pobreza.

El objetivo principal de este texto, que ha seguido al seminario organizado por HEGOA en Bilbao, en febrero de 2001, consiste en ofrecer una visión de conjunto de los diferentes servicios de apoyo a las microempresas, prestando especial interés en estudiar sus fortalezas y sus debilidades y en poner de manifiesto el carácter complementario de muchos de ellos.

En el primer apartado se realiza un breve repaso a la situación actual del sector informal, se presenta su importancia relativa en las economías de América Latina y se describe la evolución histórica de los programas de apoyo a la microempresa. Posteriormente, se analizan las principales características de las microempresas, los diferentes tipos de éstas, y se ofrece una clasificación general de los servicios para su apoyo y promoción. Los servicios financieros, por un lado, y los servicios de desarrollo empresarial, por otro, se estudian a continuación, para finalizar con unas breves recomendaciones para su puesta en práctica.

1. El sector informal o la economía popular

1.1. Peso macroeconómico

La economía informal, marginal, popular u otros términos con los que se trata de definir las actividades económicas al margen de la legalidad establecida para los sectores objeto de la intervención típica del Estado, presenta cifras de continua expansión como consecuencia del crecimiento de la población. Según datos del Banco Mundial y de Naciones Unidas, cerca de 40 millones de familias viven en América Latina en situación de pobreza.

Esto significa que si se quisiera mitigar la pobreza ofreciendo un empleo nuevo por familia en el sector formal, y admitiendo un coste promedio de 10.000 dólares por puesto de trabajo, se requerirían 400.000 millones de dólares de inversión. Esta cifra es cercana a la cifra total de la deuda externa en América Latina.

Pero la tendencia en América Latina no es la de la absorción de mano de obra por parte del sector formal. De forma paralela a la migración del campo a las ciudades en las dos últimas décadas, que ha sido y sigue siendo origen de grandes concentraciones urbanas y amplios sectores de población en situación de pobreza, se viene dando en América Latina otro fenómeno de reordenamiento del empleo no rural.

Este reordenamiento se ha producido entre el sector formal de la economía -compuesto por las medianas y grandes empresas privadas y el sector público-, y el sector informal de la economía -integrado por empresas de menos de 5 trabajadores, trabajadores independientes y el servicio doméstico-.

Como consecuencia de las reducciones del gasto y del empleo público por efectos del ajuste estructural, pero sobre todo por la competencia internacional sobre la empresa privada que ha obligado al despido masivo de trabajadores, la proporción del empleo con origen en el sector formal descendió del 60% del total en 1992 al 46% en 1993. Mientras tanto, el empleo en el sector informal aumentaba correlativamente del 40% al 54%.

Según el informe de desarrollo humano del PNUD de 1996, entre 1980 y 1993 el 82% de los nuevos empleos que se crearon en América Latina se crearon en el sector informal. De acuerdo con cifras del Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe - PREALC, con base en una encuesta de hogares¹, se ha estimado el desempleo y el sector informal para cada país latinoamericano según el cuadro siguiente:

País (año 1993)	Desempleo urbano	Sector formal (empresas)	Sector informal no rural	Sector público
América Latina	7.4	30.8	54.4	14.9
Argentina	7.0	32.7	49.6	17.7
Brasil	4.9	35.4	54.1	10.4
Colombia	10.0	29.6	60.3	9.9
Costa Rica	4.3	29.4	49.7	20.9
Chile	4.9	42.3	49.5	8.1
El Salvador	6.8	ND	ND	ND
Guatemala	6.1	ND	ND	ND
México	2.9	19.5	56.0	25.0
Venezuela	8.8	29.1	50.9	20

Como se puede apreciar, las microempresas generan más de la mitad de los puestos de trabajo y de los ingresos –la mayoría de las veces precarios– de muchas familias en América Latina. Esto significa que son las microempresas las que vienen absorbiendo el crecimiento de la fuerza laboral que no se incorpora al sector formal de la economía.

Destaca el caso chileno que tiene uno de los menores índices de desempleo urbano paralelo a un sector público que emplea el menor porcentaje de personas en América Latina. El peso del sector informal en el empleo es más bajo que en otros países, pero puede explicarse, en parte, por el hecho de que la normativa chilena prácticamente exige a las instituciones de microfinanzas –IMF– otorgar crédito solo a las microempresas formalizadas. Existe una gran presión estatal para que las microempresas se formalicen.

No se tienen cifras completas de años recientes para todos los países de la tabla anterior, pero de forma individual los gobiernos de América Latina reportan índices de desempleo urbano y del sector informal aun mayores que los de 1993.

¹ Incluye las empresas con menos de 5 trabajadores y los trabajadores por cuenta propia.

Puede hablarse de un desplazamiento de trabajadores, procedentes de la empresa privada, hacia actividades de menor productividad en la pequeña empresa, y hacia otras actividades aún más precarias, como el trabajo por cuenta propia. En general, los ingresos del empleo en el sector de la microempresa son más bajos que los ingresos a partir del empleo en el sector formal. Desde el punto de vista de los salarios, se puede resaltar el hecho de que un salario de 1992 se situaba en dos tercios del nivel adquisitivo del de 1980. Este escenario tiene aspectos dramáticos para algunos sectores de la población como son los jóvenes y las mujeres cabezas de familia, que presentan índices de desempleo muy superiores a la media y niveles de ingreso muy por debajo del promedio.

El sector informal, presente en casi todos los países, está expandiéndose rápidamente. Las regulaciones del comercio, el salario mínimo legal, los títulos de propiedad y los impuestos tienen poca relevancia a la hora de constituir una actividad económica que casi siempre se realiza en los hogares y en los barrios periféricos de las ciudades latinoamericanas.

La actuación sobre el empleo viene dada principalmente por la gestión macroeconómica y las políticas de gobierno de cada país latinoamericano. Sin embargo, la magnitud del problema ha dado origen a iniciativas desde el sector no gubernamental y, posteriormente, desde el gubernamental y los proyectos de desarrollo, para impulsar la microempresa como vía de mejorar el ingreso y generar nuevos puestos de trabajo.

Hasta hace poco, la mayoría de los gobiernos consideraban la microempresa como un freno al avance económico. Sin embargo, más de la mitad del empleo generado en América Latina y el Caribe se localiza en pequeños negocios de menos de 10 trabajadores. Las microempresas no pueden considerarse ya como algo marginal, son parte importante de la economía.

Actualmente, las agencias internacionales de cooperación y los gobiernos de América Latina ven el sector microempresarial como un vehículo necesario para que la población más pobre pueda salir de su situación a través de actividades productivas. Se ha demostrado que la contribución de la microempresa es esencial para el aumento de los niveles de empleo, la producción y la renta nacional de América Latina y el Caribe, así como para promover comportamientos empresariales. Además, su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a las exigencias de una economía cambiante y cada vez más global, hace que tengan un papel muy importante en el desarrollo económico de una región.

1.2. Historia de los proyectos de apoyo a la microempresa

Los proyectos de apoyo a la microempresa tienen su origen en el sur. Se puede decir que es un “saber hacer” generado en países como Bangladesh, Colombia,

Bolivia o Perú que sistematizado por las agencias de cooperación ha demostrado ser un valioso instrumento de lucha contra la pobreza.

A mediados de los años 50, una de las líneas directrices de la política industrial en India era el desarrollo del sector de las pequeñas empresas, que incluía medidas tales como ayudas financieras, acceso preferente a materias primas e infraestructuras e, incluso, la protección de determinados mercados que se reservaron para su actividad. Al contrario que en otras excolonias donde se trataba de seguir una senda de industrialización basada en la gran empresa intensiva en capital, en India se intentó poner en práctica un modelo más acorde con las restricciones y los condicionantes de su propio sistema socioeconómico. Algunos estudios retrospectivos consideran que éste es el hito que señala el inicio de la promoción de las empresas de pequeña dimensión como estrategia de desarrollo (Mahajan & Ditcher, 1990).

Con variaciones locales, medidas similares se pusieron en práctica durante los años 60 en varios países del Sudeste Asiático y de África. Por lo general, fueron experiencias poco ambiciosas y estuvieron casi exclusivamente orientadas al medio rural.

Al inicio de la siguiente década y coincidiendo con el "descubrimiento" del sector informal, instituciones como la Oficina Internacional del Trabajo, llamaron la atención sobre la generalización de la expansión de las microempresas en muchos países pobres y sobre su potencial papel como instrumento para avanzar hacia un desarrollo con equidad en las regiones pobres (OIT, 1972).

El primer programa de apoyo a la microempresa con la denominación "promoción del sector informal" se acometió en Colombia en el marco del llamado "Plan de Integración Nacional" entre 1979 y 1982. Dicho plan, apoyado por la OIT, comprendía un conjunto de políticas de dotación de crédito y transferencia tecnológica. Su propósito era promover la viabilidad económica de las actividades del sector informal y elevar la productividad de las microempresas.

En el transcurso de los años 80, y en el ámbito de la ayuda internacional, se fue extendiendo un amplio consenso en la interpretación optimista de las oportunidades que podrían ofrecer las micro y pequeñas empresas en la disminución de la brecha existente entre los países pobres y el mundo desarrollado. Organismos multilaterales como la "Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico" (OCDE) o el "Banco Mundial", y agencias de cooperación de países como EEUU o Alemania, destinaron importantes cantidades de recursos para la puesta en marcha de proyectos dirigidos al sector de las micro y pequeñas empresas en América Latina, África y algunas regiones de Asia. Esto favoreció la aparición de multitud de nuevas organizaciones de diversa naturaleza especia-

lizadas en el apoyo a las microempresas del sector informal y, al mismo tiempo, animó a muchas organizaciones no gubernamentales e instituciones benéficas existentes a girar su centro de atención hacia dicho sector.

En suma, el optimismo respirado en los 80, contribuyó a generalizar una visión esperanzadora sobre el papel que podrían tener los programas de promoción de micro y pequeñas empresas como base para iniciar cambios estructurales en términos de equidad y alivio de la pobreza. Y en esto coincidían corrientes ideológicas aparentemente opuestas a la hora de entender los procesos de desarrollo del Tercer Mundo. Desde las posturas más ortodoxas se ponía el énfasis en las oportunidades que se derivan del dinamismo y la flexibilidad de estas unidades económicas. Por su parte, otros analistas, partidarios de un modelo de desarrollo alternativo en los países pobres, resaltaron la contribución de las microempresas a la configuración de una economía más social y, en definitiva, a construir un modelo de desarrollo más acorde con las necesidades de los más pobres. Casi al unísono, todos destacaron el papel protagonista que el sector de las micro y pequeñas empresas debía representar en el futuro.

Muchos pensaron que si las microempresas no evolucionaban y la mayor parte se anclaba en la frontera de la subsistencia, era por el aislamiento y la consecuente dificultad de acceso a determinados recursos (financieros o tecnológicos, por ejemplo) que el "entorno de la informalidad" no les brindaba. En consecuencia estas organizaciones se fueron especializando en ofrecer un tipo de servicio: crédito (combinado, en ocasiones, con formación contable y administrativa), formación técnica y empresarial adecuada y, en menor medida, transferencia de tecnología o comercialización. En definitiva, se trataba de encontrar un "ingrediente olvidado o ausente" (missing ingredient o missing input) (Tokman 1989), que si se suministraba podría tener un importante efecto estimulador de las microempresas.

Entre los donantes y agencias multilaterales, destaca el BID que ha llevado a cabo un extensivo Programa de apoyo al sector de la micro y pequeña empresa en América Latina desde 1978. Comenzó con la creación de un Programa de Pequeños proyectos, al que siguió, a partir de 1989, un notable incremento de la asistencia financiera y técnica, así como de la concesión de préstamos a microempresarios. En este mismo año, se creó la División de Microempresas para coordinar todas las operaciones del Banco relacionadas con el desarrollo de la microempresa. Finalmente, se creó el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) como un mecanismo adicional para potenciar el sector. El apoyo a la microempresa es un área muy significativa dentro de las inversiones del BID. Entre 1990 y 1994 se totalizaron 430 operaciones de microempresas por un valor de 349,6 millones de dólares. Esto significa una cantidad de recursos tres veces mayor a la acumulada entre 1978 y 1989.

Los más de 20 años de experiencia del BID en el sector microempresarial han contribuido a conformar las bases de su estrategia de actuación en el área, dando lugar a importantes cambios cualitativos. De una etapa inicial de transferencia de recursos técnicos y económicos directamente a los microempresarios, se ha pasado en los últimos años a priorizar el fortalecimiento institucional de organizaciones no gubernamentales intermediarias capaces de proporcionar los mismos servicios financieros a las microempresas. La viabilidad económica de estos intermediarios es fundamental para garantizar el desarrollo sostenible a largo plazo del sector microempresarial sobre la base de una economía de mercado. En este contexto, se busca potenciar su capacidad administrativa y financiera a través de la adopción de metodologías a medida y de convertirlas en instituciones formales del mercado financiero.

El Documento Micro 2001 presentado por el BID determina las dificultades e identifica las oportunidades a las que se enfrenta el sector y configura su estrategia a largo plazo:

Dificultad	Oportunidad
Marco legal restrictivo.	Promover cambios legales a nivel administrativo, laboral, fiscal y financiero, como por ejemplo, reducir los trámites burocráticos, crear un régimen fiscal específico o reformar el sistema de la propiedad.
Acceso insuficiente a servicios de intermediación financiera: menos del 5% de los microempresarios en América Latina tienen acceso al crédito formal.	Expandir y diversificar los servicios financieros, mediante el fortalecimiento de ONGDs intermediarias, la apertura del sector financiero formal a pequeños clientes, y la promoción de la competitividad en la microfinanciación.
Dificultad de acceso a servicios no financieros, como marketing, formación administrativa y contable y transferencia de nuevas tecnologías.	Proporcionar formación adecuada y de elevada calidad en estas áreas mediante el apoyo a las instituciones que ofrecen este tipo de servicios.
Escasos recursos económicos. Ni la financiación multilateral ni los recursos propios que el sector microempresarial es capaz de obtener del mercado son suficientes para cubrir sus necesidades de fondos.	Atraer la inversión privada, lo que requiere unas condiciones de confianza y estabilidad del entorno, un marco legal adecuado para la inversión e información de las organizaciones intermediarias más solventes.

Lo anterior muestra el interés de la banca internacional en el apoyo a la microempresa y los esfuerzos que se continúan haciendo para fortalecer este sector y las entidades y organizaciones que participan en él.

El *Microcredit Summit* celebrado en febrero de 1997 y al que se ha hecho referencia anteriormente, confirmó el creciente interés por el microcrédito como instrumento en la lucha contra la pobreza. Allí se intercambiaron experiencias positivas de instituciones, algunas de ellas con más de 20 años de experiencia en entregar fondos a los más pobres y se decidió poner en práctica una estrategia global que benefició a 100 millones de familias en situación de pobreza, con especial énfasis en las mujeres.

1.3. El microcrédito en la actualidad

Paulatinamente, de entre todas las variantes de apoyo, las actuaciones destinadas a otorgar crédito de pequeña escala a las microempresas del sector informal han ido ganando terreno y desplazando a otro tipo de medidas de promoción microempresarial, como la formación empresarial o la transferencia tecnológica. En la actualidad, los programas de microcrédito están presentes en casi todos los países del Tercer Mundo y se ejecutan mediante diversas fórmulas que se especifican más adelante (Mataix, 2000).

La popularidad del microcrédito se debe, en gran medida, a que es un instrumento que tiene algunas características que le hacen muy atractivo para las organizaciones implicadas en la cooperación internacional para el desarrollo:

- Los costes de inversión necesarios para iniciar un proyecto de microcrédito (servicios financieros) son, por lo general, menores que los de otro tipo de servicios de desarrollo empresarial –SDE-, como pueden ser la formación o la transferencia tecnológica. Esto permite que organizaciones de tamaño reducido puedan por sí mismas implantar y gestionar programas de esta naturaleza.
- El microcrédito es un instrumento más universal y más modular o “estandarizable” que otros como la formación o el asesoramiento técnico. Estos últimos requieren generalmente contenidos específicos para cada sector, lo que impide el aprovechamiento de economías de escala.
- Muchos programas de microcrédito acarician o incluso logran la autosostenibilidad financiera. La mayoría de los microempresarios “viven al día” y no tienen (o no pueden tener, por falta de recursos) un planteamiento estratégico para su negocio. Por eso suelen estar mucho más dispuestos a asumir los costes financieros de un préstamo (aunque sean muy significativos), que a pagar por un curso de formación o por un asesoramiento técnico cuyos efectos en la productividad de la microempresa no son inmediatos.
- La evaluación y la justificación económica de los proyectos de crédito puede hacerse sobre la base de indicadores cuantitativos, tales como las tasas de

devolución, el número de prestatarios o el incremento del volumen de negocio de sus microempresas. Esto resulta muy atractivo a la hora de establecer criterios claros de rendición de cuentas entre las organizaciones ejecutoras de proyectos y sus financiadores.

No hay duda de que gracias a los programas de microcrédito muchos pequeños productores de los países más pobres han podido, en los últimos años, mejorar los resultados de sus microempresas y, consecuentemente, han mejorado también su situación económica y la de sus familias. De hecho, un puñado de experiencias, entre las que destaca la del Grameen Bank en Bangladesh o la sumatoria de microcréditos de IMF en Bolivia, han tenido una amplia repercusión y han sido capaces de ofrecer crédito a miles de pequeños productores pobres.

Sin embargo, recientemente se han realizado algunos trabajos de evaluación del impacto del microcrédito, con un enfoque más estratégico que el de las evaluaciones convencionales, que llaman la atención sobre algunos aspectos críticos relativos a sus efectos en el medio y largo plazo:

- Mezzera (1993) afirma que el impacto del crédito en las microempresas tiene un rendimiento fuertemente decreciente, lo que significa que a medida que aumentan las cantidades de capital que se inyectan en la microempresa, las mejoras de productividad disminuyen drásticamente. La explicación de este fenómeno podría ser la siguiente: cuando la escasez del recurso financiero es muy aguda, los efectos del crédito pueden ser muy satisfactorios pero, al introducir progresivamente cantidades adicionales de capital, surgen nuevas restricciones que reducen su rendimiento como son, por ejemplo, las necesidades de formación y de capacidad de gestión o la limitación del mercado para absorber los aumentos de producción, es decir los SDE.
- En este sentido parece que, entre los participantes en programas de crédito, los que logran mayores y más sostenidos incrementos de productividad son aquellos microempresarios cuyos negocios parten (antes de incorporarse al programa) de una mejor posición competitiva y que, por tanto, son posteriormente capaces de hacer frente a dichas restricciones. Lógicamente, dichos microempresarios no suelen ser los de menores ingresos. Más adelante se desarrolla este aspecto en la tipología de IMF.
- Hulme y Mosley (1996), autores de un reciente estudio sobre una amplia muestra de actuaciones de promoción microempresarial, afirman que, en la mayor parte de los casos, el crédito se utiliza para aumentar la escala y no para introducir cambios en las formas de producción que podrían redundar en una mejora de la calidad de lo que se produce o en el aumento de la capacidad de innovación. Si esto es así, y si se tiene en cuenta que los beneficiarios de los prés-

tamos son, habitualmente, comerciantes o productores artesanales que ofrecen productos muy similares en mercados muy saturados (ropa, comida, etc..), los beneficiarios del crédito pueden, en la práctica, estar desplazando a otros microempresarios del mismo sector. Haggbladge (1997) ha estudiado los efectos de los préstamos que, a través del Grameen Bank, han recibido un amplio número de campesinos dedicados a procesar el arroz y concluye lo siguiente:

“El consumo de arroz en Bangladesh se ha mantenido constante en torno a 25 millones de toneladas por año. Con o sin Grameen Bank, molineros y aldeanos descascarillan 25 millones de toneladas. Si los prestatarios del Grammen Bank descascarillan más, hay alguien que lo hace en menor medida.”

Estas consideraciones críticas no implican, en absoluto, que el crédito no pueda ser un instrumento interesante. Una microempresa podría compararse con un organismo vivo para quien es indispensable la ingestión de varios nutrientes fundamentales. El crédito puede que sea uno de los más importantes, pero la salud de la microempresa sólo se consigue si puede contar con unas cantidades mínimas de todos ellos. En definitiva, puede afirmarse que, en la mayor parte de las ocasiones, una actuación unidireccional no es suficiente y que en el diseño de los programas deben incluirse diversos paquetes de medidas complementarias. La combinación de servicios de desarrollo empresarial –SDE– y servicios financieros en una región parece ser la fórmula que permita que los microempresarios se gradúen (ver tipología de microempresas).

1.4. Algunas implicaciones para el futuro

Los resultados obtenidos con la ejecución de programas de promoción de microempresas han sido, en general, poco alentadores. Es cierto que muchas experiencias funcionan razonablemente bien cuando mantienen una reducida cartera de beneficiarios pero cuando se intenta su extensión y multiplicación, pocas veces tiene éxito, de tal manera que, en términos macroeconómicos, la repercusión de estas iniciativas en las economías nacionales ha sido prácticamente imperceptible (Mezzera, 1993; Johnson y Rogaly, 1997). El BID reconoce que tras 20 años su programa de microempresas no ha logrado satisfacer más del 5% de la demanda de crédito de los microempresarios.

Sin embargo, la experiencia acumulada en los años anteriores ha permitido que hoy dispongamos de algunas lecciones de gran utilidad. Quizás la más importante de todas ellas sea que la microempresa no es la panacea para combatir la pobreza (Hugon, 1990). Los problemas del desarrollo de los sistemas productivos son complejos y no existe el “ingrediente olvidado” sino un entramado de factores sobre las que se debe actuar simultáneamente, y que a menudo se loca-

lizan en el entorno, y no en las características productivas de los negocios, es decir la coexistencia de SDE y crédito.

En este sentido, entre la comunidad de expertos implicados en el estudio y la promoción de las micro y pequeñas empresas se plantea que, para poder aprovechar realmente el potencial de la microempresa como motor de procesos de desarrollo económico y social, es necesario utilizar un enfoque más global en la promoción (OCDE, 1994; Steel, 1993; Levitsky, 1993), lo cual supone:

- Abandonar la búsqueda del ingrediente olvidado. En otras palabras: no deben confundirse los programas de promoción de microempresas con determinados mecanismos de apoyo a las microempresas más o menos específicos, como son, por ejemplo, el microcrédito o la asistencia técnica.
- Complementar la clásica intervención centrada en la oferta con el desarrollo de nuevas formas de promoción que permitan elevar la demanda de los productos de las microempresas, como pueden ser la creación de canales de comercialización, o el estímulo del contacto y el intercambio con sectores empresariales de otras regiones.
- Utilizar, en la medida de lo posible, instrumentos de promoción de microempresas que actúen indirectamente, es decir, sobre los condicionantes estructurales que en cada contexto obstaculizan el desarrollo de las actividades empresariales.
- Diseñar las líneas directrices de los programas a partir de la investigación de las principales líneas de fuerza que condicionan la evolución del sector en cada contexto.

Estas ideas, junto con el estudio de un amplio número de proyectos e intervenciones en el campo de la microempresa y el sector informal, han inspirado las orientaciones para el diseño de programas de promoción de microempresas que se proponen a continuación. Tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más pobres de los países en vías de desarrollo y lograr su integración en la dinámica económica del país al que pertenecen, estimulando la creación de pequeñas unidades de producción denominadas *microempresas*. Los medios utilizados para conseguir este objetivo son los servicios financieros y los SDE (la capacitación empresarial y la formación técnica entre otros). De ahí que la concesión de crédito no sea un fin en sí mismo, sino un medio de lograr el objetivo principal.

2. La Microempresa

Antes de comenzar la presentación de los diferentes tipos de servicios de apoyo a la microempresa, conviene tener presentes algunas de sus características propias que ayudan a comprender su problemática y sus necesidades, diferentes, en muchos aspectos, a la de otras unidades empresariales de mayor dimensión.

2.1. Perfil y características de la microempresa en las regiones pobres

La consideración de qué entra dentro de la categoría de microempresa es ciertamente arbitraria y varía de país en país. En algunos se define a la microempresa, básicamente, por su volumen de ventas, lo cual más que una descripción establece un techo que diferencia la microempresa de las PyMEs (pequeñas y medianas empresas).

Los donantes y agencias multilaterales de desarrollo, utilizan y asumen estas definiciones nacionales en los convenios de donación o préstamo para proyectos de microempresas. En estos convenios también se suele definir el monto máximo de crédito a otorgar a un microempresario. Esto se realiza con el fin de garantizar que las IMF que utilicen los fondos, les den a estos el destino que se pretende, es decir, dirigirlos hacia la población meta.

Como no existe una definición clara de lo que es microempresa, que englobe sus principales características (informalidad, tamaño reducido, intensivas en mano de obra) se presenta a continuación una clasificación de estas unidades económicas para tener una mejor interpretación de los instrumentos y servicios que se ofrecen a la misma y que se desarrollan en los capítulos siguientes.

2.2. Tipología y características

Microempresas de subsistencia	Microempresas con potencial de desarrollo	Microempresas en pleno desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de supervivencia, por lo general ambulantes. • Casi todas las actividades son comercio². • Rentables para el microempresario y su familia, pero no permiten generar ahorro. • Aquí se encuentra lo que se denomina famiempresa. • No llevan registro alguno de las operaciones. • Los ingresos y gastos de la actividad y de la familia están mezclados. • Generan más o menos un salario mínimo al microempresario. • Su mercado lo constituye el “barrio”. • No disponen de garantías reales, solo “morales”. • Representan entre el 70-80% del total del espectro. • Alta mortalidad de los “negocios”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades económicas permanentes con hasta 5 empleados remunerados, que pueden ser de la propia familia del microempresario. • Ganancias suficientes para generar ahorro y permitir la inversión. • No solo comercio, también artesanía, manufactura y servicios. • Llevan registros de Caja “entradas y salidas” lo que permite en muchos casos observar el desempeño del negocio. • Su mercado va más allá del “barrio”. • Disponen de alguna garantía real en muchos casos. • Aquí se encuentran microempresas con más antigüedad. • Representan el 15% - 20%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades económicas permanentes con hasta 10 empleados remunerados, que pueden ser de la propia familia del microempresario. • Tienen mercado y posibilidades de expansión y limitantes tecnológicos. • Aquí se encuentran actividades de comercio a mayor escala, manufactura y servicios. • Tienen en muchos casos registros contables y en varios países cumplen con las normativas de la formalidad (normativa de comercio, seguridad social e impuestos). • Algunos cuentan con garantía reales (bienes muebles e inmuebles). • Su antigüedad es alta en la mayoría de los casos. • Representan el 5%.

2.3. Servicios de apoyo a la microempresa

Como ya se ha señalado, para garantizar la viabilidad de un proyecto de apoyo a la microempresa en una región determinada, se debe buscar una oferta simultánea y complementaria de los servicios de desarrollo empresarial –SDE– y financieros que requieren los microempresarios. Estos servicios pueden ser suministrados directamente por un proyecto, el estado o a través de intermediarios.

² El cuadro 11 del estudio de Hege Gulli, 1999. BID permite observar la distribución de los clientes de IMF en Bolivia según del propósito de los préstamos (fuente: González-Vega, 1996)

Por esto se deben establecer y considerar desde un principio dos objetivos específicos para un proyecto de apoyo a la microempresa: i) *Fortalecer y ampliar la prestación de servicios de desarrollo empresarial dirigidos a la microempresa y, ii) Mejorar los servicios financieros para los microempresarios (mayor acceso al crédito).*

2.3.1. Servicios de desarrollo empresarial (SDE)

Entre los servicios que entran dentro de esta categoría, pueden destacarse dos grupos principales:

A. Servicios para mejorar el aprovechamiento de la capacidad existente

- a. La formación empresarial o de gestión* es el primer eslabón de la sucesiva cadena de servicios que permitirán a un microempresario aumentar su productividad y mejorar sus ingresos familiares.

Los cursos de formación empresarial proporcionan conocimientos administrativos básicos sobre costes, precios, comercialización, contabilidad, gestión de un crédito. Pueden ir destinados tanto a personas que desean crear una nueva empresa como a aquellas que ya tienen un negocio establecido y desean adquirir conocimientos empresariales elementales para mejorar su gestión y acceder a un crédito.

Estos cursos son utilizados por algunas IMF como un factor de selección de aquellos microempresarios que podrían acceder a un fondo de crédito dentro del nivel de riesgo previsto en un proyecto de apoyo a la microempresa. Aquellos que demuestren mayores aptitudes para la gestión empresarial tendrán más facilidad para obtener posteriormente un crédito.

- b. La capacitación técnica* es un servicio que tradicionalmente ha estado más en la órbita de la enseñanza formal financiada por el Estado como es la formación profesional. Sin embargo, algunos programas de cooperación internacional han optado por incluir la financiación de estos servicios dentro de los proyectos de apoyo a la microempresa. En otras ocasiones, son las propias ONGDs locales las que proporcionan este servicio asumiendo su coste cuando es necesario apoyar técnicamente a una microempresa.
- c. La asesoría administrativa* ha demostrado ser importante para el éxito de una microempresa. Esta asesoría permite identificar a algunas IMF, que ofrecen simultáneamente SDE y crédito, los negocios que potencialmente podrían acceder al crédito, así como realizar el seguimiento posterior a su

concesión y mantener un control directo y permanente del riesgo de morosidad de cada microempresario.

B. Servicios para incrementar la demanda de los productos y servicios a la microempresa y adecuar la oferta microempresarial a los mercados

Aunque estos servicios no se considerarn básicos e imprescindibles en muchos proyectos de cooperación internacional, se puede convertir en interesantes iniciativas de gran impacto. Se trata de identificar fuentes de ahorro e ingresos potenciales a través, por ejemplo, de la comercialización comunitaria (acceso a puntos de venta locales e internacionales en conjunto) y del apoyo al asociacionismo de las microempresas de un mismo sector para acceder a nuevos clientes.

En el apartado 4 se presentarán con mayor detalle estos SDE y se incluirán otros relacionados con la transferencia de tecnología, la creación de organizaciones de compra de insumos, el acceso a información comercial y la creación de infraestructuras.

2.3.2. Servicios financieros

Los microempresarios tienen poca experiencia y una mínima relación con el crédito de la banca formal. Por este motivo, se plantean a continuación los servicios que se denominan financieros. Estos son:

A. Servicios de asesoría para acceder al crédito

Este servicio es complementario con el de asesoría empresarial y permite al microempresario y a algunas ONGDs preparar los informes para la concesión de créditos. Para muchas ONGDs la asesoría de crédito es el elemento que reemplaza la garantía real que exige la banca formal, y prefieren contar con un buen servicio de asesoría al crédito que con un respaldo fuerte de garantías reales.

B. Acceso a líneas de crédito

La microempresa, por su pertenencia al sector informal de la economía, tiene grandes dificultades para acceder a los créditos de la banca tradicional. Por un lado, no reúne los requisitos legales establecidos, y por otro, los programas de plazos, intereses y montos no cubren por lo general las necesidades reales de los microempresarios.

Estudios recientes demuestran que la escasa oferta de crédito tiene como consecuencia inmediata que el microempresario se hace dependiente de prestamistas

usureros que conceden crédito a elevadas tasas de interés, disminuyendo así los resultados operativos de los negocios y la capacidad de ahorro e inversión.

De ahí que la concesión de créditos por parte de IMF locales, como son las ONGDs, sea uno de los principales elementos dinamizadores de la microempresa. Su metodología específica permite:

- ofrecer diferentes líneas de crédito, de acuerdo con las necesidades concretas de los microempresarios,
- dirigir el crédito tanto al fortalecimiento de microempresas existentes como a la creación de nuevas unidades productivas,
- desembolsar los créditos de acuerdo con un análisis detallado de la situación económica y administrativa de la microempresa,
- ofrecer tasas de interés competitivas en el mercado, así como periodos de gracia,
- plantear distintas alternativas de garantías, y
- proporcionar una atención personalizada y oportuna en el tiempo. Esta última condición es vital en los servicios financieros a la microempresa. En el microcrédito se trata de llevar el banco a la gente y no de traer gente al banco.

C. Garantías bancarias

Existen algunas iniciativas de la cooperación internacional para cubrir los servicios de garantías a las ONGDs que ofrecen servicios financieros. De esta forma, las IMF pueden cubrir con tranquilidad el riesgo de atender aquellos sectores de la población de más bajos ingresos que no tienen garantías reales que ofrecer.

A continuación se estudiarán con mayor detalle los aspectos prácticos de la dotación de servicios financieros.

3. Servicios financieros

3.1. Metodologías de microcrédito

Aunque en la actualidad los productos financieros ofrecidos a la microempresa son muy variados, a lo largo de estos años se han utilizado dos metodologías básicas para lo que se ha llamado microcrédito.

Metodología Solidarios	Crédito individual
1. Créditos pequeños individuales	1. Créditos de mayor monto
2. Garantía solidaria entre los mismos beneficiarios	2. Garantía prendaria o fianza
3. Tasas altas de interés	3. Tasas de interés de mercado
4. Dirigida a la microempresa de subsistencia	4. Dirigida a las microempresa con potencial de desarrollo o en pleno desarrollo
5. Financia solo capital de trabajo	5. Financia capital de trabajo y capital de inversión
6. La evaluación del crédito es grupal.	6. Evaluación por proyecto
7. Plazos promedio de tres meses	7. Plazos promedio de un año o más
8. Montos de créditos crecientes	

Una IMF puede utilizar ambas metodologías. De hecho, en algunas instituciones existe lo que se denomina “graduación” del microempresario, lo que significa que cuando un microempresario ha recibido y ha devuelto varios créditos grupales “solidarios”, se convierte en sujeto de créditos individuales y se le ofrecen incluso otros productos financieros más sofisticados como puede ser una tarjeta débito o de crédito e incluso créditos para consumo.

3.2. Costo de los servicios financieros

En la siguiente tabla se compara, a manera de ejemplo, los diferentes componentes de una tasa de interés en un país en América Latina para una operación de crédito de la banca tradicional (un crédito de consumo por ejemplo) y para una operación de una IMF (microcrédito).

	Banca tradicional de consumo (en América Latina)	IMF (microcrédito)	Observaciones
Riesgo (cartera no recuperable)	6%	3%	El riesgo en microcrédito se ha demostrado que es menor que en la banca.
Inflación	14%	14%	Siempre la inflación debe estar contenida en el cálculo de la tasa de interés.
Costo de gestión	6%	14%	La gestión del microcrédito es mucho más alta pues los montos son menores. Aquí se encuentra uno de los retos de las IMF: bajar sus costos operativos.
Costo del dinero	5%	0%	Aquí se asume coste cero aunque en la realidad muchas IMF tienen costos como la banca de consumo.
Beneficios	4%	4%	En el caso de las IMF los beneficios van a capitalización para nuevos préstamos y en la banca a dividendos.
Total	35%	35%	La tasa de una IMF debe acercarse a la tasa de mercado en lo posible

Este ejercicio de cálculos con supuestos, muestra como si se eleva el costo del dinero a una IMF, y sus costos de gestión no disminuyen, la tasa de interés del microcrédito tendrá que ser superior a la de la banca de consumo, para lograr la sostenibilidad de la IMF.

3.2.1. Análisis del riesgo y de la tasa de interés

Para poder realizar el análisis de viabilidad del fondo de crédito se debe analizar la tasa de interés considerando los distintos componentes de la tasa de crédito de cada país. La fijación de la tasa de interés de un proyecto y/o de las IMF que operan en un país es un elemento fundamental para la sostenibilidad de un proyecto, y muchas veces no está exento de presiones políticas en el país beneficiario. No obstante, para establecer la tasa de interés de un proyecto de apoyo a la microempresa es necesario realizar un ejercicio que permita comprender qué peso tiene cada elemento en dicha tasa de interés para cada situación.

Al desagregar la tasa de interés de los microcréditos de un proyecto de apoyo a la microempresa, encontramos que ésta se compone de un porcentaje de costos de gestión del fondo, del riesgo de utilización del fondo, de la tasa de inflación, del costo del dinero y de un porcentaje destinado al IF para que se fortalezca o capitalice.

Costo de Gestión

En los proyectos de microempresas el costo de gestión depende de los costos de funcionamiento de las IMF y ONGDs y debe incluir el costo de llevar los servicios financieros que se ofrecen a los microempresarios, es decir, incluir los costos de asesoría financiera, análisis de las solicitudes de crédito, preparación de los dossier de los microempresarios, contabilidad, trámites ante el fondo de crédito, y costos de cobro, así como los costos inherentes al funcionamiento de la entidad (alquiler, depreciación, equipos, etc.).

Riesgo

Depende del análisis de las solicitudes de crédito de los microempresarios. Sin embargo, la cartera perdida de los créditos concedidos a los microempresarios es de las menos voluminosas de todos los productos financieros, incluyendo los de la banca formal. Se estima por ejemplo, que en Colombia este porcentaje no es superior al 2%, mientras que la banca formal trabaja con un riesgo para la cartera morosa del país del 6%.

Los requisitos más comunes que utilizan las IMF en América Latina para otorgar un préstamo con un riesgo controlado son:

- Que el microempresario sea el dueño de su negocio.
- Que tenga un documento de identidad.
- Demostrar un año de experiencia en su actividad económica.
- Restringir el crédito a actividades económicas y no a consumo familiar.

Inflación

La tasa de interés debe incorporar la tasa de inflación como sucede en la banca formal. En caso contrario, el fondo de microcrédito perderá valor adquisitivo.

Capitalización

La capitalización es fundamental para el desarrollo y fortalecimiento institucional de las ONGDs e IMF que brindan servicios financieros. Si un proyecto pretende ser sustentable, la implicación de IMF fuertes y eficientes dará la garantía deseada para el futuro cuando se termine el proyecto. Por lo tanto la tasa de interés debe incluir un porcentaje de capitalización equiparable al de beneficios que calcula la banca tradicional.

Costo del dinero

Si bien los fondos de los proyectos financiados por algunos donantes son no reembolsables, sería deseable asignar a la tasa de interés unos puntos equiva-

lentes al costo que tendría acceder a estos recursos en el mercado comercial preferencial. En la actualidad muchas IMF pueden captar ahorros (si están reguladas) para aumentar la oferta de microcréditos, con lo cual el dinero tendría un costo equivalente al interés pagado al ahorrador. También aquí se incluye el interés que, aunque bajo, algunos donantes y agencias bilaterales cobran a las IMF. Prácticamente quedan pocos recursos internacionales con costo cero para las ONGDs.

Si establecemos el valor porcentual para cada uno de los ítems anteriores, obtendremos la tasa de interés del proyecto en el país de intervención y, de paso, un esquema para:

- establecer el margen de intermediación con las IMF vinculados al proyecto,
- negociar con las autoridades fiscales y cambiarias del país la reglamentación de la utilización del fondo de crédito,
- establecer metas de eficiencia para las IMF (costo por crédito intermediado), y
- destinar recursos de fortalecimiento institucional para las IMF cuando la institución intermediaria tenga costos de operación altos. Un porcentaje alto de costos de operación hacen que la tasa de interés no permita la recuperación total de los costos enunciados anteriormente y ponga en riesgo el fondo de crédito, poniendo en riesgo la sostenibilidad y capitalización de la IMF.

3.2.2. Fondo de crédito

Un fondo de crédito nunca es un objetivo en sí mismo sino un medio de un proyecto de apoyo a la microempresa. Uno de los medios básicos con los cuales la cooperación internacional ha dotado a los proyectos de apoyo a la microempresa son los fondos de crédito rotatorios. En casi todas las solicitudes de los gobiernos u ONGDs se indica ya un monto de crédito solicitado, pero la pregunta es: ¿Cuánto se requiere de fondo de crédito?

Es fundamental durante la fase de formulación de un proyecto presentar una primera aproximación del funcionamiento del fondo, a partir de la situación actual de crédito que otorgan los intermediarios financieros (IMF) en la zona de intervención del proyecto.

Utilizando el inventario y el diagnóstico de los posibles intermediarios, se establecen dos parámetros:

- el número de IMF que trabajan en la zona del proyecto, y
- el volumen de crédito promedio que tramita cada intermediario.

Con estos parámetros podemos obtener una aproximación al volumen actual de crédito que se ofrece en la zona de influencia del proyecto.

Teniendo en cuenta los factores anteriores (cobertura deseada del proyecto y monto de crédito que se ofrece en dicha área y población beneficiaria) se establece un porcentaje de incremento en la oferta del crédito de forma anual por la presencia del proyecto. Si se estima que el volumen de crédito crecerá un 30% anual debido a los fondos que proveerá el proyecto a través de las IMF identificadas, tendremos más o menos el volumen de crédito requerido año a año hasta la finalización del proyecto y su transferencia.

Las evaluaciones realizadas sobre los fondos de crédito financiados por la Comunidad Europea mostraron que existe una cierta tendencia a sobrestimar la demanda de crédito, pues se asume que “todos los microempresarios necesitan crédito y todos tienen la capacidad y la voluntad de tomarlo”. Un sobredimensionamiento del fondo de crédito ocasiona presiones negativas sobre los responsables del proyecto, ya que si la colocación del crédito es lenta, se tiende a aceptar demandas de crédito de negocios no rentables, aumentando así la tasa de riesgo y amenazando la sostenibilidad del proyecto

3.3. Los intermediarios financieros

Los intermediarios financieros son instituciones, tanto gubernamentales como no gubernamentales (ONGDs) o del sector financiero formal, que gestionan los recursos del proyecto para proporcionar servicios financieros y SDE en algunos casos, a los estratos más pobres de la población. En general, se les puede dividir en:

- instituciones de crédito reglamentadas por el Banco Central o una agencia reguladora bancaria. Son los bancos, financieras y cajas de ahorro.
- instituciones no reglamentadas, que incluyen cooperativas, fundaciones, ONGDs.

Para ser elegibles por los agentes de cooperación como gestores de los fondos de un proyecto de apoyo a la microempresa, los intermediarios deben ser financieramente sostenibles y proporcionar servicios de calidad al alcance de los beneficiarios. Tradicionalmente, han sido las ONGDs las que han asumido esta labor de intermediación por su mayor orientación a los beneficiarios, siempre y cuando demostraran un sólido desempeño financiero y fortaleza institucional. En los últimos tiempos, se reconoce que para lograr un mayor alcance del microcrédito es necesario incorporar nuevos IF como la banca tradicional. Se ha demostrado que la colaboración entre los agentes de coopera-

ción y los intermediarios locales (ONGDs y banca) aporta beneficios para ambas partes: los primeros logran sus objetivos más fácilmente y los segundos se fortalecen institucionalmente y reciben fondos para sus usuarios de microcrédito en condiciones más favorables.

Si dentro de los problemas a resolver en una región o país se encuentra la debilidad institucional de los intermediarios, se debe incorporar un objetivo específico de *Fortalecimiento Institucional de las entidades de Gobierno y ONGDs (y porqué no la banca) que trabajen con la microempresa*. Muchos donantes ponen a disposición de los países fondos importantes para microcrédito sin destinar apenas recursos para el fortalecimiento de las IMF.

Al inicio de este texto se expuso cómo el BID ha ido orientando su objetivo fundamental de intervención en el sector de la microempresa hacia el Fortalecimiento Institucional de las IMF. Esto es el resultado de sus muchos años de experiencia que demuestran que, además de transferir recursos económicos, en muchos países hay que comenzar por crear o fortalecer las IMF.

En el área de microcrédito coexiste una gran variedad de instituciones, desde ONGDs especializadas en la dotación de microcrédito como estrategia para reducir la pobreza hasta instituciones bancarias convencionales. A continuación se presentan dos tablas para caracterizar las instituciones que ofrecen servicios financieros a la microempresa.

3.3.1. Tipología de Instituciones que ofrecen servicios financieros a la microempresa				
	ONGDs no especializadas	ONGDs que ofrecen microcrédito	IMF	Instituciones Financieras tradicionales
Figura jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Fundaciones. • Asociaciones sin fines de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundaciones. • Asociaciones sin fines de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieras. • Bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas. • Mutuales. • Bancos. • Financieras.
Regulaciones bancarias a las cuales se someten	Ninguna. Ofrecen crédito sin vigilancia de los gobiernos. No pueden captar ahorros en casi todos los casos. En el caso de las asociaciones la captación de ahorros y la oferta de crédito están limitados a los asociados.	Ninguna. Ofrecen crédito sin vigilancia de los gobiernos. No pueden captar ahorros en casi todos los casos.	Reguladas por la Superintendencia de Bancos. Solo pueden ofrecer algunos de los productos financieros de la banca tradicional. Se asemejan a la banca de consumo. (Recientemente en Bolivia se les denomina Instituciones financieras no bancarias).	Reguladas por la Superintendencia de Bancos y/o de Cooperativas.
Estrategia institucional	Buscan un impacto social cubriendo costos iniciales del crédito. Mantener un valor constante del Fondo de crédito en el tiempo no es necesariamente un objetivo.	Buscan un impacto social a la vez que cubrir los costos de los servicios de crédito. Tienen metas de atención negociadas con los donantes y buscan, en algunos casos, que los microempresarios se "gradúen", es decir que logren ser sujetos de crédito de la banca tradicional, o que pasen de la metodología Solidarios a la de Crédito individual.	Busca un impacto social a la vez que tienen como objetivo que la operación de los servicios financieros sea rentable.	El segmento de la microempresa les permite penetrar en nuevos mercados. Algunos bancos también buscan mejorar su imagen institucional de cara a la sociedad ofreciendo servicios financieros a la microempresa.

Tipología de Instituciones que ofrecen servicios financieros a la microempresa				
	ONGDs no especializadas	ONGDs que ofrecen microcrédito	IMF	Instituciones Financieras tradicionales
Clientes	Microempresa. Productores agrícolas.	Microempresa urbana.	Microempresa urbana. Pequeña empresa.	Todas las empresas. El segmento de la microempresa es pequeño en el volumen de negocios de la institución.
Productos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología Solidarios. • Crédito individual para el negocio. • Bancos Comunales. • En pocas circunstancias ofrecen créditos para consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología Solidarios. • Crédito individual (en algunos casos sin diferencia si es para consumo o para el negocio). • Bancos Comunales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología Solidarios. • Crédito individual de consumo y para el negocio. • Leasing. • Otros aún incipientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito individual para consumo. • Crédito individual para el negocio. • Tarjeta de crédito.
Fuentes de capital utilizadas para ofrecer servicios de crédito a la microempresa	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos subvencionados por donantes internacionales. • Fondos sociales de los Gobiernos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos de otros bancos locales. • Préstamos subvencionados de fondos del sector privado local. • Fondos sociales de los Gobiernos. • Fondos internacionales de donates y banca multilateral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital propio. • Ahorros de clientes. • Fondos sociales de los Gobiernos. • Fondos internacionales de donantes y banca multilateral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital propio. • Ahorros de clientes. • Fondos sociales de los Gobiernos. • Fondos internacionales de donantes y banca multilateral.
Ejemplos	Ver tabla siguiente			

Fuente: Lucano y Tabora, 1998 en Gulli, 1999 y propia de los autores.

3.3.2. Escala, profundidad y sostenibilidad de los servicios financieros ofrecidos a la microempresa				
	ONGDs de corte generalista	ONGDs que ofrecen microcrédito	IMF	Instituciones Financieras tradicionales
Escala	Tienen un volumen bajo de créditos. Pocos usuarios /clientes.	Llegan a un mayor número de clientes. Las que utilizan la metodología "Solidarios" llegan a más número de usuarios.	Han logrado llegar en algunos países a un importante número de clientes.	Es la institución financiera que más número de microempresarios puede alcanzar. Es un potencial interesante para multiplicar la oferta de servicios financieros a la microempresa.
Profundidad de sus servicios financieros	Llegan a los más pobres de los más pobres. Sus usuarios/clientes están casi todos por debajo de la línea de pobreza que define NNNU.	No llegan necesariamente a los más pobres de los pobres. Al utilizar tasas de interés reales, se dirigen a segmentos un poco por encima de la línea de pobreza.	Dependiendo de la metodología de crédito puede llegar a clientes/ usuarios que están por debajo de la línea de pobreza.	No llegan a los más pobres de los pobres. Sus clientes están por encima de la línea de pobreza.
Sostenibilidad	La sostenibilidad de los servicios financieros, de forma exclusiva, es difícil de ser observada pues se mezcla con las actividades generales de estas instituciones.	Su objetivo es lograr alcanzar la eficiencia operacional de toda la institución. Aquellas instituciones que combinan simultáneamente servicios financieros y SDE tiene una sostenibilidad más baja que las que se especializan en servicios financieros.	Se especializan en servicios financieros de forma exclusiva. Buscan además de eficiencia operacional, rentabilidad financiera institucional.	La sostenibilidad está dada por la Institución Financiera en su conjunto que puede garantizar que los servicios financieros a la microempresa sean sostenibles en el tiempo.
Ejemplos	Fund. Carvajal (Colombia), Fundasol (Uruguay), Cesap (Venezuela), Fundación Trabajo para un hermano (Chile), Red CARE (varios países), Alternativa (Perú), Fundación Mendoza (Venezuela).	Bancos de la Mujer (varios países), Microempresas de Antioquia (Colombia), ACODEP (Nicaragua), FED (Ecuador), Red FINCA (varios países), Funadeh (Honduras), Genesis (Guatemala), Prodem (Bolivia).	Grammen Bank (Bangladesh), Mi Banco (Perú), FIE (Bolivia), FINAMERICA (Colombia), MEGABANCO (Colombia), BANGENTE (Venezuela), Calpiá (El Salvador), Banco Solidario (Bolivia), Financiera Los Andes (Bolivia), Multicredit Bank (Panamá), Bancoademi (Rep. Dominicana).	Bandesarrollo (Chile), Banco del Pacifico (Ecuador), Cooperativa FUCAC (Uruguay), Banco Empresarial (Guatemala), Banco del Comercio (Costa Rica), Financiera Familiar (Paraguay), Banco del Estado (Chile), Financiera Fassil (Bolivia).

Fuente: Lucano y Taborga, 1998 en Gulli, 1999 y propia de los autores.

En estas tablas además de intentar caracterizar las distintas instituciones, se introducen igualmente dos conceptos que han sido objeto de debate: ¿Se debe llegar con el microcrédito a los más pobres? ¿Cómo lograr la sostenibilidad sin dejar de lado a los más pobres?

Al respecto se ha realizado en la segunda tabla un análisis de la escala y profundidad de los servicios financieros, de una parte, y de la sostenibilidad por otra. Igualmente se presentan ejemplos que ayudan a ubicar las tipologías en la realidad latinoamericana.

La banca comercial que tiene como producto financiero el microcrédito y las ONGD parecería que no tienen nada en común, pues sus fines operacionales son opuestos y, tal vez, sólo parecen coincidir en que conceden pequeños préstamos. Sin embargo, como se expresaba en capítulos anteriores, es posible y deseable que formen parte de un mismo proyecto como intermediarios financieros de un fondo rotatorio. Su acción conjunta puede ayudar a reducir la pobreza, pues los recursos para microcrédito requieren de IMF presentes en los sectores urbanos pobres, y no necesariamente esta es la situación que caracterizan amplias zonas urbanas deprimadas de las ciudades de los países en vía de desarrollo, que tiene poca o nula presencia de IMF.

A. Profundidad

Se ha comprobado que pocas IMF llegan a los sectores más pobres. Uno de los argumentos utilizados para explicar este hecho es que no tienen garantías para respaldar los préstamos. Un estudio realizado por el Banco Mundial indica que las ONGDs atienden a sectores más pobres que las cooperativas de crédito (observando el monto de los préstamos¹). Sin embargo, la escala de las ONGDs les hace llegar a un menor número de pobres (en cantidad absoluta) que las cooperativas que utilizan montos mayores en sus préstamos.

Las IMF que utilizan la metodología Solidarios llegan a los más pobres de los pobres, pues los que otorgan créditos individuales utilizan montos mayores. Pero no necesariamente este es un hecho que se cumple siempre, pues ya existen varios casos en los cuales los bancos comerciales han logrado con productos financieros de microcrédito, llegar sistemáticamente a un número mayor de pobres que algunas ONGDs que operan en su misma zona.

¹ Para el análisis de profundidad se utiliza el monto promedio de los préstamos, expresado en porcentaje del PNB per capita. Este indicador intenta acercarse al análisis del nivel de pobreza de los microempresarios. (Gulli, 1999).

B. Escala

También definida como capacidad de intermediación financiera, la escala da una idea del volumen de recursos de microcrédito que una IMF está en capacidad de colocar y recuperar en el mercado, definido éste como las zonas urbanas marginales de un barrio, una ciudad o un país.

Si bien las ONGDs generalista que llegan a los más pobres tienen una baja capacidad de intermediación, en el otro extremo, la banca comercial tiene una gran capacidad de intermediación de microcréditos, aunque no llegan a los más pobres. Una de las razones que explicaría la situación es la metodología utilizada. Aparentemente las IMF que utilizan la metodología Solidarios llegan a los más pobres de los más pobres. La banca no utiliza, hasta el momento, esta metodología.

La combinación de escala y profundidad es finalmente la que determina el alcance de sus servicios financieros, es decir, el volumen de clientes que atiende la institución y si esta IMF llega a los más pobres de los pobres (nivel de pobreza de la población atendida).

C. Sostenibilidad de una IMF

Anteriormente se planteaba que al atender a los más pobres se pone en peligro la sostenibilidad de las IMF. Esto parece ser cierto al estudiar la cartera de muchas IMF, especialmente en América Latina. La especialización de las ONGDs, la ausencia de fondos con coste de dinero cero a disposición de dichas instituciones (los donantes ya no entregan fondos no reembolsables) y los costes que genera la captación de ahorro, tienen un efecto directo sobre el nivel de riesgo que quieran asumir las IMF. Las instituciones de microfinanzas-IMF buscan así reducir los costos operativos (aumentando el monto del microcrédito por operación) y buscan ir al segmento de los microempresarios más sólidos y que demuestren más antigüedad en su actividad económica. Estas dos últimas características, unidas a disposiciones en muchos países que establecen un techo a las tasas de interés, hacen que de forma natural las IMF se alejen de los más pobres y realicen sus operaciones de microcrédito con clientes que en muchos casos se encuentran por encima del umbral de pobreza.

En términos generales, la sostenibilidad de una IMF está dada por:

a) Políticas de precio apropiadas

Las IMF deben ofrecer préstamos a tasas que cubran sus operaciones sobre una base sustentable, es decir, que cubran los aspectos que se incluyen en el apartado 3.2. (Costos de los servicios financieros).

b) Calidad de la cartera

La morosidad de la cartera debe ser inferior al 4%. Las entidades crediticias como BID y el Banco Mundial asumen que por encima de este porcentaje de morosidad, la IMF está amenazada, es decir, la ONGD o el IF. En el anexo *Principios y Definiciones Básicas* se incluye una definición de la tasa de morosidad y de cómo calcularla.

c) Eficiencia operacional

Se define como la posibilidad de cubrir los costos administrativos y las pérdidas de los préstamos con los ingresos de operación. La experiencia internacional muestra que los intermediarios con éxito logran la eficiencia operacional en un período de entre 5 y 7 años, no requiriendo subvenciones a partir de este momento.

De esta forma y basados en el desempeño institucional, se pueden clasificar las IMF de la siguiente forma:

- las ONGDs o los IF que garantizan el cumplimiento de las metas de desempeño,
- aquellos IF que son susceptibles de vincularse al proyecto con un refuerzo institucional por parte del mismo, y
- aquellos IF que pueden aumentar su cobertura actual de servicios financieros a microempresarios en zonas donde no se presentan servicios financieros adecuados. En este caso, se asume un riesgo mayor. Pero si se trata de aumentar la cobertura de servicios, es importante que el riesgo en algunos casos sea compartido entre el nuevo proyecto (el donante o agencia multilateral) y las ONGDs o IF, al menos en los primeros años. Este es el caso de la promoción del micrédito en zonas rurales que es una asignatura pendiente tanto para IMF como para la cooperación internacional.

Ahora, un sistema de microcrédito sostenible en una región o un país está dada por:

- la existencia de varias y diferentes IMF,
- que las IMF ofrezcan servicios de ahorro,
- que las normativas gubernamentales no introduzcan restricciones como tasas de usura que impidan a las IMF cubrir sus costos,
- que las IMF cuenten con asistencia técnica para fortalecimiento institucional con el fin de reducir su riesgo y sus costos de gestión.

4. Servicios de desarrollo empresarial (SDE)

4.1. Instrumentos no financieros de apoyo a las microempresas

En la tabla siguiente se recoge y se ordena una amplia variedad de servicios de desarrollo empresarial que se han clasificado en seis grupos que se corresponden con la satisfacción de seis necesidades frecuentes en las microempresas¹:

- Incrementar la demanda de los productos y servicios de las microempresas y adecuar la oferta de los productos y servicios de las microempresas a las características de la demanda de nuevos mercados.
- Mejorar el aprovechamiento de la capacidad productiva existente.
- Transferir y adaptar nuevas tecnologías.
- Estimular la creación de organizaciones de compra de las microempresas de un sector.
- Facilitar el acceso a redes para obtener información (comercial y tecnológica) y para ofrecer productos y servicios.
- Crear instalaciones adecuadas para el establecimiento de microempresas.

Los dos primeros ya fueron presentados en el apartado 2. Para cada grupo se exponen ejemplos recogidos, en su mayor parte, en la literatura sobre sector informal y microempresa.

¹ Este apartado está basado en un trabajo anterior de uno de los autores titulado “Los programas de apoyo a la microempresa” que fue publicado por CIDEAL en 2000 dentro del monográfico “Las Microempresas como agentes de desarrollo en el Sur”.

Posibles objetivos de mejora	SDE	Ejemplos
Incrementar la demanda de los productos y servicios de las microempresas y adecuar la oferta de los productos y servicios de las microempresas a las características de la demanda de nuevos mercados.	Impulso o fortalecimiento de centros de información comercial.	“Proarte” apoya a más de 100 artesanos nicaragüenses en la comercialización de sus productos. (Goldmark, 1995)
	Creación de canales alternativos de comercialización.	La ONGD española “Rubén Darío” constituyó la empresa “Hispanica” (un 50% de su capital pertenece a productores de café nicaragüenses) con el objeto de que éstos puedan participar en el empaquetado y la distribución final del producto. La ONGD colombiana Promotora de Comercio Social relaciona a la microempresa con las grandes superficies. Ver referencia en Parte II.
	Creación de cooperativas de comercialización	CAFEDIRECT es una comercializadora que opera con criterios de “comercio justo” que en 1993 tenía, en Inglaterra, una cuota de mercado del 2,3%. (Millard, 1996). RED COMAL de Honduras y FUNDACIÓN MAQUITA CUSHUNCHIC de Ecuador. Ver referencia en Parte II.
	Incorporación de las microempresas a las ofertas de contratación pública	“AGETIP” en Senegal se crea, con apoyo del Banco Mundial, para facilitar la licitación de microempresas locales en proyectos de infraestructura y servicio público. (Pean, Watson 1993). El Ministerio de Obras Públicas de Colombia ha abierto sus licitaciones públicas a Cooperativas de vecinos para el mantenimiento de Caminos Vecinales. Las Empresas Públicas de Medellín (Colombia) fomenta el reciclaje de basuras a través de la Cooperativa de recicladores apoyados por la ONGD local ACTUAR-Famiempresas
	Estímulos a la subcontratación de microempresas por parte de empresas de mayor dimensión.	El proyecto FOMMI de la Unión Europea ha creado una entidad para la subcontratación de micromprensarios en El Salvador En Malasia se crearon “empresas paraguas” para realizar actividades de “marketing” conjunto y actuar como nexo de unión de grupos de microempresarios con grandes empresas. (Dhevan, 1994)
	Encuentros empresariales	“Protrade” es un programa financiado por la cooperación alemana (GTZ) de asistencia técnica y financiera para la participación de microempresas en ferias internacionales.

Posibles objetivos de mejora	SDE	Ejemplos
Mejorar el aprovechamiento de la capacidad productiva existente.	Formación para microempresarios (técnica y de gestión).	El “Programa Paraguayo de Capacitación con Bonos” es un interesante ejemplo de adecuación de demanda y oferta formativa para microempresarios. Los microempresarios reciben unos bonos que canjean por formación en el programa que desean. Las empresas de formación que desarrollan dichos programas son calificadas y retribuidas en función de la demanda que reciben. (Goldmark, 1995). La Fundación Carvajal de Cali (Colombia) tiene más de 20 años de experiencia en la formación empresarial de microempresarios con cartillas que se utilizan en más de 10 países de América Latina.
	Estímulos a la subcontratación de microempresas por parte de empresas de mayor dimensión.	“Swisscontact” ha desarrollado una metodología propia para el asesoramiento técnico a microempresarios. (Keller, 1989).
	Estímulos para la colaboración tecnológica entre microempresas y entre éstas y empresas más avanzadas.	El CSFS (Center-Satellite Factory System) de Taiwan contribuye a coordinar enlaces entre microempresarios con capacidades tecnológicas y productivas complementarias. (Navdi, 1998)
Transferir y adaptar nuevas tecnologías.	Incorporación de centros de investigación al programa. Creación de centros de transferencia tecnológica.	El MIDC (Metal Industries Development Centre) de Pakistán proporcionó la formación necesaria para la adopción, por parte de un amplio grupo de microempresarios productores de material clínico, de una nueva tecnología de tratamiento térmico del acero. (Nadvi, 1998).
Estimular la creación de organizaciones de compra de las microempresas de un sector.	Creación de cooperativas de compra de materias primas.	La asociación AMA (Associação dos Moveleiros de Aruaru) en Brasil, actúa como central de compras de materias primas para muchas microempresas del sector del mueble de la región de Aruaru. (Goldin et al., 1993).
	Alquiler de herramientas y equipos.	ISA (Informal Sector Association) de Zimbawe, gestiona un programa de alquiler de herramientas entre sus microempresarios miembros. (Carlton, Hancock; 1998).
Facilitar el acceso a redes para obtener información (comercial y tecnológica) y para ofrecer productos y servicios.	Facilitar la utilización de redes (en especial de “Internet”) a grupos de microempresarios.	El informe sobre Desarrollo Humano del PNUD de 1999 llama la atención sobre las disparidades de acceso a INTERNET entre países ricos y pobres. En estos últimos se calcula que sólo el 3% de la población tiene acceso a la red.

Posibles objetivos de mejora	SDE	Ejemplos
Crear instalaciones adecuadas para el establecimiento de microempresas.	Parques para microempresas Mercados públicos acondicionados para el establecimiento de microempresas comerciales.	Las “incubadoras de empresas” permiten el lanzamiento de microempresas innovadoras. Ofrecen la posibilidad de compartir servicios básicos (comunicaciones, administración...) y facilitan el contacto entre grupos de emprendedores.

Es necesario tener en cuenta que el proceso de evolución de las microempresas es complejo y que, en general, el análisis de su entorno conducirá a acometer diversas estrategias complementarias y, por consiguiente, múltiples acciones. Incluso en aquellos casos en los que puede existir un tipo de carencia concreta muy relevante, como puede ser la necesidad de crédito, la experiencia ha revelado que las actuaciones conducentes a paliar el problema generan en el corto plazo nuevas necesidades. Por ejemplo, un aumento de la producción derivado de un mejor acceso a crédito puede ser estéril si no va acompañado de la posibilidad de acceder a nuevos mercados.

Sin embargo, frecuentemente las ONGDs no pueden disponer de recursos suficientes para hacer todo lo que “a priori” sería deseable. En consecuencia, será necesario establecer una serie de criterios de decisión para construir un programa consistente con las necesidades reales de las microempresas:

- Dar prioridad a aquellos servicios que incentiven la utilización de los recursos locales, tanto materiales como humanos y técnicos.
- Seleccionar un conjunto coherente de servicios complementarios.

Siempre hay que tener en cuenta la compatibilidad de lo que se desea hacer con otro tipo de acciones, como pueden ser otros proyectos o programas de desarrollo en la misma región.

- Trabajar con óptica de largo plazo.

Si bien es cierto que puede ser muy difícil encontrar recursos para el desarrollo simultáneo de acciones complementarias, éstas deben planificarse escalonadamente en el corto, medio y largo plazo. En general, la puesta en práctica de cualquier servicio de promoción requiere unas condiciones mínimas de partida, que muchas veces hay que alcanzar con un trabajo previo de “preparación del terreno”.

A este respecto, en ocasiones es importante comenzar actuando durante algún tiempo sobre ciertos factores que operan como restricciones para el desarrollo microempresarial y que es necesario modificar antes de iniciar las

actividades de promoción. Esto es así, por ejemplo, cuando existen carencias de infraestructuras básicas o un clima político hostil.

En otros casos, puede ser aconsejable incluir entre las acciones a corto plazo alguna que tenga una repercusión ciertamente palpable para el grupo objetivo, de modo que se genere confianza desde el inicio del programa.

Por otra parte, hay determinadas estrategias de promoción, como puede ser la generación de un clima de colaboración y el fortalecimiento de la capacidad de organización entre los integrantes del grupo objetivo, que requieren plazos de tiempo muy largos para ponerse en práctica y que deben acompañar al resto de las actividades a lo largo del ciclo de vida del programa. No debe ocultarse, sin embargo, que, indudablemente, los programas de desarrollo que se planifican y ejecutan con horizontes temporales cortos (de 1 a 3 años) suelen ser más fácilmente manejables que aquellos que necesitan períodos de ejecución más amplios (ver tabla siguiente).

	Corto plazo	Largo plazo
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de gestión de recursos. • Facilidad de justificación ante financiadores. • Facilidad de evaluación de resultados. • Si el programa funciona, tiene un gran efecto de demostración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite actuar sobre el entorno (cambios estructurales). • Permite destinar recursos a “preparar el terreno”.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar cambios sólo coyunturales. • Dificultad para actuar sobre variables del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayores dificultades de captación y gestión de recursos. • Los resultados tardan en observarse, lo que implica difícil justificación, incluso desánimo. • Es más difícil evaluar resultados.

- Fomentar la participación de los beneficiarios en el proceso de definición de servicios.

En este sentido, es fundamental dotar a los beneficiarios de una capacidad institucional para la negociación que les permita defender sus derechos y aunar sus capacidades.

4.2. Instituciones facilitadoras de los SDE

La dificultad y la complejidad de los programas de apoyo a la microempresa, la necesidad de las ONGDs de comprender las características y la dinámica de las

microempresas, así como el entorno político, económico y social en el que se desenvuelven y, consecuentemente, la dependencia de la captación de recursos externos, explica la necesidad de impulsar la participación y, sobre todo, la complementariedad de agentes de diversa naturaleza. Dicho de otro modo, la necesidad de actuar simultáneamente en diversos frentes y de promover proyectos de apoyo a la microempresa multidimensionales con una amplia diversificación de instrumentos obliga, cada vez más, a poner en juego las capacidades y los recursos de diversas instituciones.

Lógicamente, esto es algo que, desde el punto de vista de la organización del programa, requerirá la creación de un sistema organizativo capaz de coordinar y de repartir papeles entre los citados agentes.

Los agentes que pueden participar en un programa de promoción de microempresas son muy diversos: desde pequeños grupos de microempresarios que se organizan para proteger sus intereses, hasta poderosos organismos internacionales como el Banco Mundial. Entre ambos extremos, las organizaciones no gubernamentales especializadas, las fundaciones e instituciones privadas y las agencias regionales de desarrollo, ofrecen diferentes modalidades de apoyo a las microempresas.

Conocer el papel que cada una de estas instituciones pueden representar en los proyectos de apoyo a la microempresa, constituye un buen punto de partida para su articulación.

4.2.1. Organizaciones de los propios microempresarios, también llamadas organizaciones de autoayuda u organizaciones de base.

Es frecuente que grupos de microempresarios creen sus propias organizaciones para compartir recursos, lograr ciertas economías de escala o proteger sus intereses. Con este perfil, es posible encontrar, por ejemplo, pequeñas cooperativas de productores o asociaciones sectoriales de microempresarios.

4.2.2. Organizaciones no gubernamentales locales

Tienen un mayor desarrollo organizativo que las anteriores y se crean con el propósito de promover el desarrollo en una región. Existen organizaciones de este tipo especializadas en el trabajo con la microempresa, capaces de ofrecer eficientemente servicios tales como capacitación y provisión de crédito. Por lo general, dada su proximidad, conocen bien las necesidades y los problemas de los microempresarios.

4.2.3. Organizaciones no gubernamentales de países “donantes”

En los países tradicionalmente donantes de fondos para el desarrollo, existe una amplia red de asociaciones privadas dedicadas a la financiación y al impulso de proyectos de desarrollo en países pobres. Por lo general, actúan en consorcio con ONGDs locales.

4.2.4. Instituciones facilitadoras locales

Se ha hablado de ellas al analizar el entorno. Bajo esta denominación se incluyen centros de formación, instituciones científicas, instituciones financieras y empresas de servicios que pudieran ser útiles para un proyecto de apoyo a la microempresa.

4.2.5. Agencias oficiales nacionales e internacionales

Pueden ser bilaterales o multilaterales y pueden actuar como financiadoras o como promotoras de programas. Existen algunas agencias que han creado instituciones propias específicamente dedicadas al trabajo con micro y pequeñas empresas en los países en vías de desarrollo.

4.2.6. Autoridades locales y nacionales

Representan un papel fundamental ya que siempre es imprescindible su participación en los proyectos de apoyo a la microempresa. Como se ha explicado anteriormente, existen algunos factores de entorno, como son la política fiscal o ciertas regulaciones que imponen las administraciones locales que pueden representar obstáculos insalvables para el desarrollo de las microempresas. Por consiguiente, en estos casos será de gran utilidad implicar a las propias autoridades en los proyectos de apoyo a la microempresa.

En la tabla siguiente se muestran los principales cometidos que pueden asumir cada uno de estos agentes, tanto en lo referente a la concepción y gestión de los programas, como en el desarrollo de las principales estrategias de promoción. Las cruces señalan aquellas funciones para las que un determinado agente está especialmente capacitado.

4.3. Sostenibilidad de los SDE

Las IMF cuyo objetivo principal es otorgar préstamos pequeños a los microempresarios ven afectada su sostenibilidad si ofrecen SDE. Los estudios de la Unidad de Microempresas del BID apuntan en este sentido.

Muchas ONGDs conciben la capacitación en gestión empresarial como requisito para acceder a un préstamo con el objeto de reducir el riesgo de la operación.

	Organización De base	ONGDs locales	ONGDs de países donantes	Instituciones Facilitadoras	Agencias Internacionales	Autoridades locales y nacionales
Diseño de programas	x	x	x	x	x	x
Gestión de programas	x	x	x		x	
Financiación de programas	x	x	x	x	x	x
Ejercer influencia política para adaptar normativas y mejorar servicios sociales y de infraestructura	x	x	x	x	x	x
Favorecer el acceso a nuevos mercados de consumidores			x	x	x	
Favorecer el acceso a mercados de materias primas				x		
Ofrecer crédito a microempresas		x	x	x	x	x
Ofrecer capacitación técnica		x	x	x		x
Ofrecer capacitación en gestión empresarial		x	x			
Mejorar la oferta tecnológica				x		
Adaptar tecnología adecuada a ME				x		
Generar autoconfianza y capacidad organizativa entre microempresarios	x	x				
Fortalecer a las IMF			x	x	x	x

Sin embargo, en la práctica parece que las IMF más sólidas son las que no proveen SDE y ofrecen sólo servicios financieros. La mayoría de los SDE tienen costes e inversiones importantes que, con frecuencia, no pueden cubrirse pues el microempresario no está dispuesto o no puede pagar en su totalidad, pues no tiene la conciencia económica del impacto de estos en su negocio, percepción que sí tiene del microcrédito.

Ya se han señalado algunas dificultades asociadas a la financiación de los SDE y, en especial, de los servicios de capacitación. Son servicios que por lo general exigen una inversión fuerte, que tienen que estar orientados a las necesidades específicas de cada sector empresarial (y de las características culturales y formativas de los receptores) y cuyos beneficios tardan en manifestarse. Todo ello hace que sea muy difícil su sostenibilidad financiera y que, por tanto, su viabilidad esté casi siempre condicionada a la inyección de subvenciones y ayudas. Cuánto y cómo es fuente de debate permanente entre la comunidad implicada en el apoyo a la microempresa.

Los SDE pueden concebirse como el lado de la oferta de un mercado emergente en el que las microempresarios demandan servicios de formación, consultoría, transferencia tecnológica o comercialización; servicios que no siempre están a su alcance y que, cuando lo están, sólo pueden pagar una parte de su coste real. Un mercado que, en definitiva, difícilmente se desarrolla si no se invierten los recursos económicos y humanos necesarios.

A veces resulta llamativo escuchar cómo los representantes de algunas organizaciones donantes, reclaman para las microempresas de las regiones pobres la autofinanciación de servicios como los aquí presentados cuando en todas las regiones del mundo desarrollado, las autoridades locales y regionales hace ya mucho tiempo que reconocieron que es social y económicamente acertado subvencionar una amplia oferta formativa, comercial o de infraestructura para apoyar y aumentar la competitividad de sus pequeñas y medianas empresas.

5. Una reflexión final

El impulso del desarrollo conlleva una progresión desde una situación actual a otra situación futura más deseable. Tal transición no puede darse a menos que se entienda y se acepte la realidad de partida y las limitaciones y las potencialidades que ésta impone, tanto en lo que se puede hacer, como en la velocidad con la que pueden generarse los procesos de avance.

En este sentido, cada programa o proyecto debe adecuarse a la especificidad del entorno de la región en la que se enmarca. Por consiguiente, no hay recetas ni fórmulas mágicas para su diseño. Sin embargo, sí se pueden desarrollar procedimientos que permitan pilotar adecuadamente el proceso de diseño de proyectos de apoyo a la microempresa y que aprovechen las claves de experiencias anteriores.

Sin duda, el enfoque propuesto para el diseño de proyectos de apoyo a la microempresa puede suponer un cambio brusco en la manera de actuar de muchas organizaciones, acostumbradas a hacerlo en parcelas concretas de la promoción microempresarial. Queda la incógnita de si dichas organizaciones están dispuestas, o pueden, dedicar parte de los limitados recursos a su alcance para realizar estudios e investigaciones que tienen efectos que sólo se pueden sentir en el largo plazo. Indudablemente, las entidades financiadoras deben ser sensibles a la necesidad de dichos estudios.

Si las microempresas han conocido su apogeo en la pasada década hasta convertirse en lo que podría denominarse el elemento paradigmático del sistema productivo de las regiones en desarrollo, cabe preguntarse hacia dónde evolucionarán dichos sistemas productivos. Y aquí pueden vislumbrarse múltiples escenarios, cuyos extremos podrían estar representados por dos situaciones posibles:

- El primero sería aquel en el que triunfa la informalidad. Las microempresas se mantendrían en la lucha por la supervivencia, con escasas posibilidades de modernización, suministrando bienes y servicios a una gran capa social de desfavorecidos. Es el escenario de la dualidad social que podría hoy estar perfilándose en vastas regiones de Latinoamérica.
- Pudiera suceder, sin embargo, que el sector de las microempresas encontrase un entorno favorable, que permitiese la evolución hacia pequeñas y

medianas empresas, que fortaleciesen y complementasen el tejido productivo local y regional y que favoreciesen su inserción en el conjunto de la economía mundial. Paralelamente, se produciría una tendencia hacia la formalización de la actividad económica y podrían establecerse mecanismos redistributivos y de protección social que beneficiasen a los grupos menos favorecidos.

6. Principios básicos de intervención y sostenibilidad

Impacto y viabilidad de un proyecto de apoyo a la microempresa

Uno de los mayores problemas a la hora de identificar un nuevo proyecto de apoyo a la microempresa y de fondos rotatorios es definir la viabilidad.

La viabilidad de un proyecto de apoyo a la microempresa está condicionada por el nivel de calidad y la complementariedad entre los servicios financieros y no financieros que se ofrezcan al microempresario.

El papel del crédito en un proyecto

Un proyecto de apoyo a la microempresa es un instrumento de desarrollo. El crédito es un medio a disposición de los proyectos para lograr ciertos objetivos, pero no es un objetivo en sí mismo. El crédito facilitará el logro de las metas sociales o económicas.

El crédito es un elemento importante en la mayoría de los proyectos a favor de la microempresa y debe desarrollarse a través de intermediarios válidos y viables.

El crédito es solamente uno de varios medios de promoción para las microempresas

La distancia, la falta de garantías que ofrecer a una entidad de crédito, la falta de legalidad y el desconocimiento de la forma de acceder a los servicios financieros del sistema formal son las principales restricciones para el desarrollo de las actividades económicas de una microempresa. Aunque el crédito es un medio importante, no es el único para lograr la promoción de las microempresas. Las necesidades globales de los usuarios deben ser tomadas en consideración: créditos para la inversión, créditos para capital de trabajo, capacitación técnica, formación empresarial, asistencia técnica, asesoría financiera y ayuda a la comercialización.

Sostenibilidad de un Fondo de crédito

Un proyecto de apoyo a la microempresa debe garantizar que la tasa de interés de un crédito cubre adecuada y simultáneamente el riesgo, la inflación, la gestión del mismo y un margen para el fortalecimiento institucional del intermediario.

Uno de los servicios financieros clave para el desarrollo de la microempresa es un mayor y mejor acceso al crédito.

La financiación basada en subvenciones elevadas y permanentes con un fundamento caritativo ha fracasado. Estos programas han agotado los recursos sin convertirse en sustentables y han contribuido a la noción equivocada de que los individuos de bajos ingresos no son sujetos de crédito.

En algunos proyectos, a veces se imponen criterios de beneficiarios (edad, género, situación de desplazados por conflictos armados) que aumentan el riesgo y amenazan la viabilidad deseada. El Banco Mundial estima que una IMF nueva tarda en lograr su sostenibilidad sin subvenciones externas al menos 5 años, por lo que además de un aporte en recursos al fondo de microcrédito es fundamental dedicar recursos para asistencia técnica para el fortalecimiento institucional.

Los proyectos con fondos de crédito deben asegurar que el retorno sobre capital procedente de los intermediarios sea, por los menos, equivalente al costo de oportunidad del capital (equivalente a la tasa de interés del mercado). El costo del capital debe cubrir la depreciación monetaria por la inflación, la provisión para cuentas incobrables, los costos de administración del crédito y un pequeño margen para la capitalización de los intermediarios.

La concesión directa del crédito para un proyecto debe evitarse

Este principio se basa en la experiencia de que los proyectos obtienen generalmente peores resultados en la recuperación de los créditos que si utilizan intermediarios ya existentes en la región de ejecución del proyecto (IMF). Igualmente, la ausencia de intermediarios y la concesión directa de créditos a los beneficiarios aumenta el riesgo de falta de sostenibilidad de las acciones al final del proyecto. Un proyecto de apoyo a la microempresa debe tener como objetivo introducir al grupo meta en los mercados financieros a largo plazo, y de ninguna manera reemplazar a las IMF durante la vida de un proyecto.

Partneriado

Partneriado quiere decir que dos socios trabajan juntos con beneficios equilibrados para ambos. En el caso de proyectos de apoyo a la microempresa, los beneficios del *partenariado* consisten en recibir un servicio adecuado para su grupo meta y traspasar una parte de los riesgos financieros por la no recuperación de fondos a las IMF. Para las IMF la ventaja consiste en tener acceso a fondos de refinanciación, muchas veces con condiciones más favorables que aquellos disponibles en el mercado libre, y en obtener capacitación y formación subvencionada o parcialmente subvencionada para la institución y sus clientes.

IMF

Los intermediarios de los proyectos a favor de la microempresa deberán ser instituciones viables que tengan una demostrada experiencia en el sector. Deberán poder garantizar lo siguiente:

- el uso de los fondos procedentes del donante internacional y/o del Fondos Sociales de los gobiernos,
- que la concesión de créditos mejorará las condiciones económicas y sociales de los beneficiarios e iniciará un proceso de desarrollo continuo, y
- el acceso a los servicios financieros de poblaciones que normalmente no son elegibles por el sector financiero formal a largo plazo.

Con el fin de asegurar la continuidad de las acciones después del término del proyecto, es necesario identificar y contar con IMF a medio plazo, independientes de subvenciones exteriores. Por lo tanto, es deseable que los proyectos cuenten con intermediarios (IMF) que cubran sus costos a través de sus operaciones. Los bancos locales son una interesante alternativa para aumentar la cobertura del microcrédito.

Solamente en casos debidamente justificados se podrá prever una subvención parcial en disminución de los costos de operación de un intermediario, siempre bajo la condición de que alcanzará la rentabilidad adecuada en el momento de cierre y transferencia del proyecto.

Viabilidad de las acciones de las IMF

La existencia de intermediarios financieros fuertes y económicamente sanos es una precondition para el desarrollo de las microempresas. Para obtener su autosostenibilidad, los intermediarios de los proyectos tienen que trabajar con criterios puramente económicos. Esto quiere decir que no es deseable finan-

ciar actividades económicamente no viables o con riesgo excesivamente alto, aunque no se llegue a los más pobres de los más pobres.

Subvenciones a los intermediarios

Solamente en casos bien definidos (no existencia de IMF en la zona de intervención del proyecto, promoción de instituciones de base), un proyecto puede subvencionar algunos costos iniciales de instalación en la zona y de operación del intermediario bajo la condición de que exista un plan de desarrollo institucional de la IMF.

Subvenciones a los beneficiarios finales

Los proyectos podrán subvencionar la capacitación o asistencia técnica inicial para los beneficiarios, o algunos costos iniciales para el establecimiento de la empresa (en caso de grupos meta particulares como son desmovilizados de guerra, lisiados, grupos de jóvenes con riesgo, madres solteras o adolescentes), pero siempre con la condición de que las actividades financiadas sean viables y las subvenciones regresivas. Ello quiere decir que, al final del proyecto, los beneficiarios tendrán que pagar por todos los servicios que han obtenido.

Se trata de evitar la confusión entre lo que es subvención y lo que es crédito o una mala interpretación por parte de los beneficiarios. La oferta simultánea de servicios financieros y SDE por parte de una misma institución representa un alto riesgo de sostenibilidad en el tiempo.

Sensibilidad al género

El sector de la microempresa es muy sensible al género. Un alto porcentaje de mujeres son jefes de hogar y obtienen su sustento de actividades de la economía informal. Muchas de ellas trabajan en el hogar y conforman lo que en algunos países se denomina famiempresas.

A pesar de que las microempresas dirigidas por mujeres presentan los ingresos más bajos y de que lo tienen más difícil para presentar garantías al crédito, es importante resaltar que los resultados de impacto de la evaluación realizada por donantes internacionales, han sido muy positivos.

Quién decide, recupera

La persona o institución que toma la decisión sobre la concesión de un crédito, tendrá también que aceptar la responsabilidad de recuperarlo.

Influencia en la política comercial de los intermediarios

Se deberá evitar al máximo influir sobre la política comercial y de crédito de las IMF. Es decir, no se obligará a las IMF a aplicar ciertas tasas de interés, a obtener determinados márgenes o a dar crédito sin garantías. Si un proyecto asume que la política de una IMF no es adecuada, se evitará colaborar con tal institución, explicando al mismo tiempo los motivos de esta decisión. Así, corresponderá a la institución misma tomar la decisión de cambiar su política comercial o no, y de presentar una nueva solicitud de financiación al donante.

Financiación de servicios no financieros a través de las tasas de interés

Se evitará financiar SDE a través de las tasas de interés, debido a que con ello las tasas de interés quedarían completamente fuera del mercado financiero. Es más recomendable que los beneficiarios empiecen gradualmente a pagar por todos los SDE. Los microempresarios tienen que conocer el valor y la importancia de los SDE, e identificar y definir ellos mismos los servicios que quieren y los intermediarios con los cuales colaborar.

La transferencia de los fondos es un proceso gradual que comienza con la identificación del proyecto

La decisión sobre a quién se traspasarán los fondos de crédito de un proyecto y quién asegurará los SDE a su término, se debe tomar en el momento de la identificación del proyecto y tiene que reflejarse adecuadamente en los objetivos. Los proyectos deben definir el traspaso gradual de las responsabilidades de manera más detallada en sus informes semestrales y anuales.

Se deberá evitar la creación de nuevas IMF, salvo en los casos donde exista un compromiso explícito o implícito del donante de apoyar tal institución a medio y largo plazo.

Anexo I

Conceptos Básicos

Activos fijos. Son bienes tangibles que se utilizan a lo largo de varios ciclos productivos de bienes y servicios. Por ello, no se consideran productos para la venta en un periodo sino inmovilizados.

Ahorro forzoso. Es el ahorro exigido por algunas instituciones de microfinanzas como condición para recibir un préstamo.

Asociaciones. Son, según las Leyes de algunos países en América Latina, personas jurídicas de derecho privado integradas por miembros. Las Asociaciones se constituyen por escritura pública, en la cual los fundadores establecen la nueva entidad, aprueban sus estatutos y eligen a los primeros directores.

Balance. Se define como una relación cuantificada de bienes y derechos en posesión de una empresa, cuya contrapartida son las obligaciones crediticias de la misma. Debe mostrar fielmente la situación patrimonial de la empresa.

Bancos Comunales. Son grupos solidarios informales que conceden crédito a sus miembros y captan sus ahorros; pueden ser considerados como pre-cooperativas de ahorro y crédito. En algunos países, especialmente los Andinos, tienen una larga trayectoria de crédito a los más pobres.

Banco o Institución financiera de primer piso. Es una institución que concede créditos directamente a los prestatarios finales, es decir, asume la colocación y recuperación de los créditos a nivel de microempresarios.

Banco o Institución financiera de segundo piso. Es una institución que no concede créditos a los prestatarios finales, sino que limita a financiar a las IMF que a su vez conceden créditos a los beneficiarios finales bajo su responsabilidad.

Capital mínimo. Un Banco o una Financiera tienen siempre un capital mínimo establecido por la Ley de Financieras y Bancos. El capital mínimo de una Financiera es siempre más bajo que el de un banco, pero siempre es de varios millones de USD. Este capital mínimo es el que determina que una institución de microfinanzas esté o no sujeta a la vigilancia de la Superintendencia de Bancos de un país. Asimismo, para otras formas de institución también se estipula un capital mínimo, pero generalmente muy limitado.

Cartera bruta. Es la cartera de todos los créditos vigentes al día, incluidos los vencidos y no cancelados.

Cartera neta. Es la cartera de todos los créditos vigentes al día, incluidos los vencidos y no cancelados, disminuida por los créditos no-recuperables y las provisiones generales para créditos no recuperables.

Cartera vencida. Es la cartera de todos los créditos vencidos incluyendo los no recuperables.

Cash-flow. Es el flujo de caja de una empresa, una institución y un proyecto que compara todos los ingresos y egresos durante un cierto periodo.

Cooperativa de Ahorro y Crédito. Conceptualmente, una Cooperativa de Ahorro y Crédito es una institución financiera que se apoya en el principio de la ayuda mutua, que capta fondos de sus socios en forma de depósitos y les concede créditos. Son los socios mismos quienes como propietarios de la Cooperativa, defienden su política y asumen su gestión. A ellos les toca decidir si aceptan o no las solicitudes de otras personas para ser socios.

Costos financieros. Incluyen todos los intereses y honorarios pagados sobre deudas.

Costos de capital. Si llega de distintas fuentes se debe indicar cada parte con su respectivo costo.

Costo de Oportunidad. Es una estimación del valor del tiempo empleado por el microempresario para cumplir todos los procedimientos y trámites de un crédito. Es un elemento clave en las decisiones de un microempresario a la hora de seleccionar la fuente de su financiación.

Costos de transacción. Son todos los costos financieros y costos de oportunidad relacionados con una cierta transacción u operación de crédito.

Crédito. Es la disposición de fondos contra remuneración (tasa de interés) durante un cierto período. El crédito es siempre reembolsable y normalmente la remuneración tendrá como mínimo que cubrir los costos de administración, las potenciales pérdidas por la no recuperación y la tasa de inflación del país.

Crédito Irrecuperable. Es la parte del crédito que demuestra ser no recuperable después de la utilización de las garantías existentes y de haberse sometido sin resultados al sistema judicial del país.

Crédito con riesgo/Cartera afectada. Expresa el saldo total del principal pendiente de todos los préstamos que tienen algún reembolso atrasado como un porcentaje de la cartera pendiente.

Cuenta de depreciación. Es una cuenta de Balance que indica las reservas acumuladas para el reemplazo de los activos fijos.

Cuenta de reserva. Es una cuenta de Balance que indica el monto de reserva para créditos incobrables.

Depreciación. Es la porción del costo de un activo cargada como gasto de acuerdo con un plan determinado de uso del bien. Refleja en los Balances el valor que los activos fijos pierden cada año por uso.

Eficiencia. Es la relación entre las actividades de un proyecto o de una institución con respecto a los resultados obtenidos y los medios utilizados para obtener tales resultados.

Eficacia. Es la relación entre los resultados y los objetivos específicos de un proyecto o de una institución. La finalidad de analizar la eficacia de una institución, de un proyecto o de una acción es ver en qué medida han contribuido a la realización de los objetivos específicos, y si se puede, basándose en los resultados actuales, esperar una contribución de este tipo para el futuro.

Evaluación. Es el proceso organizativo encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades de un proyecto en función de sus objetivos. Pretende mejorar las actividades en marcha, ayudar la dirección de un proyecto en la planificación, programación y toma de decisiones futuras, e informar a la institución donante para que pueda introducir a tiempo las medidas correctoras oportunas.

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Es una cooperativa de segundo grado, es decir, sus socios son cooperativas de primer grado. Capta ahorros de sus socios y les concede créditos.

Fideicomiso. Forma jurídica por la que una persona traspa a otra bienes en propiedad fiduciaria para que los administre en favor de un tercero, constituyendo estos bienes un patrimonio separado del patrimonio del transmitente, del adquirente y del beneficiario en favor del cual se administra.

Financiera. Es una institución que trabaja de manera habitual en el mercado financiero, en la captación de fondos del público en forma de depósitos, en la emisión y colocación de títulos valores y en cualquier otra operación pasiva o activa de crédito, quedando obligados directamente a cubrir el capital principal, los intereses y otros accesorios, para su colocación al público en operaciones activas de crédito. Se distingue de los bancos esencialmente por su menor volumen de capital y porque tiene restringidas algunas operaciones financieras específicas.

Fondo para la Concesión de Microcréditos. Instrumento de cooperación del Gobierno Español.

Fondo rotatorio de crédito. Es un fondo que se utiliza para la concesión de créditos de manera rotatoria, es decir todos los reembolsos y ganancias son utilizados inmediatamente para conceder nuevos créditos a nuevos, o ya conocidos, beneficiarios.

Fondo revolvente. Es un fondo cuyos recursos son un capital reunido con un fin determinado que se puede poner a disposición de los mismos usuarios varias veces, y del que se aspira que llegue a ser un Fondo Permanente y alcance un nivel de autosuficiencia.

Fundación. Es una entidad privada creada por uno o más fundadores para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública determinados por los fundadores.

Ganancias o pérdidas. Es el resultado económico al final de un cierto período (un mes o un año fiscal) o en relación a una cierta transacción.

Ganancias o pérdidas capitalizadas. Son las ganancias o pérdidas incorporadas al valor de la empresa o reinvertidas en la operación.

Garantías. Son un respaldo material o “moral” para asegurar la recuperación de un crédito.

Garantías personales. Es el compromiso del garante o de los garantes de reembolsar el crédito en caso de que el prestatario no sea capaz de hacerlo o que no quiera reembolsarlo. Se le llama también fiador.

Garantías hipotecarias. Son instrumentos legales para reservar la venta de bienes en favor de una persona o una institución. Normalmente las hipotecas se pueden establecer sobre inmuebles (casas, viviendas) o muebles (automóviles). La realización de una hipoteca tiene como precondition la existencia de una documentación legal completa relativa a los bienes a hipotecarse y a la demostración de la no cancelación de un crédito.

Garantías prendarias. Son instrumentos legales para ocupar bienes y limitar los derechos de su propietario. Las prendas se establecen generalmente sobre muebles, televisores, cosechas u otros bienes propiedad del prestatario.

Garantías mixtas. Es la combinación de varios tipos de garantías para asegurar la recuperación de un mismo crédito.

Gastos de personal. Se componen de salarios, pagos a la seguridad social y otros pagos realizados a favor de los empleados de la institución.

Gastos administrativos. Son todos los demás costos relacionados con la administración sin incluir gastos de personal, alquileres, material de oficina y viajes.

Gastos financieros. Son todos los costos y honorarios de gestión del crédito pagados en concepto de deudas de la institución de microfinanzas.

Grupos Solidarios. Son grupos de personas que se dan recíprocamente garantías personales para respaldar sus créditos.

Honorarios. Es el costo de transacción pagado por el cliente, ya sea para tramitar su préstamo, pagar los servicios legales u obtener documentos oficiales.

Impacto. Es el resultado de los efectos de un proyecto. Constituye la expresión de los resultados realmente producidos, habitualmente a nivel de objetivos más amplios y de largo alcance. Puede definirse también como la modificación final de las condiciones de vida de los beneficiarios resultante total o parcialmente de un proyecto.

Indicador. Son variables que ayudan a medir los cambios de una situación dada. Se definen como las medidas específicas (explícitas) y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad.

Ingresos ordinarios. Son los ingresos que proceden de la actividad ordinaria de la institución.

Ingresos por préstamos. Incluyen los intereses, comisiones y otros ingresos que se derivan de la actividad de crédito.

Ingresos por inversiones. Incluye todos los ingresos procedentes de inversiones, como por ejemplo, certificados de depósito a plazo fijo.

Ingresos extraordinarios. Incluyen todas las subvenciones y donaciones recibidas.

Institución del sector financiero formal. Son todas las instituciones que forman parte del sector financiero formal, es decir, que son supervisadas por la Superintendencia de Bancos y están bajo el Reglamento del Banco Central. Son generalmente Bancos, Cajas de Ahorro de Crédito y, en la mayoría de los países, también las Financieras.

Institución del sector financiero informal. Son todas las instituciones que no forman parte del sector financiero formal, pero que están activas en la concesión de créditos y/o en la captación de ahorros.

Intermediario financiero (IF). Son todas las personas e instituciones que hacen un trabajo de intermediación entre depositantes con exceso de liquidez y prestatarios que requieren crédito.

Institución de Microfinanzas (IMF). Son instituciones que tienen una clara vocación de colocación de créditos entre microempresarios.

IOV. Índice objetivamente verificable.

Línea de Crédito. Es una facilidad de crédito destinada a financiar cierto tipo de actividades o un grupo meta. Una línea de crédito no tiene que ser necesariamente rotatoria y puede tener una limitación en el tiempo de forma que los reembolsos puedan ser utilizados en otras inversiones. Por ejemplo, en una línea de crédito especial para las víctimas de un terremoto, una vez que los créditos son reembolsados, los fondos recuperados pueden ser utilizados de otra forma.

Mantenimiento del Valor Real. Asegura que el poder adquisitivo de un cierto fondo permanece igual y que no disminuye por motivos de pérdidas de créditos, inflación y costos de operación más elevados que los ingresos.

Margen financiero bruto o *spread*. Es la diferencia entre el rendimiento bruto de activos que generan ingresos y los costos financieros reales.

Medios. Son los activos (personales, fondos, equipo...) suministrados por un proyecto o Donante para una actividad con la que se espera obtener determinados productos y alcanzar los objetivos propuestos.

Microempresa. Por poner una definición aquí va una. En realidad casi todos los países en América Latina la tienen definida o por ley para sus IMF o en alguno de los planes de desarrollo para determinar sus poblaciones meta. La cooperación española ha adoptado una en cada contrato bilateral que tiene para el Fondo para Concesión de Microcréditos.

Microempresa de supervivencia. Esta categoría comprende aquellas microempresas cuyas actividades, ocasionales o permanentes, son desarrolladas directamente por el microempresario, aún cuando temporalmente pueden contar con los servicios de otros trabajadores. A sus activos empresariales no puede imputárseles un valor económico que pueda servir de garantía para respaldar operaciones de crédito. La actividad es ejecutada principalmente de forma ambulante (vendedores, zapateros, limpiadores de zapatos, hojalateros, plomeros). No puedes ofrecer garantías reales, solo "morales".

Microempresario con potencial de desarrollo. Es aquella microempresa que desarrolla una actividad económica permanente y que es ejecutada en un lugar determinado con la participación de hasta cinco empleados, ya sean éstos pertenecientes o no al mismo grupo familiar del microempresario, que reciben algún tipo de remuneración por sus servicios. Puede ofrecer algún tipo de garantías reales

Microempresa en pleno desarrollo. Esta categoría define aquellas microempresas que desarrollan una actividad económica de forma permanente, en un lugar

determinado y que genera empleo hasta para diez personas, dentro de las cuales pueden estar considerados o no miembros del grupo familiar del microempresario, y que reciben una remuneración por sus servicios.

Mora. Se consideran en mora a todos los créditos o cuotas de crédito no pagadas al día de su vencimiento.

Objetivos. Los objetivos se relacionan con los problemas, vacíos y carencias identificados y pretenden ser modificados por un proyecto de desarrollo. Los objetivos de un proyecto son definidos en el momento de la identificación e indicados tanto en el convenio de financiación, como en el marco lógico establecido en la aprobación del proyecto. Los objetivos se ordenan normalmente de forma jerárquica en dos o más niveles (general y específicos).

ONGDs. Las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo son instituciones del sector privado que pueden tener o no objetivos o fines de lucro, que pueden estar o no relacionadas con una iglesia, un partido político o grupos empresariales y civiles de carácter privado. Varios países tienen una definición de ONGDs pero, en general, es difícil incluir en una sola definición la heterogeneidad de estas instituciones.

Período de gracia. Es el período entre la concesión del crédito y el vencimiento de la primera cuota.

Plan de reembolso. Es el plan que define las fechas de vencimiento y el monto de las diferentes cuotas de crédito a reembolsar.

Plazo. Es el período de tiempo transcurrido entre la concesión del crédito y el vencimiento de la última cuota.

Productividad. Es la relación entre insumos y productos obtenidos.

Provisión. Es una reserva que incluye todos los gastos incurridos durante un período fiscal por los préstamos no recuperados.

Prestamista o usurero. Es una persona o institución que presta fondos en condiciones muy gravosas a personas que no tienen acceso a otras formas de crédito por falta de credibilidad y garantías.

Refinanciación. Es el aumento del plazo de recuperación de créditos en mora o la integración del crédito en mora en una nueva financiación más amplia con un nuevo plan de reembolso.

Saneamiento de la cartera. Es el proceso de eliminación de los créditos irre recuperables de la cartera a través de depreciación y refinanciación de los créditos en mora para convertirlos en recuperables.

Seguimiento. Es el examen continuo y periódico por el proyecto, en todos sus niveles jerárquicos, de su ejecución para asegurar que los desembolsos y reembolsos del crédito, los cursos de capacitación, y el resto de las actividades progresan de acuerdo con el plan de trabajo indicado en los POG y POA.

Sector informal. Son aquellas actividades económicas no sujetas a la reglamentación estatal en aspectos como salario mínimo, seguridad social e impuestos.

Sector formal. Son aquellas actividades económicas sujetas a la reglamentación del Estado.

Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE). Son aquellos servicios prestados al microempresario en aspectos como formación empresarial, capacitación técnica, asesoría administrativa, apoyo a la comercialización y apoyo a la gremialización y asociatividad. También se denominan Servicios no Financieros.

Servicios financieros prestados a la microempresa. Son aquellos servicios relacionados con el crédito que se ofrece a un microempresario: la asesoría para acceder al crédito, el acceso a líneas de crédito y las garantías bancarias.

Subvenciones. Son aportaciones no reembolsables de capital realizados a una institución. Incluye los créditos sin costo financiero.

Tasa de interés. Es el precio a pagar por la puesta a disposición de un beneficiario de un monto de crédito para utilizar en su actividad económica.

Tasa de interés nominal. Es la tasa de interés fijada por la institución en el contrato de crédito.

Tasa de interés activa. Es la tasa de remuneración pagada para depósitos y ahorros.

Tasa de interés pasiva. Es la tasa utilizada en la concesión de créditos.

Tasa de interés efectiva. Incluye todos los costos directos asociados con el crédito y diferencias provenientes de diferentes métodos de cálculo del interés. Es un indicador más exacto del verdadero costo del dinero.

Tasa de interés real efectiva. Ajusta la tasa de interés efectiva descontando la tasa de inflación del país para el mismo periodo de tiempo.

Tasa de morosidad. Expresa el valor de las cuotas del principal vencidas como un porcentaje del saldo del capital pendiente de la cartera.

Tasa de recuperación de crédito. Expresa el valor de los pagos del principal vencidos y recuperados como un porcentaje del saldo del capital pendiente de la cartera.

Tesorería. Es una cuenta del Balance que recoge todos los activos líquidos que generan poco o ningún interés, como son la caja y las cuentas corrientes.

Anexo II

Referencias bibliográficas consultadas

Además de los documentos producidos en las fases 1 y 2 de la evaluación de proyectos de apoyo a la microempresa, PyMEs y fondos de crédito realizados anteriormente, se han identificado otros documentos realizados por otras agencias de cooperación internacional, ONGDs europeas o americanas, países miembros de la Comunidad Europea y Banca de Desarrollo.

Las principales publicaciones consultadas han sido:

A contingency approach to small business and microenterprise development Mahajan, V., Dichter, T.W. (1990), *Small Enterprise Development* 1(1), IT Publications.

Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá. Drucker, P.F. (1992). (Barcelona: Parramón).

An Approach to Informal Sector Business support in Zimbabwe Carlton, A.; Hancock, D. (1998) *ISTARN. Small Enterprise Development* 9(2). IT Publications. London.

An operational Guide for micro-enterprise projects, Jane Jacobs, ACCION internacional, Toronto, 1995.

Anales. II Foro Interamericano de la Microempresa. Buenos Aires. Junio 24-26, 1999. Banco Interamericano de Desarrollo.

Analysing the policy framework for small enterprise development Steel, W.F. (1993). In Helmsing, A.H.J., Kolstee, Th. (Ed.) *Small Enterprises and Changing Policies* (London: Intermediate Technology), 39-52.

Appropriate Strategies to Support Small Community Enterprises in Export Markets Millard, E. (1996). *Small Enterprise Development* 7(1). IT Publications.

Changing the institutional and policy environment for small enterprise development in Africa Steel, W. (1994), *Small Enterprise Development* 5(2), 4-10.

Consultancy for small businesses Harper, M. (1989). (London: IT).

Elementos básicos de los proyectos en la cooperación para el desarrollo Gómez Galán, M. (1994) (Madrid: CIDEAL).

- Employment, incomes and equality. A strategy for increasing productive employment in Kenia.* OIT (1972) (Geneva: OIT).
- Finance Against poverty* Hulme, D.; Mosley P. (1996). (London: Routledge)
- Financiación de la microempresa. Principios guías para la selección y apoyo de intermediarios,* Grupo de trabajo de agencias donantes, Banco Mundial, Washington, Octubre 1995.
- Financiación de la microempresa. Principios guías para la selección y apoyo de intermediarios,* Grupo de trabajo de agencias donantes, Banco Mundial, Washington, Octubre 1995.
- Fondos rotatorios de crédito para microempresas: un estudio empírico,* BID, Washington, Junio de 1994.
- Grameen Bank: Organization and Operation* Yunus, M. (1989). In Levitsky, J. (Ed.) *Microenterprises in Developing Countries.* (London: IT) 177-189.
- Industrial Structure and the Development of Small and Medium Enterprise Linkages: an Overview* Dhevan, S; (1994. World Bank.
- Instrumentos para el diseño y la ejecución de proyectos de cooperación para el desarrollo basados en el apoyo a pequeñas unidades productivas* Mora-Figueroa, I. (1999). proyecto Fin de Carrera. ETSIIM.
- International Competitiveness and Small Firms Clusters. Evidence from Pakistan* Nadvi, K. (1998). *Small Enterprise Development* 9(1). IT Publications.
- La cultura de la satisfacción* Galbraith, J.K. (1992). (Barcelona: Ariel)
- La economía informal. Al margen de la penumbra,* Westlake & Sparks, South. Londres. Mayo de 1990.
- La otra economía. Trabajo negro y sector informal* Capechi, V. (1988) Economía informal y desarrollo de especialización flexible. En Sanchis y Miñana (eds.). (Valencia: ediciones Alfons el Magnanim)
- Las Microempresas como Agentes de Desarrollo en el Sur.* Agustín de Asis, Marc Labie, Carlos Mataix, Javier Sota. CIDEAL. Madrid. 2000.
- Le financement alternative,* SOS FAIM, Bruselas, 1993.
- Libro blanco de la microempresa,* Varios, proyecto FOMMI de la Comisión Europea. El Salvador, 1996.
- Looking Beyond Credit. Business Development Services and the Promotion of Innovation Among Small Producers* Dawson, J.; Jeans, A. (1997). (London: IT)
- Los programas de asistencia a las microempresas: beneficios, costos y posibilidad de mantenerlos* Otero, M. (1989). (Washington D.C.: AITEC).
- Micro:2001. Expanding opportunity through enterprise development. Program*

- outline for consultation with IDB partners*, BID, Washington, Noviembre 1995.
- Microcredit: empowering poor people to end their own poverty*, The microcredit summit declaration, Washington, 1996.
- Micro-Enterprises and the institutional Framework in developing countries* OCDE (1994). (París: OCDE).
- Microenterprises in Developing countries*, Jacob Levisky, Intermediate Technology, Londres, 1989.
- MicroenterpriseS*, Hal Kane., Worldwatch Institute, Washington, Marzo-abril 1996
- Microfinance and Poverty Reduction* Johnson, S.; Rogaly, B. (1997). (London: OXFAM)
- Microfinance. Methodological Guidelines for Africa*. Comisión Europea. Dirección General de Desarrollo. Mayo 1998.
- Microfinanzas y pobreza ¿Son válidas las ideas preconcebidas?*. Hege Gulli. Banco Interamericano de Desarrollo. 1999.
- Micro-level support for the informal sector* Tokman, V. (1989). In Levitsky, J. (Ed.) *Microenterprises in Developing Countries*. (London: IT) 13-25.
- Modas y profesionalismo: La financiación del sector informal urbano* Mezzera, J. (1993). En Mezzera, J. (Ed.) *Crédito informal: Acceso al sistema financiero* (Ginebra:OIT), 1-22.
- Monitoring & evaluating small business projects: A step by step guide for private development organizations*. PACT (1990) (Madison: Editorial PKG).
- Mujeres y Desarrollo. Cooperación con los países de América Latina, Asia y Mediterráneo. Gestión del ciclo de un proyecto*, Comisión de las Comunidades Europeas, 1993.
- New perspectives on financing small business in developing countries*, Brugger & Rajapatirana,. International Center FOR ECONOMIC GROWTH y FUNDES-Suiza, San Francisco. Mayo 1995.
- Nuevas Ideas para los programas de promoción de microempresas*. Calors Mataix e Ignacio Mora-Figueroa en Revista de Cooperación Número 11. Invierno 98-99. Ingeniería Sin Fronteras.
- Private-sector organizations and support for small microenterprises* Levitsky, J. (1993). In Helmsing, A.H.J., Kolstee, Th. (Ed.) *Small Enterprises and Changing Policies* (London: Intermediate Technology), 318-340.
- Promoting Rural Industrial Linkages Within Agrarian Economies for Rural Poverty Alleviation* Haggbladge, S. (1995) (UNIDO)
- Promotion of Small-scale Enterprises in Senegal's Building and Construction*

- Sector: The AGETIP Experience* Pean, L.; Watson, P. (1993). *New Directions in Donor Assistance to Microenterprises*. OCDE, París.
- Resultados preliminares de la encuesta sobre servicios de desarrollo de la micro-empresa y análisis de casos* Goldmark, L.; Berte, S.; Campos, S. (1995). Informe del BID.
- Skills Acquisition in micro-enterprises: Evidence from West Africa*. Birks, S.; Fluitman, F.; Oudin, X.; Sinclair, C. (1994) (París: OCDE).
- Small Scale Technical Workshops. Guidelines for Project Leaders* Keller, W. (1989). SKAT. Swizerland.
- Small-and microenterprise dynamics and the evolving role of finance* Liedholm, C. (1993). In Helmsing, A.H.J., Kolstee, Th. (Ed.) *Small Enterprises and Changing Policies* (London: Intermediate Technology), 261-276.
- Structural adjustment in the informal sector* De Soto, H. (1989). In Levitsky, J. (Ed.) *Microenterprises in developing countries*. (London: IT) 3-12.
- Technical guide for the analysis of microenterprise finance institutions*, División de Microempresas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, Junio de 1994.
- Technology and the informal metalworking sector*. Chávez, E. (1992) Lima. En Maldonado, C., Sethuraman, S.V. *Technological capability in the informal sector* (Geneva: ILO).
- The Informal Sector in the 1980's and the 1990's* Lubell, H. (1991). (París:OCDE).
- The informal sector revisited (in Africa)*. Hugon, P. (1990) In OCDE (Ed.) *The informal sector revisited*. 70-88.
- The informal sector: Definition, controversy and relation to national development* Portes, A. (1984), *Population and Development Review* (3). 1.
- The judo trick, or crowding in* Streeten, P. (1991). *Small enterprise development*. 2(2), 24-32.
- Tontines and the banking system. Is There a Case for Building Linkages?* Balkenhol, B. (1994). *Small Enterprise Development* 5 (1). IT Publications. London.
- Trade Liberalisation: Global Economic Implications*. Goldin, I.; Knudsen, O; Van der Mensbrugge, D. (1993) OCDE. Paris.

Experiencias de instituciones que prestan servicios de apoyo a la microempresa

FUNDAMICRO

Servicios de desarrollo financiero: microempresa y crédito

ARISTÓTELES ESPERANZA. EL SALVADOR

Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

El fondo para la concesión de microcréditos

RAFAEL CASCANTE

Red de Comercialización Comunitaria Alternativa - COMAL

TRINIDAD SÁNCHEZ. HONDURAS

Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos

HOMERO VITERI. ECUADOR

Promotora de Comercio Social

ANA KARIN MOLINA. COLOMBIA

FUNDAMICRO

**Servicios de desarrollo financiero:
microempresa y crédito**

ARISTÓTELES ESPERANZA. EL SALVADOR

Centro Comercial Feria Rosa, Edificio D, locales 302-309
Tel.: 503-2432448/49 • Fax: 503-2432443 • Email: ggfundamicro@saltel.net
San Salvador, El Salvador, C.A.

1. la Microempresa

Desde el punto de vista crediticio podemos definir las microempresas como unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento son fundamentalmente para capital de trabajo.

La microempresa como estrategia de desarrollo juega un rol importante en las economías en vías de desarrollo. En El Salvador representan el 99% de las unidades productivas y en los países de América Latina están representadas entre un 70% y 90% del total de las empresas, generan más del 50% del empleo, contribuyen en más del 25% al Producto Interno Bruto (PIB) y es el sector más dinámico en su crecimiento.

¿Por quiénes están representadas las microempresas?

Por la gran cantidad de personas ubicadas en los mercados de abastos, establecimientos comerciales, de servicios y fabricación, productores de parcelas agrícolas y pecuarias, que existen en barrios populares y zonas rurales de toda América Latina que por la actividad realizada en pequeña escala, se consideran microempresas.

2. Características de la Microempresa

Las principales características y el perfil de la microempresa que se detalla a continuación, fueron el resultado de la recopilación de información directa obtenida de las principales instituciones de microfinanzas en Latinoamérica, entre las que sobresalen: Financiera CALPIA, FOSOFAMILIA, Cajas de Crédito en El Salvador; Caja Los Andes, BANCOSOL, PRODEM Y FIE en Bolivia; Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales, EDPYMES y “Mi Banco” del Perú; Asociación para El Desarrollo de La mujer (ADOPEM) en República Dominicana; Asociación de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF) en Nicaragua; Fondo de Financiamiento de Desarrollo (FAFIDESS) en Guatemala, Banco Mundial de la Mujer (WWB) en Cali, Colombia, entre otras.

Perfil de la Microempresa:

- **Nivel de Activos**

Los activos de las empresas oscilan en un máximo de 20 a 25 mil dólares, representado por más del 90 en capital de trabajo, no poseen bienes inmuebles.

- **Número de empleados**

Poseen hasta un máximo de 5 empleados, de los cuales más del 70% son miembros de la familia.

- **Sector económico**

Se caracterizan por operar mayormente en el sector comercio, que llega a estar representado hasta un 60%, el sector servicios por un 18% y las actividades productivas en un 22% que incluye las actividades agropecuarias.

- **Ingresos**

Los niveles de ingresos anuales que reflejan las empresas se encuentran en un promedio máximo de 10 mil dólares.

- **Zonas geográficas**

El 60% de las empresas se encuentran ubicadas en el ámbito urbano como consecuencia de que los intermediarios financieros se encuentran en estas zonas, ya que les permite en el menor tiempo lograr su cobertura de costos.

- **Sexo de los administradores de las empresas**

El 60% de las empresas son administradas por mujeres. Este indicador es significativo y corrobora que la mayoría de las instituciones que ofrecen crédito lo hacen en las zonas urbanas (lugares donde hay concentración de actividades comerciales) fundamentalmente en los principales mercados de abasto, de ahí que las mujeres tengan una participación importante en la generación de empleo. En su mayoría las mujeres se dedican al comercio puesto que este sector no requiere de una inversión importante al momento de implantarse, y les permite atender tanto su negocio como la unidad familiar. En cuanto a los hombres, éstos se dedican en su mayoría a las actividades de producción artesanal y agrícolas.

- **Vulnerabilidad**

Cualquier gasto extraordinario en el interior de la familia afecta directamente a los ingresos de la empresa. Por lo tanto, así como se ingresa en el mercado realizando una actividad productiva con una inversión relativamente baja, de la misma manera se puede salir del mercado si se presenta algún gasto extraordinario.

3. Características de la demanda y oferta de crédito a la Microempresa

Características de la demanda

- Tratamiento individual / Grupos
- Financiamiento permanente
- Atención adecuada
- Rapidez y oportunidad
- Simplicidad en el trámite
- Proximidad geográfica
- Garantías flexibles

Características de la oferta

- Tratamiento individual
- Filosofía de permanencia en la concesión
- Costos reales y transparentes
- Rapidez
- Accesibilidad
- Sustitución de garantías por información (garantías flexibles de acuerdo al monto solicitado)

El proceso del otorgamiento del crédito debe poner especial énfasis en lo que se refiere a

- Análisis del crédito
- Rol de la garantía
- Oportunidad y agilidad
- Relación del Oficial de Crédito con el prestatario
- Control y seguimiento

4. Experiencia en América Latina en créditos a la Microempresa

Cuando se empezaron las investigaciones sobre microempresas, llamó la atención, en primera instancia, la dimensión del sector que envuelve entre un 25% de la población económicamente activa y el 50% o más en algunos países.

Ya ha sido posible en algunos países cuantificar las micro y pequeñas empresas, no tanto por su dimensión sino por su calidad y desarrollo, bajo la tipología tradicional de empresas de subsistencia y empresas de acumulación.

Las empresas de subsistencia suelen ser en muchos de nuestros países la respuesta espontánea de la población a la incapacidad del sistema económico formal para asumirlos en su fuerza laboral. Estas empresas de subsistencia son una acusación tangible al sistema económico, y tienen el propósito básico de proveer un flujo de caja vital para solventar las más prioritarias necesidades de la población. Aunque, sin duda, juegan un papel en la cadena de producción y distribución de bienes y servicios, son alternativas al desempleo abierto y sobre todo una válvula de escape a las presiones sociales que derivan del desempleo abierto.

Dentro del marco de la promoción del desarrollo económico y social de los países latinoamericanos, ha adquirido especial importancia el reconocimiento de promover a la microempresa, lo que ha llevado a muchas instituciones financieras a mostrar interés en ir incursionando en el sector. Sin embargo, estos esfuerzos sólo serán eficaces si parten de un diagnóstico correcto de las posibilidades y limitaciones del sector y sólo si utilizan los instrumentos apropiados. Dichos instrumentos deben responder directamente a la naturaleza de las principales dificultades que deben ser superadas en este segmento de la población cuyo nivel de vida depende de la productividad de sus microempresas.

En algunos países latinoamericanos, el sector microempresarial ocupa más de la mitad de la fuerza de trabajo urbana. Además, en varios países el empleo y el ingreso generados por microempresas han aumentado considerablemente, particularmente en los sectores informales urbanos.

El papel que deben jugar los servicios financieros en el apoyo al sector depende de ofrecer servicios financieros únicamente cuando éstos respondan a la demanda legítima por parte de los clientes. Solamente en estos casos tendrán los servicios financieros una auténtica capacidad de contribuir a dar respuesta a las necesidades de financiamiento que tiene la microempresa.

La información incompleta e imperfecta es una limitación poderosa para la existencia de transacciones financieras, ya que las instituciones financieras entregan a los prestatarios poder de compra (fondos) hoy, a cambio de una promesa de pago en el futuro. A veces esta promesa se cumple, a veces no. Cuando no se cumple, dichas instituciones sufren una pérdida patrimonial.

La dificultad de las instituciones financieras surge cuando los prestatarios no pueden pagar, ya sea por problemas que estén enfrentando, o porque no desean pagar ya que no les resulta óptimo hacerlo en ese momento. Con el fin de evitar las pérdidas resultantes estas instituciones necesitan información acerca del deudor potencial y de sus actividades productivas.

En ausencia de información adecuada para predecir la probabilidad de falta de pago (información insuficiente), es posible que los préstamos simplemente no sean otorgados, ya que la incertidumbre acerca de la recuperación de los fondos sería demasiado elevada.

Mientras que las tecnologías bancarias tradicionales enfatizan aspectos patrimoniales y garantías ofrecidas, las tecnologías de microfinanzas prestan mayor atención a la moral y capacidad de pago del prestatario.

Un elemento central de estas tecnologías es que el oficial de crédito asume la responsabilidad principal, tanto durante la evaluación y otorgamiento del préstamo, como del control y seguimiento del deudor y del eventual cobro.

De esta manera no sólo se crean incentivos para que el oficial de crédito sea diligente en sus esfuerzos, sino que también se desarrolla una relación personal con el deudor. Esta relación personal incrementa el nivel de información del oficial de crédito e incentiva al deudor a ser cuidadoso en sus pagos.

Otro elemento central de estas tecnologías de crédito es la celeridad con que las solicitudes de crédito son atendidas. El tiempo de aprobación de una solicitud nueva se reduce a unos pocos días y en caso de renovaciones, los desembolsos ocurren pocas horas después de solicitarlos. Para lograrlo, estas tecnologías necesitan sustentarse en un sistema automatizado de administración y cobranza de la cartera. El cumplimiento del plan de pagos es controlado diariamente para un seguimiento meticuloso de la recuperación.

Casos exitosos en america latina:

- BANCOSOL y CAJA de Ahorro y préstamo - LOS ANDES S.A. de Bolivia
- FINANCIERA CALPIA de El Salvador
- Caja Municipal de Arequipa del Perú

5. Tecnología crediticia apropiada para la Microempresa

La función principal de esta tecnología crediticia es contribuir al conocimiento que sobre este segmento de mercado necesita el sector formal y semiformal para poder ofrecer sus servicios financieros.

A) Análisis en que se debe sustentar la evaluación de créditos a la Microempresa

Para determinar si una microempresa es sujeto de crédito se debe verificar que reúne y cumple los requisitos para ser evaluado y posteriormente favorecido con el otorgamiento de una línea de crédito. Estos requisitos deben estar com-

prendidos en la política y reglamento de crédito de las instituciones. Por consiguiente cada institución considerará, de acuerdo a las características de la empresa, los requisitos y condiciones necesarias para que el solicitante pueda ser sujeto de crédito.

Esta tecnología enfatiza el análisis tanto del negocio a financiar como el contexto en que se desenvuelve la unidad económica. La finalidad de realizar este análisis es:

- a) Apoyarse por un lado en la potencialidad económica de la empresa solicitante y, por otro lado, en los problemas potenciales de la moral de pago (denominada también voluntad de pago) en la devolución del crédito.
- b) Dejar claramente establecido que la aplicación del crédito se adecuará a las necesidades de liquidez de la unidad económica en su conjunto, más que al destino específico que el solicitante pueda declarar por conveniencia en la solicitud de crédito. Lo más importante es que el oficial de crédito descubra y esté consciente de los vacíos y de los riesgos al momento de realizar la propuesta de financiamiento.

B) Cómo crear en los clientes una cultura de pago puntual

Para que el prestatario cumpla las condiciones pactadas de mutuo acuerdo, especialmente el pago de las cuotas según el plan de pagos pactado, se hace necesario que durante la visita que le haga el oficial de crédito le brinde una amplia explicación del compromiso que contraerá si le otorga el crédito la Institución y las modalidades de crédito a las que puede tener acceso si tiene un buen récord crediticio.

C) Cómo construir una relación duradera en el largo plazo entre la empresa y el cliente

La relación crediticia duradera en el largo plazo se fundamenta en el hecho de que las instituciones financieras deben brindar permanente acceso al crédito a los prestatarios de las pequeñas y microempresas. Las instituciones deben estar preparadas para ofrecer servicios financieros duraderos.

Esta relación crediticia permanente y duradera con el cliente, es una relación de confianza recíproca (prestatario - institución financiera) que se construye a través del tiempo. Si unilateralmente no se cumplen las obligaciones pactadas de mutuo acuerdo, automáticamente la relación crediticia se deteriora y se pierde así un importante instrumento para disminuir los costos de evaluación en la concesión crediticia.

El prestatario deberá brindar al oficial de crédito información veraz y fluida con la finalidad de que el oficial de crédito determine las condiciones ade-

cuadas de financiamiento. Al mismo tiempo esto es importante para que el oficial de crédito cuente con una base confiable de información para la presentación de la propuesta.

D) El rol de la garantía en la toma de decisiones en el otorgamiento de un crédito

Esta tecnología crediticia crea mecanismos al prestatario para devolver puntualmente sus créditos, por ejemplo: posibilidad de obtener un préstamo rápidamente o escalonamiento gradual del monto prestado en función de la capacidad de pago.

En este contexto la exhaustiva evaluación del prestatario (estimación de la capacidad de pago y voluntad de pago) se convierte en una herramienta fundamental de la tecnología crediticia, para que cualquier tipo de garantía que presente el microempresario, se le utilice como elemento de presión psicológica en caso de negación al pago de la deuda. En otras palabras, la garantía debe jugar un rol de presión psicológica como sanción potencial sobre el prestatario para motivarlo a reembolsar el crédito puntualmente.

La premisa tradicional de juzgar la mayor o menor seguridad de una cartera de créditos en función de las garantías que la protegen, puede aceptarse solamente como suposición lógica y simple que carece de sentido económico (al menos la práctica en diversos países de América Latina, así lo confirma). Sólo en la medida que sea posible cuestionar la recuperabilidad de un crédito adquirirá importancia complementaria la garantía.

La premisa fundamental que debe recordar siempre el oficial de crédito de la pequeña y microempresa, es que la garantía no debe constituir un elemento de juicio decisivo en el otorgamiento del crédito. Esto significa no dejar influir en su decisión el volumen o la calidad de la garantía, ya que ésta no altera el nivel de riesgo que lleva implícita una operación crediticia. Sólo tiene capacidad para incentivar al deudor o cumplir con las condiciones pactadas. Por esto, la institución pone mucho énfasis en la calificación profesional de los oficiales de crédito. En primera instancia, las garantías son utilizadas como sanción potencial ante el cliente para motivarlo a reembolsar el crédito puntualmente. Como garantías pueden tomarse: garantías hipotecarias, prenda sin desplazamiento: bienes del hogar, mercaderías, activo fijo, etc. (adicionalmente se tendrá un codeudor solidario).

E) El rol del Oficial de Crédito

El Oficial de Crédito es el funcionario encargado de entablar el trato directo con el prestatario y tiene la responsabilidad de colocar y recuperar los crédi-

tos. El Oficial de Crédito asignado para atender a la microempresa y a la pequeña empresa difiere de manera sustancial del que trabaja con los clientes habituales del sistema bancario, ya que pasa la mayor parte de su tiempo en el terreno con los solicitantes.

El Oficial de Crédito es responsable de constatar que se satisfagan todas las necesidades de información de la institución y de ayudar a los solicitantes a llenar los formularios, permitiendo que el cliente establezca contacto con la institución solamente cuando se realizan los desembolsos y cuando se efectúe el pago de las cuotas. Así se disminuyen ostensiblemente los costos de tramitación al prestatario.

Para el análisis y fiscalización del crédito el Oficial se apoya en un programa informático diseñado específicamente para las operaciones crediticias para la microempresa. De esta manera el Oficial se mantiene informado de la evolución diaria de su cartera. El programa informático permite un seguimiento diario de los atrasos individuales de los prestatarios. Esto es muy importante porque permite una reacción inmediata del Oficial frente al atraso en los pagos y, sobre todo, porque los involucra en todas las acciones que se sigan para recuperar los pagos atrasados.

En realidad el Oficial de Crédito es en cierto modo un evaluador del futuro, que debe poseer un conocimiento general heterogéneo con acento en el área económica, contable y jurídica, pero sin descuidar la consideración de los factores humanos tan decisivos en muchas oportunidades. No debe pensarse, sin embargo, en la necesidad de una información de tipo enciclopédico, sino basada especialmente en los conocimientos necesarios que le permitan requerir la información puntual y precisa sobre los temas básicos que fundamentan sus decisiones.

6. Filosofía crediticia

Este nuevo enfoque presenta un cambio con relación a los sistemas tradicionales para la colocación de créditos en la microempresa:

- Selección del prestatario
- Tipos de garantías
- Tamaño del préstamo
- Seguridad y evaluación del préstamo
- Tasas de interés
- Objetivos del préstamo

Selección del prestatario

- Capacidad para pagar
- ¿Deseable que tengan experiencia crediticia?
- Se espera que tengan al menos experiencia en la actividad productiva
- En la mayoría de casos se solicitan avales que pueden ser del propio cónyuge
- En algunos casos se les solicita ahorro

Tipos de garantías

Las garantías que se le pueden exigir a los prestatarios pueden ser aquellos bienes que para el cliente representan un alto valor de reposición y son de fácil consecución. En ese sentido deben aceptarse bienes del hogar del prestatario, activos fijos de la empresa, etc., pero que en definitiva permitan a la intermediaria ejercer presión para las recuperaciones.

También las intermediarias pueden aceptar codeudores solidarios. En este sentido se busca a la persona de mayor ascendencia moral dentro de la familia, que por lo general tiende a ser el cónyuge. Si el prestatario está dispuesto a ofrecer fianzas personales se deben aceptar, pero no como una norma general de la institución. Además están dispuestos a ofrecer bienes de su propiedad para fiar al prestatario directo. Este tipo de garantía debe quedar normada en el reglamento de créditos.

Generalmente el prestatario está dispuesto a ofrecer garantías hipotecarias cuando los montos de los préstamos tienden a elevarse. Es recomendable aceptar o exigir garantías sólidas cuando los préstamos son de largo plazo y los montos son superiores a 5 mil dólares.

Las garantías pueden combinarse, de acuerdo a cada prestatario y la posibilidad que este presente, pero nunca debe ser el factor principal para la toma de decisión en la aprobación de un crédito.

Tamaño del préstamo

La cantidad de unidades monetarias que se preste al cliente debe estar en función de su capacidad de pago y ésta se determina como el importe neto disponible una vez que se han tomado en cuenta sus ingresos y gastos. El monto del préstamo se puede determinar como sigue:

El saldo del neto disponible debe calcularse incluyendo el flujo de caja familiar y no estrictamente el del negocio. Este es un aspecto importante porque debe tenerse en cuenta que en la mayoría de las microempresas

interviene la familia y en muchos casos no es fácil separar el flujo de caja de la familia del de la empresa. De esta manera el pago parcial se obtiene del flujo familiar y no necesariamente es producto directo de la inversión.

Seguridad y evaluación del préstamo

“El préstamo debe estar recuperado en un 100% antes del desembolso”

Este es un principio para establecer una base sólida para la administración de la cartera, siendo un factor de éxito en las instituciones que tiene una cartera sana. Esto significa que si un préstamo está correctamente procesado y analizado, se siguen las políticas acordadas y se cuidan en general todos los detalles metodológicos, entonces hay una garantía de su recuperación.

Hay que recordar que a diferencia de las operaciones tradicionales de crédito, en el crédito a la microempresa no hay una garantía sólida. Es decir, se rompe con el viejo paradigma de que cuanto mayor sea la garantía mayor será la recuperación del crédito.

Tasas de interés

Una vez que una institución de microfinanzas ha decidido, sobre bases de criterio técnico, cobrar una suma determinada por los servicios que provee, la siguiente decisión más importante que debe tomar es cómo cobrar dicha suma a sus clientes.

Hay varios factores que influyen en esta decisión además de sus propias necesidades de ingreso (es deseable que ésta sea la base de la decisión inicial). Las intermediarias de financiamiento a microempresas deben tener en cuenta las percepciones del cliente. Esta percepción, a su vez, se basa en el mercado de servicios financieros, préstamos de agiotistas y otros programas e incluso tasas bancarias.

Finalmente es posible que las intermediarias tengan que considerar restricciones legales o de “imagen” sobre las tasas de interés. Aunque quizás los administradores legalmente tengan la libertad de ajustar las tasas de interés según consideren adecuado, las intermediarias pueden sentir que políticamente resulta demasiado arriesgado cobrar el ingreso que necesitan únicamente en concepto de interés.

Las intermediarias no sólo tienen la opción de seleccionar entre diferentes tipos de intereses, también pueden escoger cuándo se pagarán cargos.

Podría ser que los clientes menos familiarizados con las condiciones de uso de créditos, prefieran estructuras más simples y tiendan a basar sus decisiones

más en el monto a pagar por cuota de amortización, mientras que clientes más sofisticados, examinan la estructura más de cerca y pueden ser más receptivos a cargos diferenciados por diferentes servicios y a una tasa de interés más baja.

Los ingresos por intereses deben cubrir:

- El costo de los recursos para la intermediación.
- Los gastos de operación o administrativos.
- Las pérdidas esperadas, relacionadas con riesgos incurridos en la administración de activos (cuentas incobrables o pérdidas de préstamos).
- Una rentabilidad sobre el capital invertido.

Las intermediarias de financiamiento a microempresas más eficientes requieren un nivel de gastos administrativos entre un 12% y 20%, comparado con el 3% a 5% que existe en la mayoría de bancos comerciales.

Las intermediarias de financiamiento a microempresas que utilizan las mejores tecnologías de administración y otorgamiento de préstamos disponibles en la actualidad, deberán cobrar tasas de interés más altas que aquellas que se encuentran regularmente en los bancos locales, de manera que puedan extender sus operaciones hacia sectores amplios de las economías locales de bajos ingresos.

Las intermediarias, al fijar las tasas de interés deben tener en cuenta tanto la inflación como los efectos de subsidios y asignar precios a los préstamos blandos y al patrimonio en su ecuación de costos ponderados de los fondos. Esto permite que establezcan una tasa de interés comercial por sus servicios y capitalicen los beneficios del subsidio para su propio futuro.

Objetivos del crédito

El objetivo principal del crédito para la micro empresa está reflejado en su destino para capital circulante (tal como se definió al inicio de este documento).

Para el desenvolvimiento de sus operaciones las microempresas precisan de capitales que les permitan la adquisición de sus distintas clases de activos. Tales capitales pueden ser propios o ajenos y ambos conllevan un determinado nivel de riesgo que debe ser compensado con el rendimiento de los activos de la empresa. Desde el punto de vista de los acreedores, los negocios toman obligaciones porque cuentan con activos circulantes que posibilitan la generación de remanentes para asumir las obligaciones. Difícilmente los acreedores tomarían riesgos financiando desde el inicio los activos fijos del nego-

cio del prestatario. Normalmente, en la práctica, el capital fijo de una empresa debe estar autofinanciado, es decir con fondos del mismo empresario o los de su familia. Si se toman en consideración los largos plazos para el financiamiento del activo fijo, el riesgo para el potencial acreedor aumenta; en este caso la autofinanciación del capital fijo es el instrumento financiero más adecuado antes de permitir que el empresario eluda su responsabilidad transfiriéndole al intermediario el riesgo de su empresa.

En cambio el capital circulante es facilitado muy frecuentemente en forma externa mediante acreedores comerciales denominados proveedores, este financiamiento de capital circulante para un negocio con cierta antigüedad, tiene comparativamente bajo riesgo, con relación a un nuevo cliente. Sobretudo en la relación comercial se valora mucho la reciprocidad de larga duración. En el financiamiento de capital circulante también es frecuente encontrar microempresas que requieren el financiamiento de oportunidades comerciales, o financiamiento en casos de emergencia. Este tipo de financiamiento lleva implícito también un determinado nivel de riesgo, sin embargo, se trata de un financiamiento de corto plazo concedido a tasas de interés generalmente altas (de una u otra forma reflejan también la oportunidad del financiamiento y el nivel del riesgo crediticio).

El entorno descrito anteriormente, indica claramente que el mercado financiero informal distingue entre clases de riesgos y no entre grupos de usuarios como lo hacen equivocadamente los programas crediticios tradicionales. De este corto análisis de la estructura de financiamiento de las microempresas puede aprenderse que especialmente en los primeros años de existencia de una nueva oferta de crédito, no debería priorizarse el financiamiento del capital fijo, sino que debería trabajarse conjuntamente con empresas ya establecidas en el mercado mediante la facilitación de capital circulante a corto plazo (menor a un año).

Este desarrollo paulatino de las actividades crediticias es conveniente tanto para el nuevo segmento de mercado, como también para el intermediario financiero, ya que permite por un lado que el prestatario de la microempresa, ajeno a las formalidades de la concesión crediticia, vaya familiarizándose lentamente con las reglas de la institución financiera; y por otro lado, significa prudencia financiera para la institución, dispuesta a disminuir el riesgo crediticio. Obviamente la rápida rotación del capital posibilita un proceso de aprendizaje importante para el Oficial de Crédito debido al mayor número de casos que deberá tratar y ver incrementada de esta manera su experiencia en el sector.

Tal vez podría sostenerse que el financiamiento del capital circulante ya está ampliamente asegurado a través de los proveedores. Pero esto no es tan exac-

to, porque los proveedores disponen solamente de una cantidad limitada de capital y capacidad para administrar una cartera de clientes; al mismo tiempo por razones de riesgo le concederán al empresario solamente un monto de crédito pequeño, de modo tal que no les permiten a las microempresas potenciar un crecimiento real. En este contexto el financiamiento de capital circulante por parte de terceros permite negociar condiciones más ventajosas de compra al empresario, brindándole una cierta independencia del proveedor.

Desde otra perspectiva no debe de pensarse que el objetivo de la intermediaria sea solamente financiar capital circulante. En la medida que la institución financiera logre desarrollar una relación financiera recíproca con el cliente, tendrá mayores posibilidades de comenzar con el financiamiento a largo plazo de capital fijo, no descartándose la posibilidad actual para aquellos prestatarios que ya cuentan con historial crediticio en la intermediaria.

7. Fortalezas y debilidades comunes de instituciones tradicionales que ofertan microcréditos

Las fortalezas y debilidades que a continuación se detallan, no describen una institución en particular, sino que surgen de una recopilación de información que se ha obtenido del análisis institucional y de carteras realizado a instituciones.

Fortalezas:

- En algunos casos poseer local propio.
- Están abiertos al cambio, esto puede permitir la penetración de innovaciones tecnológicas al interior de la institución.
- En algunos casos la Dirección de la institución está a la vanguardia en la atención al cliente, creando nuevos productos que le generen fondeo o buscando nuevas líneas de financiamiento.
- Es una institución muy reconocida en la ciudad.
- Se aplican normas que exige la Superintendencia del sistema financiero.
- En algunos casos se poseen carteras diversificadas.
- Existen niveles de aprobación de créditos, pero en algunos casos se generaliza a un Comité con poder de decisión total.

Debilidades:

- Falta de una tecnología de crédito apropiada para atender el sector de la microempresa.

- Falta de un sistema informático que permita un eficiente manejo de la cartera de créditos.
- La fuente de financiamiento obtenida a través de intermediarios con tasas muy altas, que les deja un margen de intermediación muy pequeño.
- Altos índices de morosidad, ya que en la mayoría de los casos es medida sobre la base de cuotas.
- Falta de un Comité de Mora que permita forjarse metas de recuperación.
- Personal operativo no se encuentra capacitado para desarrollar labores técnicas en las áreas de crédito.
- En la mayoría de los casos no se cuenta con políticas y procedimientos establecidos para cada departamento.
- En algunos casos el control de la morosidad es manual, lo que imposibilita hacer un seguimiento permanente de la mora.

8. Modalidades de crédito para el desarrollo de la Microempresa

Las modalidades de crédito que se pueden ofrecer al prestatario de la microempresa para satisfacer sus necesidades de créditos en una misma Institución, deben considerar la realidad en la que se desarrollan las microempresas para establecer una relación de largo plazo:

A) Crédito común:

Es el primer crédito que se otorga a microempresas de la actividad comercial, industrial y de servicio cuyo destino principal puede ser capital de trabajo.

B) Crédito Recurrente:

Es el segundo crédito que se otorga al prestatario de la microempresa.

C) Crédito Estacional:

Son créditos dirigidos a prestatarios de la actividad comercial, industrial y de servicios para financiar capital de trabajo en temporadas donde aumenta la actividad comercial, (fiestas navideñas, etc.).

D) Crédito Rotativo y/o Automático:

Está orientado a clientes habituales que hayan pagado por lo menos cuatro créditos comunes cancelados con un excelente historial o un período (generalmente más de 12 meses) prudente de relación crediticia con la Institución, tiempo durante el cual ha sido clasificado como cliente preferencial.

¿Qué es Fundamico?

Fundamico nace del interés del Gobierno de El Salvador, a través del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) y de la Unión Europea, por solventar las limitaciones que existen para el incremento de la oferta de servicios financieros formales al sector de las micro y pequeña empresas. Muchas de estas limitaciones se encuentran en el campo de los procedimientos, los sistemas, la información y la carencia de tecnología de crédito apropiada dentro de este sector.

Miembros fundadores

El Programa de Fomento de la Microempresa (FOMMI II) de la Unión Europea y el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI). La Junta Directiva está integrada por las instituciones fundadoras y por los siguientes representantes legalmente autorizados: Fedecrédito, por el Sistema de Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores; Fedecaces, por el Sistema Cooperativo de Crédito; y Abansa, por las instituciones bancarias.

Visión

Contribuir a la formación técnica e institucional para impulsar las microfinanzas.

Misión

Transferir servicios tecnológicos especializados a las instituciones que quieran iniciar o ampliar servicios financieros a las microempresas urbana y rural, desde una perspectiva de rentabilidad que garantice la atención permanente a esas unidades productivas.

Objetivos

1. Facilitar y garantizar a la microempresa el acceso al crédito a través de instituciones financieras eficientes.
2. Brindar servicios de capacitación y asesoría a las instituciones financieras que atienden a la microempresa.
3. Consolidar la tecnología financiera especializada en microempresa.

4. Impulsar innovaciones en tecnologías, procedimientos, sistemas informáticos y productos financieros, que faciliten el desarrollo de la actividad financiera de la microempresa.
5. Prestar los servicios de evaluación para calificación de instituciones financieras que ofrezcan servicios a la microempresa.

Servicios de capacitación

1. Formación

Capacitación en tecnología de créditos a diferentes niveles de la organización.

2. Cursos para análisis de crédito

- Contabilidad básica y de costos.
- Matemáticas financieras.
- Tecnología crediticia.
- Aspectos legales del crédito.

3. Cursos para directivos y gerentes

- Visión gerencial de la tecnología crediticia.
- Organización interna.
- Promoción del crédito.
- Información gerencial.
- Factibilidad de la cartera de microcréditos.

Servicios de Asesoría

1. Aplicación de tecnología crediticia para la microempresa, la pequeña empresa, el crédito automático, el estacional y el agropecuario.
2. Análisis y reestructura organizacional e institucional, orientados a ampliar o mejorar los servicios hacia la microempresa.
3. Preparación de políticas, reglamentos y procedimientos.
4. Planes de factibilidad de crédito a la microempresa.
5. Evaluaciones de cartera.

Servicios de Informática

1. Instalación y asesoría de un software especializado en el análisis y en la administración de créditos a las micro y pequeña empresas.
2. Correspondencia entre el software y la tecnología crediticia adecuada a las micro y pequeña empresas.
3. Adecuación del software a las necesidades de cada institución.

Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

El Fondo para la Concesión de Microcréditos español

RAFAEL CASCANTE

Antecedentes

La cooperación para el desarrollo española ha venido utilizando desde los años ochenta, como parte integrante de las actuaciones en las que participaba –particularmente en las de desarrollo rural, promoción de la mujer y apoyo a la micro-empresa–, especiales procedimientos crediticios (microcréditos, fondos rotatorios, préstamos en especie...) dirigidos a personas o grupos sin acceso a los servicios bancarios tradicionales.

En la década de los noventa continuó y se amplió esta tendencia, pudiéndose señalar –entre otros aspectos que se comentarán más abajo– las aportaciones adicionales realizadas por España –130.000.000 ESP (pesetas) en cada caso– al Programa de Apoyo a la Pequeña Industria centroamericana (PAPIC), en 1990; y al Programa Regional de Fortalecimiento de las Cooperativas del Istmo Centroamericano (PROCOOPCA), en 1991. Ambos Programas gestionados por la Comisión Europea y con un fuerte componente microcrediticio.

Asimismo, el señalado incremento de las actuaciones de cooperación que utilizaban de manera significativa el instrumento crediticio se ve reflejado en los procedimientos de gestión de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), que prevén especiales consideraciones al respecto. (Ministerio de Asuntos Exteriores. Agencia Española de Cooperación Internacional, 2000, página 81.)

También es consecuencia de la creciente importancia del ingrediente microfinanciero en las subvenciones otorgadas por la AECI a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) la existencia de una disposición específica (artículo 5. 2.1. de **Ministerio de Asuntos Exteriores, Orden del 17 de julio de 1996, de Bases reguladoras para la concesión de subvenciones a organizaciones No Gubernamentales de desarrollo e instituciones sin fines de lucro que realicen actividades en el campo de la cooperación internacional para la ejecución de proyectos de cooperación al desarrollo**) para solicitudes de ONGD con cuantías superiores a 5.000.000 ESP destinadas a fondos rotatorios.

El Fondo para la Concesión de Microcréditos nuevo instrumento de cooperación financiera

No obstante lo anterior, la creación del Fondo para la Concesión de Microcréditos para proyectos de Desarrollo Social Básico en el Exterior –usualmente conocido como Fondo para la Concesión de Microcréditos (FCM) – supone un cambio cualitativo dentro de la ayuda oficial al desarrollo (AOD) bilateral financiera española, que hasta el momento prácticamente reducía a los créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo (créditos FAD). Se puede señalar como los aspectos más novedosos del FCM (las normas que lo regulan se verán más adelante) los siguientes:

- Por primera vez la AOD española cuenta con un instrumento financiero y reembolsable cuya finalidad inequívoca y única es colaborar en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones de los países en desarrollo. Este propósito es consecuencia del objetivo asumido por la política española de cooperación para el desarrollo: “...luchar contra pobreza en todas sus manifestaciones...” (**Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación internacional para el desarrollo**, artículo 7).
- Asimismo, por primera vez el Ministerio de Asuntos Exteriores se dota de un instrumento de AOD reembolsable. Hasta ese momento las actuaciones financieras gestionadas por el Ministerio consistían en donaciones.
- Para la dirección del FCM se crea un órgano específico –el Comité Ejecutivo– que aúna las capacidades de los departamentos ministeriales y otras entidades públicas que desempeñan una función relevante en la AOD financiera.

Fines y medios del Fondo para la Concesión de Microcréditos

El FCM combina para el cumplimiento de sus fines –la lucha contra la pobreza a través del progreso de la micro y de la pequeña empresa– dos herramientas:

- la concesión de préstamos a entidades financieras para su transformación en microcréditos; y
- la asistencia técnica destinada a aumentar y mejorar la efectividad gestora de las entidades financieras presentes en el microcrédito.

En tal sentido, el propósito del FCM es facilitar a los micoempresarios y los pequeños empresarios un mejor y mayor acceso al crédito y, a los servicios financieros en general, para permitirles mejorar su eficiencia económica.

A fin de favorecer el incremento de la oferta crediticia y de servicios financieros en general el Fondo español presta apoyo a las entidades financieras supervisa-

das que quieran iniciar o ampliar su presencia en la prestación de servicios financieros a los microempresarios y a los pequeños empresarios; así como también a las entidades no supervisadas que se proponen acceder al ámbito regulado por la autoridad bancaria supervisora.

La planificación cuatrienal de la cooperación internacional para el desarrollo española (establecido en el artículo 8.2. de la **Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación internacional para el desarrollo**) ha dotado al FCM de unas previsiones presupuestarias para el periodo 2001-2004 de 40.000.000.000 ESP; a razón de 10.000.000.000 ESP por año. (Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, ¿2000?, página 33.).

Asimismo, actualmente se están llevando a cabo prospecciones, estudios y/o negociaciones –en distinto estado de concreción– cuya finalidad es concluir nuevos acuerdos de préstamo. Los países objeto de una especial atención como eventuales receptores de recursos procedentes del FCM se encuentran entre los calificados de prioritarios para la AOD bilateral española por el ya citado Plan Director 2001-2004 (Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, ¿2000?, páginas 8-10); siendo aquéllos los siguientes:

- En África: Angola, Argelia, Cabo Verde, Egipto, Guinea Bissau, Guinea Ecuatorial, Marruecos, Mauritania, Mozambique, Namibia, Población Saharai, Santo Tomé, Senegal, Sudáfrica y Túnez
- En América: Bolivia, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y República Dominicana.
- En Asia: China, Filipinas, Jordania, Líbano. Territorios Palestinos y Vietnam.
- En Europa: Albania, Bosnia Herzegovina y Yugoslavia

Normativa que regula el funcionamiento del Fondo para la Concesión de Microcréditos

La **Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación internacional para el desarrollo** establece (artículo 28.1.) que el Ministerio de Asuntos Exteriores gestionará “las dotaciones presupuestarias dirigidas a la concesión de microcréditos y de créditos rotatorios destinados a la mejora de las condiciones de vida de colectivos vulnerables y a la ejecución de proyectos de desarrollo social básico.” Asimismo, la Ley (artículo 19.1.) designa a la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica como administradora de los cita-

dos recursos. Con el propósito de favorecer la inmediata puesta en marcha de este tipo de cooperación financiera la Ley (Disposición transitoria tercera) previó que “[h]asta la entrada en vigor de la reglamentación que desarrolle las disposiciones del artículo 28.1. el Ministerio de Asuntos Exteriores podrá disponer mediante resolución Ministerial de los fondos habilitados anualmente... para la aplicación de dicho artículo 28.1.”

En el mismo año 1998, mediante la **Ley 50/98, de 30 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y de orden social** (artículo 105), se crea el FCM cuya administración se encomienda a un Comité Ejecutivo.

El **Real Decreto 24/2000, de 14 de enero, sobre el Fondo para la Concesión de Microcréditos para proyectos de Desarrollo Social Básico en el Exterior** desarrolla reglamentariamente la legislación anteriormente citada.

Este Real Decreto establece que el Comité Ejecutivo del FCM estará compuesto por representantes del Ministerio de Asuntos Exteriores, del Ministerio de Economía y del Instituto de Crédito Oficial (artículo 4.1.).

Las funciones del Comité Ejecutivo son (artículo 4.4.):

- a) Establecer los requisitos definitorios de microempresa en países beneficiarios concretos.
- b) Determinar de acuerdo con los correspondientes plan director y plan anual... la aplicación de las prioridades geográficas y sectoriales que deberán tenerse en cuenta en la aprobación de propuestas.
- c) Proponer al Ministerio de Asuntos Exteriores la dotación anual que estime necesaria para financiar las operaciones del FCM.
- d) Analizar y aprobar, en su caso, las operaciones que, con cargo al FCM, proponga el Secretario general de la Agencia Española de Cooperación Internacional.
- e) Recabar del agente financiero español un análisis de la capacidad y solvencia de la entidad o entidades financieras receptoras del FCM. Este análisis, junto con la instrumentación financiera de las operaciones aprobadas, se dará a conocer al Ministerio de Economía y Hacienda con carácter previo al Comité Ejecutivo.
- f) Ordenar a la Agencia Española de Cooperación Internacional la adopción de las medidas necesarias para la ejecución de los proyectos y programas adecuados, en la parte que le corresponda.
- g) Decidir, en su caso, sobre la presentación de asistencias técnicas, incluida capacitación, a microempresas y a las entidades financieras de microcrédito.

- h) Cualquier otra que se requiera para el mejor funcionamiento y agilización de las operaciones de microcréditos.”

La AECI –en colaboración con la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Asuntos Exteriores– es el órgano gestor del FCM (artículo 6); y en tanto que tal “identificará las operaciones a realizar con cargo al FCM, los programas en los que pudieran enmarcarse y los proyectos a los que fueren destinadas.” Asimismo, le corresponde “presentar las oportunas propuestas al Comité Ejecutivo.”

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) es el agente financiero (artículo 5) y como tal “formalizar, en virtud de convenio firmado con la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica, en nombre y representación del Gobierno español y por cuenta del Estado, los correspondientes convenios de microcrédito; igualmente, prestará los servicios de instrumentación técnica, contabilidad, caja, control, cobro y recuperación y, en general, todos los de carácter financiero relativos a las operaciones de activo autorizadas con cargo al FCM...”.

El Ministerio de Asuntos exteriores eleva al Consejo de Ministros las propuestas aprobadas por el Comité Ejecutivo para su autorización (artículo 4.5.).

Seguimiento y evaluación del Fondo para la Concesión de Microcréditos

Según se establece en los artículos 7 y 8 del **Real Decreto 24/2000, de 14 de enero, sobre el Fondo para la Concesión de Microcréditos para proyectos de Desarrollo Social Básico en el Exterior**, corresponde el seguimiento de las actuaciones del FCM a su organismo gestor –la AECI, en colaboración con la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Asuntos Exteriores–; y la evaluación de las mismas –como establece el artículo 19.4. de la **Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación internacional para el desarrollo** para toda la cooperación para el desarrollo financiada por el Estado– corresponde a la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica.

Al respecto del seguimiento y de la evaluación, hay que subrayar que en el diseño de las actuaciones adscritas al FCM se ha prestado una especial atención a que durante la ejecución de las mismas se recopile y analice la información necesaria para, no solo valorar el desempeño financiero del FCM –básico para su continuidad–, sino también, su desempeño económico y social. Siendo de suma importancia no circunscribir este análisis valorativo del desempeño a los prestatarios últimos del Fondo; para lo que es necesario contemplar los eventuales efectos sobre las áreas económicas en las que se hayan situados los microprestatarios, así como otros aspectos que van más allá de lo estrictamente microeconómico.

Tal como señalan Mosley y Hulme (1998, página 784) no se puede asumir axiomáticamente que los microcréditos –al ser pequeños– alcanzan automáticamente a los pobres y que como son devueltos es que incrementan los ingresos de los prestatarios. Para aumentar nuestro conocimiento real sobre los procesos económicos y sociales que desencadenan las actuaciones microfinancieras debemos mantener un permanente compromiso con la evaluación; de manera que nuestra capacidad de tomar mejores decisiones se incremente día a día y, especialmente, seamos capaces de utilizar cada instrumento de la AOD en el contexto en el que se muestre más efectivo.

Como conclusión

Todavía es muy pronto para emitir una opinión, ni siquiera provisional, sobre las transformaciones que –sin duda– a una escala modesta pudiera producir el FCM.

No obstante, sí se puede afirmar que la constitución y funcionamiento del Fondo es una de las primeras manifestaciones tangibles del nuevo marco normativo de la cooperación internacional para el desarrollo española y que ha permitido a ésta –cualquiera que sea su peso relativo dentro de la AOD española– contar con un instrumento específicamente diseñado para su función y que, además, se venía echando en falta desde hace tiempo.

El fondo para la concesión de microcréditos hasta el 31 de diciembre de 2000				
Área geográfica	Institución prestataria	Tipo de institución	Fecha de la firma del contrato de préstamo	Importe del préstamo (equivalencia en ESP en el momento de la concesión)
Bolivia	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo. (FONDESIF)	Fondo estatal de desarrollo	25/10/99	12.000.000 USD (2.000.000.000 ESP/12.020.242,09 EUR)
Centroamérica: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)	Banco multilateral regional de segundo piso	11/01/00	11.676.463 USD (2.000.000.000 ESP/12.020.242,09 EUR)
Colombia	Instituto de Fomento Industrial (IFI)	Institución financiera estatal de segundo piso	29/12/00	12.000.000 USD (2.327.874.917 ESP/13.449.899,13 EUR)
El Salvador	Banco Multisectorial de Inversiones (BMI)	Banco de desarrollo	28/12/00	5.175.315 USD (1.000.000.000 ESP/6.010.121,04 EUR)
Filipinas	People's Credit and Finance Corporation (PCFC)	Entidad financiera de primer y segundo piso	28/01/00	USD (1.500.000.000 ESP/9.015.181,57 EUR*)
Iberoamérica	Latin American Challenge Investment Fund, SA (LA-CIF)	Fondo privado y multilateral de inversiones en microfinanzas	28/12/00	1.072.446 USD (200.000.000 ESP/1.202.024,21 EUR)
Perú	Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)	Entidad financiera estatal de segundo piso	11/08/99	12.906.134 USD (2.000.000.000 ESP/12.020.242,09 EUR)
República Dominicana	Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME)	Programa estatal de desarrollo	27/05/99	9.215.319 USD (1.500.000.000 ESP/9.015.181,57 EUR)

ESP= Pesetas USD= Dólares estadounidenses

* Todavía no desembolsado. El importe del préstamo (a concederse en USD) será el equivalente a 1.500.000.000 ESP/9.015181,57 EUR.

Bolivia

Prestatario:	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF).
Finalidad:	Concesión de créditos a entidades financieras u organizaciones no gubernamentales de microcrédito.
Objetivos:	Lucha contra la pobreza a través de la diversificación de servicios financieros en el área rural y periurbana, el fomento de la expansión de la frontera de servicios crediticios, y la formalización de las entidades financieras no bancarias.
Destinatarios finales	Microempresarios activos en las áreas agropecuaria, manufacturera, artesanal, microindustrial, comercial y de servicios.

Centroamérica: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua

Prestatario:	Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).
Finalidad:	Concesión de créditos a entidades financieras u organizaciones no gubernamentales de microcrédito.
Objetivos:	Contribuir a la erradicación de la pobreza ocasionada por el huracán Mitch mediante la concesión de microcréditos que contribuyan a la restauración del hábitat productivo de las capas populares más afectadas.
Destinatarios finales	Pequeños microempresarios, sociedades cooperativas, comunidades y familias de bajos ingresos activos –prioritariamente– en las áreas agrícola, turística, de servicios y comercial. Se prevé la siguiente distribución por países: El Salvador, 15% de la suma total de la cuantía de los microcréditos concedidos; Guatemala, 15%; Honduras, 40%; y Nicaragua, 30%.

Colombia

Prestatario:	Instituto de Fomento Industrial (IFI).
Finalidad:	Recuperación del tejido económico y lucha contra la pobreza.
Objetivos:	Fomentar una relación financiera adecuada, estable y sostenible entre las entidades financieras reguladas y supervisadas y los microempresarios; apoyar la transformación de los intermediarios microfianciers no vigilados a entidades financieras supervisadas; y complementar los recursos crediticios nacionales dirigidos a los microempresarios.
Destinatarios finales	Microempresarios de menores ingresos.

El Salvador

Prestatario:	Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).
Finalidad:	Mejora de las condiciones de vida de los colectivos vulnerables.
Objetivos:	Fomentar una relación financiera adecuada, estable y sostenible entre las entidades financieras reguladas y supervisadas y los microempresarios; y complementar los recursos crediticios nacionales dirigidos a los microempresarios.
Destinatarios finales	Microempresarios de menores ingresos.

Filipinas	
Prestatario:	People's Credit and Finance Corporation (PCFC).
Finalidad:	Concesión de créditos a entidades financieras u organizaciones no gubernamentales de microcrédito; así como la concesión directa de microcréditos a los destinatarios finales.
Objetivos:	Lucha contra la pobreza mediante la concesión de microcréditos entre los sectores más pobres de la sociedad filipina.
Destinatarios finales	Microempresarios, cooperativas, comunidades y familias de los sectores más pobres de la sociedad filipina.

Iberoamérica	
Prestatario:	Latin American Challenge Investment Fund, SA (LA-CIF).
Finalidad:	Apoyo a las micro y pequeñas empresa como medio para la activación y recuperación del tejido económico.
Objetivos:	Fomentar una relación financiera adecuada, estable y sostenible entre las entidades financieras reguladas y supervisadas y los microempresarios; apoyar a los intermediarios no regulados en su transformación en entidades financieras supervisadas; y complementar los recursos crediticios nacionales dirigidos a los microempresarios.
Destinatarios finales	Microempresarios.

Perú	
Prestatario:	Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE).
Finalidad:	Concesión de créditos a entidades financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros activas en el campo de los microcréditos.
Objetivos:	Contribuir al mejoramiento de los ingresos y de la consolidación del empleo mediante la ampliación de los servicios crediticios a la población rural y urbana pobre.
Destinatarios finales	Población rural y urbana de bajos ingresos, especialmente los afectados por "El Niño".

República Dominicana	
Prestatario:	Programa de Promoción y Apoyo a la Microempresa (PROMIPYME).
Finalidad:	Concesión de créditos a microempresas.
Objetivos:	Lucha contra pobreza y ayuda a la reconstrucción del hábitat productivo destruido por el huracán Georges.
Destinatarios finales	Microempresarios activos en los sectores: industrial, 45% del monto total; comercial, 30%; y de servicios, 25%. Asimismo el 75% del monto total se presta en las provincias, especialmente en la Altagracia, Corní, Elías Piña, La Romana, La Vega, San Francisco de Macorís, San Juan de la Maguana, San Pedro de Macorís y Santiago; y el 25% en el Distrito Nacional.

Referencias

- Ministerio de Asuntos Exteriores. Agencia Española de Cooperación Internacional (2000) Documentos de gestión: Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española, Agencia Española de Cooperación Internacional, Madrid.
- Ministerio de Asuntos Exteriores. Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (¿2000?) Proyecto del Plan Director de la Cooperación Española 2001-2004: Aprobado por el Consejo de Ministros, 24.11.00, ¿Ministerio de Asuntos Exteriores?, ¿Madrid?, multicopiado.
- Mosley, Paul; Hulme, David (1998) “Microenterprise Finance: Is There a Conflict Between Growth and Poverty Alleviation” en World Development, volumen 26, número 5, mayo, páginas 783-790.

RED COMAL

Red de Comercialización Comunitaria Alternativa

JOSÉ TRINIDAD SÁNCHEZ. HONDURAS

Barrio El Carmen, 1ª Calle con 5ª Avenida, N.O.
Siguatepeque, Comayagua, Honduras
Tel.: 504-773-3296 - 04-773-0096 • Fax: 504-773-3298
Email: comal@bigfoot.com

I. Datos básicos sobre la Red COMAL

La Red de Comercialización Comunitaria Alternativa (Red COMAL) es un esfuerzo integrador de organizaciones de pequeños productores y consumidores de escasos recursos en el país de Honduras. Conformada por 40 organizaciones que atienden 14,382 familias en 13 departamentos de Honduras, la Red busca el fortalecimiento de la economía campesina mediante la promoción de la producción sostenible y a través de la identificación y apropiación de canales justos de mercado. La Red COMAL crea relaciones directas de mercado entre productores y consumidores por medio de servicios de información de mercado, ferias, y un sistema de tiendas comunitarias. Obtuvo su personería jurídica el 13 de abril del 2000, según Resolución No. 061-2000 de la República de Honduras.

La Red COMAL ha promovido la creación de Tiendas Comunitarias que en este momento ya suman más de 360. Cuenta con 36 Unidades Sectoriales de Mayoreo, USM. Cuenta con la Unidad Central de Mayoreo, UCM, en Siguatepeque que sirve de operaciones de acopio y distribución de productos de la canasta básica a nivel nacional.

II. Resumen Ejecutivo

Por décadas el enfoque del desarrollo estuvo en gran medida en los esfuerzos por incrementar la productividad. Este enfoque sigue siendo necesario. Sin embargo se ha comprobado que si no se desarrollan estrategias de organizar la producción, el acopio, el consumo y la comercialización, los esfuerzos por incrementar la productividad no tienen futuro.

Sobre la base de la experiencia y el camino trazado por la Red COMAL en los últimos cinco años esta organización se ha vuelto una fuerza integradora de organizaciones sociales, empresas campesinas y organizaciones urbano marginales. La Red COMAL une esfuerzos para el desarrollo de estrategias de comercio comunitario, teniendo una proyección de largo plazo expresado en un mapa estratégico trazado a diez años, con una visión conjunta de una fuerza económica y social que incide en políticas macroeconómicas a favor de los pequeños productores y productoras.

El programa de la Red COMAL, Fortaleciendo la Economía Comunitaria y Solidaria, tiene como objetivo general contribuir al fortalecimiento y efectiva gestión de la economía de las organizaciones y comunidades de pequeños productores y pobladores urbano marginales. El fortalecimiento y gestión de la economía comunitaria se hace mediante acciones organizadas de comercialización de productos campesinos y artesanales, desarrollando relaciones directas de comercio entre pobladores y productores. La Red COMAL apoya procesos de producción agroindustrial bajo principios ecológicos, de justicia económica y defensa activa del medio ambiente.

COMAL tiene seis programas: Programa de Formación y Capacitación, Programa de Información de Mercados, Programa de Producción y Agroindustria, Programa de Canasta Básica, Programa de Administración y Fortalecimiento Institucional y el proyecto de la Sede Propia de COMAL. Cada programa se divide en líneas de acción o sea en objetivos específicos que responden a las necesidades de acción expresadas por los y las representantes de organizaciones de pequeños productores y o consumidores.

La Red COMAL ha desarrollado un conjunto de procedimientos en una clara distribución de funciones adentro de la Red: la difusión de nuestros valores y principios; la organización de estructuras organizativas participativas; la formación de los principios éticos; la capacitación administrativa y de mercadeo; el monitoreo de la oferta, demanda, estacionalidad, precios y oportunidades de mercado; las negociaciones conjuntas con proveedores de canastas básica; la transferencia de tecnología apropiada; la gerencia financiera; y las instancias de coordinación e incidencia política y económica. Todos son los elementos de la estrategia COMAL que forman parte del fortalecimiento de la economía comunitaria y solidaria.

El Comité de Servicio de los Amigos acompañó estos procesos con el fin supremo de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones y movimientos populares de la región. También desde 1993 hemos mantenido una estrecha relación con Maquita Cushunchic, Comercializando como Hermanos del Ecuador y también con la Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria, RELACC.

Los pequeños productores agrícolas, que son la mayoría de la población rural sí tienen un gran potencial de desarrollo. Ellos y ellas tienen el recurso de la fuerza de trabajo, el recurso de la tierra y un recurso valioso que es una cultura comunitaria y de solidaridad. Esta cultura es la que nos ha hecho resistir y sobrevivir a los embates negativos de las políticas económicas. Para la paz y el desarrollo del país es necesario poner atención al crecimiento del sector, lo cual debe ser mediante una nueva óptica de un desarrollo alternativo con la participación plena de ellos y de ellas como principales actores del progreso económico. La atención a este sector no debe ser solamente el cómo incrementar la productividad sino también la definición de un proyecto sostenible y participativo con una definición clara y equitativa de canales de mercado.

III. Logros de la Red COMAL

Hemos creado e implementado un plan de capacitaciones sobre el nuevo concepto de la comercialización comunitaria, costos de producción, planes de inversión, funcionamiento de los mercados, mercadeo, administraciones de tiendas comunitarias, administración de Unidades sectoriales de mayoreo, investigación y monitoreo de mercados. Estas capacitaciones se han realizado en las regiones del país a través de equipos regionales y el equipo de animadores comunitarios que en la actualidad son 24 todos ellos y ellas agricultor@s.

A partir de 1997 diseñamos e implementamos la Red de monitoreo agrícola con un equipo de 10 agricultores debidamente capacitados en técnicas de investigación de mercados. Los monitoreos de información recopilan información en los mercados de sus regiones y mandan la información por fax los días lunes por la mañana, el centro de información nacional procesa todos los datos y la devuelve a las regiones el mismo día lunes por la tarde.

El sistema de Información de Mercado sirve como insumo importante para tomar decisiones comerciales de sus miembros y de la Red en su conjunto.

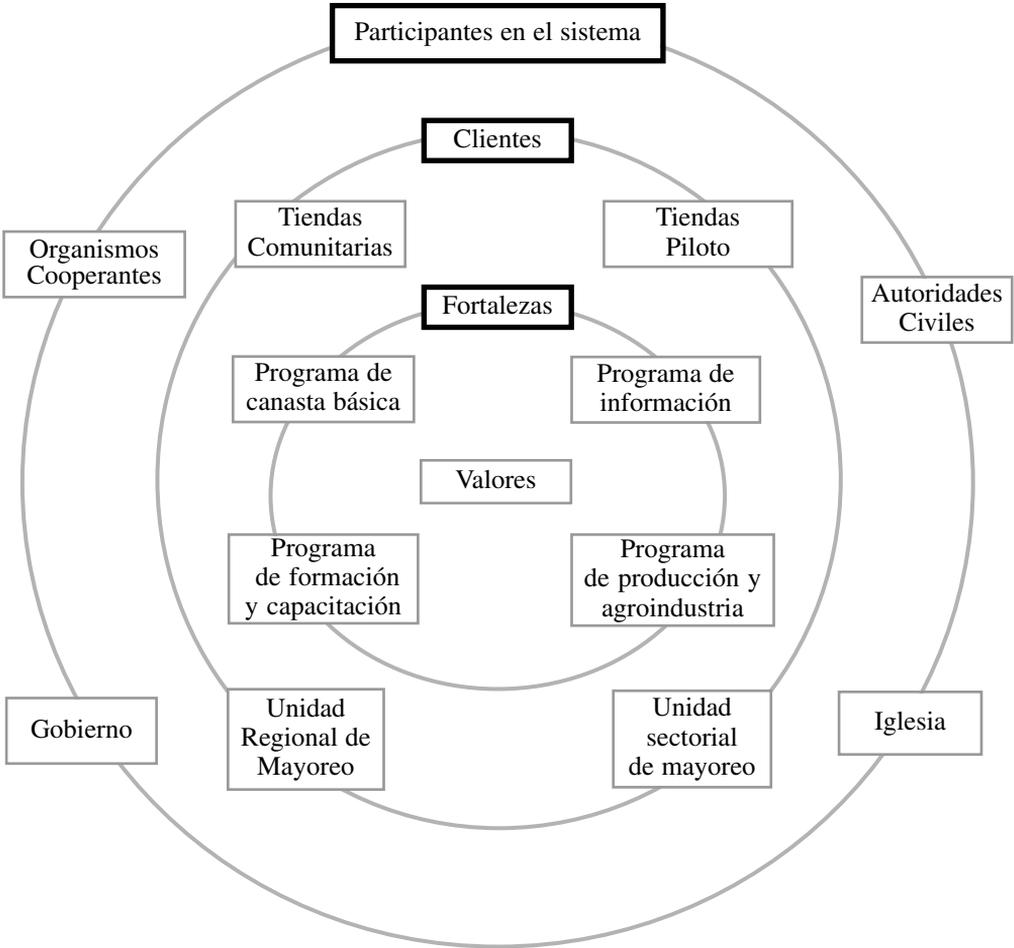
Por otro lado hemos promovido el Fondo Colectivo de Comercialización Comunitario –este fondo es formado por aportaciones de los miembros de COMAL pero también por aportaciones de organizaciones fraternas.

El Fondo Colectivo tiene la finalidad de ser invertido en acciones conjuntas de comercio acordadas por la junta directiva. Estas acciones van desde la compra de granos básicos hasta la compra de abarrotes, productos de primera necesidad.

En cuanto a la coordinación de producto campesino, para la promoción de producción y transformación lo más significativo ha sido la producción y venta de

panela granulada, (azúcar integral) un producto derivado de la caña de azúcar producido en la zona de Taulabé; maíz, frijoles, cacao, arroz, medicinas naturales y artesanías, etc.

Mapa planetario de COMAL



Mapa estratégico de COMAL

Valores de COMAL

- Valoramos el trabajo y la participación más que el capital.
- Comercializamos con precio y peso justo.
- Nos comprometemos a mantener la transparencia económica.
- Unidos y unidas fortalecemos nuestra fe transformadora.
- Practicamos la justicia.
- Respetamos a toda persona, reconociendo la igualdad de derecho, sin distingo de género, raza, religión e ideología.
- Practicamos la honradez y la honestidad.
- Defendemos la vida y la naturaleza.
- Practicamos la solidaridad.

Visión de COMAL (2010)

COMAL es una red de comercialización comunitaria alternativa de ámbito nacional e internacional, que asegura permanentemente el abastecimiento de productos básicos, consolida procesos de integración y transformación agroindustrial de la pequeña producción y posee competitivamente en el mercado sus productos, sobre una base de autogestión y sostenibilidad, incidiendo con capacidad propositiva y liderazgo en las políticas económicas y sociales del Estado hondureño, incrementando la calidad de vida de sus afiliados.

Líneas de Acción

- Consolidar la organización.
- Capacitación, organizativa, administrativa y gerencial.
- Autogestión financiera.
- Servicios de información de mercado.
- Promover la producción y comercialización del producto campesino.
- Profundizar y consolidar el servicio de Canasta Básica.
- Desarrollar la infraestructura de la Red COMAL.
- Desarrollar la agroindustria COMAL.

Misión

Uniendo esfuerzos solidarios fortalecemos la unidad de nuestras organizaciones. Desarrollamos relaciones justas de comercialización comunitaria, procurando un mejor nivel de vida para nuestros asociados y asociadas. Nuestro accionar se fundamenta en principios de autosostenibilidad, respeto a la naturaleza y al ser humano.

Condiciones ideales

- Mejoramos la calidad de productos y servicios.
- Promovemos el ahorro interno como base del sustento.
- Luchamos por la autosostenibilidad.
- Fortalecemos la unidad de las organizaciones populares.
- Promovemos con nuestro ejemplo un cambio de actitud entre hombres y mujeres hacia una plena igualdad y equidad.
- Mantengamos siempre la comunicación.
- Mantengamos la participación en la red.
- Mantengamos nuestra identidad.
- Mantengamos nuestros valores.

Mapa estratégico de COMAL

Objetivos estratégicos

2002

Un sistema de comercialización conjunta y consolidada de productos agroindustriales

2004

Consolidar la autogestión financiera para continuar el proceso de transformación del producto campesino (azúcar orgánica, harina de maíz, frutas procesadas, papas y perecederos). Consolidar la capacidad instalada para la diversificación del acopio y comercialización del producto campesino

2006

COMAL esta insertado en el Sector Social de la Economía, incidiendo en políticas económicas y sociales del Estado, comercializando productos.

2008

COMAL es reconocido por su apoyo a los procesos de agroindustria campesina. COMAL cuenta con la red más grande de distribución de tiendas comunitarias y supermercados en el país. COMAL fuerza económica política, incidiendo con capacidad de negociación en políticas

**Fundación Maquita Cushunchic
Comercializando como Hermanos “MCCH”**

HOMERO VITERI. ECUADOR

Av. Rumichaca y calle Moro Moro
Casilla 17-190010, Quito, Ecuador
Tel.: (593-2) 671374 / 670927 • Fax: (593-2) 623927
Email: mcchproyecto@andinanet.net

¿Qué es MCCH?

MCCH es una Fundación, cuya ideología y práctica nacen impulsadas por las necesidades de un pueblo que busca establecer un modelo socioeconómico de dignidad y justicia en el que la persona es el centro.

Nace el 24 de marzo de 1985 de una experiencia de las comunidades eclesiales de base en los barrios del sur de Quito. Es una organización de derecho privado con finalidad social reconocida socialmente y de manera legal por el estado ecuatoriano el 19 de Mayo de 1989.

Aporta al desarrollo humano, social y económico de los sectores de menos recursos del país. Sus líneas de acción son las siguientes:

- Proyectos de desarrollo social
- Programas de formación
- Programas de influencia social
- Empresas Sociales

Las siglas MCCH, significan:

- M Maquita
- C Cushunchic
- C Comercializando como
- H Hermanos

Maquita Cushunchic es una frase en quichua que significa “Démonos la mano”. Por lo tanto nuestro nombre completo en español es: Démonos la mano comercializando como hermanos.

Misión MCCH

La Fundación MCCH trabaja para modificar la estructura y relaciones de la sociedad, la economía y el mercado en favor de las personas y sectores de menos

recursos, a través de proyectos de Desarrollo Social, Programas de Formación e Influencia Social y un grupo de Empresas Sociales eficientes y de calidad, que viven y promueven valores humanos y cristianos.

Nuestros principios:

- Vivimos una fe liberadora que provoca compromiso y mística con nuestro pueblo marginado.
- Practicamos una comercialización equitativa.
- Practicamos y exigimos transparencia y honestidad.
- Hacemos política no partidista.
- Caminamos con la participación activa de la gente
- Promovemos la equidad entre mujeres y hombres.
- Practicamos la no violencia.
- Respetamos y valoramos nuestras raíces culturales y la naturaleza.
- Consideramos a la familia como eje importante en nuestro caminar organizativo.
- Promovemos la producción y el consumo de productos naturales y sanos.

Trabajamos con estos principios en la formación permanente de mujeres y hombres para una sociedad nueva.

Visión MCCH

La Fundación MCCH al año 2005 incide en la sociedad, economía y mercado para generar cambios positivos en favor de personas y sectores de menos recursos. Es líder en el desarrollo social a través de proyectos autogestionarios de las organizaciones, programas de formación e influencia social y de su grupo corporativo de empresas sociales. Tiene imagen institucional sólida de presencia nacional e internacional y establece alianzas estratégicas para lograr impacto social.

Proyectos de desarrollo social

Son un conjunto de acciones ejecutadas en zonas con un alto índice de pobreza, encaminadas a formar sujetos sociales que ejercen sus derechos políticos y ciudadanos con capacidad de producir y generar riqueza. Tienen un enfoque integral, de autogestión y de interrelación entre proyectos. Su tiempo de duración está definido por el logro de los objetivos planteados.

Los ejes de trabajo de los proyectos son: Desarrollo personal, social y productivo.

Programas de formación

Son un conjunto de acciones y medios que promueve la interiorización de los valores y principios MCCH, que se manifiestan como testimonio en la vivencia familiar, en el trabajo de la Fundación, sus empresas y las zonas en las que implementa sus proyectos de desarrollo social, creando relaciones de equidad y respeto.

Programas de influencia social

Son un conjunto de acciones y medios que promueve la generación de opiniones, ideas, propuestas y alianzas con otras organizaciones para incidir en el cambio positivo de la estructura y relaciones sociales, económicas y de mercado en favor de personas y sectores de menos recursos.

Empresas sociales

Son organizaciones que producen y comercializan bienes y servicios en condiciones de justicia, transparencia y honestidad logrando beneficios para las mismas empresas, sus proveedores y clientes, pues el eje principal de su gestión son las personas..

Dotadas de recursos humanos, tecnológicos y financieros y con una cultura de calidad son eficientes, competitivas y generan rentabilidad que se invierte en los proyectos de desarrollo social de la Fundación.

Las Empresas Sociales de MCCH son:

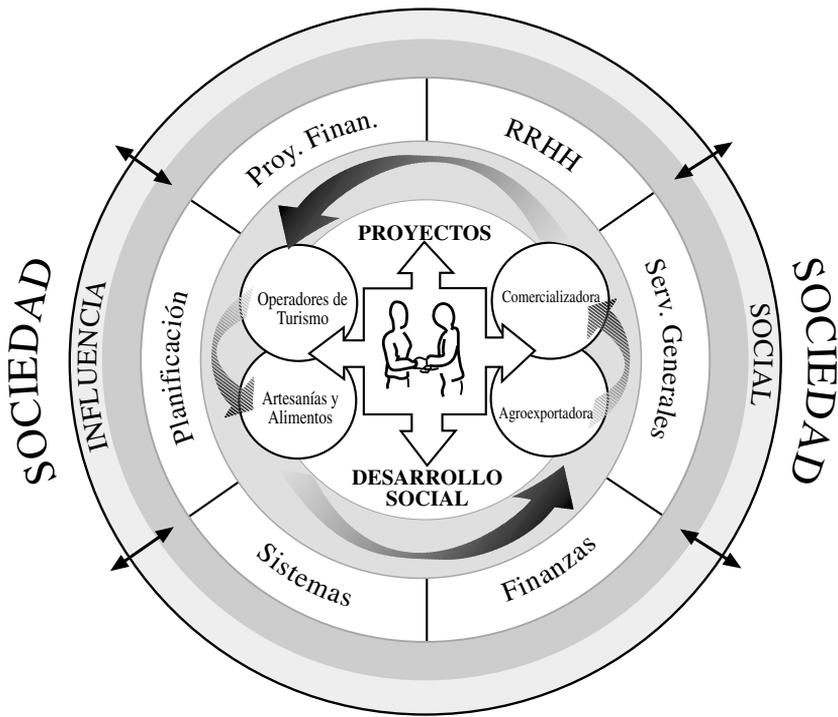
Comercializadora MAQUITA: Comercializa competitivamente una gran variedad de productos básicos, de buena calidad, en sectores urbano-marginales y rurales del país, a través de una red de tiendas, supermercados y otros canales de distribución. Aporta al desarrollo del mercado solidario siendo un puente directo entre productoras/productores y consumidoras/consumidores, trabajando con transparencia y honestidad.

Artesanías y alimentos MAQUITA: Comercializa artesanías y alimentos elaborados por productoras/productores artesanales del Ecuador. Crea condiciones y oportunidades de acceso al mercado, con capacitación oportuna, para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes en el mercado nacional e internacional. Su crecimiento se fundamenta en el desarrollo sostenible de productoras/productores, el respeto al medio ambiente y a la identidad cultural.

Agroexportadora MAQUITA: Comercializa y exporta con transparencia y honestidad productos de calidad provenientes de agricultoras/agricultores de la costa, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Busca mejorar la calidad de vida de agricultoras/agricultores, apoyando su capacitación y formación.

Operadora de turismo MAQUITA CUSHUNCHIC: Es una operadora de *Turismo Responsable* que ofrece paquetes turísticos de calidad con alto contenido social, étnico, cultural y ecológico a visitantes del país y del exterior preferentemente con sensibilidad social. Genera ingresos a la comunidad, promueve el desarrollo, equidad y dignidad de las/los participantes.

La estrategia de desarrollo de MCCH



El MCCH es una Fundación que tiene como eje o sujetos preferenciales de su acción a las personas, hombres y mujeres de menos recursos, para dar respuesta a sus requerimientos MCCH ha establecido estrategias, productos y servicios que son brindados coordinadamente a través de las Areas de Proyectos de Desarrollo Social y las Empresas Sociales: Comercializadora, Artesanías y Alimentos, Agroexportadora y Operadora de Turismo. Estas áreas interactúan entre sí en los ejes de: producción, comercialización, desarrollo personal y organizativo, para promover un mejoramiento integral de la calidad de vida de las personas.

El Área Administrativa da servicios técnicos de apoyo en: Planificación, Finanzas, Contabilidad, Proyectos de Financiamiento, Recursos Humanos, Sistemas Informáticos y Servicios Generales a los Proyectos de Desarrollo Social y a las Empresas Sociales para que desempeñen una gestión eficiente y eficaz y obtengan resultados competitivos y de calidad.

El Area de Formación promueve el conocimiento y vivencia de valores y principios humanos y cristianos, las dimensiones de género, étnico cultural, ambiental y socio-política en los trabajadores(as) de MCCH y en las personas de los sectores de menos recursos en donde despliega su acción institucional.

La Influencia Social es la dimensión más amplia del trabajo de MCCH que busca incidir en la sociedad, economía y mercado, es el Area que sirve de nexo, mantiene conectada a la Fundación con la Sociedad y regula este intercambio recíproco.

El conjunto de las interacciones de todos los elementos presentados constituye el Modelo de Desarrollo que MCCH aplica, que en síntesis consiste en: Partir desde la recuperación de la dignidad y confianza de las personas, la generación de medios de producción comunitarios que funcionan empresarialmente con relaciones humanas equitativas, fundamentadas en valores y principios. Estas experiencias productivas se articulan en redes zonales las que forman parte del Movimiento de Socioeconomía Solidaria.

Logros e impactos de la acción de MCCH

1. Un ambiente ético de gestión basado en un conjunto de valores y principios, inspirados en la presencia del espíritu cristiano liberador y de la opción por los pobres.
2. Posicionamiento en el mercado con una imagen de eficiencia, confianza y respeto orientados por objetivos sociales y humanos.
3. El fomento de la organización y potenciar el surgimiento de sujetos sociales protagonistas.

4. Actuar en el modelo neoliberal sin ser parte de él implementando un comercio alternativo promoviendo la Globalización de los Pobres.
5. Orientación a la sostenibilidad como dirección constante.
6. Desarrollar un comercio solidario regulando las relaciones de negociación, acortando las cadenas de intermediación, acercando al productor y consumidor logrando beneficios equitativos.
7. Incentivar la productividad, calidad, rentabilidad, innovación e investigación proporcionando valor agregado a los productos y servicios facilitando el acceso al mercado nacional e internacional.
8. El impulso a la integración desde lo local a lo nacional, latinoamericano y mundial estableciendo redes y alianzas. (RELACC).

Promotora de Comercio Social

ANA KARIN MOLINA. COLOMBIA

Calle 57nr. 43-47 Medellín, Colombia
Tel.: 574-2911653 • Email: promotoraana@epm.net.co

La Promotora Social de Colombia se crea en Medellín en 1985, como la alternativa para la búsqueda de la solución de un problema sentido y el cual fue manifestado por las Entidades de Desarrollo Social dedicadas a la capacitación y el crédito. Esto es la adecuada comercialización y mercadeo de los productos elaborados por las pequeñas unidades productivas colombianas, llamadas Famiempresas, Microempresas o artesanos, una vez finalizan el proceso de capacitación y obtienen el crédito para la consolidación de su pequeña empresa. Una pequeña unidad productiva después de lograr una sólida formación y obtener crédito para sus activos e insumos, esta condenada a desaparecer si no logra una venta efectiva de sus productos.

La Promotora de Comercio Social, se crea con el esfuerzo conjunto y el aporte de varias entidades colombianas de desarrollo social dedicadas a la capacitación y crédito como son: Microempresas de Antioquia, Actuar Famiempresas Antioquia, el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA–, la Cámara de Comercio de Medellín, la Fundación Social y la Federación de Comerciantes.

Atiende a pequeños productores remitidos por las Entidades de Desarrollo Social de Capacitación y Crédito de todo el país. La Promotora de Comercio Social esta conformada por un grupo de 50 personas. La labor de 15 años de la Promotora como comercializadora de carácter social tiene hoy en el mercado formal Colombiano a 1.200 pequeñas unidades productivas vendiendo de una forma continua, esto incluye a 400 pequeñas unidades productivas vendiendo en las temporadas especiales de los calendarios comerciales de las grandes superficies. Esto ha significado para 4.800 personas en promedio garantizarse para sí mismas y sus familias o asociados, un autoempleo que genera lo suficiente para tener una calidad de vida digna.

El pequeño productor tiene dificultades al vender sus productos por carecer de un adecuado conocimiento de la logística de venta a los mercados formales y poder de negociación, ofreciendo productos sin una presentación y empaque adecuado, no pudiendo garantizar la oportunidad de la entrega, la calidad del producto, etc. Estas carencias hacen que deba realizar la venta de sus productos en los mercados informales, vecinos, pequeños distribuidores, etc. los cuales no garantizan un pago oportuno y además no hacen pedidos certeros, los volúmenes de pedidos son bajos y la frecuencia de ordenes de compra no se garantiza. Todos estos factores hacen que la pequeña unidad productiva, no pueda obtener para sí sostenibilidad con la venta continua y el pago oportuno de sus productos por parte de los clientes del sector informal de la economía.

Misión

La Promotora de Comercio Social es una empresa social líder, empeñada en el desarrollo y sostenibilidad de la pequeña empresa, mediante la comercialización de sus productos en el mercado formal, la financiación de sus insumos y cartera, además de la asesoría en mercados. Todo esto soportado en los valores y principios de respeto y solidaridad social, buscando siempre el ingreso justo para el pequeño productor con seriedad y ética comercial, creatividad y principalmente actitud positiva hacia el cambio.

Visión

La Promotora de Comercio Social, pretende continuar siendo la más dinámica organización de mercadeo y comercio social en Colombia, orientada a suplir las necesidades del pequeño empresario para acceder al mercado formal, cada vez más exigente e innovador en su oferta al consumidor.

Pretende ampliar la base de datos de pequeños productores asesorados, vendiendo tanto al mercado nacional como internacional y generar las condiciones para el autoempleo a través del apoyo a pequeñas unidades que sean autosostenibles garantizando sus ventas, logrando para un sector pobre de nuestro país mejorar su calidad de vida.

Proceso de comercialización social

Fuente

Denominamos fuente, a la entidades de desarrollo social de todo el territorio colombiano que brindan al microempresario formación empresarial, asesoría técnica y crédito para la concepción y desarrollo de la microempresa. Las

anteriores entidades de desarrollo realizan el primer paso en el apoyo social y es la Promotora de Comercio Social quien cierra el ciclo realizando la venta.

Previo a la venta

- Recibimos al pequeño productor con las muestras físicas de su producto.
- Analizamos cada producto para detectar problemas de mercadeo.
- Se realiza un análisis de costos de cada uno de los productos y su competitividad.
- Se le indica al pequeño productor como el rubro que aplica en el costo de su producto, como costo de mercadeo del mismo, debe ser en un porcentaje transferido a la Promotora de Comercio Social en el momento de realizar efectivamente la venta, pues es ésta quien realizará todo el proceso de comercialización.
- A través del departamento de diseño, sugerimos presentación y empaque.
- Seleccionamos muestrario.
- Se llena una ficha con los datos del pequeño productor en la base de datos.
- Se realiza material gráfico que acompañara el proceso de la venta.
- Contactamos los clientes para continuar con el proceso.

Venta

Elaboración del material gráfico o de presentación al comprador.

- Cierre de venta o generación por parte del comprador de una orden de compra.
- Esta orden de compra es transmitida a los productores para que elaboren el pedido.
- Acompañamiento al pequeño productor en la producción y entrega del pedido.
- Es la Promotora de Comercio Social la responsable ante la Administración de Impuestos del impuesto al valor agregado –IVA- y retención en la fuente que existen en Colombia.

Postventa

Apoyo en el punto de venta: A través de este programa, ubicamos en cada punto de venta de las grandes superficies que son nuestros clientes, un grupo de personas para que realicen sostenimiento al producto colocado en las estanterías, reporte averías y agotados y pida resurtido de los productos. Con este programa se garantiza la excelente presentación.

Beneficiarios de la comercialización social:

Son pequeñas unidades productivas llamadas Famiempresas, Microempresas o artesanos, conformadas por hombres y mujeres colombianos ubicados a todo lo largo de la geografía nacional. Las pequeñas unidades productivas deben estar ya conformadas con o sin organización jurídica, con o sin educación académica, pero con el conocimiento de un oficio y con la capacidad de elaboración de un producto que consideren es factible de comercializar, por sus características o materiales únicos o por su competitividad en el mercado en calidad y precio.

Estas unidades productivas están conformadas desde tres integrantes hasta 12 los cuales pertenecen a los estratos socioeconómicos 1-2 y 3, lo que en Colombia se considera como los estratos pobres de la economía. Actualmente la Promotora de Comercio Social, cuenta con una base de datos de 2.000 pequeñas unidades productivas ubicadas en todo el territorio colombiano, las cuales ofrecen alrededor de 15.000 referencias en las distintas líneas que comercializa la Promotora.

Nuestros clientes

Se constituyen en nuestros clientes las grandes superficies ubicadas en todo Colombia, la industria nacional, algunas entidades gubernamentales que requieren de suministros y mercados internacionales.

La Promotora de Comercio Social ha realizado solicitud a la IFAT para pertenecer a ella con el fin de poder ofrecer los productos del grupo de pequeños productores que asesora a la cadena de tiendas de comercio justo europeas.

Servicios que ofrece la Promotora de Comercio Social al pequeño productor

Servicios de asesoría:

- Asesoría en diseño
- Asesoría en empaque
- Asesoría en costos
- Asesoría en código de barras
- Las licencias

Servicios Financieros:

La Promotora de Comercio Social cuenta con un fondo otorgado por el Banco Interamericano para el Desarrollo, BID, bajo la línea de crédito Small Project, que permite prestar servicios financieros a los pequeños productores a una tasa mucho más baja que la que rige en Colombia así:

Anticipos sobre pedidos: Una vez realizada la venta y generada la orden de compra se le otorga al pequeño productor hasta el 50% de anticipo sobre su pedido para capital de trabajo o compra de insumos para la producción. Este anticipo no puede ser mayor a USD\$ 3.000.

Descuentos de factura: Una vez entrega el pequeño productor su pedido, hace llegar la factura a la Promotora de Comercio Social y esta puede proceder a negociarla para que goce de liquidez inmediata sobre su venta.

Servicio de apoyo en el punto de venta

Con el fin de poder garantizar la mejor exhibición de los productos en los diferentes puntos de venta de nuestros clientes, ofrecemos un servicio de control de inventarios, sostenimiento del producto y reportes de agotados de forma directa por un grupo de personas preparadas para este tema que se encuentran dentro de los puntos de venta brindando atención comercial diariamente a los productos vendidos. Esta actividad permite obtener información para llevar un control sobre la aceptación y demanda de los productos.

Tiendas artesanales

Con el nombre de JIPIJAPA, La Promotora de Comercio Social, cuenta con tres tiendas artesanales ubicada cada una en las tres principales ciudades de Colombia: Santa Fe de Bogotá, Medellín y Cali. En estas tiendas se ofrecen artesanías constituyéndose estas en un servicio adicional o esfuerzo comercial especial para el área de artesanos atendidos.

Conclusiones

De lo anterior se desprende la importancia de la comercialización social como un proceso que cierra el ciclo de apoyo social que comienza con la capacitación y el crédito el cual asegura que el pequeño productor logre tener una empresa que realmente se sostenga con sus ventas. Capacitar en la creación de una pequeña empresa y otorgar crédito para su conformación no garantiza su permanencia. En un país con una economía en crisis, en el cual en el 2000 el porcentaje de creación de nuevas empresas fue negativo y el índice de desempleo aumento dramáticamente, es la pequeña empresa la única generadora de empleo y nuestra labor de mantenerla activa en ventas, le garantiza su permanencia.

Con esta publicación se pretende contribuir al conocimiento y al debate sobre la importancia de los programas de apoyo a las microempresas y el papel que tienen en la actualidad, cada vez mayor, en el desarrollo de los pueblos. De manera creciente se interesan cada vez más instituciones privadas y públicas, administraciones, ONGD, en la cooperación con las entidades que trabajan en este sector en los países en desarrollo y se pretende que esta publicación sea un aporte más para fortalecer iniciativas, herramientas e instrumentos orientados a favorecer programas de cooperación con importantes componentes de apoyo a las micro y pequeñas empresas.

Los autores se centran en la microempresa analizando el perfil y la tipología de éstas y abordando los servicios de apoyo a la microempresa, fundamentalmente los servicios financieros y de desarrollo empresarial. Se recogen además artículos y experiencias de instituciones que trabajan en estos servicios, fundamentalmente de crédito y de comercialización.

Financia:



Colabora:



Análisis de desempeño de Mibanco

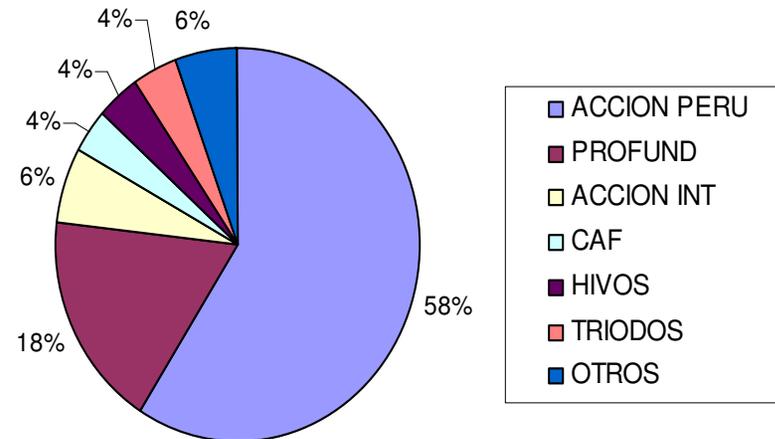
1.1 MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS EN PERU

Aspectos institucionales

El Banco de la Microempresa - **Mibanco** - ha sido el primer banco especializado en atender financieramente a la microempresa peruana (opera desde 1998), **su visión** consiste en ser líder en servicios financieros de calidad para los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa, como contribución a la bancarización, intermediación y desarrollo del Perú.

Mibanco esta conformado por **accionistas institucionales**, siendo el principal, Acción Comunitaria del Perú, entidad que inicio el programa de financiamiento a la microempresa, hace 18 años.

FUENTES PATRIMONIO DE MIBANCO
OCTUBRE 2004

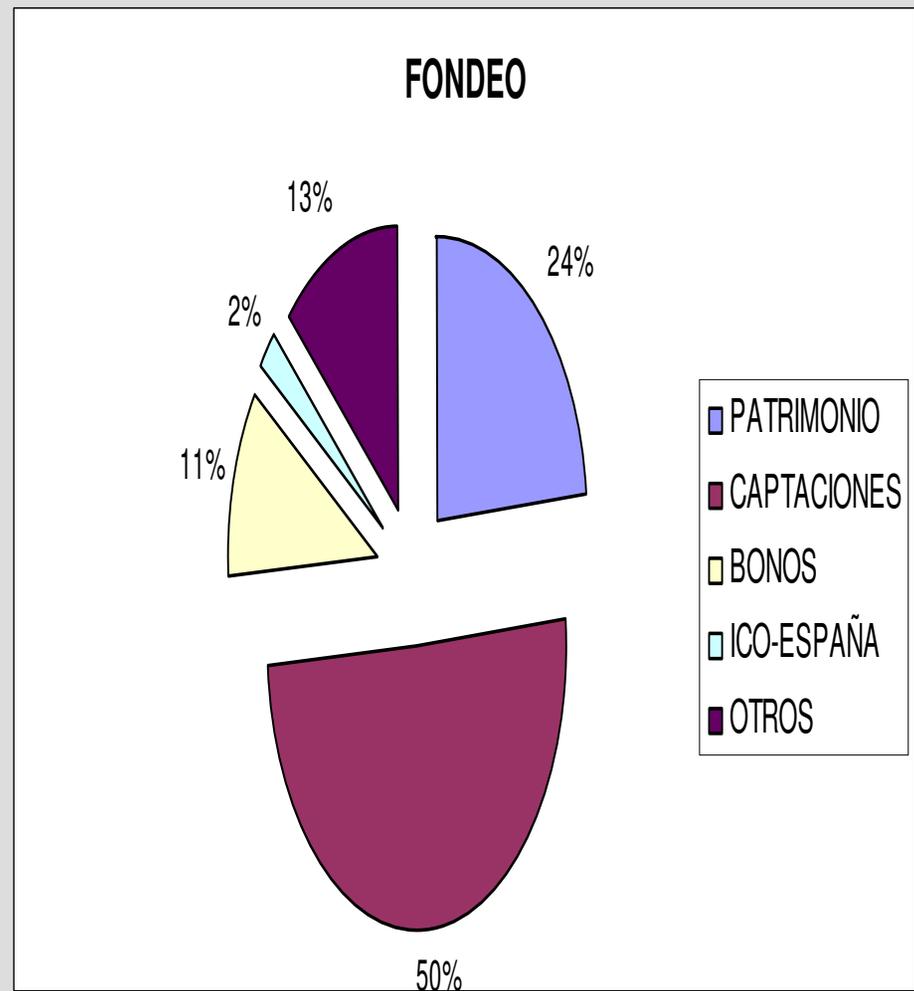


1.1 MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS EN PERU

Para ofrecer servicios financieros continuos, Mibanco cuenta con una diversidad de fuentes de recursos, entre las cuales las captaciones y su patrimonio son las de mayor participación.

A Junio de 2004

El **patrimonio** USD **30.8** Millones
Depósitos USD **69.5** Millones
Total de **pasivos** USD **110.3** Millones



1.1 MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS EN PERU

Servicios que ofrece

Operaciones activas

Micapital
Miequipo
Mifacilidad
Milocal
Micasa
Mivienda
Mhipoteca

Otros servicios

Micambio
Migiro
Capacitación

Otros servicios

Micajero
Tarjeta de débito
Asesoría

Operaciones pasivas

Miahorro
Mirenta
Cuenta corriente

**Servicios
financieros
que ofrece
Mibanco**

**Mibanco cuenta con una
red de 32 agencias.**

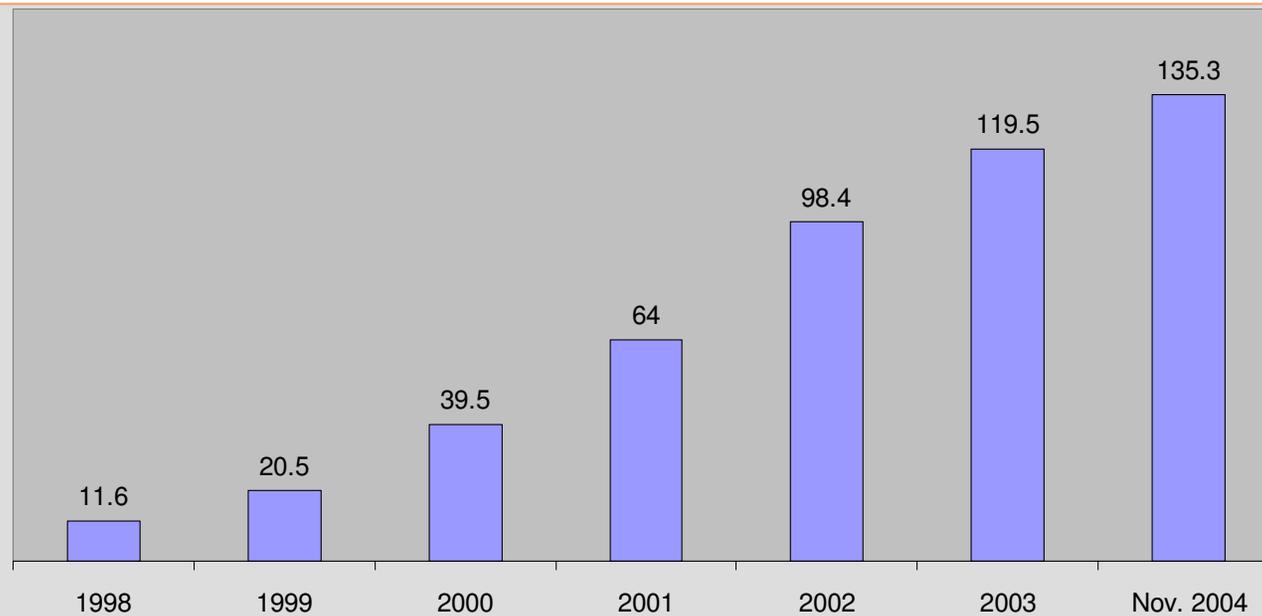
1.1 MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS EN PERU

Volumen de negocios

Mibanco: evolución de la cartera de préstamos

1998 - nov. 2004

En millones de USD

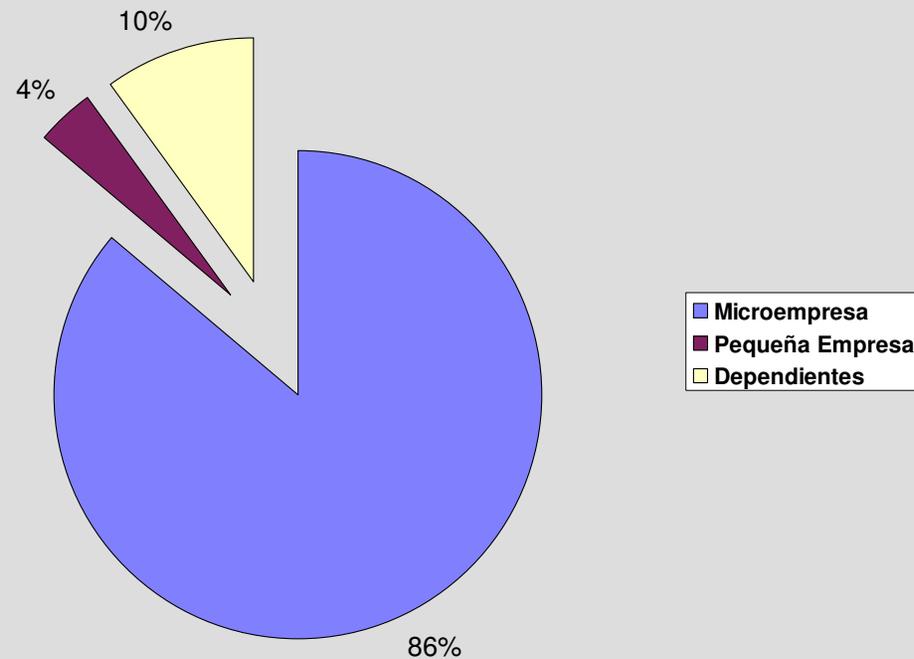


Fuente. Memoria Mibanco 2003. Tipo de cambio 3.3 soles por dólar

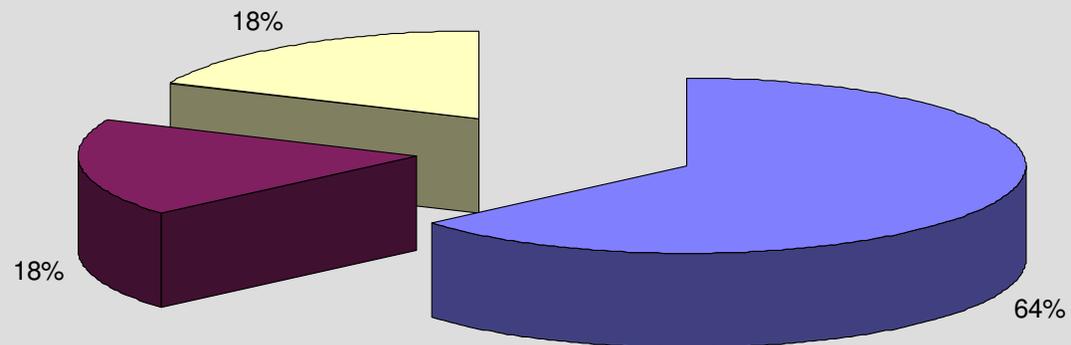
Volumen de negocios

Clientes vigentes al 30 de noviembre de 2004

Número de clientes vigentes
Microempresa: 96,747
Pequeña empresa: 4,718
Dependientes: 10,992
Total: 112,457



Saldos de cartera al 30 de noviembre de 2004



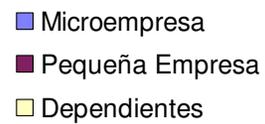
Saldos de cartera

Microempresa: USD 86.1 Millones

Pequeña emp.: USD 24.4 Millones

Dependientes: USD 24.8 Millones

Total: USD 135.3 Millones

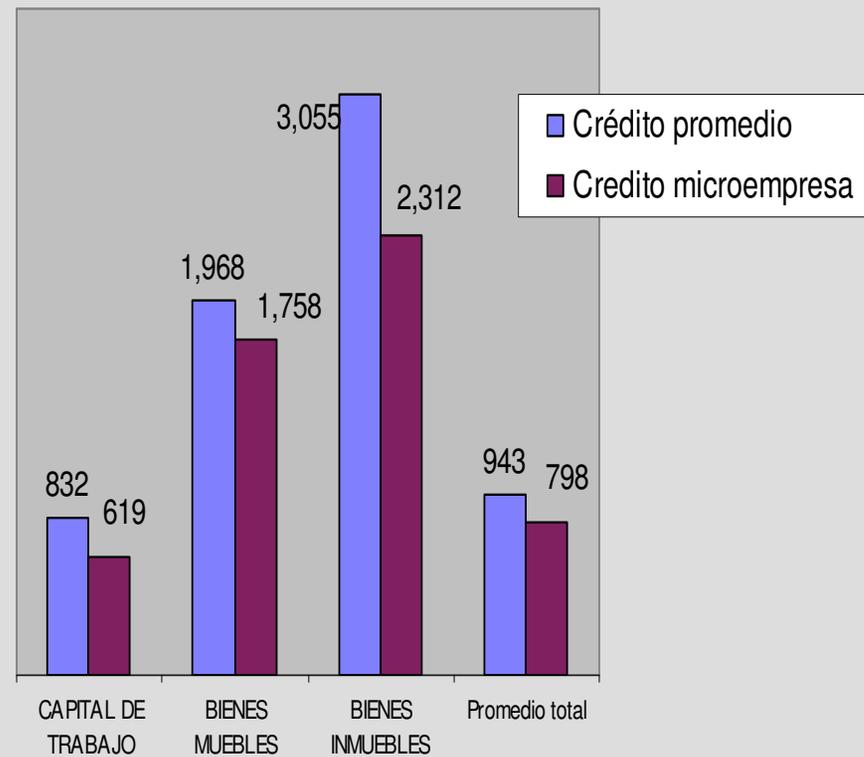


Crédito promedio al 30 de noviembre de 2004

(En USD)

El crédito para **capital de trabajo a la microempresa (USD 619)**, es el más bajo en todo el portafolio de productos de Mibanco

El promedio de crédito a la microempresa (USD 789) es **15.3%** mas bajo que el promedio total del banco.

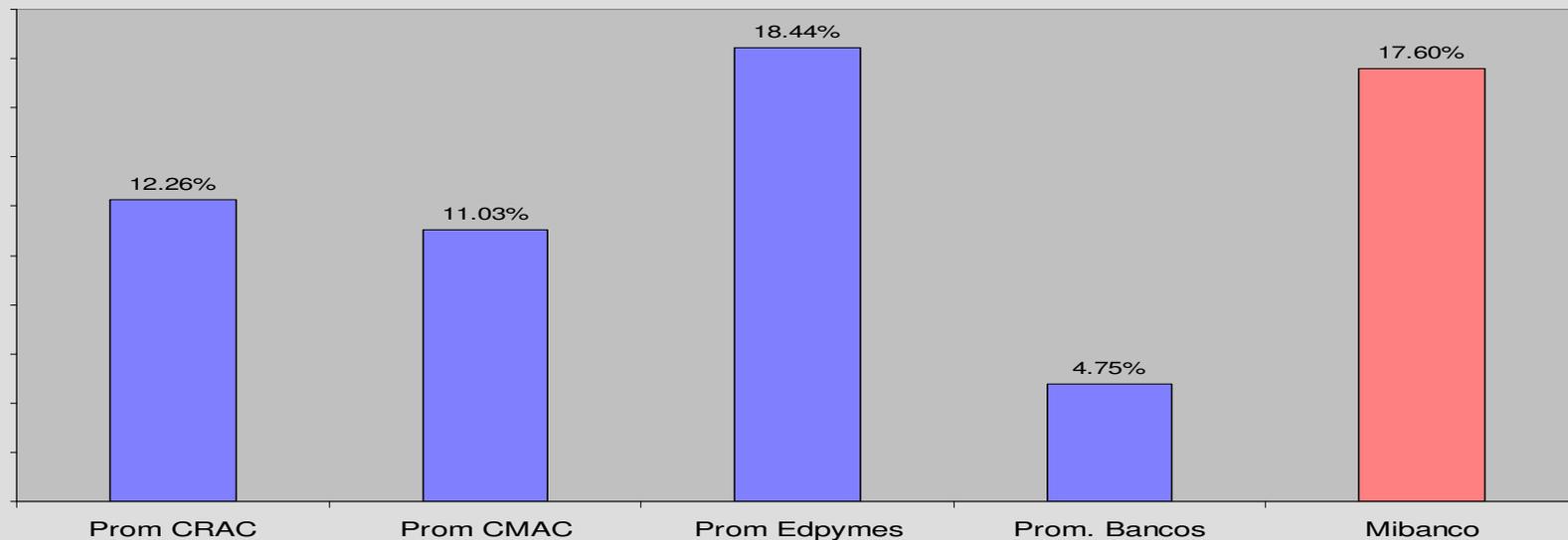


1.1 MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS EN PERU

Aspectos financieros

Mibanco: eficiencia administrativa comparada con promedio de otras entidades Financieras.

Al 30 de septiembre de 2004.



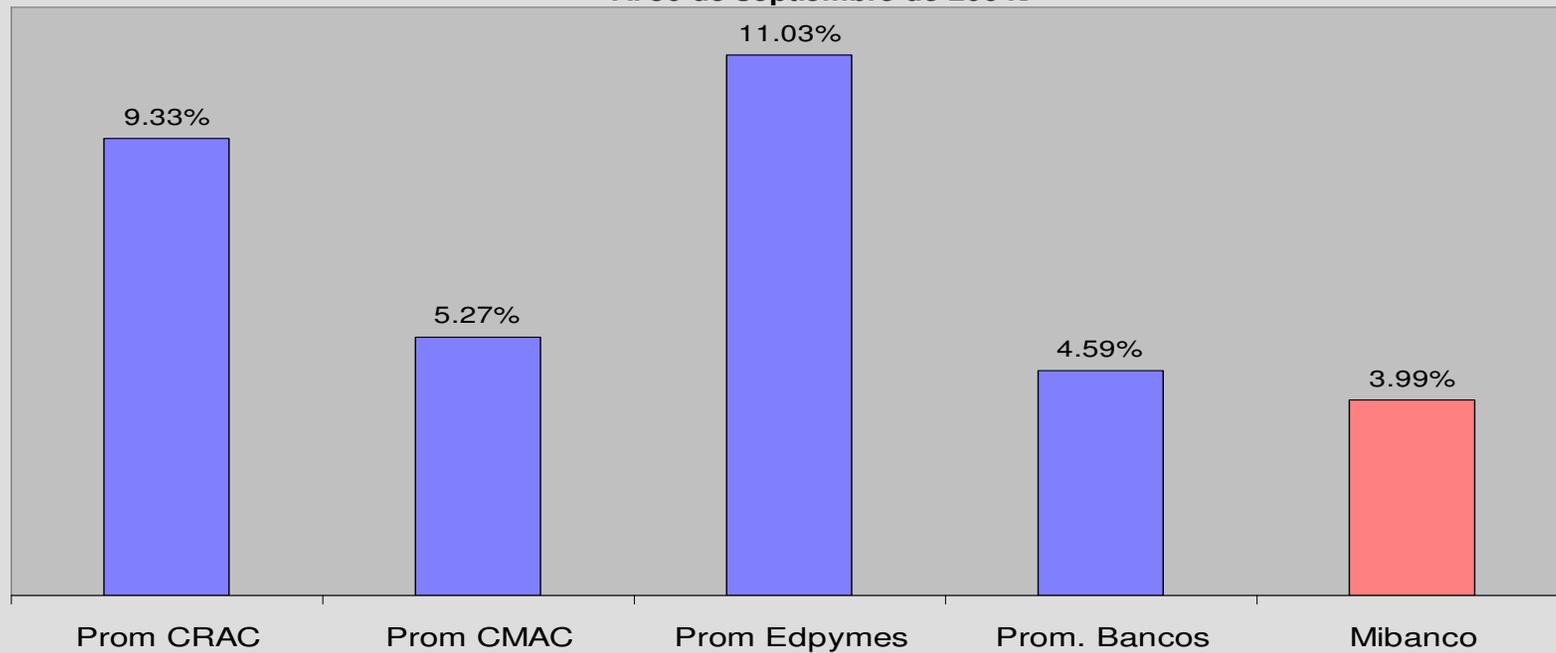
La eficiencia administrativa (gasto administrativo sobre cartera promedio) de **Mibanco**, aún no logra llegar a los mejores estándares de las entidades especializadas en el Perú, a excepción del promedio de EDPYMES.

Fuente: SBS

1.1 MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS EN PERU

Mibanco: % mora mayor a 30 días comparada con otras Entidades Financieras .

Al 30 de septiembre de 2004.



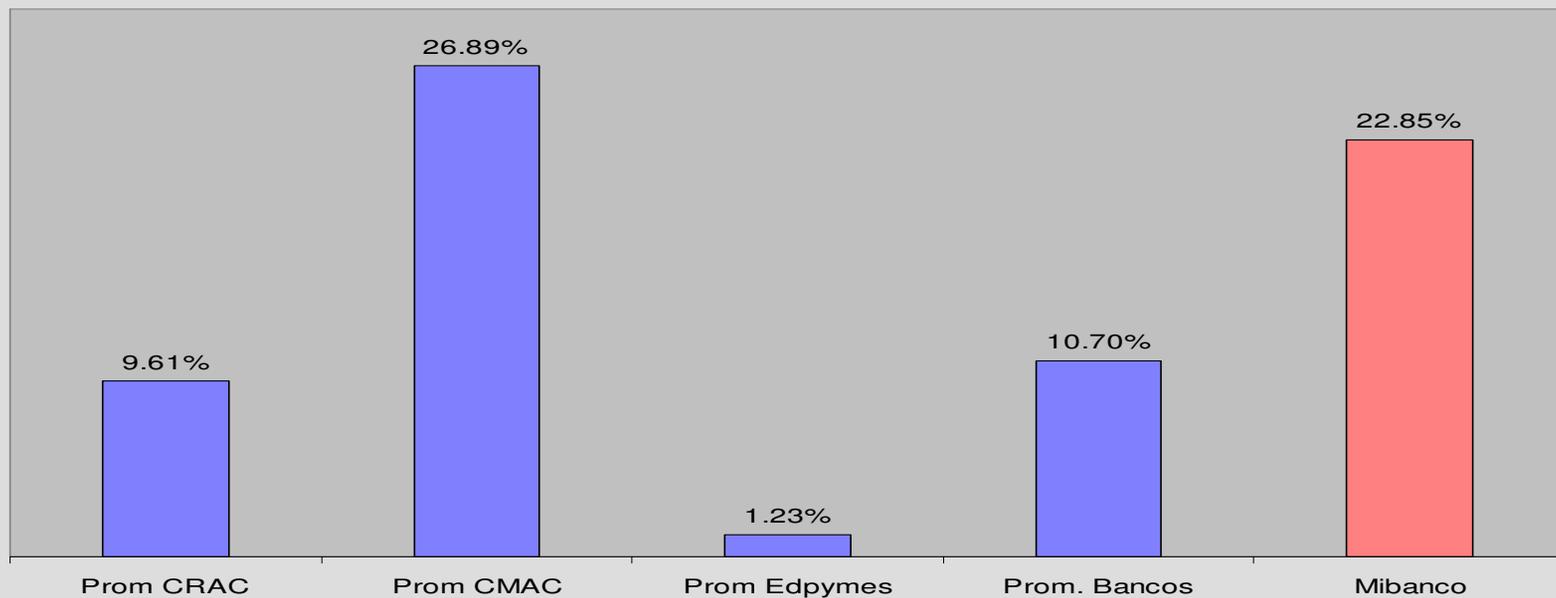
Mibanco presenta un portafolio en riesgo menor al promedio del resto de entidades financieras peruanas.

Fuente: SBS

1.1 MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS EN PERU

Mibanco: rendimiento sobre el patrimonio comparado con otras entidades financieras.

Al 30 de septiembre de 2004

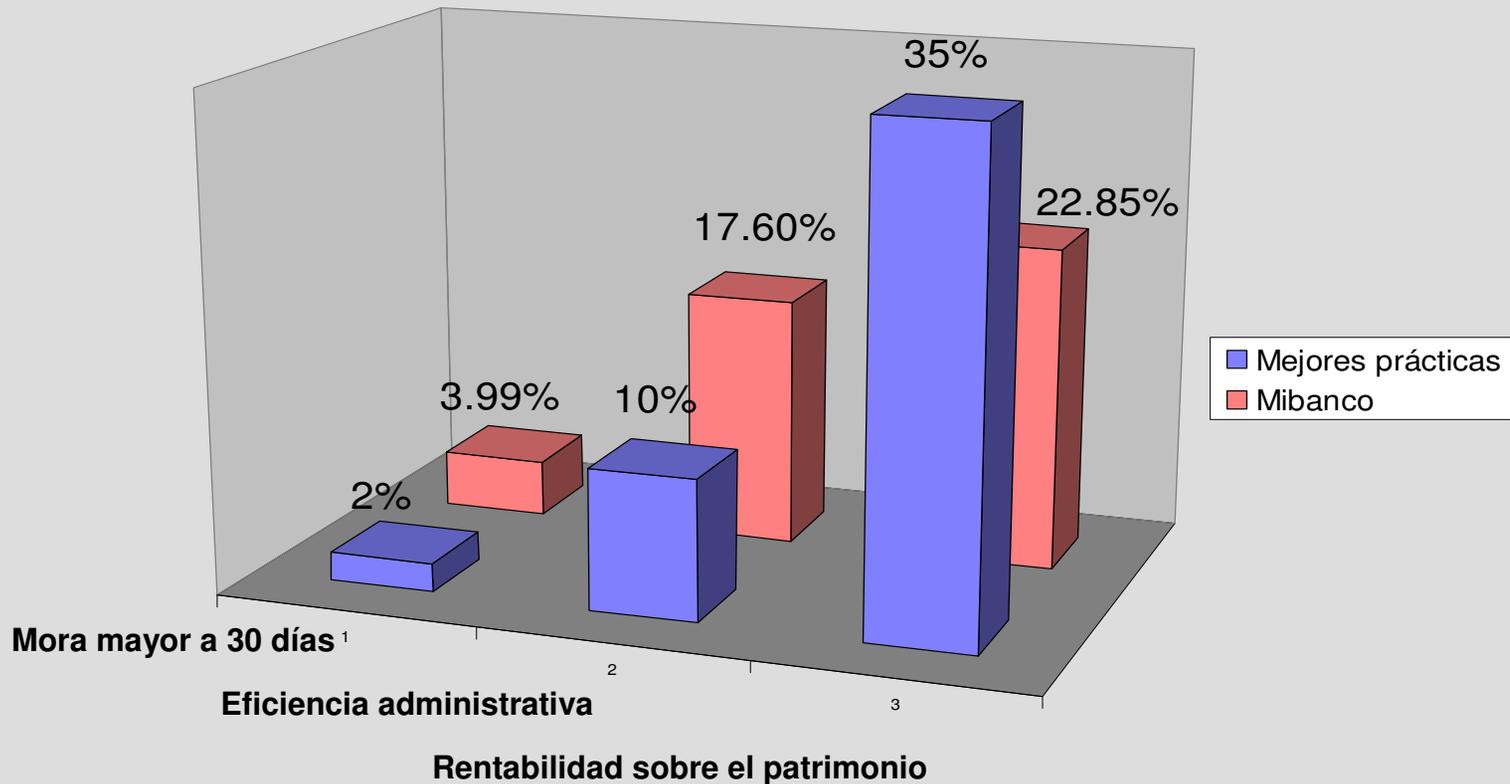


El rendimiento sobre el patrimonio (utilidad neta sobre patrimonio), es mayor al obtenido por la banca peruana y se asemeja al del las Cajas Municipales (CMAC), entidades con más antigüedad en la atención a la microempresa peruana.

Fuente: SBS

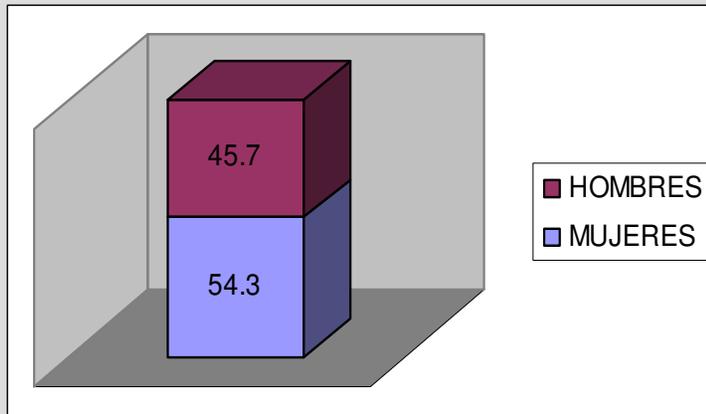
1.1 MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS EN PERU

Algunos indicadores financieros comparados con las mejores prácticas internacionales



Fuente: Microrate

2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO

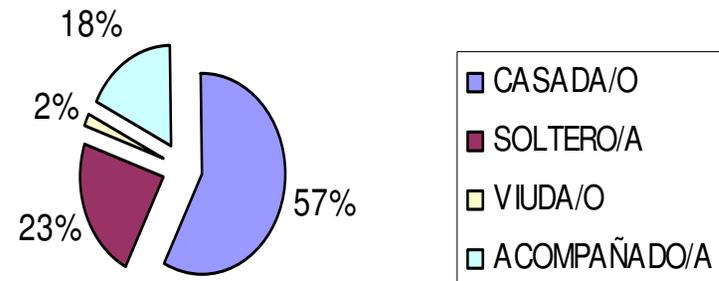


LA EDAD PROMEDIO ES DE 42.5 años

- En su mayoría son mujeres en edad adulta que han emigrado a Lima desde la provincia
- Se encuentran establecidos en asentamientos que van logrando una consolidación urbanística y económica

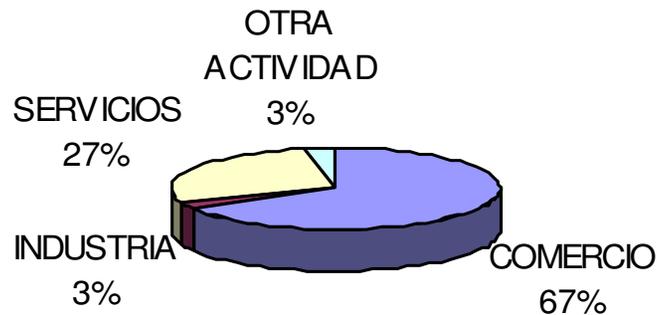
• Este perfil es muy similar al del cliente de las Cajas de Ahorro y Edpymes.

• Se puede hablar de que representan un grupo social con suficiente solidez para realizar una actividad emprendedora y ser sujetos de crédito del sistema financiero formal.



2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO

DISTRIBUCION POR ACTIVIDAD



LA ANTIGÜEDAD PROMEDIO DEL NEGOCIO ES DE 11 Años

LAS VENTAS PROMEDIO SON DE 2.313 USD / Mes

LA UTILIDAD PROMEDIO DEL NEGOCIO ES DE 588 USD / Mes

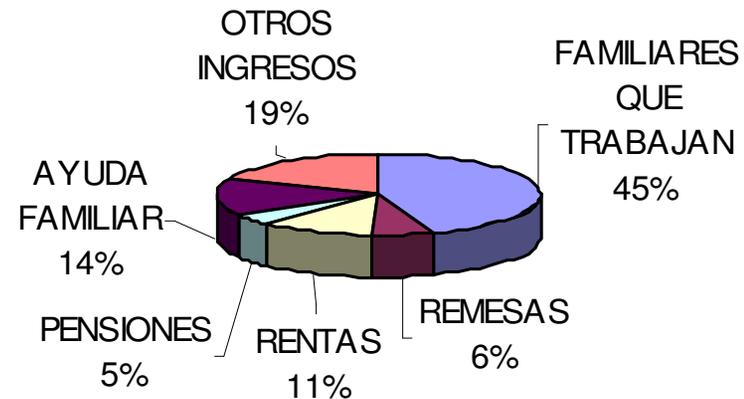
- Se puede hablar de que los clientes de MIBANCO son Microempresas de acumulación simple. El margen respecto de las ventas es alto 25.4%. Tienen capacidad de generar excedente y en algunos casos pueden diversificar la inversión realizando integraciones verticales.
- El resultado del presente estudio es similar a otro estudio realizado para el FCM con COFIDE que arrojan un margen de utilidad para las microempresas del 26.3%
- El comercio es la principal actividad pues tiene la facilidad de no requerir inversión en activos fijos. Cumplen un papel fundamental en la distribución de productos en los pueblos jóvenes

2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO

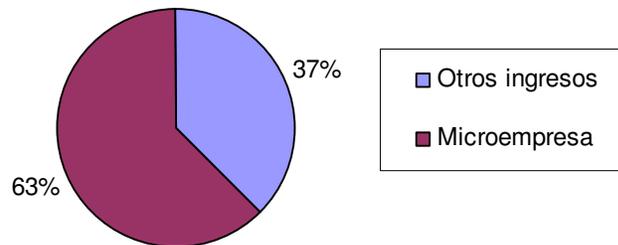
LOS INGRESOS PROMEDIO DE LA FAMILIA NO PROVENIENTES DEL NEGOCIO SON 351.5 USD/Mes. EL TOTAL DE INGRESOS ES DE 939.5 USD / Mes

El abanico de pobreza en Perú está comprendido entre 125 USD /mes y 900 USD/mes aproximadamente

OTROS INGRESOS FAMILIARES



Porcentaje de ingresos familiares

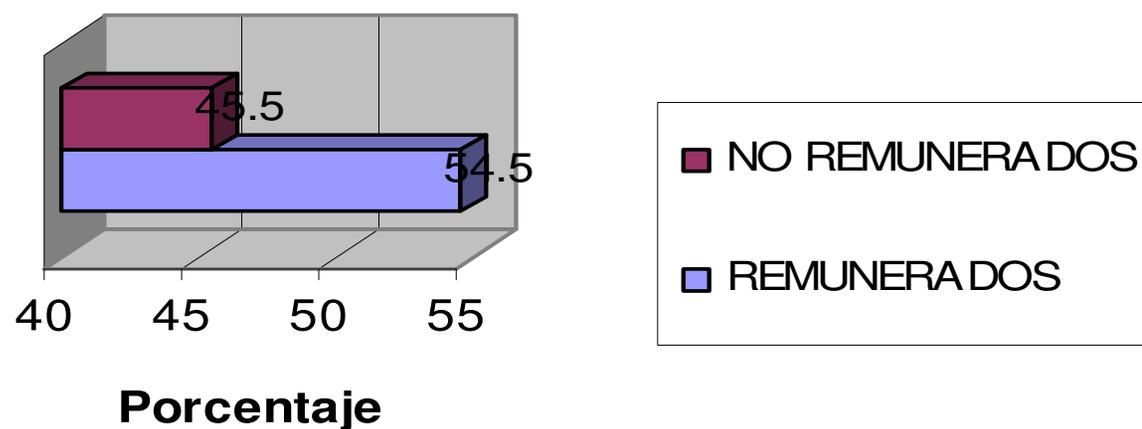


- La microempresa es la fuente principal de ingresos para los clientes de MIBANCO

- Los ingresos adicionales de la familias clientes de MIBANCO representan el 37.4% según lo manifestado por las/los encuestadas/os.

2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO

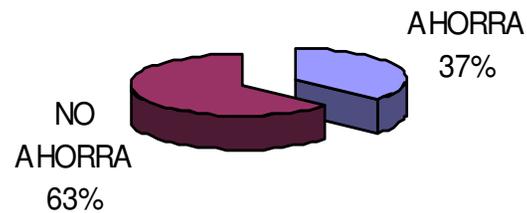
TRABAJADORES DE LA MICROEMPRESA



EL NUMERO DE EMPLEOS QUE GENERA LA MICROEMPRESA CLIENTE DE MIBANCO ES DE 2.1, INCLUIDO EL PROPIETARIO

- La microempresa cliente de MIBANCO genera pocos empleos adicionales al del propietario y en su mayoría son miembros de su propia familia
- Este nivel de generación de empleo es inferior al que reportan otros estudio efectuados para las Cajas de Ahorro Municipales de Perú.

2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO



**SOLO EL 10.4%
DEL TOTAL ENCUESTADO
AHORRA EN MIBANCO**

- Los encuestados manifiestan que el excedente lo reinvierten en el negocio.
- La promoción del ahorro como producto financiero es un objetivo importante para MIBANCO

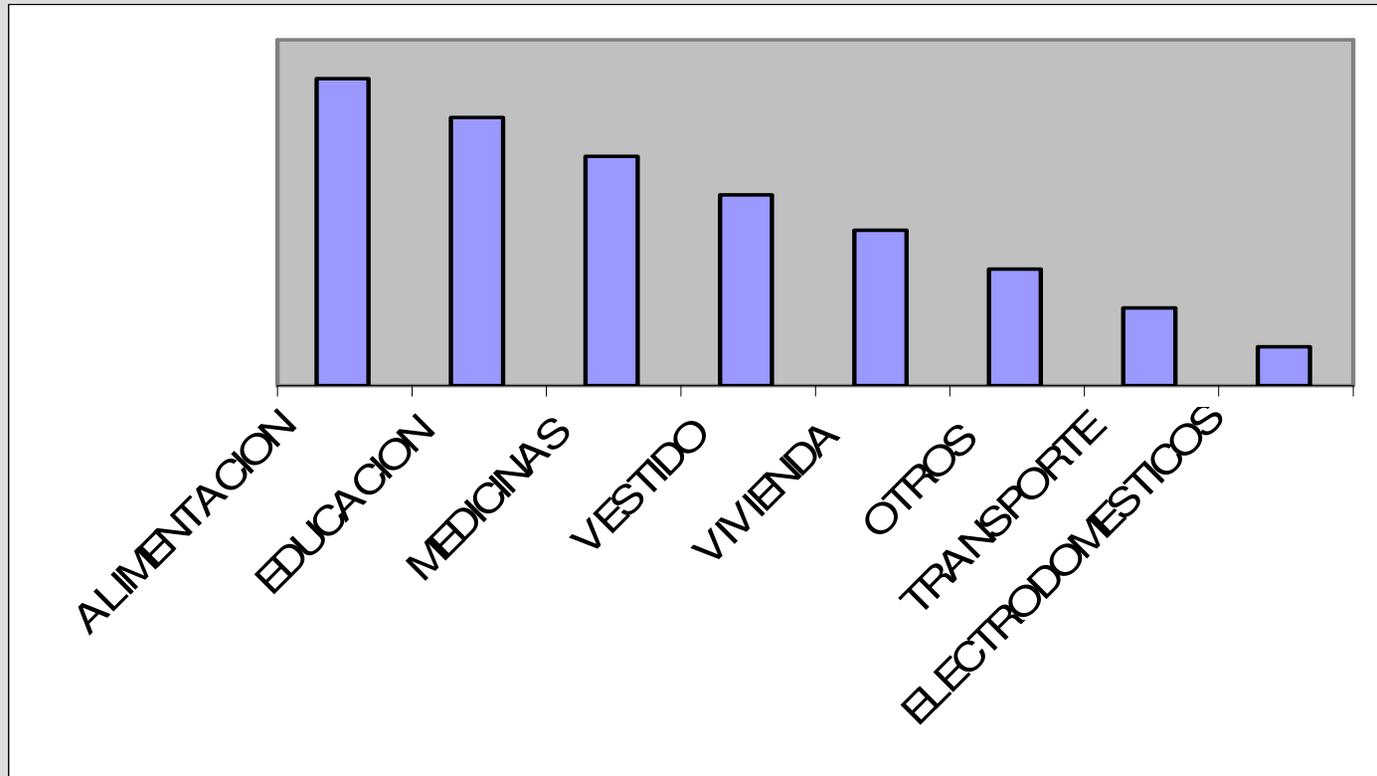
**LA COBERTURA DE SALUD
ES BAJA SIENDO LA TERCERA
PRIORIDAD DEL GASTO
FAMILIAR**
(ver Cuadro siguiente)

PORCENTAJE CON SEGURO MEDICO



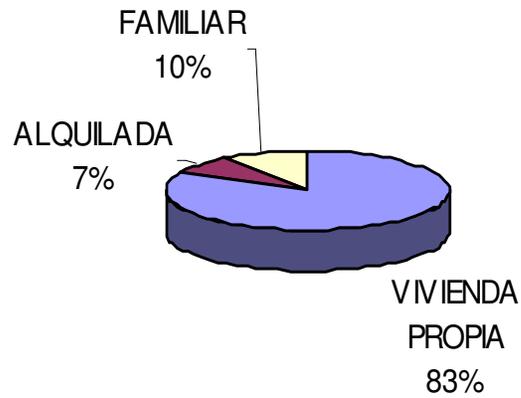
2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO

PRIORIDAD DEL GASTO FAMILIAR



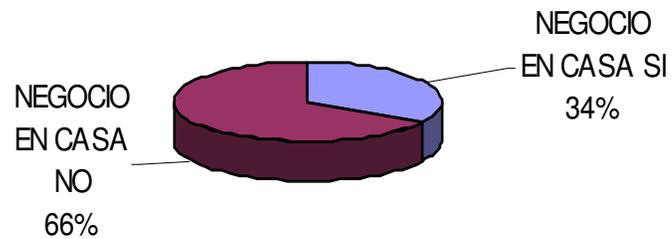
Después de la alimentación la educación es la prioridad de gasto para las familias clientes de MIBANCO. Otros estudios revelan que las microempresas de acumulación ya cuentan con los electrodomésticos básicos. El poco gasto en transporte podría deberse a que las actividades microempresariales se realizan en el hogar o en el barrio

2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO



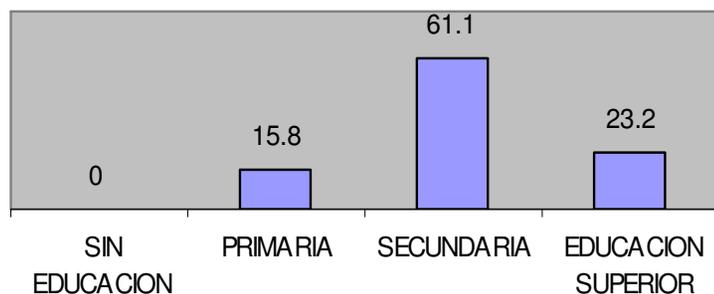
TAMAÑO PROMEDIO DE LA VIVIENDA 131 M2

- Es significativo el alto nivel de propiedad de las viviendas y el tamaño de las mismas
- El 100 % de los encuestados manifestó tener acceso a electricidad y agua potable con un bajo porcentaje que no tiene acceso a alcantarillado

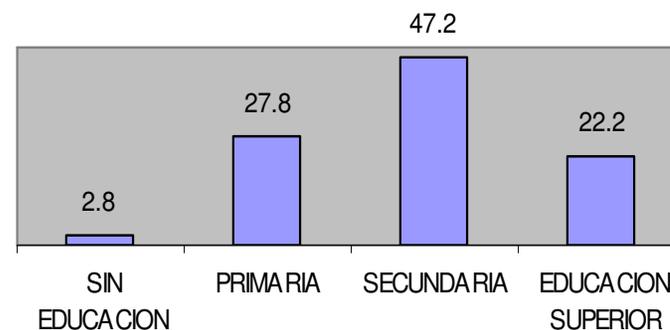


2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO

NIVEL EDUCACION JEFE HOGAR



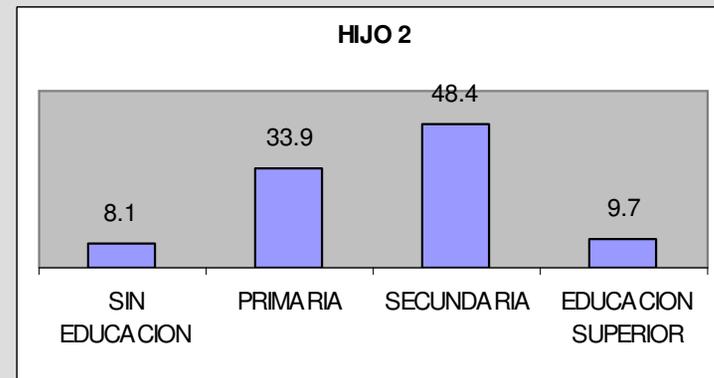
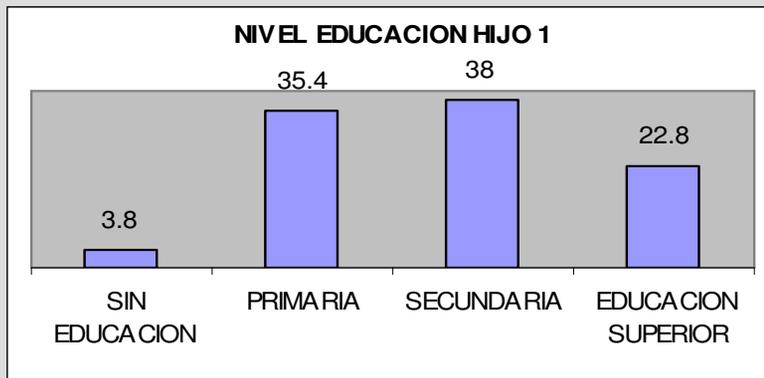
NIVEL EDUCACION CONYUGE



LA UNIDAD FAMILIAR ESTA COMPUESTA POR 4.9 MIEMBROS EN PROMEDIO

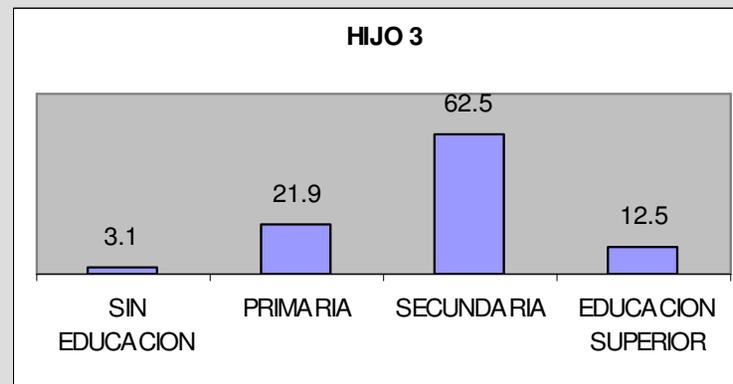
**LAS/OS CLIENTES DE MI BANCO y SUS CONYUGES básicamente tienen un nivel de educación secundaria
EI ANALFABETISMO es mínimo**

2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO

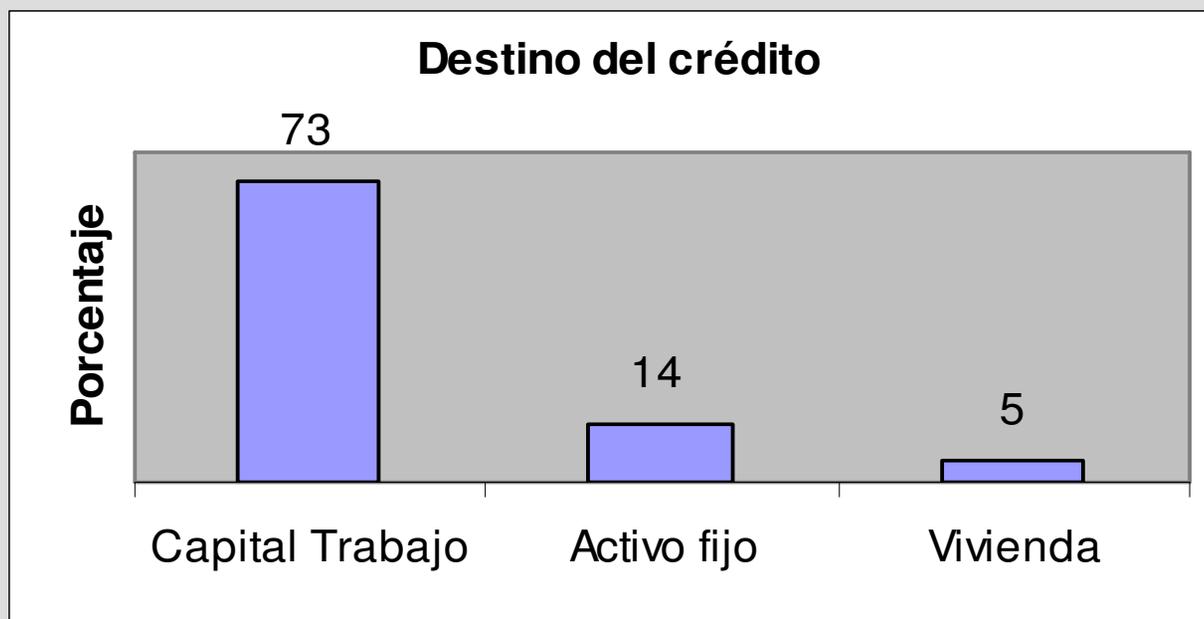


LA EDUCACION ES LA SEGUNDA PRIORIDAD DEL GASTO FAMILIAR

LOS HIJOS DE LAS/OS CLIENTES DE MI BANCO ESTAN ALCANZANDO NIVELES DE EDUCACION superiores a las de sus padres



2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO



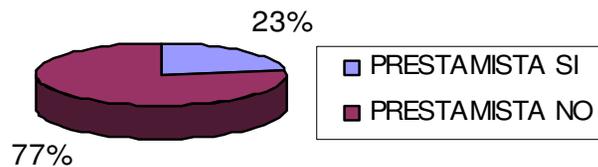
El crédito promedio de MIBANCO es

Capital de Trabajo: 619 USD

Activos Fijos: 1.758 USD

Vivienda: 2.312 USD

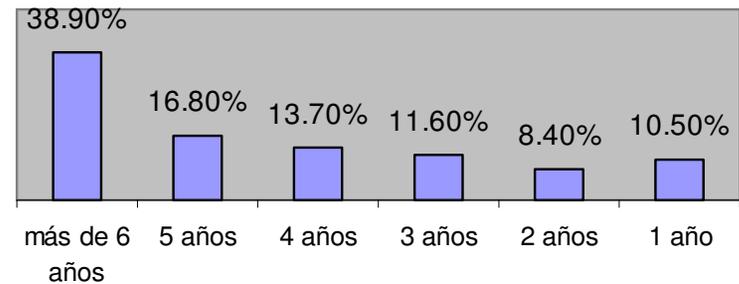
2.2 PERFIL DEL CLIENTE MICROEMPRESARIAL DE MI BANCO



Aunque algunos clientes de MIBANCO han recurrido a prestamistas se puede afirmar que ahora son clientes del sistema financiero formal. En este aspecto MIBANCO ha tenido un papel protagónico en la bancarización de microempresarios cuya demanda de microcrédito se encontraba insatisfecha

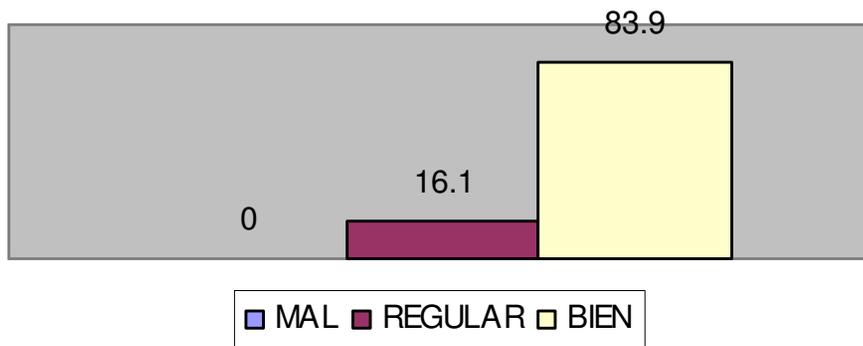
Se puede observar que los clientes de MIBANCO mantienen una relación crediticia con la institución que se concreta en en montos crecientes de crédito y diversificación de productos financieros (Capital de trabajo, activos fijos, mejora del local y vivienda)

RELACION CREDITICIA CON MIBANCO



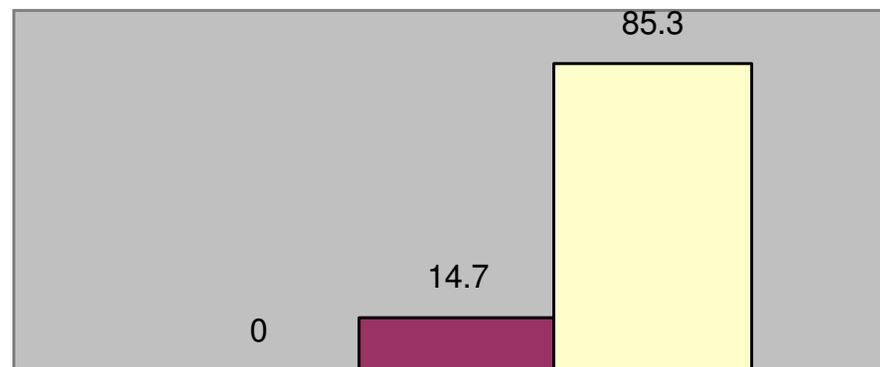
2.3 GRADO DE SATISFACCIÓN CON DE LOS CLIENTES DE MIBANCO

Porcentaje de satisfacción con el monto del crédito



LOS ENCUESTADOS MANIFESTARON UN ALTO PORCENTAJE DE SATISFACCION CON EL MONTO DEL CREDITO Y EL PLAZO CONCEDIDO LO CUAL MUESTRA UNA ADECUADA OFERTA CREDITICIA POR PARTE DE MIBANCO

Con el plazo



2.3 GRADO DE SATISFACCIÓN CON DE LOS CLIENTES DE MIBANCO

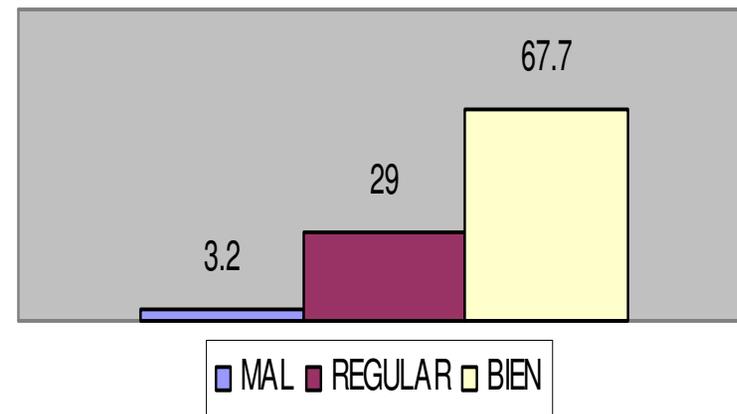
SE CONSTATA LA EXISTENCIA DE INDICADORES QUE DETERMINAN EL GRADO DE ACERCAMIENTO A LA REALIDAD DEL SECTOR Y A SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES FINANCIERAS

Estos indicadores se obtienen del análisis de documentación suministrada por Mibanco (Políticas reglamento y procedimientos de crédito)

Tecnología apropiada para evaluar la capacidad de pago del microempresario:

- Utilización del análisis de la capacidad de pago de la microempresa y unidad familiar para determinar las características del préstamo (monto ,plazo)
- Visita al negocio del microempresario para calcular Ingresos netos
- Visita al hogar (solo en el primer préstamo) para supervisar la existencia de otros ingresos familiares .
- Carácter secundario de la garantía como factor determinante de la decisión de otorgar el préstamo.

Porcentaje de satisfacción con los requisitos de garantía



2.3 GRADO DE SATISFACCIÓN CON DE LOS CLIENTES DE MIBANCO

Financiamiento permanente:

- Los productos (crédito retorno, estacional, cuota móvil) y procedimientos están diseñados para mantener una relación de largo plazo con los clientes.
- Alto porcentaje de clientes (70%) con más de tres experiencias de crédito con la Institución
- A los asesores de crédito se les asigna y responsabiliza la atención permanente de un número determinado de clientes (300).
- Los clientes pueden tener más de un crédito vigente a la vez

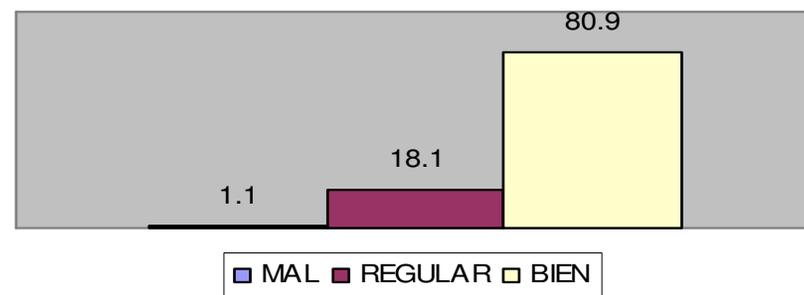
Rapidez en la concesión del crédito:

- para clientes nuevos de 2 a 5 días
- para clientes con una experiencia crediticia favorable, el mismo día en que cancela la última cuota del crédito anterior.
- Existen procedimientos muy descentralizados para que los comités de crédito se realicen diariamente y por tanto el desembolso no demore.
- Suficiente número de asesores para atender la demanda rápidamente (300 créditos por asesor)
- Suficiente número de agencias en relación con los clientes atendidos
 - 27 Agencias en asentamientos de Lima principalmente. 5 Agencias en Provincias

Oportunidad en la concesión de los créditos debido al acertado diseño de ciertos productos crediticios:

- Crédito estacional (Para una campaña determinada)
- Crédito mejora del negocio
- Crédito para proyectos especiales
- Cuota móvil

Porcentaje de satisfacción en la rapidez



2.3 GRADO DE SATISFACCIÓN CON DE LOS CLIENTES DE MIBANCO

MI BANCO tien una política de personal adecuada

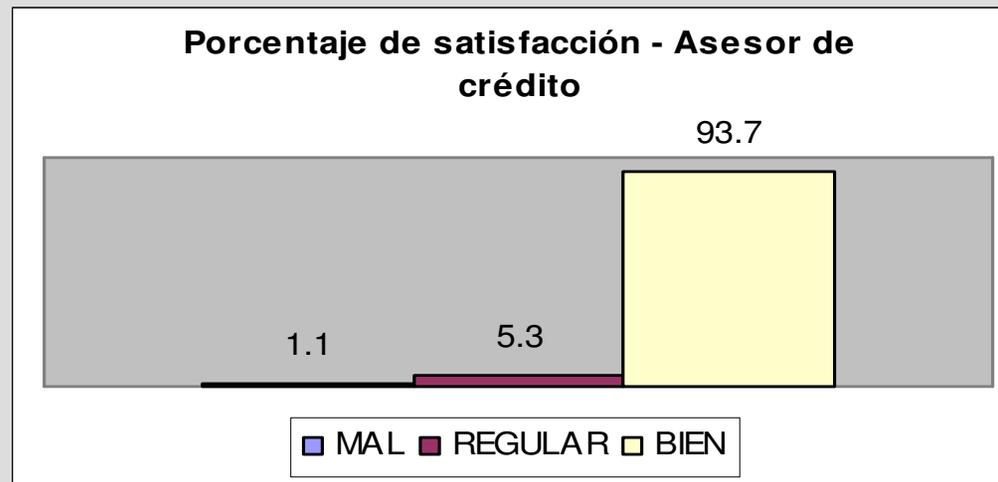
El personal es remunerado con sueldo fijo y variable. El variable esta en función de:

- Número de colocaciones
- Índice de morosidad

Además tienen incentivos como :

- Mejora de conocimientos relativos a economía y finanzas (becas de estudios)
- Prestamos a tasas de interés preferentes

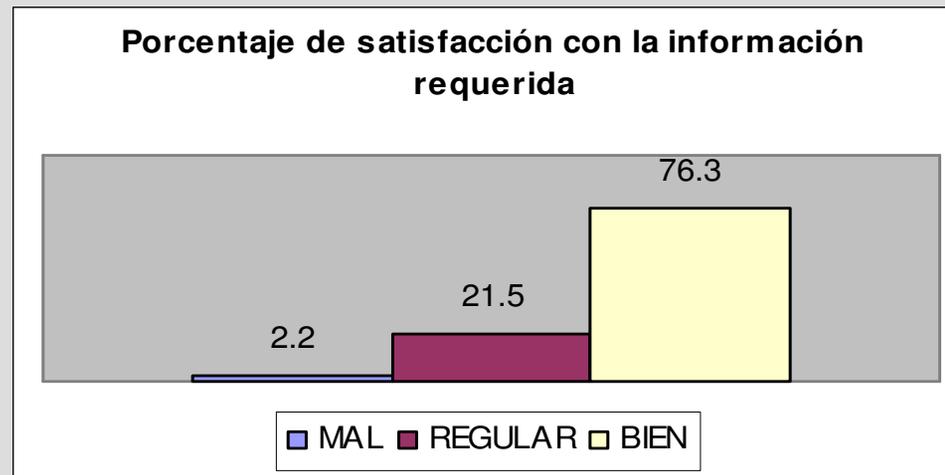
Tanto los Administradores de Agencia como los Asesores entrevistados mostraron un significativo grado de entusiasmo por el trabajo realizado



2.3 GRADO DE SATISFACCIÓN CON DE LOS CLIENTES DE MIBANCO

Simplicidad en el trámite:

- a) La información para evaluar la capacidad de pago del cliente es obtenida directamente por el asesor de crédito.
- b) El cliente debe de presentar:
- Cualquier documento identificatorio del solicitante ó su cónyuge
 - Si tiene casa propia :Copia de una constancia de posesión
 - Si es inquilino: Copia del contrato de alquiler
 - Si es alojado en asentamiento humano: Constancia de residencia otorgada por asociación de vecinos u organización similar.

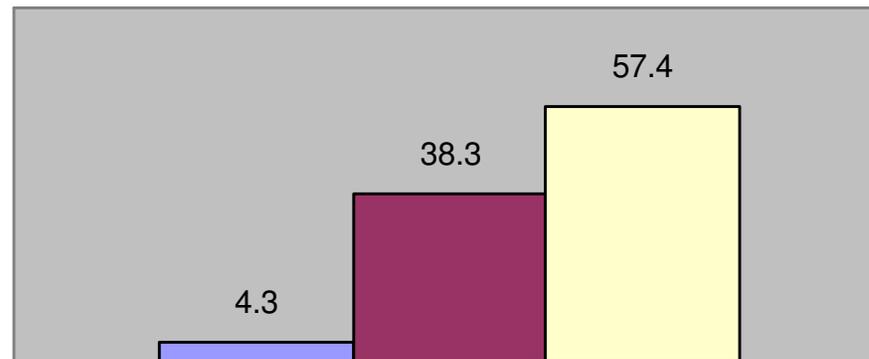


2.3 GRADO DE SATISFACCIÓN CON DE LOS CLIENTES DE MIBANCO

La fuerte competencia entre las distintas instituciones microfinancieras posibilita un mayor grado de transparencia en las tasas de interés lo cual hace que el microempresario tenga algún grado de influencia en el nivel de las tasas.

Se constata que las tasas de interés en el crédito a la microempresa en Perú están experimentando una tendencia a la baja

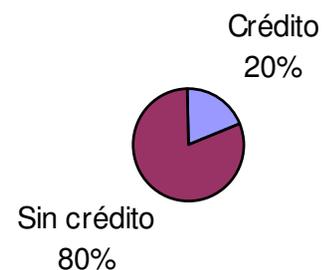
Con la tasa de interés



2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR MIBANCO

Impacto a nivel bancarización e intermediación

Porcentaje de microempresas con crédito de instituciones reguladas



En Perú existen aproximadamente **3.080.000 microempresas**. Estos empresarios por lo general han sido generalmente consideradas por la banca tradicional, como no sujetos de crédito.

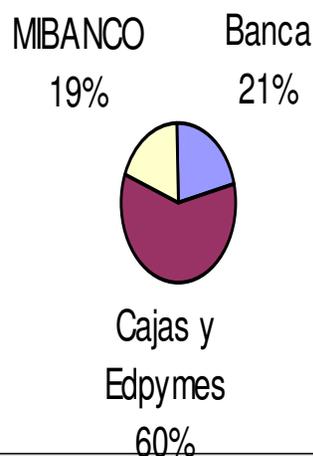
El sistema bancario peruano (incluyendo a **Mibanco**), atienden con crédito a junio de 2004, a **242.998** microempresas.

Por su parte, las Cajas Municipales, las Cajas Rurales y las Edpymes, reportaron **359.644** microempresas adicionales atendidas.

Fuente: INEI/SBS (junio/2004)

2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR MIBANCO

MIBANCO EN EL CONTEXTO DE LAS MICROFINANZAS



En total las microempresas atendidas financieramente en Perú por entidades reguladas es de **602.134.**

Si se calcula la participación de **Mibanco** con respecto al sistema bancario, esta entidad atiende al **47%** de las microempresas peruanas; por su parte, si se hace con respecto al total de entidades financieras reguladas, Mibanco participa con el **19%** de los clientes.

La participación de **Mibanco** ha permitido bancarizar e introducir a la intermediación financiera a estas empresas haciendo uso de servicios financieros que fomentan la inversión y el ahorro a las mismas. Al menos el 23% de las empresas entrevistadas en esta investigación, manifiesto haber tenido crédito con usureros.

2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR MIBANCO

Impacto a nivel Institucional

Los servicios financieros de Mibanco han servido para incentivar la incursión de la banca tradicional en la atención financiera a la microempresa (Downgrading), así como para aumentar la competencia entre el resto de las entidades financieras especializadas.

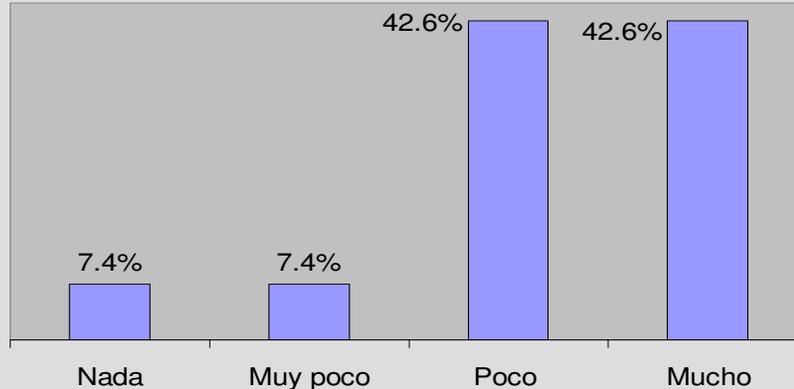
De acuerdo al estudio de casos, los microempresarios con crédito manifestaron que **bancos, Edpymes y otras entidades financieras les ofrecen crédito constantemente** y en muchos casos con “cuotas” mas bajas.

Ver documento: Estudio de casos de Focus Group

2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR MIBANCO

Impacto del crédito en los clientes de Mibanco

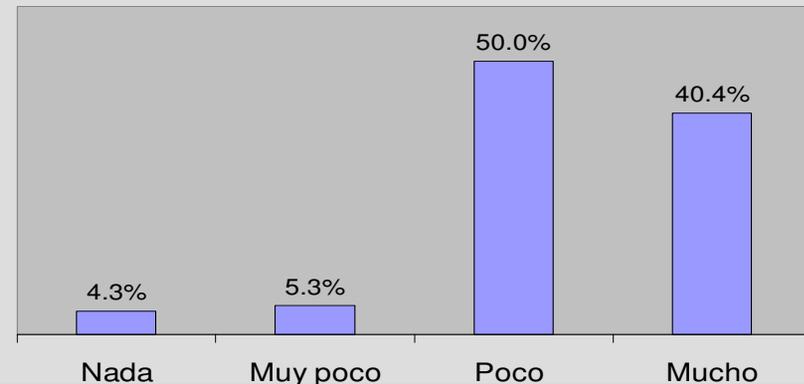
Mibanco: efecto del crédito en el volumen de venta de sus clientes



Los resultados de la encuesta, presentan una **relación directa entre las ventas y las ganancias** en las empresas que recibieron crédito.

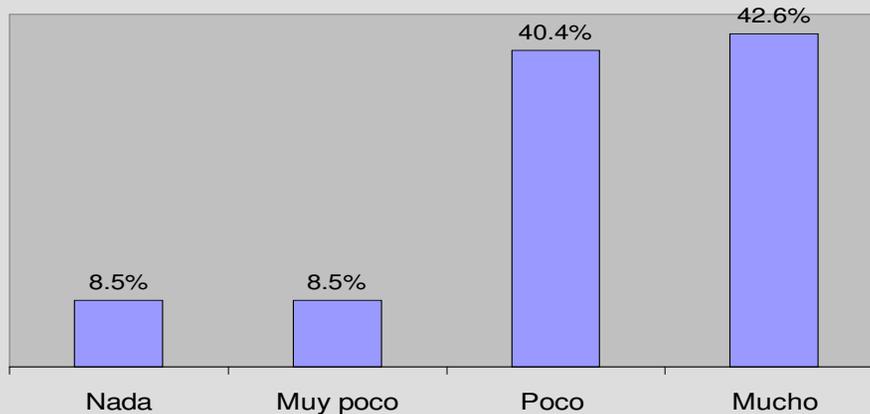
En vista que el crédito de los clientes de Mibanco ha sido utilizado mayoritariamente para capital de trabajo, financieramente es claro que esto ha presentado algún **efecto positivo en las ventas**

Mibanco: efecto del crédito en las ganancias de sus clientes



2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR MIBANCO

Mibanco: efecto del crédito en el capital de trabajo de sus clientes



En su mayoría, los clientes han **aumentado su capital de trabajo**, lo cual corrobora el efecto de este último con las ventas y utilidades del negocio como efecto del crédito.

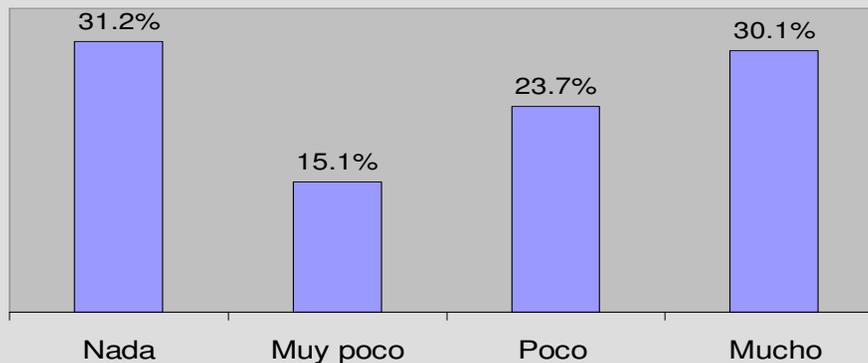
En este aspecto, si bien ha existido un efecto positivo (40.4%), también ha sido uno de los aspectos donde el cliente comienza a reconocer nada de efecto (27.7%)

Mibanco: efecto del crédito en el local del negocio de sus clientes



2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR MIBANCO

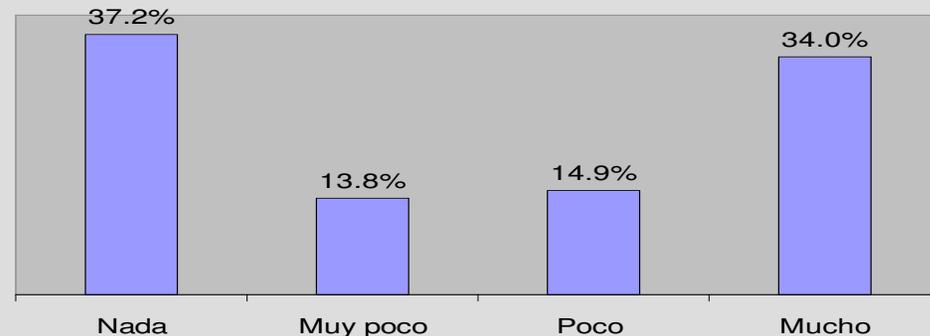
Mibanco: efecto del crédito en el aumento de otros activos de sus clientes



El 31.2% de los clientes entrevistados consideraron que **el crédito no tuvo efecto en sus otros activos**. Sin embargo, un porcentaje similar considera que les ayudo mucho.

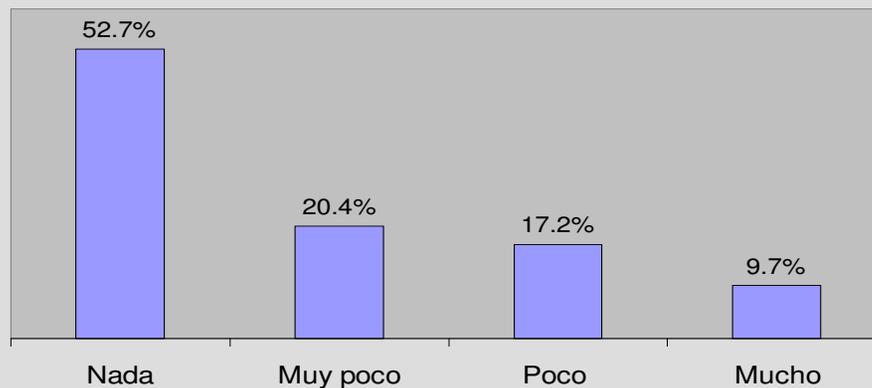
Si bien los créditos fueron en su mayoría para capital de trabajo, casi un 50% de los entrevistados estableció un efecto significativamente positivo (poco o mucho) en la ampliación o mejora de su vivienda.

Mibanco: efecto del crédito en la ampliación o mejora de vivienda de sus clientes



2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR MIBANCO

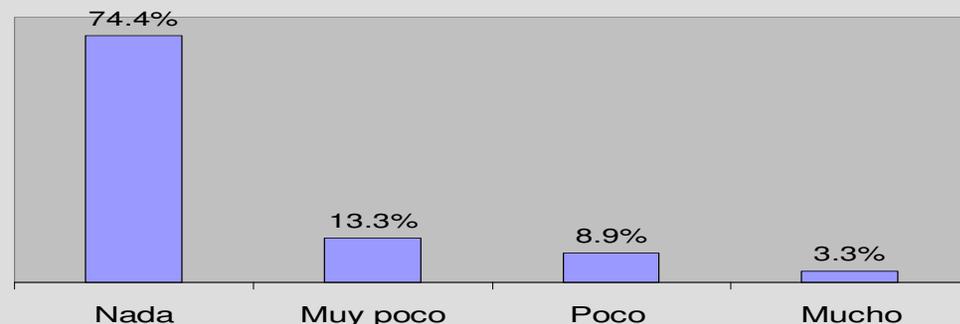
Mibanco: efecto del crédito en la adquisición de electrodomesticos de sus clientes



El 52.7% de los clientes entrevistados consideran que **el crédito no afecto la compra de electrodomésticos** en su vivienda

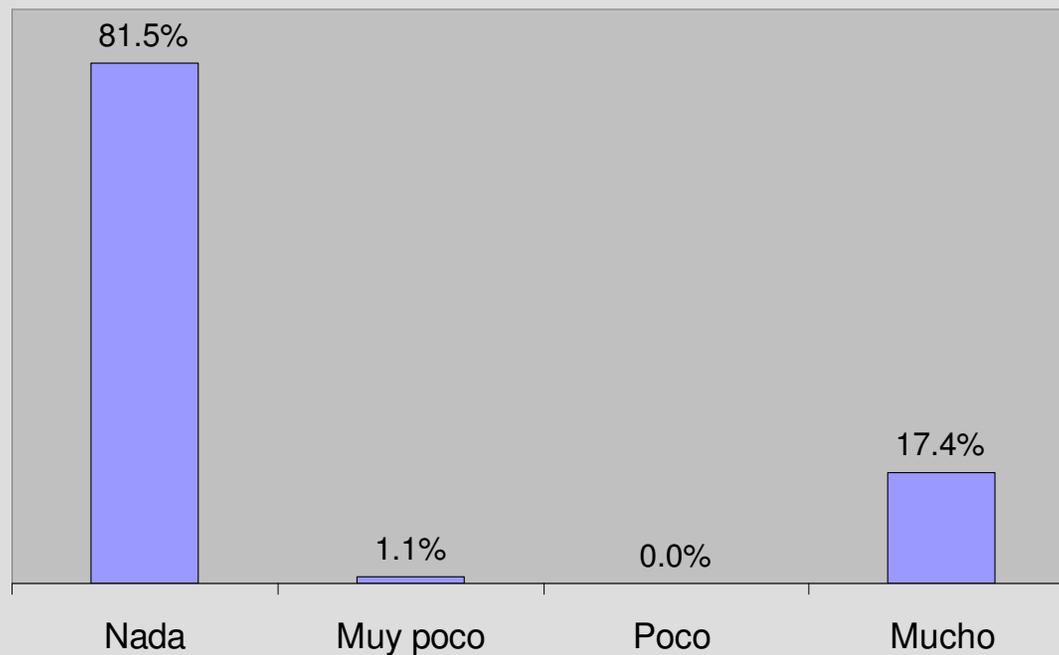
Si bien la microempresa es intensiva en mano de obra, los clientes consideran en un 74.4% que **el crédito recibido no contribuyo a la contratación de empleados.**

Mibanco: efecto del crédito en el aumento del número de empleados



2.4 IMPACTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR MIBANCO

Mibanco: efectos del crédito en la adquisición de vehículo de sus clientes



La compra de vehículo fue el aspecto en el cual los clientes entrevistados contestaron en mayor proporción (81.5%), **no tener efecto alguno al haber obtenido su crédito.**

Fuente: encuesta realizada a clientes de Mibanco

PRINCIPIOS CLAVES DE LAS MICROFINANZAS

1. **La personas de escasos recursos necesitan una variedad de servicios financieros, no solo préstamos.** Al igual que el resto de la población, las personas pobres requieren de una amplia gama de servicios financieros que sean convenientes, flexibles, y de costos razonables. Dependiendo de las circunstancias, la gente pobre necesita no solamente crédito, también requiere ahorros, transferencias en efectivo y seguros.
2. **La microfinanza es una herramienta poderosa en la lucha contra la pobreza.** El acceso sostenible a servicios financieros permite que las personas pobres aumenten sus ingresos, inviertan en bienes y tengan mayor capacidad para reducir su vulnerabilidad a choques externos. Las microfinanzas permiten que los hogares pobres tengan un mejor manejo financiero, permitiendo que vayan mas allá de la sobrevivencia básica, que planeen su futuro e inviertan en mejor nutrición, mejores condiciones de vida, y en la salud y educación de los niños.
3. **Las microfinanzas se refieren a sistemas financieros que atiendan las necesidades de la personas pobres.** La gente pobre constituye la mayoría de la población en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, un número abrumador continúa sin acceso a servicios financieros básicos. En muchos países, las microfinanzas continúa siendo vista como un sector marginal y como un asunto de donantes, gobiernos, e inversionistas sociales. Para poder obtener el potencial completo de alcanzar a un número importante de personas pobres, las microfinanzas deben llegar a formar parte integral del sector financiero.
4. **La sostenibilidad financiera es necesaria para alcanzar a numero significativos de personas necesitadas.** La mayoría de personas pobres no tiene la oportunidad de acceder a servicios financieros por la escasez de intermediarios financieros competentes. La creación de instituciones financieras sostenibles no es un fin en sí. Es la única manera de alcanzar la magnitud y el impacto que se requiera y que las agencias donantes no pueden lograr solas. La sostenibilidad financiera es la habilidad de la institución microfinanciera de cubrir todos sus costos. Esto permite el mantenimiento continuo de los servicios financieros a los pobres. Alcanzar sostenibilidad financiera significa reducir los costos de transacciones, ofrecer mejores productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, y buscar nuevas alternativas para alcanzar a la población sin acceso a servicios financieros.
5. **Las microfinanzas requieren la construcción de instituciones financieras locales y permanentes.** La construcción de sistemas financieros para los pobres requiere de intermediarios financieros domésticos que puedan ofrecer servicios permanentemente. Tales instituciones deber ser capaces de movilizar y reciclar depósitos domésticos, extender créditos, y proveer una amplia gama de servicios. La dependencia en los fondos de donantes y gobiernos – incluyendo los bancos de desarrollos financiados por los gobiernos – disminuirán paulatinamente a medida que las instituciones financieras locales y los mercados de capital maduren.
6. **El microcrédito no es siempre la solución.** El microcrédito no es apropiado para todos ni en toda situación. Los indigentes y hambrientos que no tienen ningún ingreso ni medios de repago necesitan otras formas de ayuda antes de poder hacer uso de un préstamo. En muchos casos, donacionespequeñas, mejoras de infraestructura, programas de empleo y entrenamiento, y otros servicios no financieros pueden ser herramientas mas apropiadas para aliviar la pobreza. Cuando sea posible, los servicios no financieros deben ser complementados con el fomento del ahorro.

7. **Los techos de las tasas de interés pueden perjudicar el acceso de las personas pobres a servicios financieros.** Cuesta mucho más hacer varios préstamos pequeños que hacer pocos préstamos grandes. A menos que los prestamistas puedan cobrar un interés que esté por encima de las tasas de los bancos comerciales, ellos no podrán cubrir sus gastos, y el crecimiento y la sostenibilidad serán limitadas por la escasa oferta de fondos subsidiados. Cuando los gobiernos regulan las tasas de interés, usualmente las fijan a niveles muy bajos para permitir la provisión de microcrédito de una manera sostenible. De igual manera, los prestamistas no deben transferir sus ineficiencias a los clientes en forma de precios (tasas de interés, y otros cargos) más altos de lo que normalmente deben ser.
8. **El papel del gobierno es uno de facilitador, no el de un proveedor directo de servicios financieros.** Los gobiernos nacionales juegan un papel importante en el establecimiento de un ambiente político que estimule el desarrollo de servicios financieros mientras protege los ahorros de la gente pobre. Los puntos claves que un gobierno puede hacer por las microfinanzas son: mantener la estabilidad macroeconómica, prevenir topes en las tasas de interés y abstenerse de distorsionar el mercado con subsidios insostenibles y programas que se presten a la corrupción. Los gobiernos pueden apoyar los servicios financieros mejorando el ambiente para los empresarios, ser estricto con la corrupción, y mejorar el acceso a la infraestructura de los mercados. En situaciones especiales, aún cuando los recursos sean escasos, el gobierno debería garantizar el financiamiento hacia instituciones estables e independientes de microfinanzas.
9. **Los subsidios de donantes deben complementar en vez de competir con el capital del sector privado.** Los donantes deben usar donaciones apropiadas, préstamos, e instrumentos de patrimonio sobre una base temporal para construir la capacidad institucional de los proveedores financieros, desarrollar una infraestructura de apoyo (como centrales de riesgo, agencias de evaluaciones, capacidad de auditoría, etc) y apoyar servicios y productos experimentales. En algunos casos los subsidios de donantes a largo plazo pueden ser requeridos para poder alcanzar a poblaciones que están en condiciones muy difícil de alcanzar. Para ser efectivos los fondos de donantes, deben buscar integrar los servicios financieros para los pobres dentro de los mercados locales, aprovechar el conocimiento específico en el diseño e implementación de proyectos, requerir que las instituciones financieras y otros socios consigan un mínimo de estándares de desempeño como condición para continuar con el apoyo.
10. **La insuficiencia de la capacidad institucional y humana es la clave limitadora.** La microfinanza es un campo especializado que combina la banca con metas sociales y requiere que la capacitación sea creada en todos los niveles, desde instituciones financieras a través de organismos de regulación y supervisión, así como de sistemas de información, entidades de desarrollos gubernamentales y agencias de donantes. La mayoría de las inversiones tanto pública como privada deben concentrarse en la capacitación de estas instituciones.
11. **La importancia de la transparencia financiera y del alcance de clientes.** Es imprescindible la exactitud, estandarización e información comparable en el desempeño financiero y social de las instituciones financieras que dan servicio a los necesitados. Los agentes de supervisión y regulación de bancos, los donantes e inversionistas y más importante aún, los pobres que son los clientes de la microfinanzas, necesitan ésta información para adecuarla a su estimado de riesgos y retornos.

El modelo latinoamericano de microfinanzas visto desde adentro

Tomás Miller-Sanabria

Resumen: El modelo microfinanciero de América Latina tiene un potencial enorme y demuestra cómo es factible atender las necesidades financieras de los más pobres sin descuidar el rigor financiero. Queda mucho por hacer para integrar las microfinanzas a los mercados financieros, así como incluir al mercado desatendido y tener mayor captación de capital.

*Tomás Miller-Sanabria, costarricense, es agente de inversiones senior del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, en Washington, D.C. (Este artículo es un resumen del libro *An Inside View of Latin American Microfinance*, de próxima aparición, compilado por Marguerite Berger, Lara Goldmark y Tomás Miller-Sanabria, y publicado por el BID.)*

Cuando se menciona la palabra "microcrédito", muchas personas la asocian con los minúsculos préstamos otorgados a mujeres pobres en zonas rurales de países como India. Poca gente sabe que las microfinanzas -- una gama de servicios y productos financieros creados a la medida de personas de escasos recursos -- nacieron casi simultáneamente en América Latina y Asia a principios de la década de 1970.

Menos personas aún saben que en ambas regiones las microfinanzas se desarrollaron de maneras notablemente distintas, al punto de que hoy hablamos de un modelo latinoamericano y un modelo asiático, más allá de que en todo el mundo éstas se reconozcan como una valiosa herramienta para aumentar la productividad de los pobres.

La industria ya no está en pañales, pero tampoco ha alcanzado la madurez, a pesar de que son varias las instituciones de microfinanzas que funcionan como bancos relevantes dentro de sus respectivos sistemas financieros. Si bien los resultados son prometedores y las tendencias positivas, queda mucho por hacer. Entre los desafíos pendientes figuran: profundizar los servicios; incorporar a mayores grupos de la población desatendida; atraer más capital privado, e integrar plenamente las microfinanzas a los mercados financieros y de capitales locales.

Sin embargo, es posible afirmar que, en nuestra región, las microfinanzas están perfiladas para dar esos importantes pasos. Gracias a sus vínculos cada vez mayores con los mercados financieros, el modelo latinoamericano tiene un enorme potencial para alcanzar grandes escalas. El resultado dependerá en buena medida del éxito que tengan los países en eliminar los obstáculos que podrían frustrar ese progreso.

CUNAS DE LAS MICROFINANZAS

El concepto moderno de las microfinanzas surge en la década de 1970. En América Latina se destacan experimentos de microcrédito en Colombia (Opportunity Internacional), en Brasil (Proyecto Uno en Recife), en República Dominicana (un proyecto que dio origen a Banco Ademi) y en El Salvador, con la cooperativa Fedecrédito. En esa década surgió el Banco Grameen, de Bangladesh (quizás la institución de microfinanzas más conocida en

el orden mundial), y en Indonesia se estableció el Banco Dagang Bali. A mediados de los setenta, como resultado de una conferencia de las Naciones Unidas y en preparación para la "Década de la Mujer", un grupo de mujeres líderes se movilizaron para crear Women's World Banking, red internacional que apoya a instituciones microfinancieras en varios países en vías de desarrollo, incluidos Bolivia, Brasil, Colombia y República Dominicana.

En la década siguiente las microfinanzas en América Latina superaron su etapa de experimentación. Su marco de acción empezó a especializarse en la oferta de servicios financieros, principalmente el crédito. Tales esquemas, denominados "minimalistas", se adoptaron por múltiples instituciones y redes internacionales de microfinanzas, como ACCION International, Internationale Projekt Consult (IPC), y Women's World Banking. El modelo "minimalista" se concentró en temas financieros, a diferencia de otros esquemas pioneros como el de la Fundación Carvajal, en Colombia, que, además de crédito, incluyen entrenamiento para sus clientes.

Durante los ochenta, algunas organizaciones no gubernamentales (ONG), como Prodem y Procrédito en Bolivia, que en forma exitosa constituían carteras de crédito de alta calidad distribuidas entre miles de microempresas, iniciaron el proceso de conversión a bancos o intermediarios financieros especializados. A principios de la década de 1990 se fundaron las primeras instituciones financieras controladas y sujetas a normas prudenciales por parte de superintendencias bancarias. En esos años surgieron los primeros bancos comerciales y empresas financieras creadas como sociedades anónimas con fines de lucro, constituidas por socios que buscaban en sus inversiones un doble propósito: resultados financieros e impacto en el desarrollo. (El primero se mide por el rendimiento del capital, el segundo, por el número de microempresas atendidas.)

Instituciones como Caja Los Andes, FIE y BancoSol en Bolivia, Financiera Calpiá (hoy Banco ProCredit) en El Salvador, Mibanco en Perú, Banco Solidario en Ecuador y Compartamos en México demostraron que era posible ampliar las fronteras financieras, penetrando masivamente en el sector de los pobres y de las microempresas no bancarizadas, generando ganancias y cobrando tasas de interés de mercado. Estas instituciones acumulan utilidades en forma de capital o distribuyen dividendos, lo cual les permite atraer más recursos, principalmente del sector privado, creando así un efecto de demostración que últimamente ha despertado el interés de bancos comerciales tradicionales por incursionar en el campo de las microfinanzas en América Latina.

UNA CUESTIÓN DE ACCESO

El acceso a los sistemas financieros formales es un factor importante para el desarrollo económico. A fin de que este proceso sea inclusivo y permeable a una amplia base del sector productivo, todos los segmentos de la sociedad deben tener oportunidades para utilizar servicios financieros de calidad y a precios competitivos. Históricamente los sistemas financieros latinoamericanos se han sesgado hacia las grandes empresas, mientras que las mayorías populares sólo reciben beneficios marginales, teniendo que acudir muchas veces a formas de financiamiento informales que resultan costosas, insuficientes y hasta ineficientes para administrar los riesgos y la liquidez de los hogares menos pudientes.

Esta realidad está cambiando debido al surgimiento de las microfinanzas. En América Latina existen cientos de instituciones de microfinanzas. Se estima que las 80 instituciones más grandes atienden a una clientela de más de cuatro millones de microempresas, las cuales mantienen un saldo vigente de crédito agregado de unos 4000 millones de dólares. El desarrollo de esta industria refleja la gran demanda insatisfecha de servicios financieros por parte de un sector dinámico de la economía real, pero en su mayoría desatendido por la banca comercial y los bancos de desarrollo tradicionales.

De unas 60 millones de microempresas que hay en América Latina, menos de 10% tiene acceso a facilidades de ahorro y crédito. La brecha es aún mayor si se incluye a los trabajadores de dichas empresas y a otras personas de bajos ingresos que también necesitan servicios financieros. En el orden mundial, unos 3000 millones de personas aún carecen de acceso básico a servicios financieros para enviar remesas, ahorrar u obtener un microcrédito para financiar proyectos productivos o hacer frente a una emergencia.

Con la finalidad de servir a este enorme mercado potencial han surgido instituciones microfinancieras cuyas metodologías de trabajo, tipos de organización y técnicas gerenciales les permiten servir a miles de empresarios en forma eficiente, rentable y de manera sostenible.

En América Latina, las principales características de las instituciones dedicadas a las microfinanzas se relacionan con su viabilidad financiera, su rentabilidad, su rápido crecimiento, su estabilidad, su progresiva integración a los sistemas financieros, y con el hecho de que la gran mayoría es de propiedad privada y opera fundamentalmente en zonas urbanas. Las instituciones microfinancieras latinoamericanas se caracterizan, también, por la forma en que los microempresarios y los agentes económicos más pequeños interpretan la demanda de diversos servicios financieros. El microcrédito sigue siendo el producto más ofrecido, el "Ford T" de esta industria. Sin embargo, poco a poco, y a medida que estas instituciones se integran a los mercados financieros, van surgiendo nuevos productos financieros, cuya oferta cruzada permite a los clientes optimizar la administración de sus flujos de dinero para lograr un mejor uso de sus limitados recursos.

Debido a su orientación comercial, las instituciones microfinancieras líderes en América Latina deben diseñar productos y servicios útiles para los microempresarios. En su empeño por ganarse la fidelidad de los clientes y de diferenciarse de sus competidoras, estas instituciones buscan constantemente nuevas formas de ajustarse a las necesidades cambiantes de las microempresas, mediante la introducción de nuevos servicios y la adopción de tecnologías que reduzcan costos y aumenten la eficiencia operativa para asegurar el sano crecimiento de sus carteras de crédito y un rendimiento atractivo de su capital.

Como resultado de ese círculo virtuoso, y en la medida en que el rendimiento sea aceptable para nuevos inversionistas y financistas, estas instituciones logran atraer más fondos para canalizarlos a micro y pequeñas empresas. Durante los últimos tres años, la industria de microfinanzas ha estado creciendo a tasas anuales del orden de 30 a 40%. En países como Nicaragua y Perú las tasas han sido incluso mayores.

Comparadas con sus entidades homólogas de África, Europa del Este y Medio Oriente, las dimensiones de las instituciones microfinancieras de América Latina son mayores. Sin

embargo, no han alcanzado la escala de operación de algunas reconocidas instituciones asiáticas. La principal diferencia en los niveles de cobertura de microfinanzas observados en Asia y América Latina se explica por las distintas densidades de población en ambas regiones. América Latina tiene 14% de la población de Asia, pero sólo 6% del total de microempresarios con microcréditos de Asia. El número promedio de clientes deudores de una institución microfinanciera en nuestra región se sitúa en el orden de 31000 personas, mientras que en Asia el promedio asciende a 130000 clientes.

GRAN IMPACTO CON POCO DINERO

Las instituciones financieras que proporcionan crédito de manera estable y eficiente ayudan al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza en tanto permiten a las empresas aprovechar al máximo sus oportunidades productivas. Las empresas expanden su volumen de negocios y generan empleo adicional en los estratos más pobres. Pero, para aliviar la pobreza, lo importante es contar con instituciones sólidas, con presencia permanente y capacidad de facilitar la intermediación financiera y la acumulación de riqueza en el nicho de las unidades económicas más pequeñas. Las microfinanzas en América Latina se han desarrollado mediante el reconocimiento de que su contribución a la equidad y a la incorporación de los pobres, y de sus empresas a los procesos de crecimiento económico, sólo es posible cuando su papel se circunscribe a las funciones propias de los servicios financieros y no como resultado de un mandato de dirigir el crédito a nichos específicos y en condiciones predeterminadas. Las microfinanzas pueden ser un valioso instrumento para combatir la pobreza, pero distan de ser una panacea y no sustituyen al empleo, la vivienda, la salud y la educación.

Las microfinanzas se caracterizan, asimismo, por la lealtad que los clientes sienten hacia las instituciones que les brindan servicios diseñados a su medida. Esa atención es muy valorada por los microempresarios, quienes suelen tener relaciones de negocios duraderas con las entidades microfinancieras. La fidelidad también se refleja en tasas de interés decrecientes para clientes conocidos, el uso repetido de los servicios y los bajos niveles de morosidad de los créditos que definen a la industria. Los microempresarios son buenos pagadores, aun en situaciones de crisis provocadas por descalabros financieros o desastres naturales; las carteras de crédito de estas instituciones han demostrado tener una capacidad de recuperación encomiable.

Las microfinanzas en América Latina atienden a una gama heterogénea de clientes. La metodología de bancos comunales, muy difundida en otras regiones del mundo y especialmente apta para atender a clientes en zonas rurales, no es muy utilizada en América Latina, aunque existen modelos exitosos que siguen esa forma de trabajo, como Compartamos y Finca en México, o CRECER y Pro-Mujer en Bolivia. La clientela meta de las microfinanzas hoy día no se circunscribe a la atención exclusiva de los pobres, pese a que las instituciones pioneras nacieron con esa orientación. El enfoque actual consiste en brindar servicios a empresas y personas que no tienen acceso permanente o cuyo acceso a los servicios financieros es limitado e insuficiente. Muchos de esos clientes se ubican por debajo de la línea de pobreza, sin ser ésta una condición necesaria para acudir a dichas instituciones. La metodología prevaleciente es la del crédito individual y, en menor medida, del crédito grupal o solidario. Además del nivel socioeconómico del cliente, otros rasgos son su carácter urbano y la menor participación relativa de las mujeres como clientes. Por ello, y dado que la población latinoamericana es en su mayoría urbana, las microfinanzas

en la región tienen menor presencia rural, aunque algunas instituciones como Prodem y Agrocapital en Bolivia trabajan fundamentalmente fuera de las ciudades, pues las finanzas rurales no están lo bastante desarrolladas como para ser una herramienta más efectiva contra la pobreza, que se concentra en el campo en casi todos los países del área.

Por otra parte, hay ejemplos exitosos de instituciones microfinancieras que atienden prioritariamente a las mujeres, éste es el caso de las afiliadas a la red de Women's World Banking y Pro-Mujer en Bolivia. Sin embargo, en términos agregados, las mujeres representan sólo 38% de los clientes de las microfinanzas en la región. Tal proporción contrasta con los casos de África y Asia, donde las mujeres constituyen más de 60% de la clientela.

¿DE DÓNDE VENDRÁ EL CRECIMIENTO?

El concepto "microfinanzas" consiste en saber interpretar a cabalidad la demanda de servicios financieros por parte de los pobres y las unidades económicas más pequeñas de la sociedad, y poner a su disposición un abanico de opciones a las que puedan tener acceso según el ciclo de vida de sus negocios o las necesidades de sus hogares. Con esta forma de atención al cliente, el concepto de "venta cruzada de servicios" cobra relevancia. Lo importante no es contar con un producto y una institución especializada que lo provea, sino con instituciones que ofrezcan metodologías para analizar la actividad productiva del cliente y su capacidad de pago, y a partir de ese conocimiento ofrecerle un menú de diferentes servicios financieros.

A fin de hacer frente a la demanda y al crecimiento de sus carteras de crédito, la única solución de largo plazo para la industria microfinanciera es la integración plena de esos intermediarios a los mercados financieros locales. La captación de ahorros y la movilización de depósitos ya no son la mitad olvidada de las finanzas para el desarrollo. Los depósitos constituyen una importante fuente de financiamiento para las principales instituciones microfinancieras de América Latina, seguidas de líneas de crédito otorgadas por organismos de desarrollo, bancos comerciales (locales y extranjeros) y entes gubernamentales, así como de la acumulación de utilidades retenidas.

La expansión en tamaño y capacidad gerencial de las instituciones microfinancieras les permite incursionar en nuevos sectores, como el crédito para vivienda o para pequeñas empresas, además de posibilitar la estrecha relación con los clientes actuales mediante la oferta cruzada de servicios financieros. Mayores volúmenes de activos, tasas de crecimiento altas y buen desempeño financiero hacen viable la estructuración de nuevas formas de financiamiento, antes disponibles sólo para el sector bancario tradicional. No son pocos los casos en que instituciones microfinancieras han emitido títulos, valores, bonos y cualquier otro tipo de papeles comerciales que terminan en manos de fondos de pensiones, fondos de inversión y de capital, fondos mutuos, compañías de seguros e inversionistas privados. En la región, hoy operan más de 20 instituciones microfinancieras, cuyos activos exceden los 50 millones de dólares y exhiben tasas de crecimiento que permiten duplicar el tamaño de su institución cada dos años.

La rentabilidad de las microfinanzas en América Latina es mayor que en otras regiones del mundo. Se ha observado que, si bien las economías de escala son importantes, las instituciones pequeñas también pueden alcanzar viabilidad financiera y rentabilidad. No

hay relación directa entre el tamaño de la institución, su rentabilidad y su desempeño; por consiguiente, las barreras de entrada son superables, lo que hace posible el ingreso de más participantes, que, a su vez, genera una competencia sana que da vitalidad al sector. Cada día son más los empresarios e inversionistas locales que comprometen recursos y esfuerzos en este tipo de instituciones.

En el siguiente cuadro se compara el rendimiento de los activos y el patrimonio de varios tipos de instituciones microfinancieras con el desempeño de bancos comerciales convencionales. Salvo en el caso de la rentabilidad sobre el patrimonio de las ONG, que por definición tienen una capacidad de financiamiento limitada, los demás indicadores de las microfinanzas superan las rentabilidades reportadas por los bancos comerciales. Ese poderoso efecto de demostración está surtiendo efecto en varios bancos comerciales de la región, que ven en el sector de las microfinanzas oportunidades interesantes para optimizar el uso de su infraestructura y colocar su liquidez ociosa.

La coyuntura por la que atraviesan los sistemas financieros de la región se presenta muy positiva, pasando por momentos de rentabilidad, liquidez, estabilidad y generación de utilidades. En este entorno favorable no son pocos los bancos latinoamericanos que se plantean incursionar en nuevos sectores de rápido crecimiento, como lo son las microfinanzas o el crédito de consumo. El amplio mercado potencial en la "base de la pirámide" socioeconómica contrasta con la competencia acérrima y los pequeños márgenes de ganancia que se obtienen atendiendo a grandes empresas. Además, las microempresas ofrecen interesantes oportunidades para diversificar el riesgo crediticio global. Los bancos, por su parte, ofrecen diferentes canales de distribución, la posibilidad de una mayor cobertura geográfica y facilidades de depósitos y ahorros que dan oportunidad a los clientes de crear sus propios historiales de crédito. El Banco Caja Social es pionero en este campo. Fundada en 1911 por un sacerdote jesuita con el propósito de contribuir a resolver el problema de la pobreza en Colombia, la Caja Social es un testimonio de que los clientes de escasos recursos en América Latina pueden ser buenos sujetos de crédito y que es posible cimentar la relación con ese sector sobre sólidas bases institucionales.

ENTORNO E INTEGRACIÓN

Como consecuencia de grandes crisis económicas y bancarias durante las décadas de 1980 y 1990, la región se empeñó en fortalecer sus sistemas financieros. En respuesta a ellas se emprendieron reformas regulatorias en materia de supervisión prudencial, privatización y apertura a la inversión extranjera en la banca, lo cual ha resultado en un mejor manejo macroeconómico y en mercados más estables, menos volátiles y más competitivos. Aunque en la mayoría de los países las microfinanzas no formaron parte de estas reformas, los cambios crearon espacios y eliminaron barreras para que algunas instituciones financieras se plantearan la posibilidad de atender nuevos segmentos.

Es difícil que las microfinanzas florezcan si no existe un marco regulador y de supervisión en el que haya un equilibrio entre la protección de los depositantes y el sistema que permite el acceso al crédito a pequeñas empresas que carecen de registros y fuentes de ingresos formales. El desarrollo de la industria no ha sido uniforme, los países que se sitúan a la vanguardia de las microfinanzas son aquellos donde el entorno regulador se adaptó al precisar las normas necesarias para facilitar operaciones de microcrédito. Los

casos de Bolivia y Perú sobresalen como buenos ejemplos. En esos países se crearon estructuras jurídicas que permitieron la conversión de proyectos de microfinanzas en instituciones sólidas, con visión de largo plazo, reguladas e insertas en los sistemas financieros locales. Hoy día, en esos países las microfinanzas representan un porcentaje importante de los activos del sistema financiero nacional: 20% en el caso de Bolivia y 9% en Perú.

Las estructuras legales deben reconocer que el microcrédito merece un trato diferente, no preferencial, y que reconozca las características de un tipo de crédito basado en la determinación del flujo de efectivo y la capacidad de pago, estimados a partir de documentación informal e incompleta y con pocas o ninguna garantía real.

La función del gobierno es decisiva para facilitar un entorno que conduzca a las microfinanzas. La acción estatal debe propiciar una competencia sana entre los participantes, evitar prácticas abusivas y ofrecer información al público a fin de facilitar la toma de decisiones por parte de deudores y acreedores. Los controles a las tasas de interés tienen un efecto opuesto al buscado y, más bien, reducen la disponibilidad de crédito en los segmentos más pobres de la sociedad, ya que dificultan las labores de las instituciones interesadas en trabajar con el sector, obstaculizan el ingreso de más inversiones y desincentivan la realización de operaciones con esta clientela dentro de los sistemas financieros formales.

Desde el punto de vista de las instituciones microfinancieras, la regulación y la supervisión son fundamentales porque abren enormes oportunidades de crecimiento al ampliar la base de pasivos provenientes de depósitos y fuentes comerciales, sin las cuales la inserción en los sistemas financieros no sería plena. Al estar reguladas, las instituciones microfinancieras se convierten en intermediarios financieros completos y, por lo tanto, se sujetan a la supervisión permanente, al cumplimiento de estándares prudenciales, a la adopción de prácticas contables rigurosas y a hacer pública su información. La disponibilidad de información es indispensable para robustecer la infraestructura de la industria y permitir a los clientes, intermediarios, depositantes y financistas tomar decisiones bien fundamentadas. Las centrales de riesgo son un instrumento sumamente útil para la administración de riesgos crediticios; asimismo, permiten estar al tanto del cumplimiento de pago de grandes cantidades de clientes, lo que propicia una sana competencia entre los participantes y evita posibles sobreendeudamientos o la concesión de crédito sin metodologías de análisis bien definidas.

RUMBOS PARA CRECER

A fin de maximizar su impacto, las microfinanzas necesitan profundizar sus actividades en áreas como la distribución de las remesas y la bancarización de sus receptores, el crédito para la vivienda y los servicios financieros dirigidos a clientes rurales.

En estas páginas (Foreign affairs en Español, vol. 5, núm. 3, julio-septiembre de 2005), en su artículo "Para mejorar el impacto de las remesas en el desarrollo", Donald Terry cuantifica la importancia de las remesas y hace una serie de recomendaciones para potenciar su impacto. Se estima que unos 25 millones de personas de América Latina y el Caribe viven fuera de su país. Sesenta y cinco por ciento de estos emigrantes envía remesas a sus familiares con regularidad. Durante 2005 el flujo de las remesas a la región

ascendió a unos 53600 millones de dólares, pero sólo 10% de los receptores de dichos fondos tiene acceso a cuentas de ahorro o al crédito. El reto para las microfinanzas es captar a esos receptores de remesas como clientes para que al abrir una cuenta de ahorros o recibir préstamos en estas instituciones se incorporen al sistema financiero formal de su país. Con este fenómeno, conocido como "bancarización", el flujo de las remesas se distribuirá en forma más eficiente, menos costosa y podrá ser apalancado en los sistemas financieros locales. Éste es un claro ejemplo de la democracia financiera en acción y de formas concretas de aumentar el bienestar de la población más pobre de la región.

El crédito para la adquisición de vivienda abre oportunidades a miles de individuos y familias a fin de satisfacer una de sus necesidades básicas para llevar una vida decorosa. El crédito hipotecario de largo plazo es de difícil acceso para las personas de escasos recursos económicos, ya que para su obtención tienen que presentar un flujo de caja verificable; además, se requiere poseer títulos de propiedad para formalizar una garantía real, y muchas veces los costos de transacción fijos son altos como proporción del tamaño del crédito. Ante esta realidad, la adquisición de la vivienda muchas veces se realiza en forma progresiva y se financia con microcréditos de corto plazo, que se renuevan a su vencimiento. A futuro es deseable buscar formas que permitan a las instituciones microfinancieras alargar los plazos de tales operaciones, reducir los costos de documentar y procesar un mayor número de créditos para la vivienda, y con ello fortalecer las bases de una sociedad más justa y más estable.

Con el crecimiento de la industria crecen también los requerimientos de capital humano. En algunos casos, la falta de personal entrenado y dispuesto a hacer carrera en este sector se ha convertido en un serio cuello de botella. En el futuro aumentará la demanda de personal calificado en metodologías de crédito, en materia de gobierno corporativo, en temas de supervisión y control prudencial, y en temas de banca y finanzas adecuadas para el sector de las microfinanzas. Son varias las instituciones de enseñanza superior y los programas de capacitación que han incorporado el currículo de las microfinanzas en sus programas de estudios. Varias instituciones microfinancieras latinoamericanas acuden a las universidades a reclutar estudiantes. La expectativa es que los requerimientos de recursos financieros y humanos de la industria continúen aumentando. La forma en que se canalicen esos insumos determinará en gran medida el futuro de las microfinanzas en América Latina.

SISTEMAS FINANCIEROS PARA TODOS

Para hacer frente a la enorme demanda insatisfecha en algunos países que albergan a millones de microempresas, es imperativa la atracción de más capital y financiamiento privado, así como una mayor utilización de la infraestructura bancaria y de la tecnología disponible. Los modelos exitosos del pasado deben complementarse con nuevos esquemas innovadores de atención al cliente. En algunos sistemas financieros sigue habiendo marcos legales inadecuados e imprecisiones en los esquemas de regulación que actúan como rémoras para el surgimiento de las microfinanzas. Es importante seguir promoviendo reformas financieras a fin de adaptar sistemas, productos y nuevos canales de distribución que permitan alcanzar un mayor grado de democracia financiera.

La democracia financiera, sin embargo, es condición necesaria pero no suficiente para

reducir las desigualdades históricas de los sistemas financieros de América Latina y el Caribe. La interacción del dinamismo del sector de las microempresas y la creatividad mostrada hasta ahora por las instituciones de microfinanzas deberá traducirse en una reducción de la brecha de intermediación y en sistemas financieros inclusivos. A pesar de las altas tasas de crecimiento de la industria, el mercado desatendido es tan amplio que su cobertura no se logrará si no hay nuevos participantes con nuevos modelos y arreglos institucionales innovadores.

La creciente presencia de la banca comercial es, a la vez, un buen augurio y un indicador del grado de avance de la democracia financiera. Los bancos tienen grandes ventajas de escala e infraestructura: vastas redes de sucursales, capacidad de movilizar depósitos, capital humano y acceso a tecnologías modernas. Estos recursos podrían dirigirse a millones de microempresas, sus propietarios y empleados. La inversión en tecnología abre nuevas oportunidades para atomizar los servicios financieros, reducir los costos de transacciones, incrementar los canales de distribución y ofrecer nuevos productos. La tecnología ayuda a mejorar la eficiencia y la productividad, pero, para que su uso se traduzca en más servicios para la microempresa y la población de escasos recursos, hay que continuar innovando con modelos amigables, asequibles y aceptables para los clientes, al tiempo que su costo permita su introducción masiva en esos segmentos.

Las microfinanzas han demostrado no sólo que los clientes pobres y las microempresas son bancarizables, sino también que esa función puede llevarse a cabo sin subsidiar los servicios, es decir, en forma sostenible y rentable. La generación de resultados positivos es compatible con la creación de sistemas que ponen recursos al alcance de personas y empresas para que tengan más oportunidades productivas, contribuyendo a construir las bases de un verdadero bienestar de sectores más amplios de la población en nuestros países. Se puede hacer el bien sin descuidar el rigor financiero.

Performance Indicators
for Microfinance Institutions

TECHNICAL GUIDE

3rd Edition

MicroRate

&

**Inter-American Development Bank
Sustainable Development Department
Micro, Small and Medium Enterprise Division**

Washington, D. C.,

**Cataloging-in-Publication data provided by the
Inter-American Development Bank
Felipe Herrera Library**

Performance indicators for microfinance institutions: technical guide

3rd.

p.cm.

“prepared by Tor Jansson....[et al.]”—t.p verso.

1. Financial institutions. 2. Economic indicators. 3. Microfinance. I. Jansson, Tor. II. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept. Micro, Small and Medium Enterprise Division.

332.2 P282—dc21

This publication was prepared by Damian von Stauffenberg (MicroRate), Tor Jansson (Inter-American Development Bank), Naomi Kenyon (MicroRate) and María-Cruz Barluenga-Badiola (Inter-American Development Bank). It can be downloaded electronically from the web-sites of the Inter-American Development Bank (www.iadb.org/sds/mic) and MicroRate (www.microrate.com), where it will be continuously expanded and updated. Comments regarding the listed indicators (or proposals for additional ones) can be sent to the Inter-American Development Bank (mipyme@iadb.org or sds/msm@iadb.org) or MicroRate (info@microrate.com).

The opinions expressed herein are those of the authors and do not necessarily represent the official position of the Inter-American Development Bank.

July 2003

Micro, Small and Medium Enterprise Division
Team Sustainable Development Department
Inter-American Development Bank
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
USA

International Data Analysis
Rating Vice Presidency
MicroRate
2107 Wilson Bvd, Suite 450
Arlington, VA 22207
USA

E-mail: mipyme@iadb.org or sds/msm@iadb.org
Fax: 202-623-2307

FOREWORD

Recent years have seen a growing push for transparency in microfinance. An important aspect of this trend has been the increasing use of financial and institutional indicators to measure the risk and performance of microfinance institutions (MFIs). However, it is hard to achieve transparency if there is no agreement on how indicators measuring financial condition, risk and performance should be named and calculated. For example, does “return on equity” mean “return on *initial* equity” or “return on *average* equity”? And how is equity defined, particularly if long-term subsidized loans are present? Should a 20-year subsidized loan from a development bank be considered debt or equity?

The lack of universally understood indicators in microfinance led MicroRate, a rating agency specializing in microfinance, to invite the Inter-American Development Bank (IDB), the Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP), the United States Agency for International Development (USAID) and two other rating agencies –MCRIL and PlaNet Rating– to agree on the names and definitions of a set of commonly used indicators. It was not the intention of the group to select the “best” indicators or to try to interpret them, just to discuss names and definitions. The efforts by this so-called “Roundtable Group,” led to publication of a list of 20 definitions of performance indicators. SEEP, a network of institutions involved in microfinance, provided valuable assistance in coordinating the final phase of this effort.

The purpose of this technical guide is relatively narrow. It highlights 14 of the most commonly used indicators published by the Roundtable Group and illustrates how they are used. It provides some explanation and analysis of the indicators for those who are interested in understanding their application as well as weaknesses. For each indicator, the Guide presents the proposed definition, interprets its meaning, identifies potential pitfalls in its use, and provides benchmark values for 32 Latin American microfinance institutions compiled by MicroRate (the “MicroRate 32”). It should be noted, however, that these added sections are the work of MicroRate and the IDB, and do not necessarily or automatically reflect the opinion or position of the other entities participating in the Roundtable discussions.

Finally, it is important to point out what the Guide *isn't* or *doesn't* do. It isn't intended to be a complete “how-to” manual for appraising microfinance institutions. Such manuals, which describe the methodology for analyzing microfinance institutions, already exist. Further, it doesn't discuss financial adjustments, which are needed when comparing institutions with very distinct accounting practices. Finally, it doesn't represent any formal position or approval of MicroRate, MCRIL, PlaNet Rating, CGAP, USAID or the IDB regarding the included indicators.

Within its carefully defined purpose, we believe this guide will make an important contribution to the field of microfinance.

Damian von Stauffenberg, Director
MicroRate

Alvaro Ramirez, Chief
Micro, Small and Medium Enterprise Division, IDB

CONTENTS

PUTTING THE INDICATORS INTO CONTEXT	
<i>Portfolio Quality</i>	1
<i>Efficiency and Productivity</i>	2
<i>Financial Management</i>	2
<i>Profitability</i>	3
PORTFOLIO QUALITY	
<i>Portfolio at Risk</i>	6
<i>Provision Expense Ratio</i>	9
<i>Risk Coverage Ratio</i>	11
<i>Write-Off Ratio</i>	13
EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY	
<i>Operating Expense Ratio</i>	16
<i>Cost Per Borrower</i>	18
<i>Personnel Productivity</i>	20
<i>Loan Officer Productivity</i>	22
FINANCIAL MANAGEMENT	
<i>Funding Expense Ratio</i>	26
<i>Cost of Funds Ratio</i>	28
<i>Debt/Equity Ratio</i>	30
PROFITABILITY	
<i>Return on Equity</i>	34
<i>Return on Assets</i>	37
<i>Portfolio Yield</i>	39
ANNEX I: CALCULATING THE RATIOS.....	41
ANNEX II: THE MICRORATE 32.....	47

PUTTING THE INDICATORS INTO CONTEXT

The indicators presented in this Guide fall into one of four main categories: portfolio quality, efficiency and productivity, financial management and profitability. Of course, there are other aspects that throw light on the performance of microfinance institutions and, even within the four categories listed here, there are many different performance measures. However, the Guide does not set out to be comprehensive, it only presents the most important indicators that, taken together, provide a reasonable overview of the performance, risk and financial condition of a microfinance institution.

One area of analysis that has long suffered from a lack of indicators is management and governance, including organizational structure, performance measurement, enforcement practices, information flows, microfinance know-how and ownership structure. While absolutely critical for determining the overall risk and future potential of an institution, it is also an area that is hard to quantify. Considering that the efforts to develop meaningful indicators for management and governance conditions are somewhat recent, this area has been omitted from this version of the Guide. This omission should not in any way be interpreted as recommendation to focus less on management and governance issues when assessing a microfinance institution. In fact, given the nonprofit status or origin of many microfinance institutions, this should typically be a priority in any such assessment.

It should also be stated up front that the Guide is using mainly unadjusted numbers; that is, the financial data are taken straight from the MFIs own financial statements. There is an obvious problem with this approach since vast differences in accounting practices can make comparisons among MFIs tricky. Provisioning policies, for instance, illustrate this. Among the MicroRate 32, provision reserves to cover possible loan losses range from the extremely conservative (for example Compartamos in Mexico covers loans affected by arrears (over 30 days) nearly four times) to the inadequate. This means that comparing MFIs at both ends of this spectrum would be like comparing apples with oranges. To overcome this problem, the Guide shows the adjusted return on equity and assets, i.e. what return on equity and return on assets would have been for each of the MicroRate 32 if the numbers had been adjusted for differences in accounting policies and for subsidies. And adjustments do matter. While none of the MicroRate 32 displayed a negative return on assets or equity in their 2002 financial statements, half a dozen MFIs would in fact have showed losses had they all operated under an identical set of conservative rules and practices.

In an attempt to be as specific and concrete as possible, the Guide also provides an annex where the indicators are calculated through. These calculations are based on a sample financial statement (FIE, Bolivia) and should help anyone who wants to start using the indicators in a practical setting. A second annex shows 12 performance indicators for each of the MicroRate 32 based on unadjusted numbers. It also lists two indicators with adjusted numbers (return on equity and return on assets).

PORTFOLIO QUALITY

Portfolio quality is a crucial area of analysis, since the largest source of risk for any financial institution resides in its loan portfolio. The loan portfolio is by far an MFI's largest asset and, in addition, the quality of that asset and therefore, the risk it poses for the institution can be quite difficult to measure. For microfinance institutions, whose loans are typically not backed by bankable collateral, the quality of the portfolio is absolutely crucial. Fortunately, many microfinance institutions have learned how to maintain loan portfolios of very high quality. In fact, leading microfinance institutions typically better at maintaining a higher portfolio quality than their commercial bank peers in many countries.

The most widely used measure of portfolio quality in the microfinance industry is Portfolio at Risk (PaR), which measures the portion of the loan portfolio “contaminated” by arrears as a percentage of the total portfolio. Although various other measures are regularly used, PaR has emerged as the indicator of choice. It is easily understandable, does not understate risk, and is comparable across institutions. A microenterprise loan is typically considered to be at risk if a payment on it is more than 30 days late. This rule is much stricter than what is practiced among commercial banks, but it is justified given the lack of bankable collateral in microfinance.

In addition to the Portfolio at Risk indicator, this publication includes three other indicators related to portfolio quality and associated risks: Write-Offs, Provision Expenses and Risk Coverage.¹

EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY

Efficiency and productivity indicators are performance measures that show how well the institution is streamlining its operations. Productivity indicators reflect the amount of output per unit of input, while efficiency indicators also take into account the cost of the inputs and/or the price of outputs. Since these indicators are not easily manipulated by management decisions, they are more readily comparable across institutions than, say, profitability indicators such as return on equity and assets. On the other hand, productivity and efficiency measures are less comprehensive indicators of performance than those of profitability.

Microfinance institutions have much lower rates of efficiency than commercial banks because on a dollar per dollar basis microcredit is highly labor intensive: a hundred-dollar loan requires about as much administrative effort as a loan a thousand times larger. In an MFI, administrative costs may be \$15, \$20, or even \$30 for each \$100 in the loan portfolio, so the efficiency ratio is 15%, 20% or 30%, whereas in a commercial bank efficiency ratios of 1.5%, 2% or 3% are common. Economies of scale have much less impact on efficiency in MFIs than is usually believed because of the high variable costs of the microcredit technology. If the loan portfolio of an MFI exceeds \$2 to \$3 million, growth does not seem to bring significant efficiency gains and small MFIs can often be more efficient than their much larger peers.

This publication includes four indicators to measure productivity and efficiency: Operating Expenses, Cost per Borrower, Personnel Productivity and Loan Officer Productivity.

FINANCIAL MANAGEMENT

Financial management assures that there is enough liquidity to meet an MFI’s obligations to disburse loans to its borrowers and to repay loans to its creditors. Even though financial management is a back office function, decisions in this area can directly affect the bottom line of the institution. Errors in liquidity or foreign exchange management, for example, can easily compromise an institution with efficient credit operations and otherwise sound management. The importance of adequate liquidity, and hence of financial management, grows further if the MFI is mobilizing savings from depositors. Financial management can also have a decisive impact on profitability through the skill with which liquid funds are invested. Finally, managing foreign exchange risk and matching the maturities of assets and liabilities involve financial management. Both are areas of great potential risk for an MFI and underline the importance of competent financial management.

¹ See CGAP, Occasional Paper No. 3 June 1999, “Measuring Microcredit Delinquency: Ratios Can Be Harmful to Your Health” for an excellent discussion of the various portfolio quality measures

This publication includes three indicators to gauge the financial management of a microfinance institution: Funding Expense, Cost of Funds and the Debt/Equity.

PROFITABILITY

Profitability measures, such as return on equity and return on assets, tend to summarize performance in all areas of the company. If portfolio quality is poor or efficiency is low, this will be reflected in profitability. Because they are an aggregate of so many factors, profitability indicators can be difficult to interpret. The fact that an MFI has a high return on equity says little about why that is so. All performance indicators tend to be of limited use (in fact, they can be outright misleading) if looked at in isolation and this is particularly the case for profitability indicators. To understand *how* an institution achieves its profits (or losses), the analysis also has to take into account other indicators that illuminate the operational performance of the institution, such as operational efficiency and portfolio quality. The profitability analysis is further complicated by the fact that a significant number of microfinance institutions still receive grants and subsidized loans. “Comparing apples with apples” is always a problem in microfinance, because subsidies are still widespread and accounting practices vary widely.

Creative accounting can have an astonishing impact on profits. Normally, external auditors, tax authorities and banking regulators tend to set limits on this sort of creativity, but microfinance is not yet a normal industry. External auditors have, on the whole, been slow to adapt to microfinance, few MFIs are subject to taxation, and even fewer fall under the authority of banking supervisors. This means that more than the usual amount of care is needed for the analysis of microfinance institutions. A simple example will illustrate this. Banks usually don't have much latitude in setting their **loan loss** provisions. Regulators and tax authorities will tell them what to do, and auditors will watch that they do it. At this point however, relatively few MFIs are regulated financial institutions and, for those who aren't, it would be easy to achieve a dramatic change in their profitability through the simple expedient of adjusting the level of loan loss provisions. An analyst who focuses exclusively on profitability would have no way of detecting this.

Finally, this guide has grouped portfolio yield among the profitability indicators, not because the cost of credit to the clients measures profitability *per se*, but because profitability is often a function of how much MFIs charge their clients. Other financial institutions are limited by competition as to how much they can charge, but microfinance is still such a new activity that many MFIs operate in a seller's market. In the absence of competition, even highly inefficient MFIs can remain profitable by simply raising their rates. On the other hand, in a fiercely competitive market like Bolivia even very efficient MFIs find it difficult to achieve high portfolio yields.

This publication includes three indicators to measure profitability: Return on Equity, Return on Assets and Portfolio Yield. As mentioned earlier, return on equity and return on assets have been adjusted for subsidies and varying accounting practices in order to make the results comparable across institutions.

PORTFOLIO QUALITY

PORTFOLIO AT RISK

$$\frac{\text{(Outstanding Balance on Arrears over 30 days + Total Gross Outstanding Refinanced (restructured) Portfolio)}}{\text{Total Outstanding Gross Portfolio}}$$

How to Calculate It

Portfolio at Risk (PaR) is calculated by dividing the outstanding balance of all loans with arrears over 30 days, plus all refinanced (restructured) loans,² by the outstanding gross portfolio as of a certain date. Since the ratio is often used to measure loans affected by arrears of more than 60, 90, 120 and 180 days, the number of days must be clearly stated (for example PaR30).

Not all MFIs are able to separate their restructured loans from their non-restructured loans. Consequently, if restructured loans do not appear to be material (less than 1%), then the total portfolio affected by arrears greater than 30 days can be accepted as a proxy of the portfolio at risk. Even if restructuring appears to be significant (but cannot be precisely determined) the portfolio at risk ratio can still be presented, but should then specify that it does not include restructured loans. Simply ignoring restructured loans would underestimate risk significantly.

What It Means

This ratio is the most widely accepted measure of portfolio quality. It shows the portion of the portfolio that is “contaminated” by arrears and therefore at risk of not being repaid. The older the delinquency, the less likely that the loan will be repaid. Generally speaking, any portfolio at risk (PaR30) exceeding 10% should be cause for concern, because unlike commercial loans, most microcredits are not backed by bankable collateral. Financiera Visión, FinAmerica, BancoSol, Caja los Andes and FIE are the exceptions to this rule, as all have lowered their risk by backing loans with commercial assets at a greater rate than the rest of the industry. In those cases, a higher Portfolio at Risk ratio does not necessarily translate into expected losses for the institution.

The portfolio at risk measure is free from much of the subjective interpretations that plague other portfolio quality indicators, such as repayment rate. Furthermore, portfolio at risk is a more conservative measure of the institutional risk than repayment rate or arrears because both the numerator and the denominator include the outstanding balance—it measures the complete risk and not only the immediate threat.

What to Watch Out For

Some institutions will only report arrears (the actual late payment amount) as opposed to the entire outstanding balance of the delinquent loan. As mentioned before, this practice will seriously underestimate portfolio risk.

² Renegotiating a loan is a way for the borrower to work out payment difficulties and for the creditor to recover loans that would otherwise go unpaid. When an MFI *restructures* a loan, it takes the remaining balance and spreads it out over a longer term, resulting in more manageable payments for the borrower. An MFI *refinances* a loan by financing its payment with a completely new loan to the client. Please note that the inclusion of refinanced or restructured loans in the Portfolio at Risk Ratio was a point of considerable discussion and disagreement in the Roundtable. Some participants maintained that restructured and refinanced loans should not be included in the ratio since reliable data on such loans is very hard to obtain from most MFIs. It was also pointed out that refinancing can be a legitimate way to increase credit to a good and successful client.

Another crucial aspect in assessing portfolio risk is related to the practice of restructuring and refinancing loans. The Colombian MFI FinAmérica, formerly Finansol, exemplifies the danger of these practices. In 1995, Finansol nearly tripled its portfolio by concentrating all its efforts on new loans. Arrears shot up and Finansol lost control of its portfolio. For a time, Finansol was able to cover up rising arrears by restructuring delinquent loans. Eventually, however, the restructured loans fell back into arrears; by early 1996, Finansol was on the brink of bankruptcy. As the example of Finansol illustrates, restructured loans should be analyzed with care.

Loan repayment frequency is yet another relevant factor in assessing portfolio risk. Generally speaking, greater loan repayment frequency enhances the seriousness of the portfolio at risk figure. If repayments are weekly, a loan that is more than 30 days overdue will have missed at least three payments, which is certainly more serious than if only one monthly payment is late. At the other extreme, one has to watch out for loans with one balloon payment at the end of the loan period, as is the case in agricultural lending when repayments are tied to the crop cycle. Where this is the case, conventional measures of PaR (30, 60, 90) are meaningless.

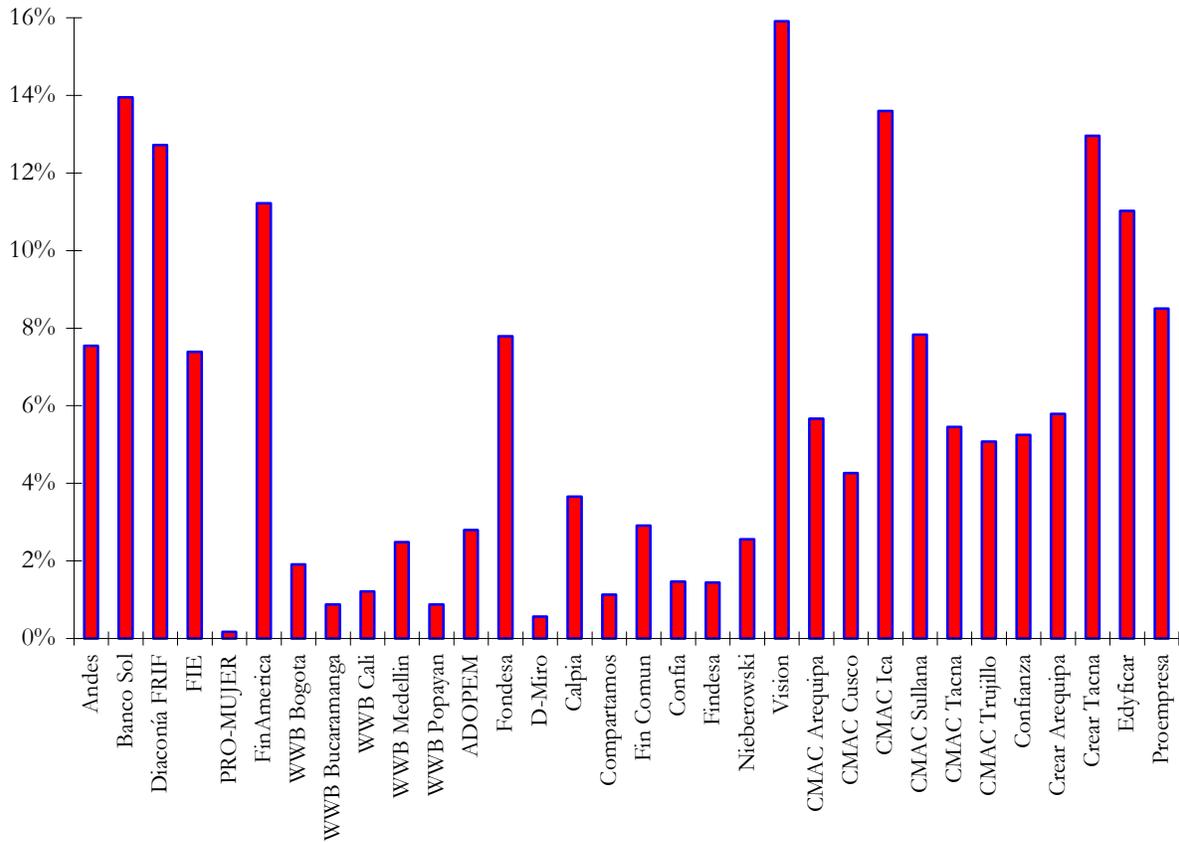
Portfolio at risk is a useful measure, but it does not tell the whole story. Like all performance measures, portfolio at risk can be manipulated. The most common form of doing this is to write off delinquent loans. Portfolio at risk must therefore always be analyzed together with the fourth measure of portfolio quality, the write off ratio. Also, portfolios representing very different risk profiles can have the same portfolio at risk value. For example, while the portfolio at risk measure may be the same, a loan portfolio with a large concentration of seriously delinquent loans (loans affected by arrears of more than 90 or 180 days) will be much riskier than a delinquent portfolio where arrears remain in the range between 30 and 60 days.

Where the Industry Is

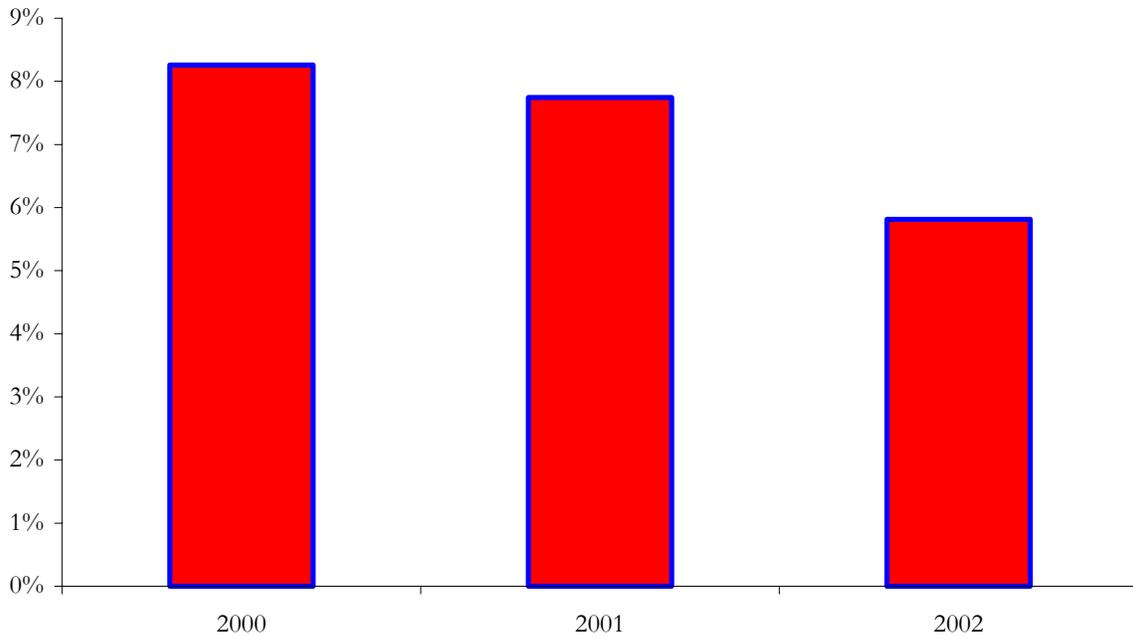
Portfolio at risk has traditionally been far lower in MFIs than in the commercial banking sector. The leading MFIs show portfolios at risk of 1-6%, with few exceeding 10%. In 2002 the average of the MicroRate 32 was 5.8% and 13 MFIs had Portfolio at Risk of less than 3%. The improvement in portfolio quality during 2002 has been remarkable and it seems to suggest that the worst effects of the economic shocks of 1999-2001 have been overcome.

FinAmérica, with its exceptionally high portfolio at risk, illustrates the risk of “mission drift.” In 1998, FinAmérica, a Colombian MFI, began to drive up average loan size to reduce its operating expenses. Much of its new lending was for small business loans, which were covered by credit guarantees issued by business development institutions. These small business loans have proven to be exceptionally risky and FinAmérica reversed its policy in 1999. A similar development can be seen among MFIs in Bolivia, where increasing loan sizes have been accompanied by increasing loan delinquency. Persistent recession has also played a role in Bolivia, but the close link between increasing average loan size and deteriorating portfolio quality is nonetheless remarkable. The very high portfolio at risk of Vision in Paraguay reflects that country’s dire economic situation in the wake of the Argentine economic crisis.

MicroRate 32: Portfolio at Risk, December 31, 2002



MicroRate 32: Average Portfolio at Risk, 2000 – 2002



PROVISION EXPENSE RATIO

Loan Loss Provisioning Expenses / Average Gross Portfolio

How to Calculate It

The Provision Expense Ratio is calculated by dividing the loan loss provisioning expense for the period (not to be confused with the loan loss reserve in the balance sheet) by the period's average gross portfolio.

What It Means

This measure gives an indication of the expense incurred by the institution to anticipate future loan losses. One should expect this expense to increase in step with overall portfolio growth. For formalized MFIs, local banking and tax laws will prescribe the minimum rate at which they must make provisions to allow for loan losses. NGOs on the other hand can follow a wide variety of practices, including making no provisions at all (this is rare), provisioning a certain percentage of new loans, or relating provisions to the quality of the portfolio.

The level of provision expenses has to be analyzed together with the risk coverage ratio (see below). If loan loss reserves in the balance sheet fall relative to the portfolio at risk, then provision expenses are probably too low.

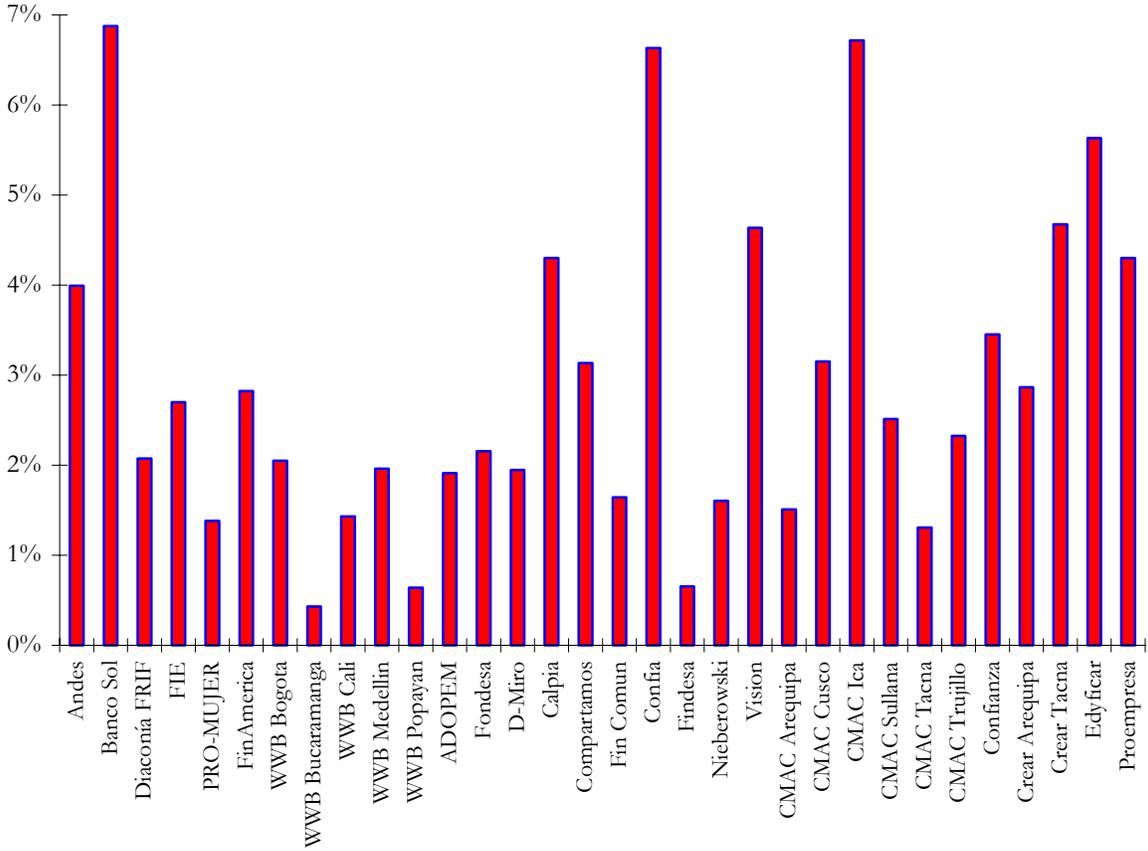
What to Watch Out For

MFIs need stricter provisioning practices than banks or finance companies because their loans are less collateralized. Banking laws usually do not take this into account and require provisioning policies and reserve levels that are inadequate for a microcredit portfolio. Regulated MFIs may therefore be in compliance with the law and yet be under-provisioned. In some cases, there may also exist incentives to over-provision, particularly among NGOs, in order to hide profits that could undermine access to donor subsidies. On the other hand, by simply scaling back on its provision expenses, an MFI can turn a looming loss into a profit for a year or two. In general, provisioning practices need to be closely watched since NGOs are tempted to (mis) use provision expenses to manage their profitability (banking laws limit this possibility for regulated MFIs).

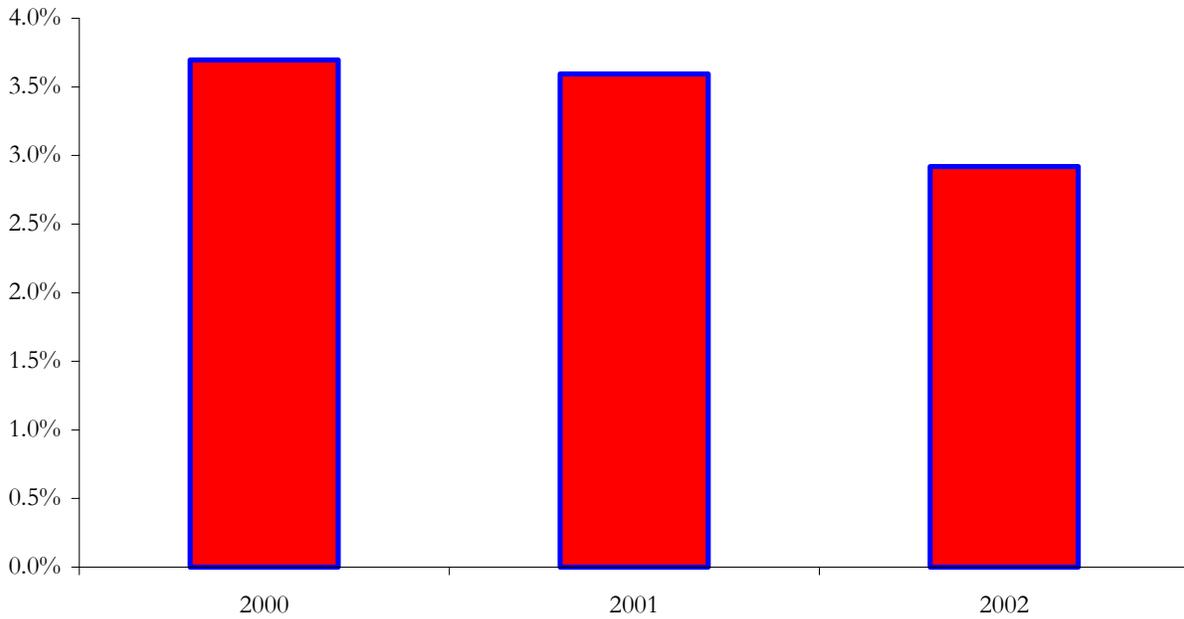
Where the Industry Is

Provision expense ratios for the MicroRate 32 vary between 0.4% and nearly 7%. The average for the group has been decreasing since 2000, reflecting the improvement in portfolio quality.

MicroRate 32: Provision Expense Ratio, December 31, 2002



MicroRate 32: Average Provision Expense Ratio, 2000 – 2002



RISK COVERAGE RATIO

$$\text{Loan Loss Reserves} / (\text{Outstanding Balance on Arrears over 30 days} + \text{Refinanced Loans})$$

How to Calculate It

The Risk Coverage Ratio is calculated by dividing loan loss reserves by the outstanding balance in arrears over 30 days plus refinanced loans.

What It Means

This measure shows what percent of the portfolio at risk is covered by actual loan loss reserves. It gives an indication of how prepared an institution is for a worst-case scenario. For microfinance institutions, loan loss reserves usually range between 80% and 120% of portfolio at risk (the range was 24% to 405% for the MicroRate 32). These are much higher levels than maintained by commercial banks. To some extent, these high reserves reflect an attitude of “when in doubt, be conservative.” Microfinance is a relatively new phenomenon and the risk profile of microfinance portfolios is still not well understood. But high loan loss reserves also take into account that microloan portfolios are often not backed by collateral.

What to Watch Out For

While a higher risk coverage should generally be preferred, there are cases that justify lower levels of coverage. For instance, where collateral-backed lending makes up the majority of the portfolio, a ratio well below 100% is common. For formalized institutions, regulators, and particularly the tax code, usually set minimum limits on provisions.

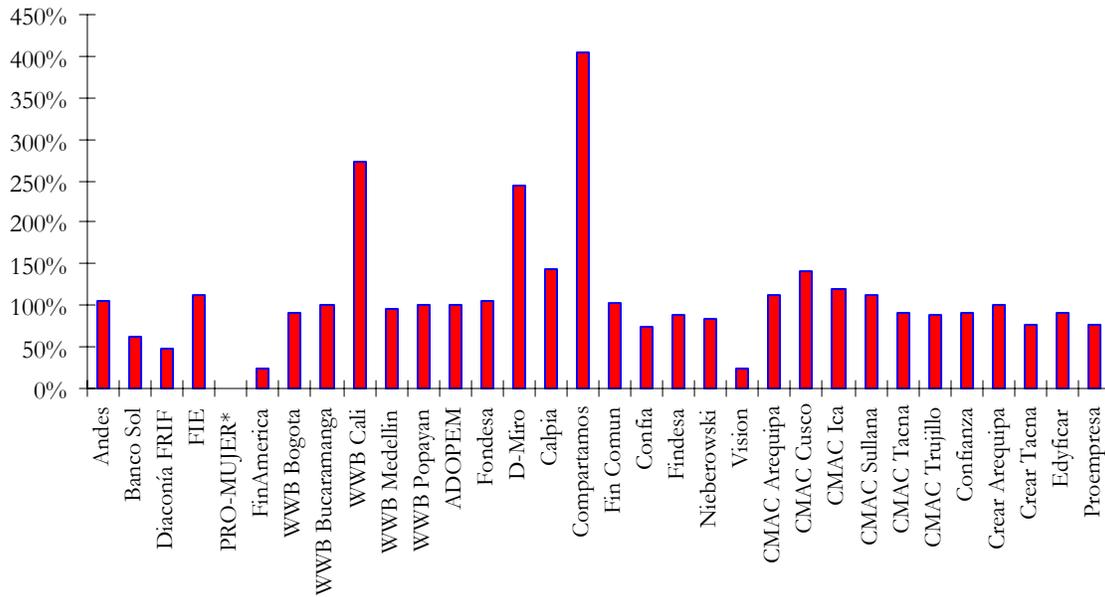
For institutions with very high coverage (>200%), these seemingly high reserves may be a prudent measure to hedge future downturns in the economy or preempt poor performance of the portfolio. WWB Cali in Colombia, one of the leaders in microfinance, has increased loan loss reserves to 273% of portfolio at risk for 2002, up from 262% in 2001 and 207% in 2000. In this case, the institution is bracing itself for economic shocks in a country in turmoil. Compartamos (Mexico), with a risk coverage ratio of 405%, is the fastest growing MFI among the MicroRate 32. A high risk coverage ratio will compensate for the fact that strong growth tends to “dilute” portfolio at risk and the company may be preparing itself for the day when growth rates decline and portfolio risk increases.

Risk coverage must be analyzed in conjunction with portfolio at risk and write-offs, since all three are interdependent. As the previous section illustrates, portfolio at risk can have different risk profiles, even if the overall number is the same. A PaR30 of 5% can be highly risky if it contains a large proportion of loans that are seriously overdue, or it can be relatively safe if loans are sure to be repaid. As for write-offs, they reduce portfolio at risk at the stroke of a pen. To understand portfolio risk, it is essential to check whether good portfolio at risk numbers—and therefore a favorable risk coverage ratio—is the result of good client screening or massive write-offs. In our sample we eliminated an outlier, Pro Mujer, a small NGO (gross portfolio \$4.5 million) with an extremely high quality portfolio (PaR 30: 0.2% of gross portfolio). Loan loss reserves covered the tiny portfolio at risk of only \$8,000 nearly twenty times. Pro Mujer’s numbers are so extreme that the average risk coverage for all MFIs in the sample would have shot up from 112% to 170% if this outlier had been included.

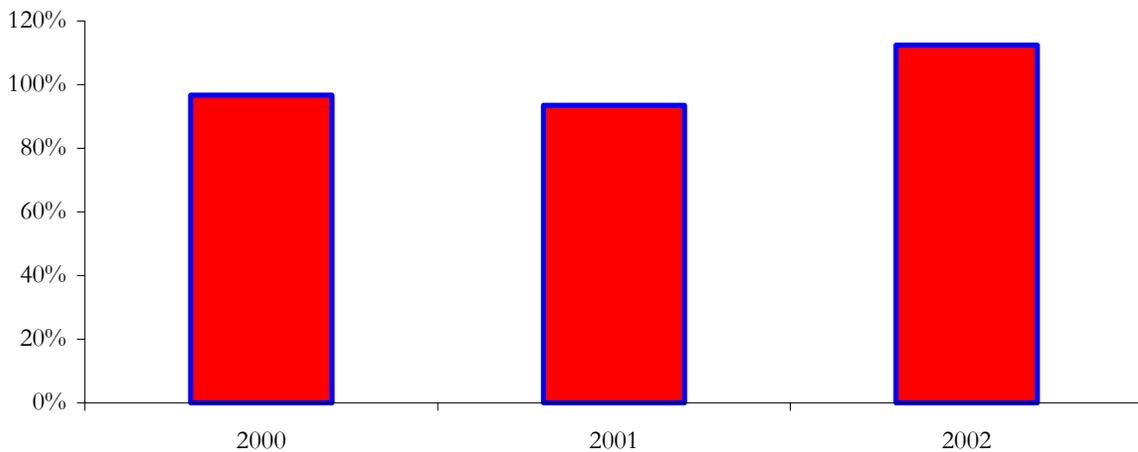
Where the Industry Is

It has generally been assumed that risk coverage ratios would gradually decline as the microfinance industry matures. The MicroRate 32 seemed to confirm this expectation in 2000 and 2001, when the average risk coverage dropped. But 2002 saw a sharp reversal of that trend. Partly, this is the result of improving portfolio quality. As portfolio at risk drops, existing loan loss reserves cover by a higher margin the part of the portfolio that remains contaminated by arrears. But it is also likely that with the portfolio problems of 1999-2001 still a recent memory, many MFIs have decided to adopt more conservative provisioning policies. Also noteworthy is that NGOs are increasing their coverage ratios to fall in line with the rest of the industry.

MicroRate 32: Risk Coverage Ratio, December 31, 2002³



MicroRate 32: Average Risk Coverage Ratio, 2000 – 2002



³ Pro-Mujer was not included as its high-risk coverage ratio is not indicative of the sample, and distorts results considerably.

WRITE-OFF RATIO

$$\text{Value of Loans Written-Off} / \text{Average Gross Portfolio}$$

How to Calculate It

The Write-Off Ratio is calculated by dividing total write-offs for the period by the period's average gross portfolio.

What It Means

This indicator simply represents the loans that the institution has removed from its books because of a substantial doubt that they will be recovered. The writing off of a loan is an accounting transaction to prevent assets from being unrealistically inflated by loans that may not be recovered. The writing off of a loan affects the gross loan portfolio and loan loss reserves equally. So unless provision reserves are inadequate, the transaction will not affect total assets, net loan portfolio, expenses or net income. Write-offs have no bearing whatsoever on collection efforts or on the client's obligation to repay.

What to Watch Out For

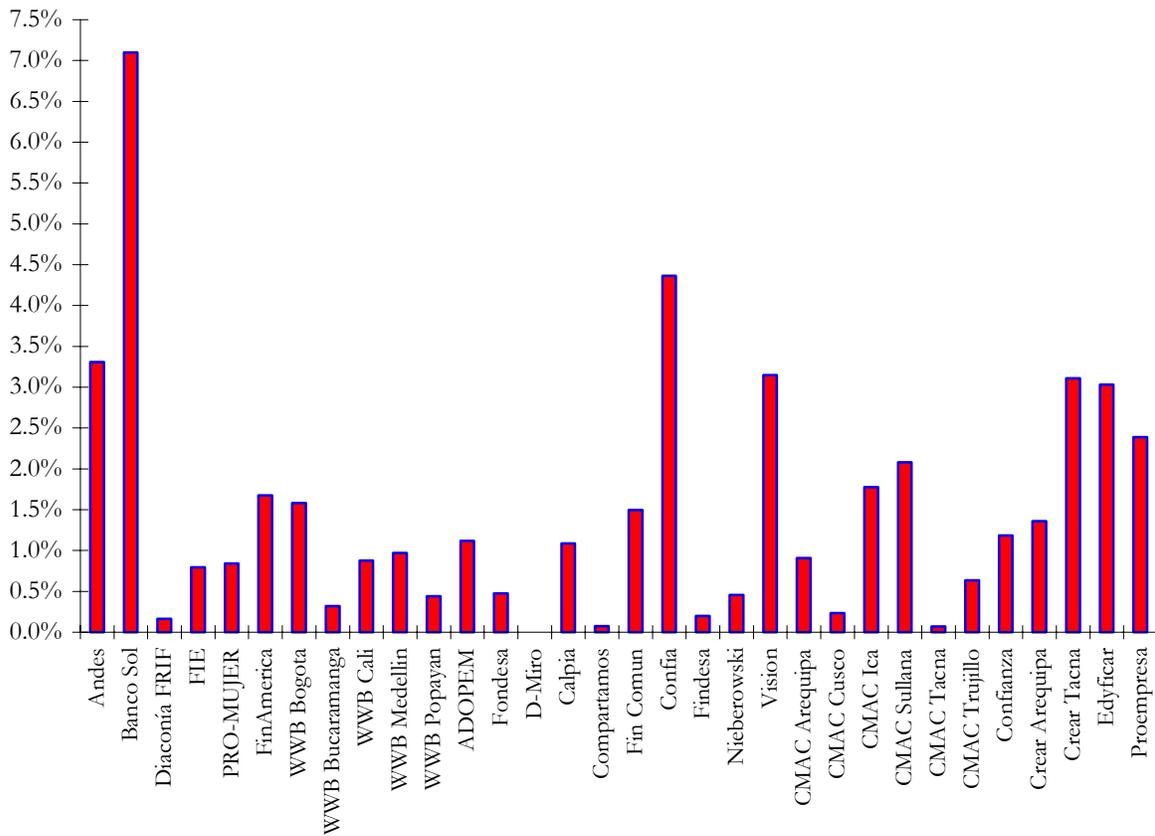
Some institutions will take aggressive write-offs to attempt to sanitize their portfolios. They will then show a low portfolio at risk, and only the write-off ratio will allow an analyst to detect that this improvement is more apparent than real. Other MFIs, particularly NGOs resist writing off their seriously delinquent loans because, they argue, "collection efforts continue."

Write-off policies vary widely among MFIs. For example, Caja los Andes writes off loans if they have been delinquent for 90 days, whereas D-Miro has not written off a loan in years. The write-off ratio is therefore better understood in the context of the portfolio at risk of an institution. In fact, its main purpose is to serve as a control indicator that will allow better understanding of portfolio at risk.

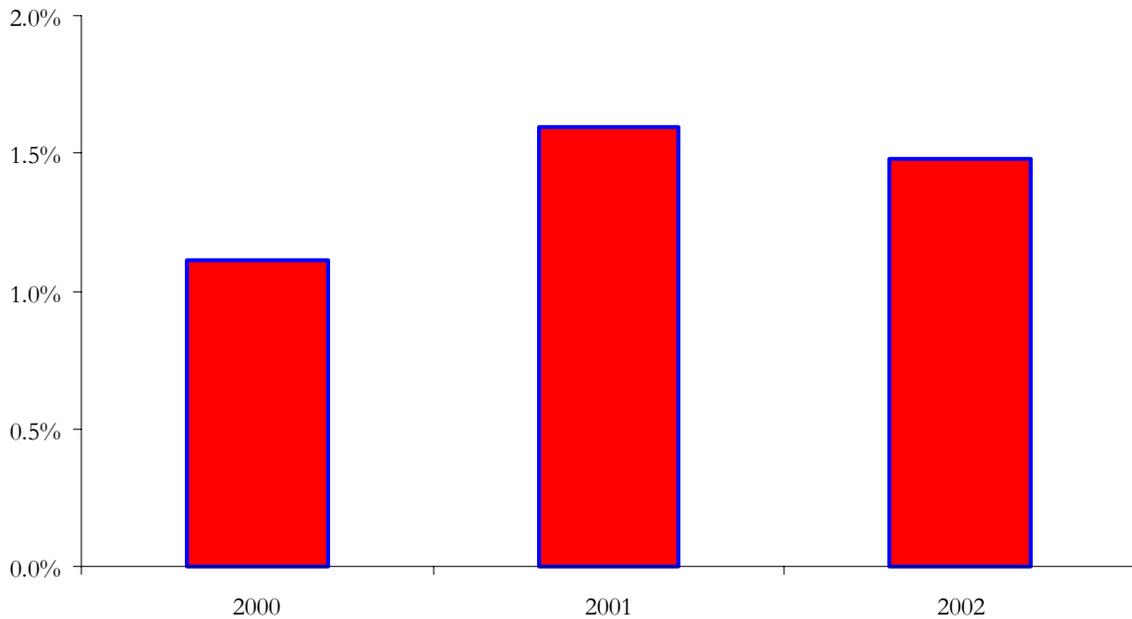
Where the Industry Is

In 2002, write-offs were considerably lower than in 2001. Nonetheless, they remained surprisingly high when compared to portfolio at risk.

MicroRate 32: Write-Off Ratio, December 31, 2002



MicroRate 32: Average Write-Off Ratio, 2000 – 2002



EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY

OPERATING EXPENSE RATIO

Operating Expenses / Average Gross Portfolio

How to Calculate It

The Operating Expense Ratio is calculated by dividing all expenses related to the operation of the institution (including all the administrative and salary expenses, depreciation and board fees) by the period average gross portfolio. Interest and provision expenses, as well as extraordinary expenses are not included.

What It Means

This ratio provides the best indicator of the overall efficiency of a lending institution. For this reason, the ratio is also commonly referred to as the efficiency ratio: it measures the institutional cost of delivering loan services. The lower the operating expense ratio, the higher the efficiency.

What to Watch Out For

Portfolio size, loan size and salary incentives can help put efficiency levels into context. Portfolio size matters, but not as much as is often assumed. Small MFIs can become more efficient simply by growing. Once portfolio size exceeds about US\$3 million, the importance of economies of scale diminishes rapidly and other factors become more important. This explains how FIE, the smallest of the three Bolivian MFIs in the sample, can be more efficient than its much larger competitors or how WWB Cali or WWB Popayán can outperform other MFIs many times their size.

It is often argued that savings mobilization adds substantially to operating expenses, but the MicroRate 32 do not bear that out. Many of the most efficient MFIs mobilize savings and many of the most inefficient don't. Obviously, mobilizing savings does have a cost, but it appears that this rarely adds more than 2 to 3 percentage points to operating expenses.

Loan size has a more decisive impact on efficiency than scale, particularly if average loans drop much below US\$300. In village banking operations for example, where average loan size can be as low as US\$130, operating expenses are usually above 40% of average gross portfolio. Comparing the 12.2% operating expense ratio of BancoSol to the 33.9% of Compartamos or the 33.1% of Pro-Mujer would be highly misleading. BancoSol has an average loan size of US\$1,842 while Compartamos and ProMujer have average loan sizes of US\$290 and \$128 respectively. Also, it is important to distinguish between largely rural operations, like Compartamos, and urban microcredit programs. The operating expenses of rural microlenders are obviously much higher since their clients are more widely dispersed.

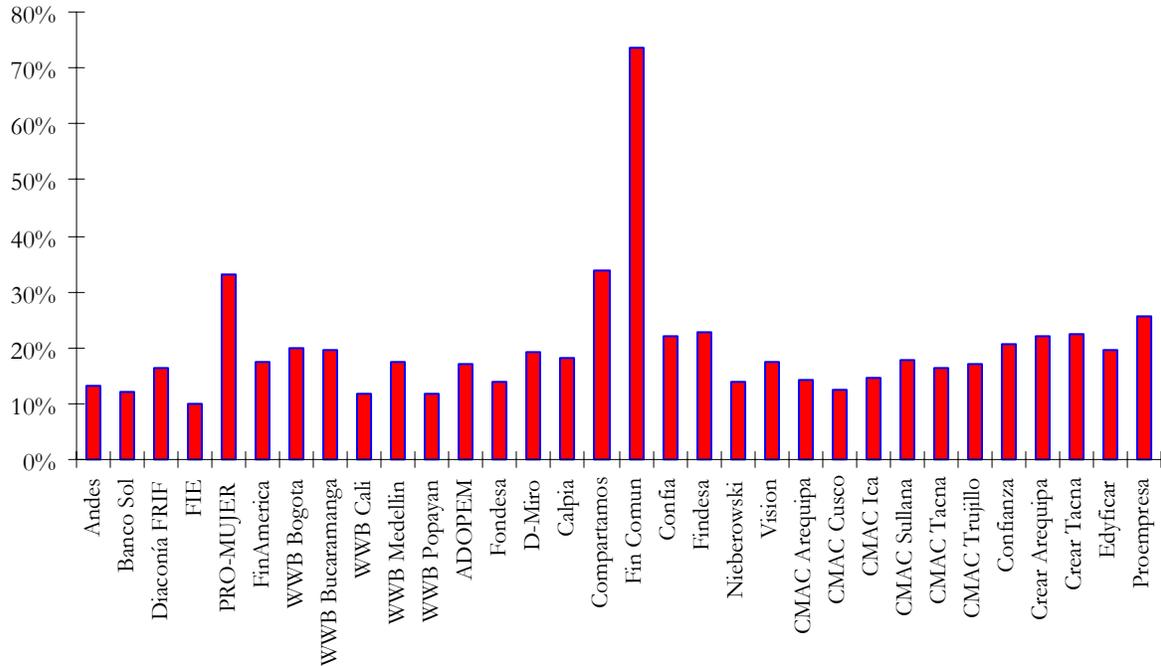
Operating costs are strongly correlated to salary levels, as is to be expected in a highly labor-intensive industry. Here it is important to distinguish between cases where an MFI underpays its staff and where it simply operates in a low cost environment. Staff attrition rates and comparison to salary levels in commercial banks help make that distinction. Contrary to popular belief, salary levels in MFIs are not much different from those of banks. Finally, analysts of MFIs have to be alert to various practices that attempt to hide operating expenses. Organizations providing microcredit as well as other services can allocate costs in such a way that their credit operations look more efficient than

they really are. Another way of hiding expenses is to allocate them to subsidiaries or to not carry them on the books at all, for instance when donors meet certain costs, such as paying for consultants.

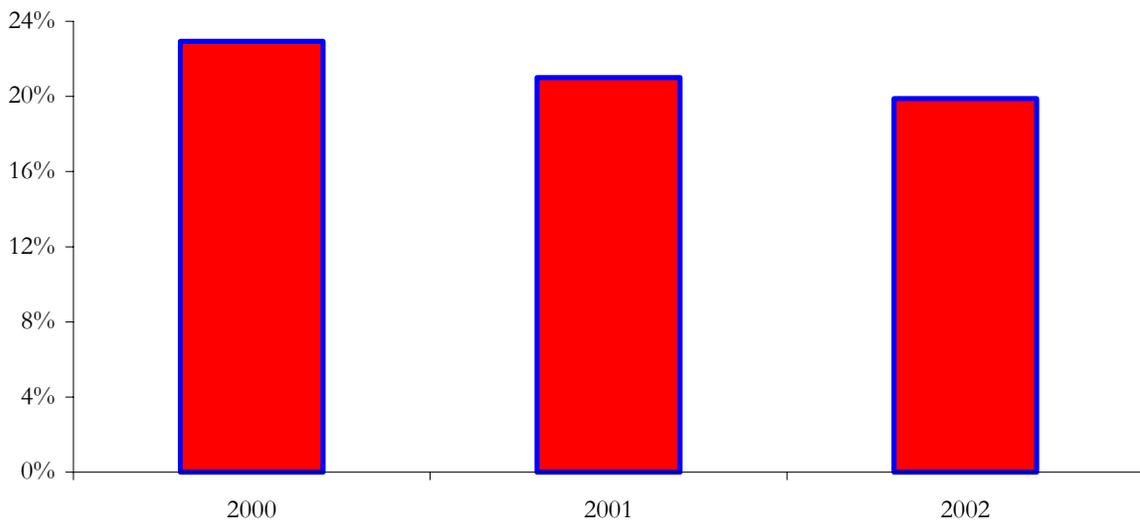
Where the Industry Is

Latin American microfinance institutions are definitely becoming more efficient. Only a few years ago an operating expense ratio of 25% was considered acceptable for an urban MFI. Today leading MFIs in Latin America easily achieve operating expense ratios below 20% and the very best are approaching 10%. In 2002 the average operating expense ratio of the MicroRate 32 was 19.9%.

MicroRate 32: Operating Expense Ratio, December 31,2002



MicroRate 32: Average Operating Expense Ratio, 2000 – 2002



COST PER BORROWER

Operating Expenses / Average Number of Active Borrowers (excluding Consumer and Pawn Loans)

How to Calculate It

Cost per Borrower is calculated by dividing all expenses related to the operation of the institution (including all the administrative and salary expenses, depreciation and board fees) by the average number of active borrowers. Interest and provision expenses, as well as extraordinary expenses, are not included. Pawn loans and consumer loans are typically excluded from this calculation, as they require far less screening and analysis efforts.

What It Means

This ratio provides a meaningful measure of efficiency by showing the average cost of maintaining an active borrower. Since the size of the loans is not part of the denominator, institutions with larger loans do not automatically appear more efficient, as is the case with the operating expense ratio. The cost per borrower ratio is in this sense a “fairer” indicator than the operating expense ratio.

What to Watch Out For

This ratio complements the operating expense ratio in much the same way that the write-off ratio complements portfolio at risk. It is tempting to simply conclude that high operating expenses are a sign of inefficiency, just as it is tempting to believe that low portfolio at risk is necessarily the same as excellent portfolio quality. Both would be wrong. Companies like Compartamos (Mexico) and Pro Mujer (Bolivia) have high operating expenses, because their average loan sizes are extremely small. Yet, their cost per borrower is only a fraction of that of efficient MFIs like Fondesa in the Dominican Republic or Caja Municipal de Arequipa in Peru. What is more, Pro-Mujer, the MFI with one of the highest Operating Expense Ratios among the 32, spends far less per borrower (\$41), than much more efficient MFIs with higher average loans.

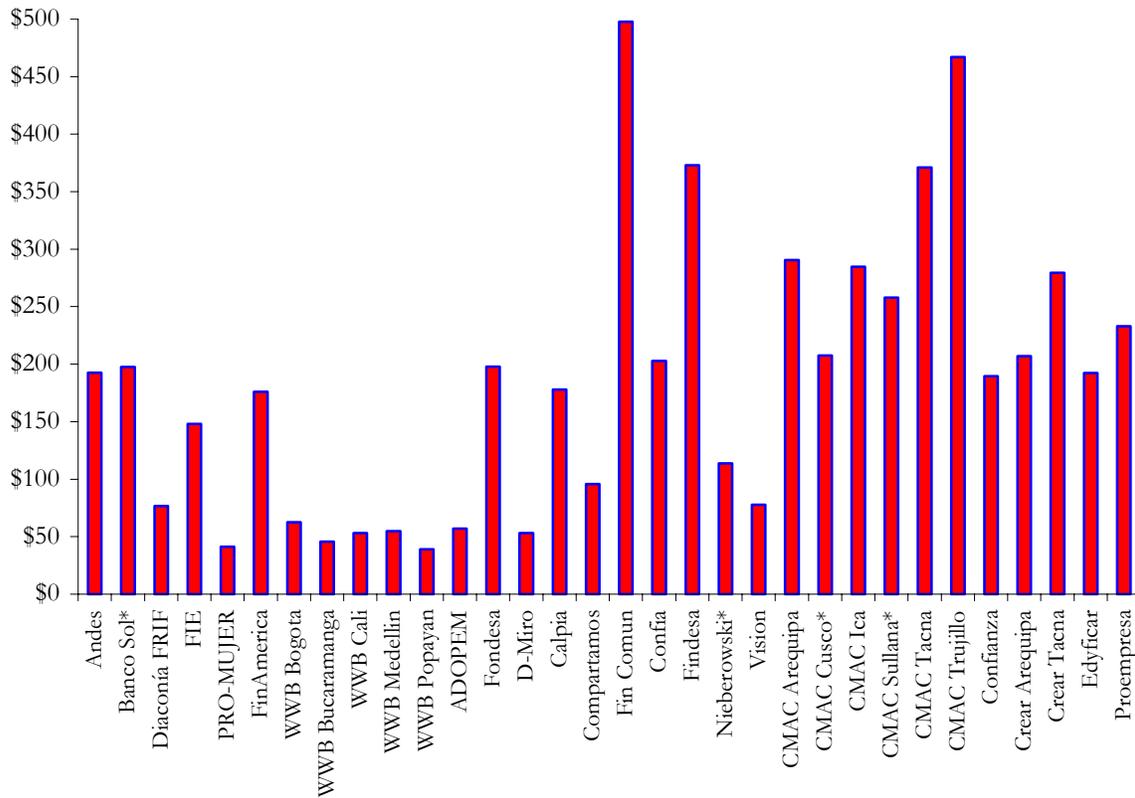
Indeed, the Operating Expense Ratio and the Cost per Borrower move in opposite directions. This is most pronounced when average loans are very small. In those cases, the Operating Expense Ratio invariably rises fast, whereas the Cost per Borrower drops equally quickly.

Where the Industry Is

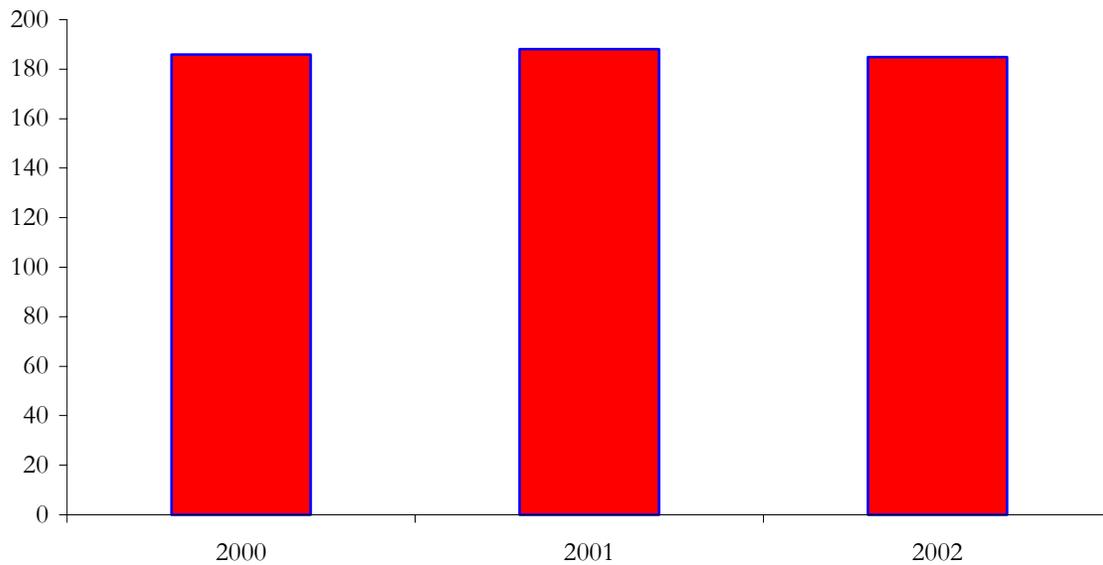
The Colombian WWB affiliates are setting the pace in terms of efficiency. Even though FIE in Bolivia had the lowest operating expense ratio among the 32, FIE’s average loan size was above US\$1,000 compared to US \$266 for WWB Popayán. Yet both had extremely low operating expense ratios (10% vs. 11.6%). The big difference between them was, of course, the cost per borrower. Whereas FIE required on average US \$148 in operating expenses for each borrower, WWB Popayán needed only US \$39. MFIs specializing in very small loans must maintain their cost per borrower well below US \$100 if they want to prevent an astronomically high operating expense ratio. MFIs with high average loans can, by contrast, be relatively relaxed about this measure, with many reaching US \$200/borrower and some exceeding US \$400.

On average, the cost per borrower has remained consistent over the years in the MicroRate 32, hovering around \$186.

MicroRate 32: Cost per Borrower, December 31, 2002⁴



MicroRate 32: Average Cost per Borrower, 2000 – 2002



⁴ Starred(*) companies did not have borrower information for 2001 and/or 2002, therefore number of loans were used in those cases.

PERSONNEL PRODUCTIVITY

Number of Active Borrowers (excluding Consumer and Pawn Loans) / Total Staff

How to Calculate It

Personnel productivity is calculated by dividing the number of active borrowers of an institution by the total number of staff. The number of active borrowers is defined as individually identifiable borrowers who have at least one current outstanding loan with the institution. Thus, a solidarity loan with four members is considered as four borrowers. Multiple loans to the same borrower are considered as one borrower. Borrowers are used in the numerator instead of loans since the number of people served determines workload more than the number of loans does. Two simultaneous loans to the same borrower don't require twice the effort of one loan. Pawn loans and consumer loans are typically excluded from this calculation, as they require far less screening and analysis efforts.

Total staff is defined as the total number of people that work full time in an MFI. It includes contract staff such as consultants, as long as they work full time. If there are a significant number of part-time employees, then their number is adjusted to full-time equivalents. Two persons working half time then become equivalent to one full-time employee.

What It Means

This ratio captures the productivity of the institution's staff – the higher the ratio the more productive the institution. Indirectly, the ratio says a fair amount about how well the MFI has adapted its processes and procedures to its business purpose of lending money. Low staff productivity doesn't usually mean that staff works less, but that they are tied up in excessive paperwork and procedures.

What to Watch Out For

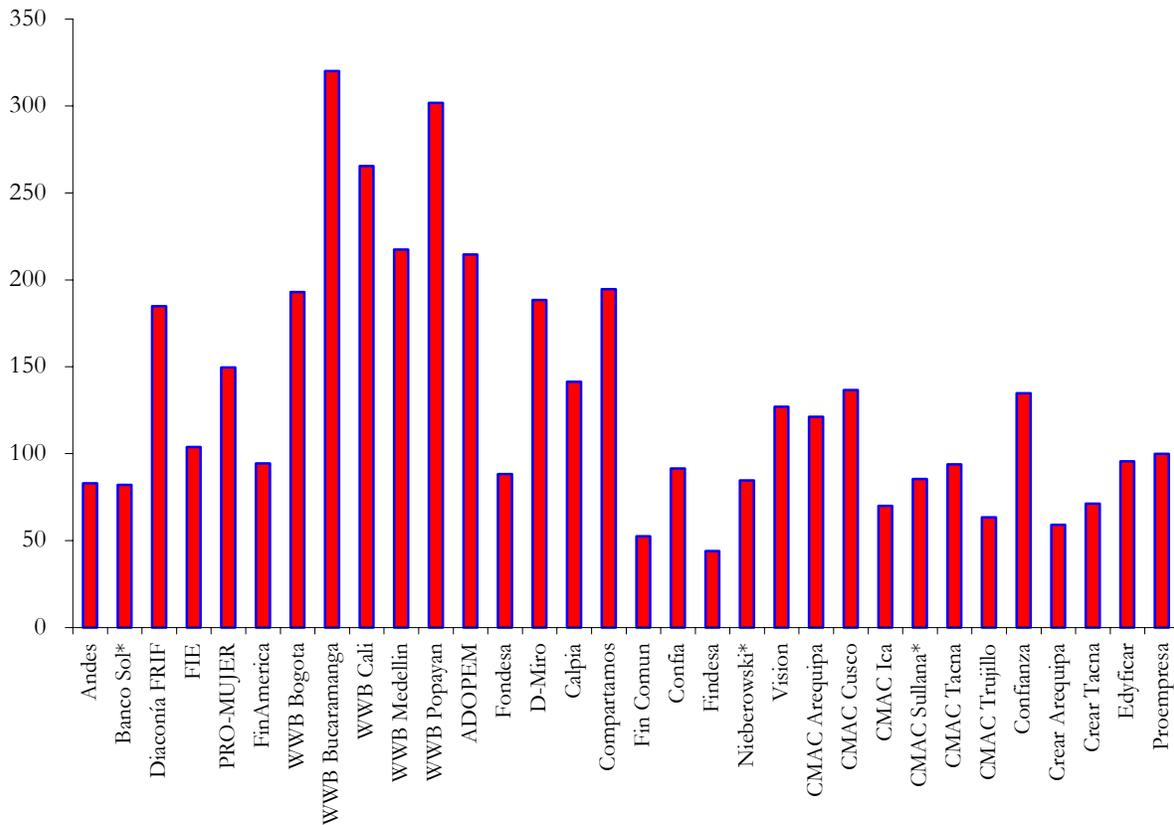
Traditionally, the microfinance community has used the ratio of clients per credit officer (or loans per credit officer) to measure productivity. However, including all staff instead of only credit officers in the denominator provides a more complete view of the institution's productivity, particularly in cases where the MFI has efficient credit officers but cumbersome and bureaucratic back office procedures (or vice versa).

The efficiency of the institution can easily be distorted by including consumer and pawn loans, which require much less screening and analysis than typical microloans. These types of loans should be excluded from the calculation. However, in some cases the MFIs themselves do not clearly distinguish among these loans, which makes the separation much harder.

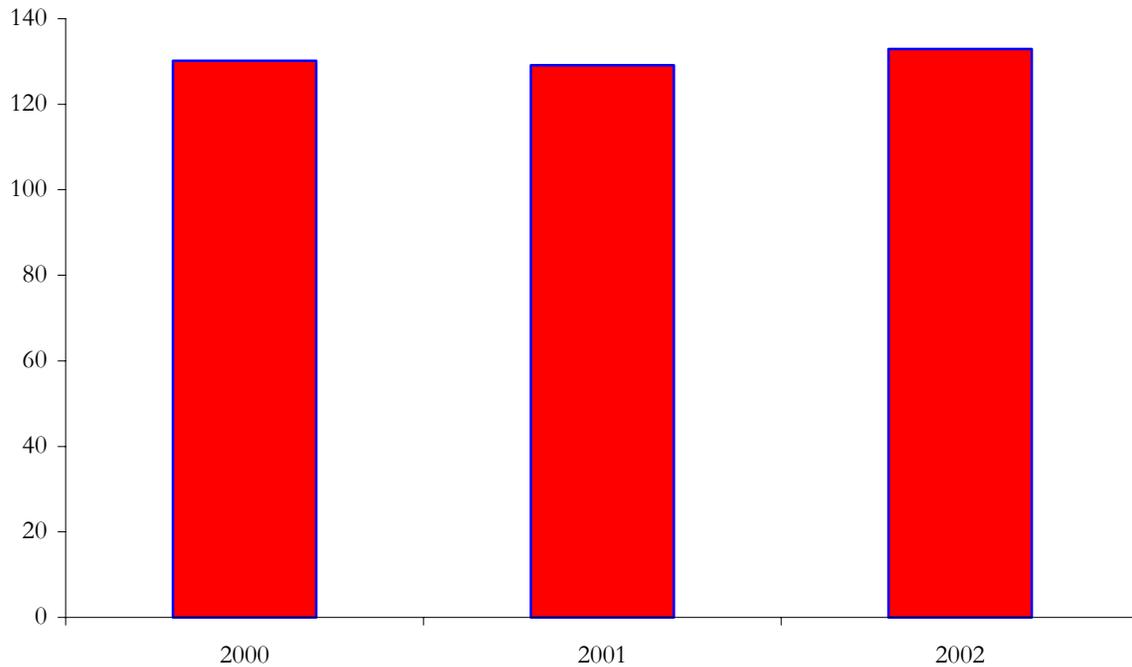
Where the Industry Is

Personnel productivity is one of the ratios that most uniquely define microfinance institutions. If they are to become financially viable, MFIs must be able to handle very large numbers of customers with a minimum of administrative effort and without allowing portfolio quality to deteriorate. Productivity among the MicroRate 32 has remained consistent over the past few years at approximately 130 borrowers per staff. 2002 shows a slight improvement in the sample to an average of 133 borrowers per staff. The most productive MFIs are the Colombian Women's World Banking affiliates in Bucaramanga and Popayán, with respectively 320 and 302 borrowers per staff.

MicroRate 32: Borrowers Per Staff, December 31, 2002



MicroRate 32: Average Borrowers per Staff, 2000 – 2002



LOAN OFFICER PRODUCTIVITY

Number of Active Borrowers / Number of Loan Officers

How to Calculate It

This ratio is calculated by dividing the number of active borrowers of an institution by the total number of loan officers. Active borrowers are defined the same way as in the personnel productivity ratio. Loan officers are defined as personnel whose main activity is direct management of a portion of the loan portfolio. It includes field personnel or line officers that interact with the client, but not administrative staff or analysts who process loans without direct client contact. Loan officers also include contract employees who may not be part of the permanent staff, but are contracted on a regular basis in the capacity of loan officer.

What It Means

This ratio captures the productivity of the institution's loan officers – the higher the ratio the more productive the institution. It is one of the most recognized performance ratios in the microfinance industry. Like the personnel productivity ratio, the loan officer productivity ratio says a fair amount about how well the MFI has adapted its processes and procedures to its business purpose of lending money.

What to Watch Out For

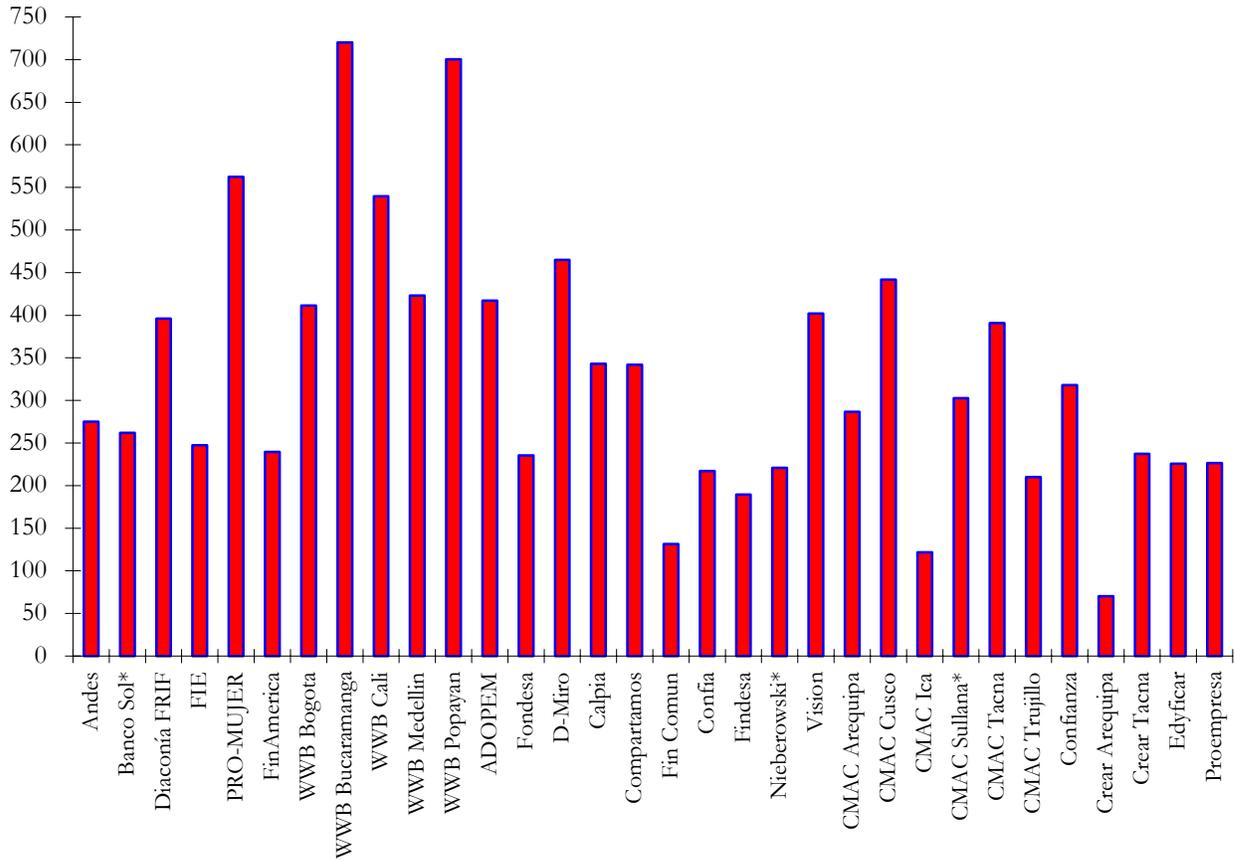
The loan officer productivity indicator, like personnel productivity, is easily distorted by consumer credit or pawn loans masquerading as microcredit. Both consumer and pawn lending rely heavily on collateral, which makes it possible to process very large numbers of loans with few staff. Consequently, consumer and pawn loans should be backed out in the calculation of the indicator.

Where the Industry Is

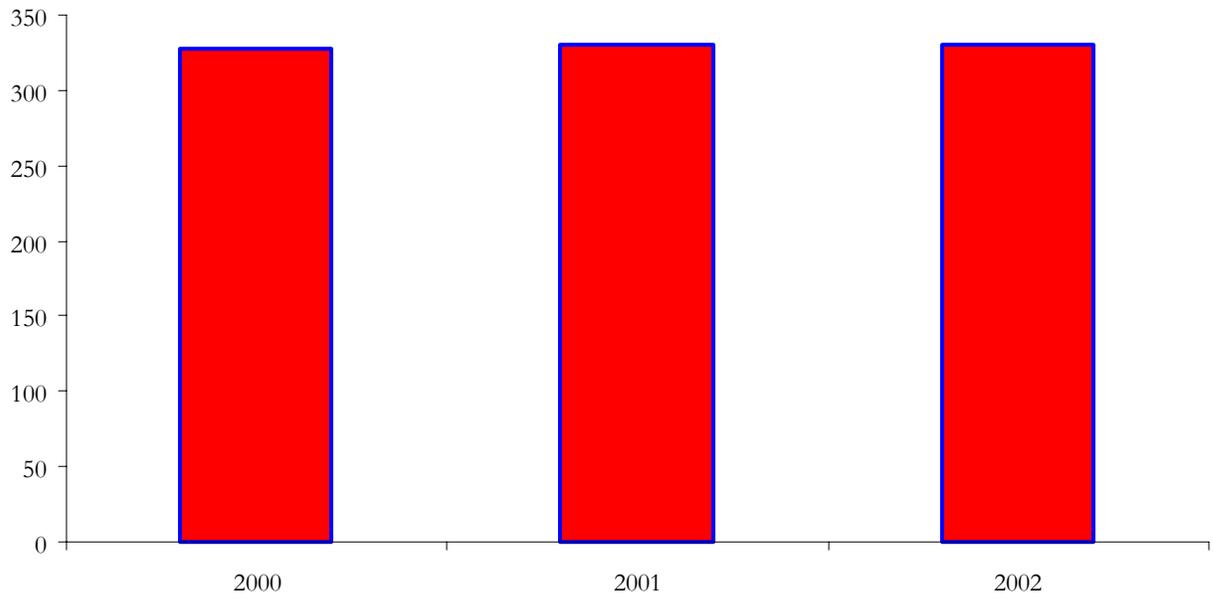
Here too, the Colombian WWBs are setting standards. Their loan officers routinely exceed 500 clients, a number which has functioned as a touchstone in the industry. Given the close relation between staff productivity and loan officer productivity, it is not surprising that WWB Bucaramanga and WWB Popayán are leaders in both indicators. They achieved a nearly incredible 720 and 700 clients per loan officer, respectively. ProMujer in Bolivia occupied third place with 562 clients per loan officer.

The top performers in terms of loan officer efficiency also demonstrate that extremely high client loads are compatible with high portfolio quality. ProMujer had the lowest portfolio at risk among the sample and the four MFIs with more than 500 clients per loan officer all had a portfolio at risk of 1.2% or less! Only a few years ago, such indicators would have been considered inconceivable. While a number of MFIs have achieved spectacular results in terms of loan officer efficiency, the average for the entire group of 32 has remained steady at around 330

MicroRate 32: Borrowers per Loan Officer, December 31, 2002



MicroRate 32: Average Number of Borrowers per Loan Officer, 2000 – 2002



FINANCIAL MANAGEMENT

FUNDING EXPENSE RATIO

$$\text{Interest and Fee Expenses} / \text{Average Gross Portfolio}$$

How to Calculate It

The Funding Expense Ratio is calculated by dividing interest and fee expenses on funding liabilities by the period average gross portfolio.

What It Means

This ratio measures the total interest expense incurred by the institution to fund its loan portfolio. The difference between the portfolio yield (the income generated by the portfolio) and the funding expense ratio (the financial cost incurred by the institution to fund itself) is the net interest margin. The funding expense ratio is *not* the institution's credit spread, nor the average interest rate at which it borrows (for that, see Cost of Funds below). Rather, this measure is used to help determine the minimum lending rate an MFI must charge in order to cover its costs. The minimum lending rate is determined by adding the provision expense ratio and the operating expense ratio to the funding expense ratio.

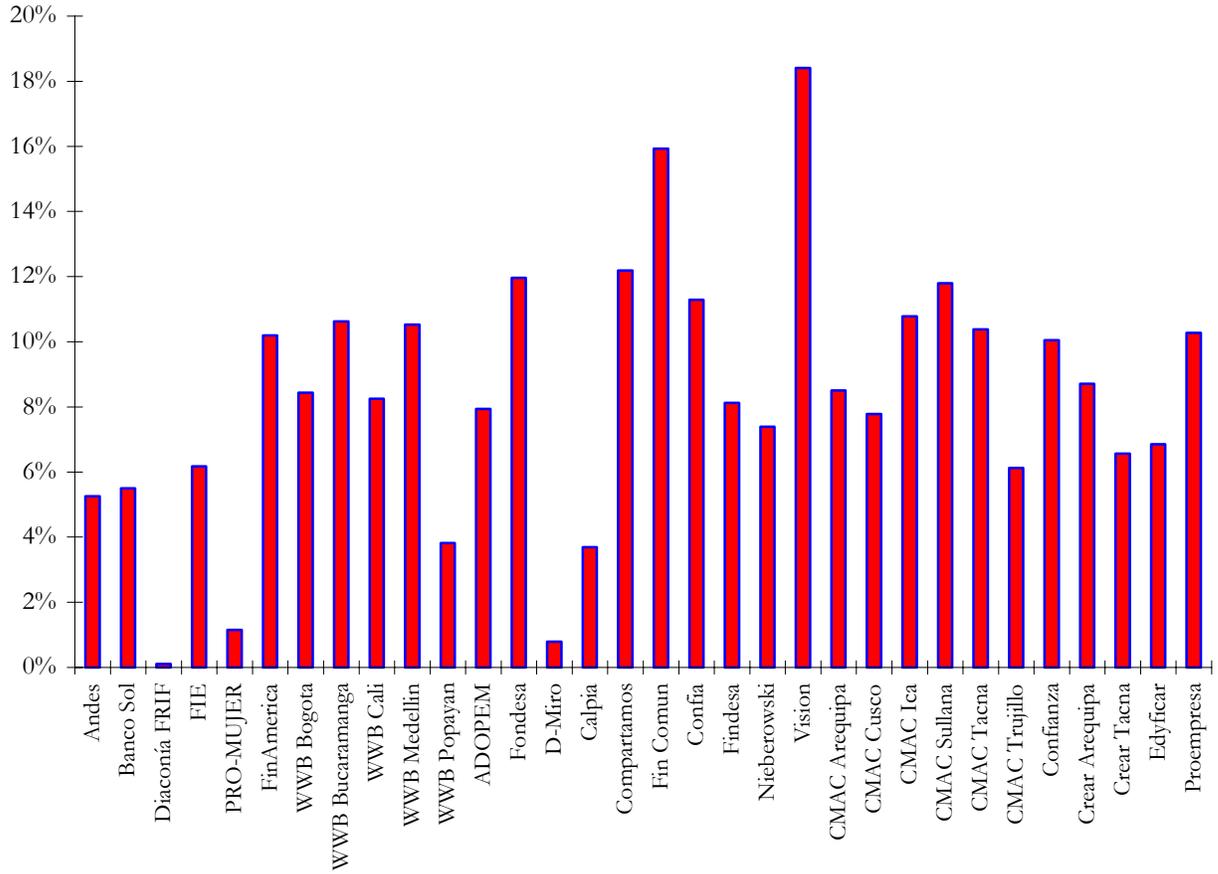
What to Watch Out For

The funding expense ratio is determined more by whether an MFI finances itself primarily through debt or through equity than by anything else. It says little about the financial condition of an MFI. An institution with a high funding expense ratio may in fact be very profitable if its leverage is high. Conversely, a low funding expense ratio may be a sign of low leverage and therefore tends to go hand in hand with a low return on equity.

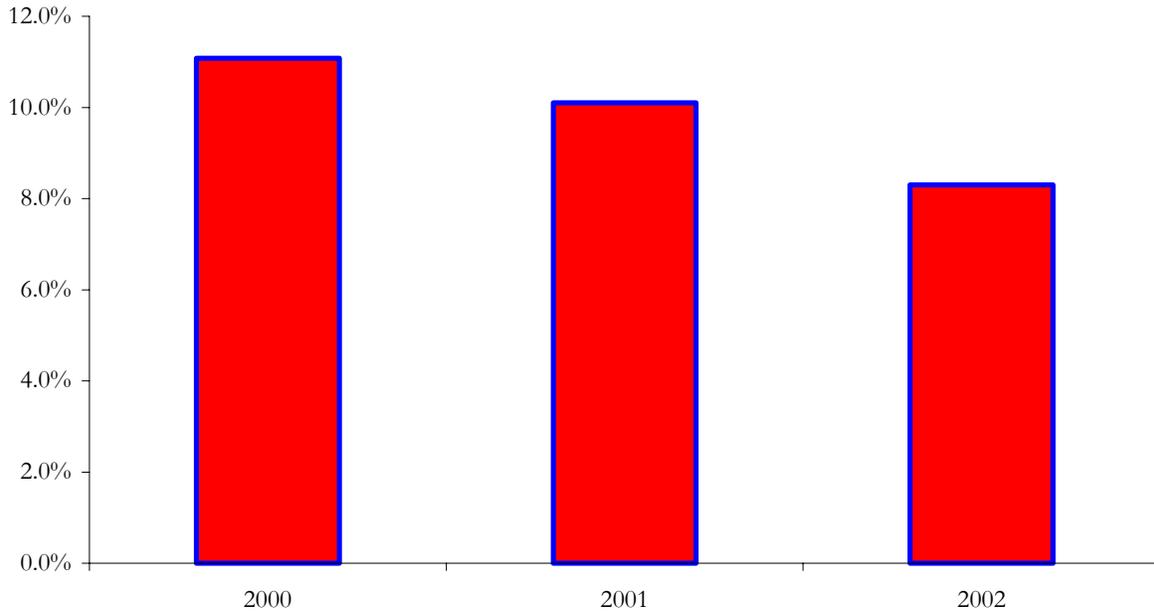
Where the Industry Is

The funding expense ratio for the MicroRate 32 has continued to drop over the past three years, from 11.1% in 2000 to 10.0% in 2001 to an average of 8.3% in 2002. But this ratio says more about the financial structure of MFIs than about its cost of borrowing. Regulated MFIs with their much higher debt/equity ratios (average leverage 6.1) had an average funding expense ratio of 9.3%, whereas for NGOs (average leverage 1.6) it was 6.5%. There are exceptions to this rule among the MicroRate 32. For example, the funding expense of Calpia in El Salvador remains low (3.7%) despite a debt/equity ratio of 5.7:1. The reason is that Calpia raises much of its funding through relatively inexpensive savings deposits. Like Calpia, the regulated Bolivian MFIs (Caja los Andes, BancoSol and FIE) enjoy low funding expenses through savings mobilization.

MicroRate 32: Funding Expense Ratio, December 31, 2002



MicroRate 32: Average Funding Expense Ratio, 2000 – 2002



COST OF FUNDS RATIO

$$\text{Interest and Fee Expenses on Funding Liabilities} / \text{Average Funding Liabilities}$$

How to Calculate It

The Cost of Funds Ratio is calculated by dividing interest and fee expenses on funding liabilities by period average funding liabilities. The denominator contains all funding liabilities of the institution, including deposits, commercial funds, subsidized funds and quasi-capital. It does not include other liabilities, such as accounts payable or a mortgage loan an MFI may have obtained to finance its offices – to name just two examples.

What It Means

As its name indicates, this ratio measures the average cost of the company's borrowed funds. In comparing MFIs, the cost of funds ratio shows whether they have gained access to low cost funding sources such as savings. MFIs that can mobilize savings tend to have relatively low cost of funds. However this advantage is offset to some extent by the higher administrative cost of mobilizing savings.

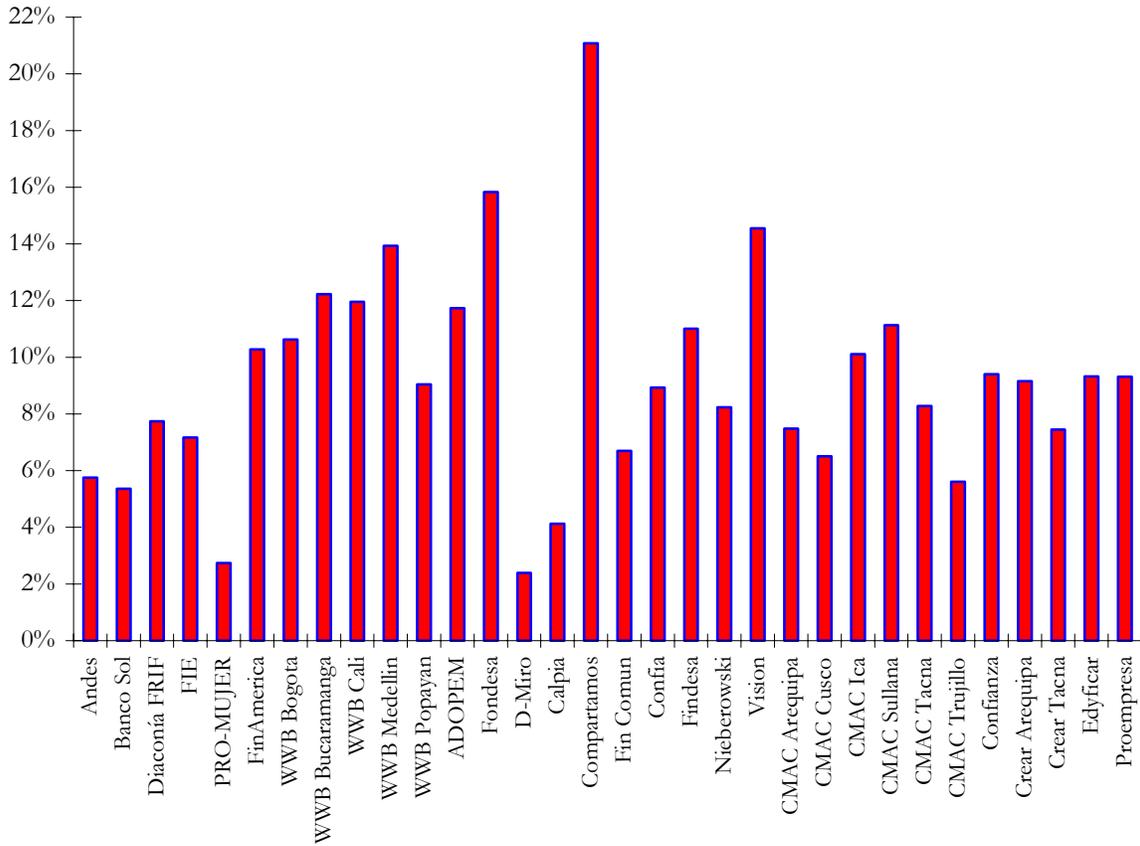
What to Watch Out For

In many cases, the funding liabilities of MFIs include subsidized funds. Such subsidies will drive the cost of funds down, when in fact the real cost of commercial borrowing for the institution is far higher. As subsidized MFIs grow, and as they increasingly resort to commercial borrowing to sustain their growth, rapidly rising cost of funds can lead to severe pressure on margins, which management must counteract by cutting other costs or raising lending rates.

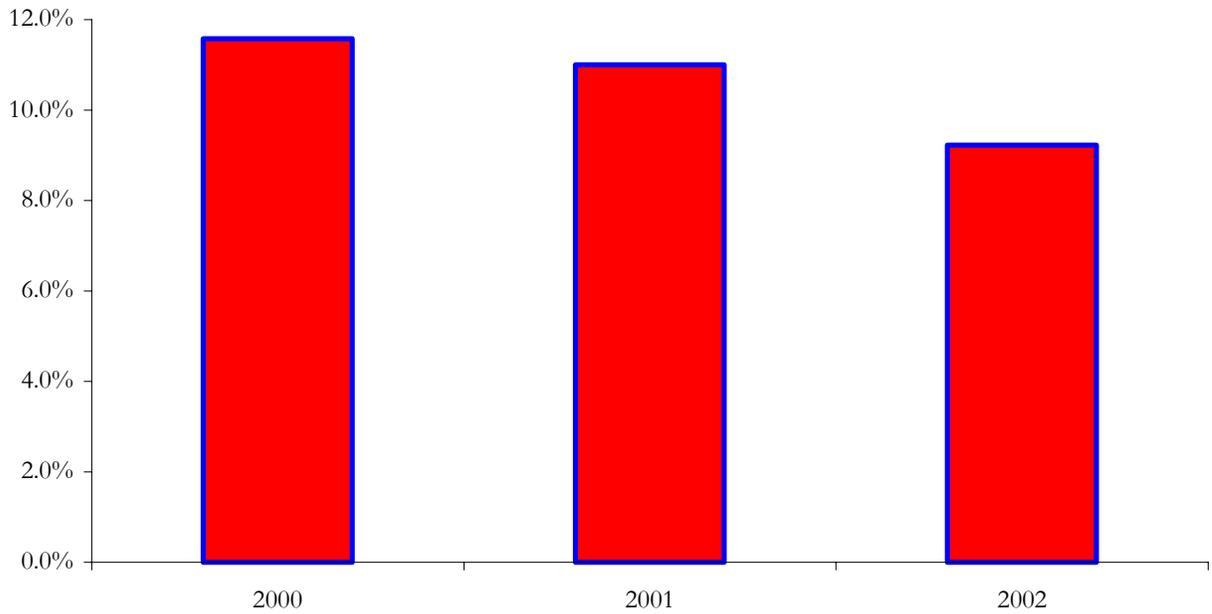
Where the Industry Is

The cost of funds ratios of the MicroRate 32 largely reflect interest rates in their respective countries. The two MFIs with the highest ratios, Compartamos in Mexico and Fondesa in the Dominican Republic, borrow at high commercial rates in their local markets. The three regulated Bolivian MFIs at the left of the graph also are largely commercially funded, but they have become remarkably efficient at tapping local markets. Deposits at BancoSol, for instance, account for 62% of capitalization. The same is true for Calpia (El Salvador), which boasts one of the lowest cost of funds ratios among the 32. The decline in the average funding expense in 2002 is due to a combination of historically low interest rates and the growing access of MFIs to savings deposits.

MicroRate 32: Cost of Funds Ratio, December 31, 2002



MicroRate 32: Average Cost of Funds Ratio, 2000 – 2002



DEBT/EQUITY RATIO

$$\text{Total Liabilities} / \text{Total Equity}$$

How to Calculate It

The Debt/Equity Ratio is calculated by dividing total liabilities by total equity. Total liabilities include everything the MFI owes to others, including deposits, borrowings, accounts payable and other liability accounts. Total equity is total assets less total liabilities.

What It Means

The debt/equity ratio is the simplest and best-known measure of capital adequacy because it measures the overall leverage of the institution. The debt/equity ratio is of particular interest to lenders because it indicates how much of a safety cushion (in the form of equity) there is in the institution to absorb losses. Traditionally, microfinance institutions have had low debt/equity ratios, because as NGOs their ability to borrow from commercial lenders has been limited. As MFIs transform into regulated intermediaries, however, debt/equity ratios typically rise rapidly. Risk and volatility of the MFI (exposure to shifts in the business environment, for instance) determine how much debt can be carried for a given amount of equity. Even the most highly leveraged MFIs still carry less debt than conventional banks because microloan portfolios are backed by less collateral and their risk profiles are still not as well understood as those of conventional banks.

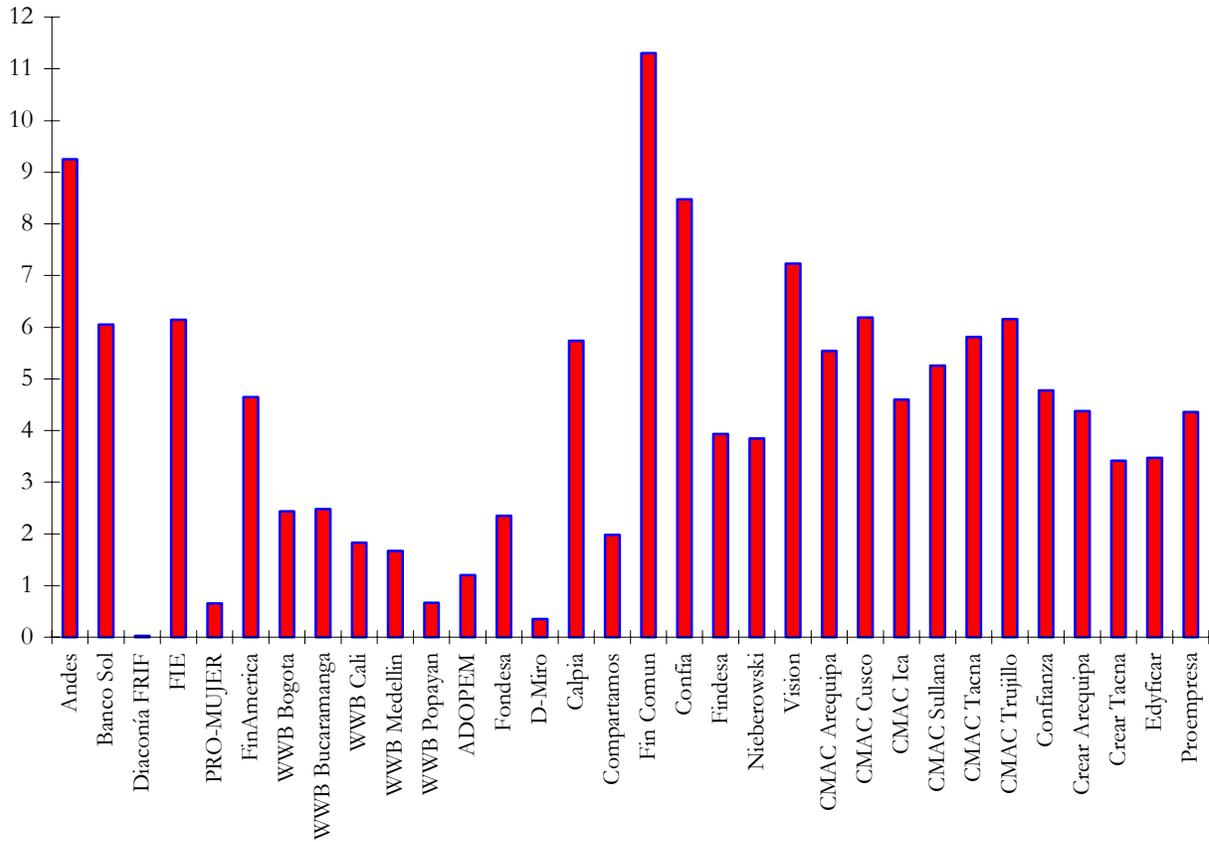
What to Watch Out For

Changes in the debt/equity ratio are often more important than the absolute level of that indicator. If the debt to equity ratio increases rapidly, the MFI may be approaching its borrowing limits, which in turn will force it to curtail growth. Also, rapid increases in debt funding are bound to put pressure on profit margins. The terms on which the MFI borrows also influence how much debt it can safely assume. If much of its liabilities consist of very long-term donor funding, a high debt to equity ratio obviously represents less of a risk than if the MFI relies on short-term lines of credit.

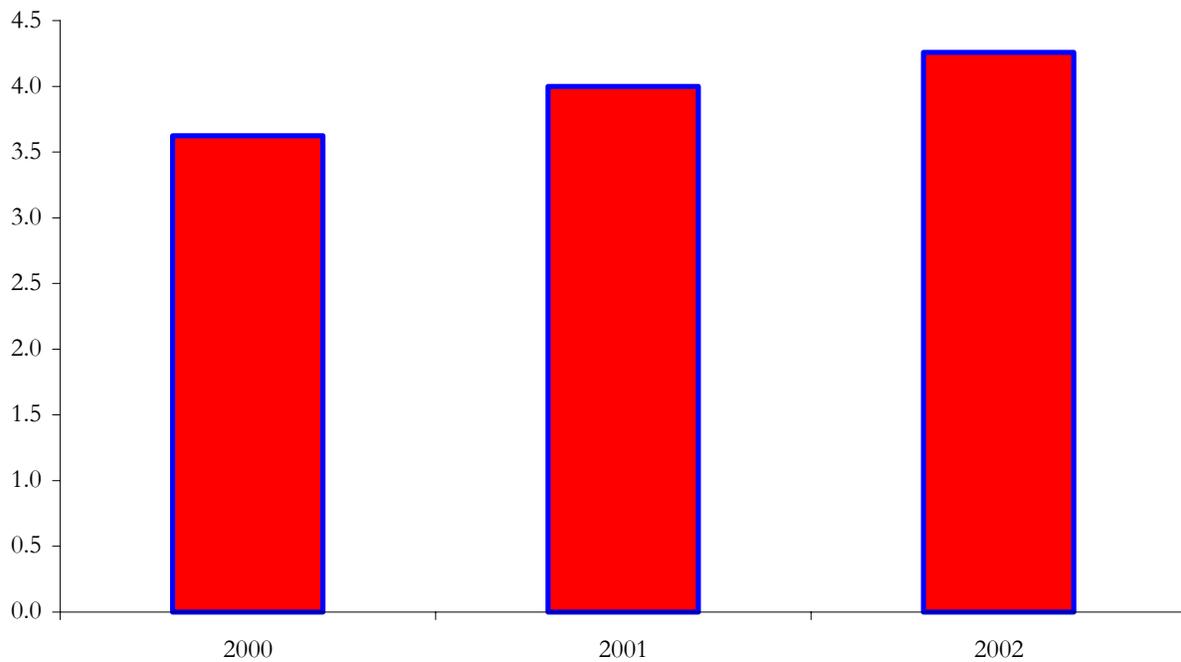
Where the Industry Is

As MFIs mature, leverage continues to increase. In fact, the average debt/equity ratio for the MicroRate 32 reached 4.3 in 2002. This figure become more meaningful when one separates regulated MFIs from NGOs. In 2002 regulated MFIs averaged debt/equity ratio of 6.1 to 1, versus 1.6 to 1 for NGOs. Regulated MFIs are better able to access commercial sources of funds and therefore achieve much higher debt/equity ratios than NGOs. In fact, once licensed and supervised, MFIs discover that commercial lenders who previously balked at a 1:1 debt/equity ratio will gladly lend three to five times the MFI's equity. This is perhaps the strongest incentive for NGOs to leave their sheltered tax-free existence and subject themselves to the discipline of banking laws. For example, both Finde in Nicaragua and Compartamos in Mexico became regulated institutions in 2001 and the debt/equity ratios of both increased rapidly. In 2001, the year it became regulated Finde's debt to equity ratio nearly doubled from 1:1 to 1.9:1, a year later (2002) it nearly doubled again to 3.93. But even among regulated MFIs, the debt/equity ratio is still significantly lower than among commercial banks.

MicroRate 32: Debt/Equity Ratio, December 31, 2002



MicroRate 32: Average Debt/Equity Ratio, 2000 – 2002



PROFITABILITY

RETURN ON EQUITY⁵

Net Income / Average Equity

How to Calculate It

Return on Equity (RoE) is calculated by dividing net income (after taxes and excluding any grants or donations) by period average equity.

What It Means

Return on equity indicates the profitability of the institution. This ratio is particularly relevant for a private for-profit entity with real flesh-and-blood owners. For them, RoE is a measure of paramount importance since it measures the return on their investment in the institution. However, given that many MFIs are not-for-profit-organizations, the RoE indicator is most often used as a proxy for commercial viability.

What to Watch Out For

A single year's RoE can at times misrepresent the institution's "true" profitability. Extraordinary income or losses, for example in the form of asset sales, can have a significant impact on the bottom line. In other circumstances the institution may severely under-provision and thus temporarily record higher net income figures. Another issue to consider is taxes. Incorporated and supervised MFIs generally pay taxes, while not-for-profit, non-supervised MFIs do not; reporting and other requirements of bank regulators also add to the costs of supervised institutions.

Finally, there still are very significant differences in portfolio yield among MFIs, as is to be expected in a young industry. In Bolivia, where competition among urban MFIs has become fierce, portfolio yields have dropped to under 30%, whereas in other less competitive markets portfolio yields can be more than twice as high. Where yields are low, MFIs are forced to be highly efficient and to maintain high portfolio quality to remain profitable, whereas high yields often lead to high returns despite a multitude of weaknesses.

Where the Industry Is

Return on equity is perhaps the single most impressive story to emerge from the MFI industry in recent years. Despite a highly unfavorable economic environment during the past few years, only six out of 32 leading MFIs in Latin America showed a loss for 2002 (based on adjusted figures). With unadjusted numbers, not a single MFI showed a loss. While recession, particularly in the Andean countries, has curtailed growth and impaired portfolio quality, return on equity has steadily increased. In a number of countries, MFIs have outperformed conventional banks by a wide margin. Surprisingly, NGOs have achieved higher returns on equity than formalized MFIs (16.0% vs. 13.4% in 2002) even though the NGOs operate with significantly lower debt/equity ratios. This is partly a result of the *provision adjustment* discussed below, which disadvantages companies with larger, well-collateralized loans. Also, regulated MFIs tend to operate in more competitive markets, where portfolio yields are lower.

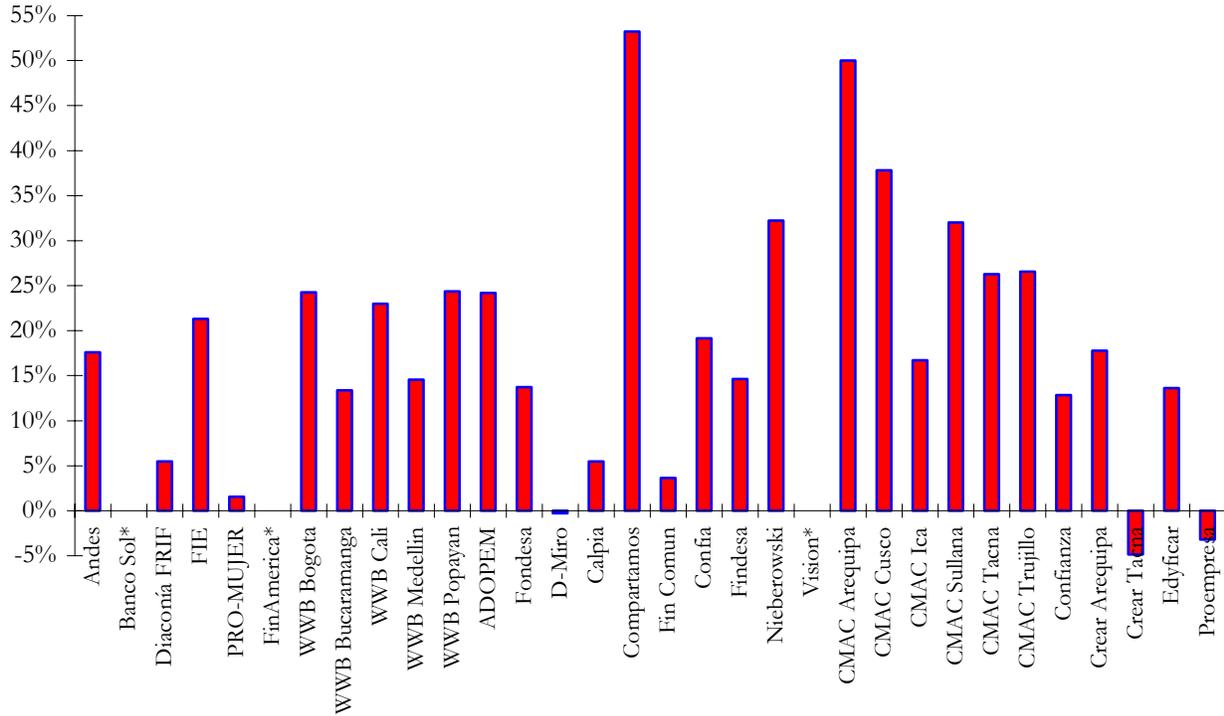
⁵ The term "Return on Equity" is used whenever return on *average* equity is measured. If return as of a certain date is measured, that date should be specifically stated, for instance: "Return on Equity as of 12/01." The same applies to Return on Assets.

Among the MicroRate 32, Compartamos had the highest return on equity (53%) in 2002 thanks to very high portfolio yields (90%) and despite low leverage (Compartamos converted into a regulated MFI only in 2001) and high operating expenses (their extremely small rural loans are expensive to administer). CMAC Arequipa achieved the second-highest return on equity (50%) from a more conventional combination of excellent efficiency, high leverage and average portfolio yields.

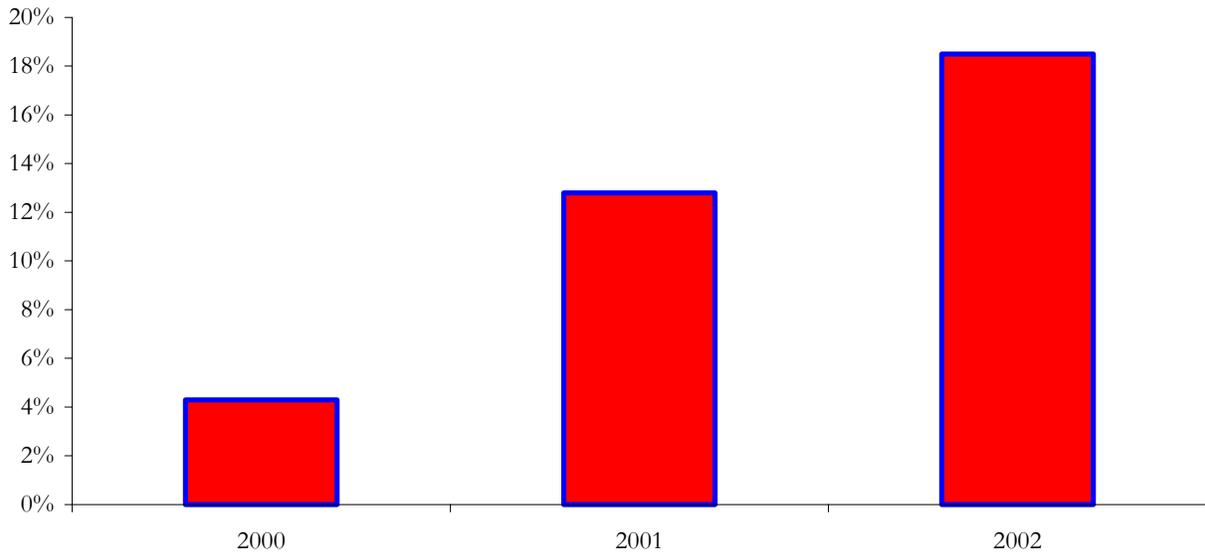
To make an apples-to-apples comparison among MFIs possible, major differences in accounting policies must be adjusted. By far the most important of these concerns provision expenses. Return on equity of an MFI that maintains provisions of 405% of portfolio at risk (Compartamos) can hardly be compared with one where provisions cover only 24% of portfolio at risk (FinAmérica). To eliminate this distortion, provision expenses were re-calculated applying the same –quite conservative – provisioning policy to all. Other adjustments, which had much less impact however, compensated for subsidies and calculated revenues on a cash basis (as opposed to “accrual”).

Six MFIs recorded losses in 2002 after MicroRate’s adjustments. Three MFIs, which showed losses as a result of these adjustments (BancoSol, FinAmérica, Vision), had substantial small-business and consumer loan portfolios. These portfolios were backed by formalized collateral and the institutions had followed local banking rules in establishing provisions. Arguably, applying strict microfinance provisioning rules to these loans would have been excessive. The graph therefore omits these three MFIs.

MicroRate 32: Return on Equity, December 31, 2002 (adjusted)⁶



MicroRate 32: Average Return on Equity, 2000 – 2002 (adjusted)



⁶ BancoSol, FinAmérica and Visión would have shown losses if standardized microcredit provisioning policies had been applied to them. Since all three had sizeable small-business or consumer loan portfolios backed by formalized collateral, they were omitted from the comparison.

RETURN ON ASSETS⁷

$$\text{Net Income} / \text{Average Assets}$$

How to Calculate It

Return on Assets (RoA) is calculated by dividing net income (after taxes and excluding any grants or donations) by period average assets.

What It Means

Return on assets is an overall measure of profitability that reflects both the profit margin and the efficiency of the institution. Simply put, it measures how well the institution uses all its assets.

What to Watch Out For

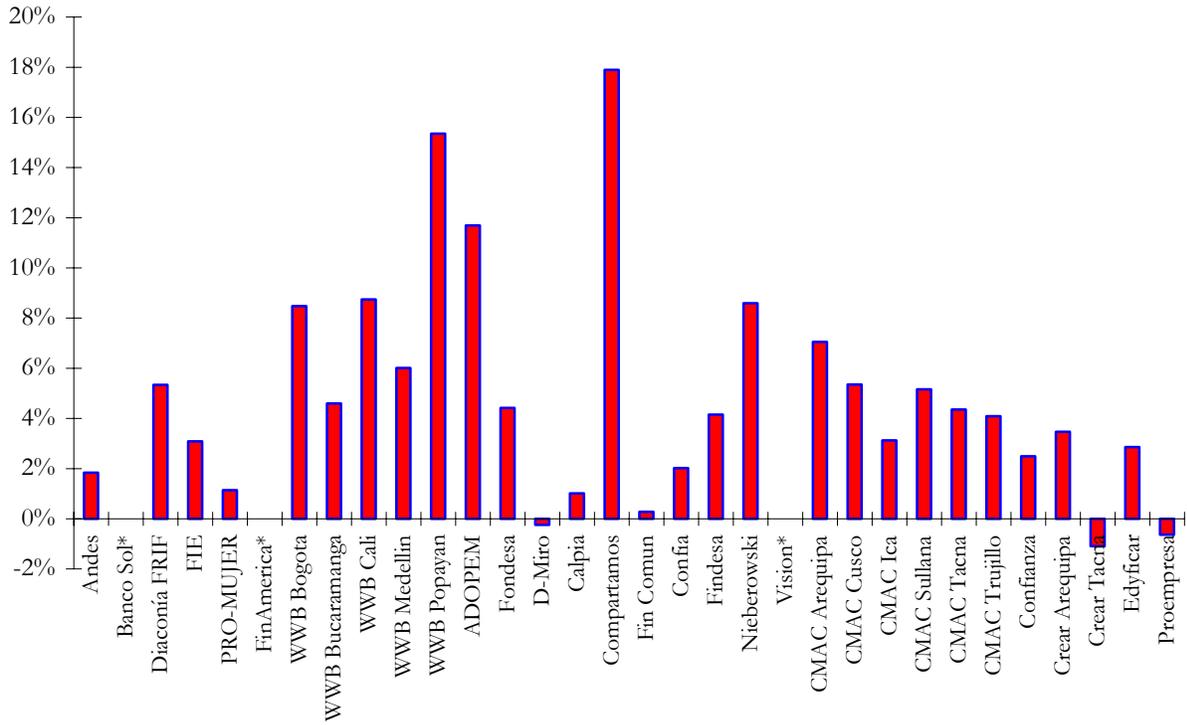
Return on assets is a fairly straightforward measure. However, as in the case of RoE, a correct assessment of RoA depends on the analysis of the components that determine net income, primarily portfolio yield, cost of funds and operational efficiency. In what seems like a paradox, NGOs generally achieve a higher Return on Assets than licensed and supervised MFIs. This state of affairs is explained by the fact that microfinance NGOs, with low Debt/Equity Ratios and limited possibilities to fund themselves in financial and capital markets, need to rely heavily on retained earnings to fund future growth.

Where the Industry Is

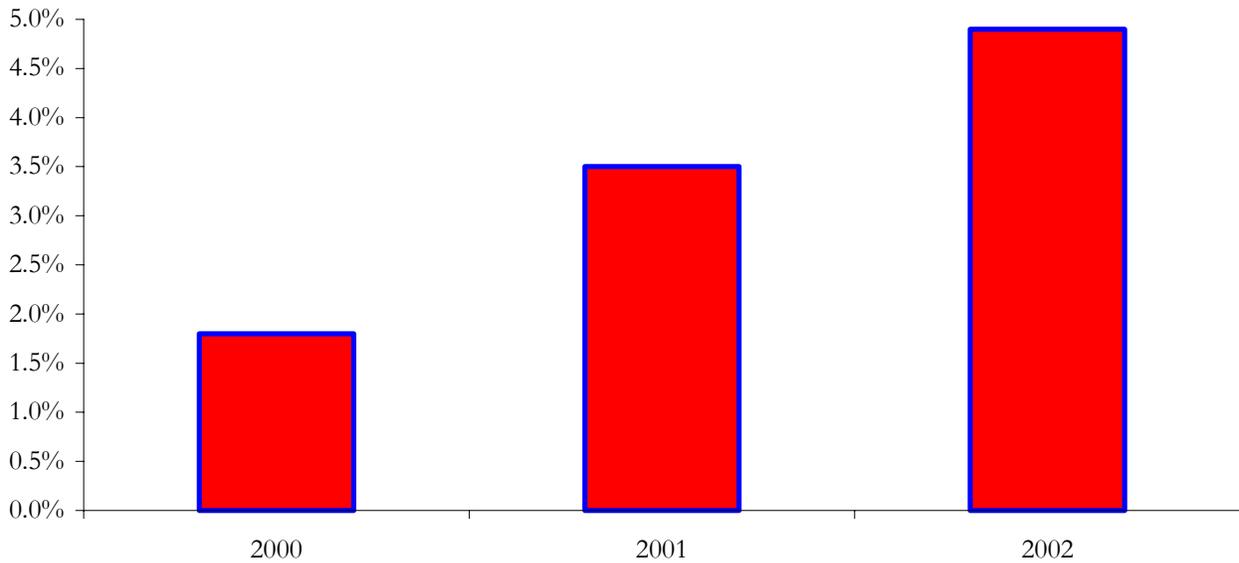
Adjusted return on assets achieved by the microfinance industry stands at 4.9% in 2002, far above the profitability typically achieved by commercial banks. NGOs in particular show very strong performance in this area, achieving almost double the return of the regulated MFIs in the sample (6.7% to 3.2%). Nevertheless, Compartamos, a regulated institution, achieved the highest ROA, 17.9%, followed by two NGOs, WWB Popayán and WWB Adopem (15.4% and 11.7%, respectively). This outstanding performance is a result of high portfolio yields and excellent portfolio quality.

⁷ The graphs under this section show the adjusted return on assets. The effects of the adjustments were discussed in the previous section on return on equity; the impact on return on assets is the same.

MicroRate 32: Return on Assets, December 31, 2002 (adjusted)⁹



MicroRate 32: Average Return on Assets, 2000 – 2002 (adjusted)



⁹ BancoSol, FinAmerica and Vision would have shown losses if standardized microcredit provisioning policies had been applied to them. Since all three had sizeable small-business or consumer loan portfolios backed by formalized collateral, they were omitted from the comparison.

PORTFOLIO YIELD

$$\text{Cash Financial Revenue} / \text{Average Gross Portfolio}$$

How to Calculate It

Portfolio Yield is calculated by dividing total cash financial revenue (all income generated by the loan portfolio, but not accrued interest) by the period average gross portfolio.

What It Means

Portfolio yield measures how much the MFI actually received in cash interest payments from its clients during the period. A comparison between the portfolio yield and the average effective lending rate gives an indication of the institution's efficiency in collecting from its clients. It also provides insight into portfolio quality since most MFIs use cash accounting and portfolio yield does not include the accrued income that delinquent loans should have generated, but did not.

What to Watch Out For

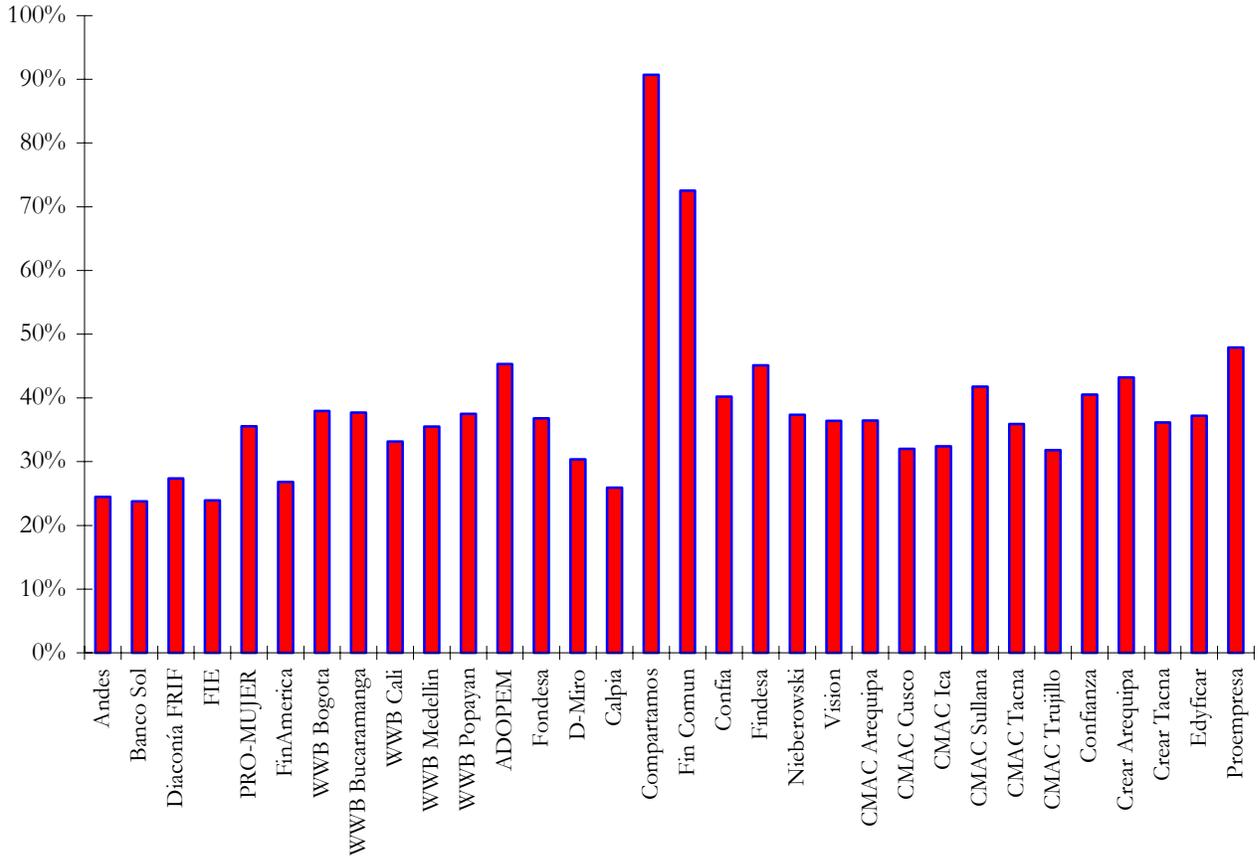
For portfolio yield to be meaningful, it must be understood in the context of the prevailing interest rate environment the MFI operates in. Generally speaking, portfolio yield is the initial indicator of an institution's ability to generate revenue with which to cover its financial and operating expenses. MFIs tend to disguise their interest rates, but portfolio yield is an easy way to calculate the actual rate obtained by an institution. Why do institutions hide their effective interest rate? Clients may be less likely to borrow, or government interest rate ceilings may prohibit the high interest rates needed for MFIs to survive. Portfolio yield cuts through the many tricks used by MFIs to disguise their lending rates such as flat rates, training fees, up front fees, discounts from disbursed amounts, etc. Portfolio yield shows how much, on average, the MFI really receives in interest payments on its loans.

Where the Industry Is

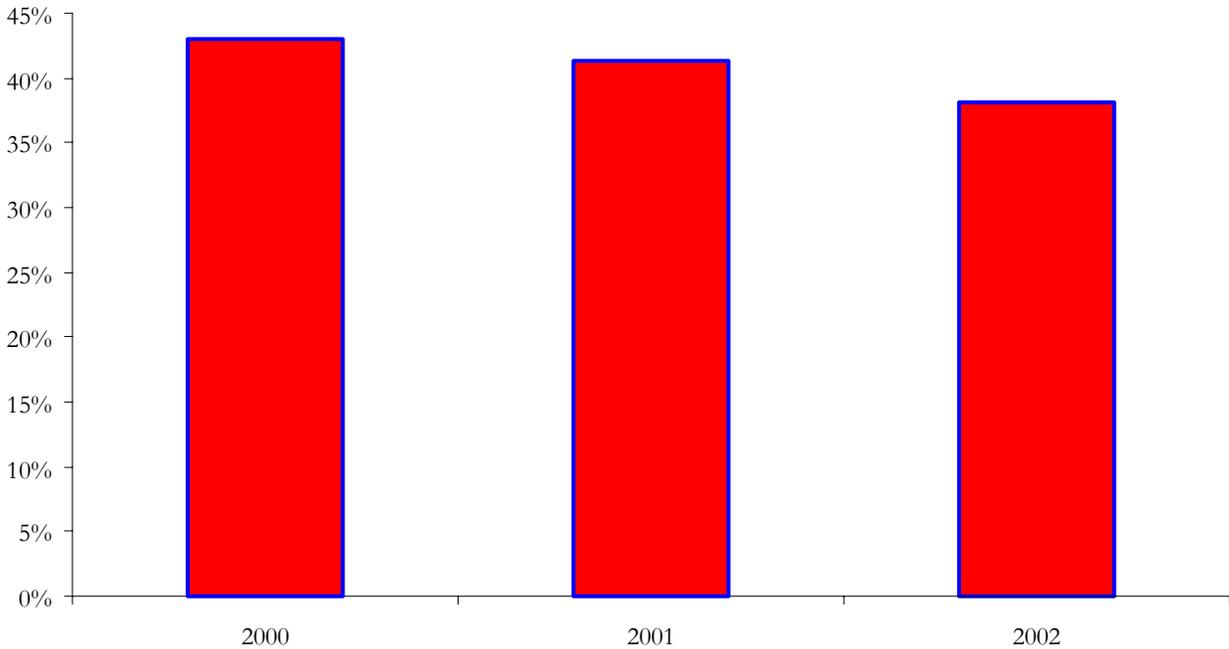
Portfolio yield continued to decrease in 2002. That is as it should be. Increased competition has led to increased efficiency, which in turn has allowed MFIs to generate increasing profits from lower yields. Average portfolio yield for the MicroRate 32 was 38.1% in 2002, down from 41.4% in 2001 and 43.0% in 2000. It is likely that this trend will continue as the microfinance industry matures.

Portfolio yield seems to be driven mainly by competition, though declining international interest rates no doubt also have an impact. The five Bolivian MFIs at the left end of the chart operate in the most competitive market and they charge the lowest rates among MFIs in the nine countries represented in the MicroRate 32, averaging 27.0% in 2002. At the other extreme, two MFIs have yields of more than 50%, Compartamos reaching to 91% (down from 111% in 2001). Remarkably, companies that receive virtually no subsidies have the lowest yields (i.e. they charge the lowest interest rates).

MicroRate 32: Portfolio Yield, December 2002



MicroRate 32: Average Portfolio Yield, 2000 – 2002



ANNEX I: CALCULATING THE RATIOS

Balance Sheet (US\$'000)

FIE, Bolivia	31-Dec-01	31-Dec-02
ASSETS		
Cash and Banks	434	1,439
Temporary Investments	2,068	2,072
Net Loans	25,068	31,735
Gross Loans	27,443	34,604
<i>Performing Loans</i>	24,886	32,046
<i>Portfolio at Risk</i>	2,557	2,557
Loan Loss Reserve	2,374	2,868
Interest Receivables	336	437
Other Current Assets	356	343
Current Assets	28,262	36,027
Long Term Investments	37	143
Property and Equipment	918	835
Other Long Term Assets	-	-
Total Assets	29,217	37,005
LIABILITIES		
Demand Deposits	233	1,780
Short Term Time Deposits	4,640	6,099
Short Term Funding Liabilities	1,433	1,852
Other Short Term Liabilities	1,420	1,823
Current Liabilities	7,726	11,554
Long Term Time Deposits	6,152	8,735
Long Term Funding Liabilities	10,924	11,538
Quasi-Capital Accounts	-	-
Other Long Term Liabilities	-	-
Total Liabilities	24,802	31,827
EQUITY		
Capital	2,933	2,924
Earnings (Losses) Period	410	1,125
Retained Earnings	195	-
Other Capital Accounts	877	1,130
Total Equity	4,415	5,179
Total Liabilities & Equity	29,217	37,005

Income Statement (US\$'000)

FIE, Bolivia	31-Dec-01	31-Dec-02
Interest and Fee Income	6,318	7,428
<i>Cash Interest and Fee Income</i>	5,982	6,990
<i>Accruals (Int.. Receivables)</i>	336	437
Interest and Fee Expense	2,009	1,913
Net Interest Income	4,309	5,514
Provision for Loan Loss	1,276	838
Net Interest Income After Provisions	3,033	4,676
Operating Expense	2,815	3,109
<i>Personnel</i>	1,730	1,875
<i>Other Administrative Expense</i>	1,085	1,234
Net Operating Income	218	1,567
Other Income	477	287
<i>Investment Income</i>	134	90
<i>Other Non-Extraordinary Income</i>	343	196
Other Expenses	116	371
<i>MFI's Inflation Adjustment (if any)</i>	56	123
<i>Other Non-Extraordinary Expenses</i>	60	248
Net Not-Operating Income	579	1,482
Extraordinary Items	(1)	-
<i>Extraordinary Income</i>	-	-
<i>Extraordinary Expense</i>	1	-
Net Income Before Taxes	577	1,482
Taxes	167	358
Net Income	410	1,125

Information Needed to Calculate the Ratios (US\$'000)

Items	2002
Cash and Bank Current Account Plus Readily Marketable Investments	\$ 3,511
Gross Outstanding Non-Restructured Portfolio w/Arrears > 30 days plus Total Gross Restructured Portfolio	\$ 2,557
Interest and Fee Income	\$ 7,428
Interest Receivables in 2001	\$ 336
Interest Receivable in 2002	\$ 437
Interest and Fee Expense	\$ 1,913
Loan Loss Provisioning Expense	\$ 838
Loan Loss Reserve	\$ 2,868
Net Income Before Donations (Adjusted)	\$ 1,023
Number of Borrowers (Excluding consumer and Pawn Loans) in 2002	21,781
Number of Borrowers (Excluding consumer and Pawn Loans) in 2001	20,239
Operating Expenses (Personnel Expenses + Administrative Expenses + Depreciation)	\$ 3,109
Total Assets	\$ 37,005
Total Equity	\$ 5,179
Total Liabilities	\$ 31,827
Total Outstanding Gross Portfolio	\$ 34,604
Total Staff	210
Loan Officers	88
Write-Offs During the Period	\$ 247
Period Average Assets	\$ 33,111
Period Average Equity	\$ 4,797
Period Average Funding Liabilities	\$ 26,693
Period Average Gross Portfolio	\$ 31,024

ANNEX I: CALCULATING THE RATIOS

<p>OPERATING EXPENSE RATIO</p>	<p>Operating Expenses (Personnel Expenses + Administrative Expenses + Depreciation) / Period Average Gross Portfolio</p> <p>Example: $\\$3,109/\\$31,024 = 10\%$</p>
<p>COST PER BORROWER</p>	<p>Operating Expenses (Personnel Expenses + Administrative Expenses + Depreciation) / Period Average Number of Borrowers</p> <p>Example: $\\$3,109 / (20,239 + 21,781/2) = \\148</p>
<p>PERSONNEL PRODUCTIVITY</p>	<p>Number of Borrowers (excluding Consumer and Pawn Loans) / Total Staff</p> <p>Example: $21,781/210 = 104$</p>
<p>LOAN OFFICER PRODUCTIVITY</p>	<p>Number of Borrowers (excluding Consumer and Pawn Loans) / Loan Officers</p> <p>Example: $21,781/88 = 248$</p>
<p>PORTFOLIO AT RISK RATIO</p>	<p>Outstanding Balance in Arrears over 30 Days plus Restructured Loans / Total Outstanding Gross Portfolio</p> <p>Example: $\\$2,557/\\$34,604 = 7.4\%$</p>
<p>PROVISION EXPENSE RATIO</p>	<p>Loan Loss Provisioning Expenses / Period Average Gross Portfolio</p> <p>Example: $\\$838 / 31,024 = 2.7\%$</p>
<p>RISK COVERAGE RATIO</p>	<p>Loan Loss Reserves / Outstanding Balance on Arrears over 30 days plus Refinanced Loans</p> <p>Example: $\\$2,868 / \\$2,557 = 112.2\%$</p>

ANNEX I: CALCULATING THE RATIOS

<p>WRITE-OFF RATIO</p>	<p>Value of Loans Written Off / Period Average Gross Portfolio</p> <p>Example: $\\$247 / 31,024 = .8\%$</p>
<p>FUNDING EXPENSE RATIO</p>	<p>Interest and Fee Expenses / Period Average Gross Portfolio</p> <p>Example: $\\$1,913 / 31,024 = 6.2\%$</p>
<p>COSTS OF FUNDS RATIO</p>	<p>Interest and Fee Expenses / Period Average Funding Liabilities</p> <p>Example: $\\$1,913 / 26,693 = 7.2\%$</p>
<p>DEBT/ EQUITY</p>	<p>Total Liabilities / Total Equity</p> <p>Example: $\\$31,827 / 5,179 = 6.2$</p>
<p>RETURN ON EQUITY</p>	<p>Net Adjusted Income Before Donations/ Period Average Equity</p> <p>Example = $1,023 / 4,797 = 21\%$</p>
<p>RETURN ON ASSETS</p>	<p>Net Adjusted Income Before Donations / Period Average Assets</p> <p>Example: $\\$1,023 / 33,111 = 3.1\%$</p>
<p>PORTFOLIO YIELD</p>	<p>Interest and Fee Income / Period Average Gross Portfolio</p> <p>Example: $\\$7,428 - (437 - 336) / 31,024 = 23.6\%$</p>

ANNEX II: THE MICRORATE 32

As of December 31, 2002

Company	Country	Portfolio	Clients
Andes	Bolivia	\$64,134,000	47741
Banco Sol	Bolivia	\$80,900,000	43911
Diaconía FRIF	Bolivia	\$6,543,000	13864
FIE	Bolivia	\$34,603,000	25385
PRO-MUJER	Bolivia	\$4,530,000	35437
FinAmerica	Colombia	\$15,819,000	18203
WWB Bogota	Colombia	\$4,836,000	15635
WWB Bucaramanga	Colombia	\$6,216,000	30418
WWB Cali	Colombia	\$22,230,000	49119
WWB Medellin	Colombia	\$4,480,000	15652
WWB Popayan	Colombia	\$11,945,000	48333
ADOPEM	Dominican Republic	\$11,722,000	36782
Fondesa	Dominican Republic	\$5,595,000	4241
D-Miro	Ecuador	\$2,061,000	6971
Calpia	El Salvador	\$44,754,000	42652
Compartamos	Mexico	\$42,302,000	144991
Fin Comun	Mexico	\$5,761,000	9340
Confia	Nicaragua	\$15,079,000	17378
Findesa	Nicaragua	\$10,567,000	8545
Nieberowski	Nicaragua	\$5,437,000	8106*
Vision	Paraguay	\$14,281,000	40615
CMAC Arequipa	Peru	\$69,428,000	63543
CMAC Cusco	Peru	\$29,070,000	23879
CMAC Ica	Peru	\$12,875,000	12409
CMAC Sullana	Peru	\$26,995,000	50323*
CMAC Tacna	Peru	\$18,030,000	17073
CMAC Trujillo	Peru	\$47,933,000	58338
Confianza	Peru	\$4,407,000	4908
Crear Arequipa	Peru	\$4,380,000	5303
Crear Tacna	Peru	\$3,718,000	3671
Edyficar	Peru	\$23,409,000	23688
Proempresa	Peru	\$6,192,000	6793

* Number of loans was used when number of clients was not available.

Portfolio Quality

Efficiency and Productivity

Company	Portfolio at Risk	Provision Expense Ratio	Risk Coverage Ratio	Write-off Ratio	Operating Expense Ratio	Cost per Borrower	Personnel Productivity	Loan Officer Productivity
Andes	7.5%	4.0%	104.6%	3.3%	13.0%	\$193	83	275
Banco Sol	14.0%	6.9%	61.8%	7.1%	12.2%	\$198	82	262
Diaconía FRIF	12.7%	2.1%	47.5%	0.2%	16.5%	\$77	185	396
FIE	7.4%	2.7%	112.2%	0.8%	10.0%	\$148	104	248
PRO-MUJER	0.2%	1.4%	1948.1%	0.8%	33.1%	\$41	150	562
FinAmerica	11.2%	2.8%	23.5%	1.7%	17.4%	\$176	94	240
WWB Bogota	1.9%	2.1%	91.6%	1.6%	19.7%	\$62	193	411
WWB Bucaramanga	0.9%	0.4%	99.9%	0.3%	19.4%	\$46	320	720
WWB Cali	1.2%	1.4%	272.6%	0.9%	11.6%	\$53	266	540
WWB Medellin	2.5%	2.0%	95.3%	1.0%	17.3%	\$55	217	423
WWB Popayan	0.9%	0.6%	100.0%	0.4%	11.6%	\$39	302	700
ADOPEM	2.8%	1.9%	100.8%	1.1%	17.0%	\$57	215	417
Fondesa	7.8%	2.2%	104.5%	0.5%	13.7%	\$198	88	236
D-Miro	0.6%	1.9%	243.1%	0.0%	19.0%	\$53	188	465
Calpia	3.7%	4.3%	143.7%	1.1%	18.3%	\$178	141	343
Compartamos	1.1%	3.1%	405.4%	0.1%	33.9%	\$96	195	342
Fin Comun	2.9%	1.6%	103.8%	1.5%	73.7%	\$498	52	132
Confia	1.5%	6.6%	74.4%	4.4%	22.0%	\$203	91	217
Findesa	1.4%	0.7%	89.6%	0.2%	22.8%	\$373	44	189
Nieberowski	2.6%	1.6%	84.8%	0.5%	13.9%	\$114	85	221
Vision	15.9%	4.6%	24.2%	3.1%	17.5%	\$78	127	402
CMAC Arequipa	5.7%	1.5%	112.4%	0.9%	14.3%	\$290	121	287
CMAC Cusco	4.3%	3.2%	140.4%	0.2%	12.5%	\$208	137	442
CMAC Ica	13.6%	6.7%	119.8%	1.8%	14.7%	\$285	70	122
CMAC Sullana	7.8%	2.5%	113.6%	2.1%	17.7%	\$258	86	303
CMAC Tacna	5.5%	1.3%	91.3%	0.1%	16.3%	\$371	94	391
CMAC Trujillo	5.1%	2.3%	89.8%	0.6%	16.9%	\$467	63	210
Confianza	5.2%	3.5%	90.1%	1.2%	20.6%	\$190	135	318
Crear Arequipa	5.8%	2.9%	101.3%	1.4%	22.0%	\$207	59	70
Crear Tacna	13.0%	4.7%	77.3%	3.1%	22.2%	\$279	71	237
Edyficar	11.0%	5.6%	90.6%	3.0%	19.5%	\$192	96	226
Proempresa	8.5%	4.3%	76.0%	2.4%	25.6%	\$233	100	226

Financial Management**Profitability**

Company	Funding Expense Ratio	Cost of Funds Ratio	Debt / Equity Ratio	Adjusted Return on Equity	Adjusted Return on Assets	Portfolio Yield
Andes	5.3%	5.8%	9.25	17.6%	1.8%	24.5%
Banco Sol	5.5%	5.4%	6.05	na	na	23.8%
Diaconía FRIF	0.1%	7.7%	0.03	5.5%	5.3%	27.4%
FIE	6.2%	7.2%	6.15	21.3%	3.1%	23.9%
PRO-MUJER	1.2%	2.7%	0.66	1.5%	1.1%	35.6%
FinAmerica	10.2%	10.3%	4.65	na	na	26.8%
W W B Bogota	8.4%	10.6%	2.44	24.3%	8.5%	37.9%
W W B Bucaramanga	10.6%	12.2%	2.48	13.4%	4.6%	37.7%
W W B Cali	8.2%	12.0%	1.83	23.0%	8.7%	33.2%
W W B Medellin	10.5%	13.9%	1.67	14.5%	6.0%	35.5%
W W B Popayan	3.8%	9.0%	0.67	24.4%	15.4%	37.5%
ADOPEM	7.9%	11.7%	1.2	24.2%	11.7%	45.3%
Fondesa	12.0%	15.8%	2.35	13.7%	4.4%	36.8%
D-Miro	0.8%	2.4%	0.35	-0.3%	-0.2%	30.4%
Calpia	3.7%	4.1%	5.74	5.5%	1.0%	25.9%
Compartamos	12.2%	21.1%	1.98	53.2%	17.9%	90.7%
Fin Comun	15.9%	6.7%	11.31	3.6%	0.3%	72.5%
Confia	11.3%	8.9%	8.48	19.2%	2.0%	40.2%
Findesa	8.1%	11.0%	3.93	14.6%	4.1%	45.1%
Nieberowski	7.4%	8.2%	3.84	32.2%	8.6%	37.3%
Vision	18.4%	14.6%	7.23	na	na	36.4%
CMAC Arequipa	8.5%	7.5%	5.54	50.0%	7.1%	36.5%
CMAC Cusco	7.8%	6.5%	6.19	37.8%	5.4%	32.0%
CMAC Ica	10.8%	10.1%	4.6	16.7%	3.1%	32.4%
CMAC Sullana	11.8%	11.1%	5.26	32.0%	5.2%	41.8%
CMAC Tacna	10.4%	8.3%	5.81	26.3%	4.4%	35.9%
CMAC Trujillo	6.1%	5.6%	6.16	26.5%	4.1%	31.8%
Confianza	10.1%	9.4%	4.77	12.9%	2.5%	40.5%
Crear Arequipa	8.7%	9.2%	4.38	17.8%	3.5%	43.2%
Crear Tacna	6.6%	7.5%	3.41	-4.8%	-1.1%	36.2%
Edyficar	6.9%	9.3%	3.47	13.6%	2.9%	37.2%
Proempresa	10.3%	9.3%	4.36	-3.2%	-0.6%	47.9%

Gobierno Vasco

Dirección de Cooperación para el Desarrollo

Hegoa

Curso de Capacitación en Desarrollo Económico Local

***Desarrollo económico local
y desarrollo humano sostenible***

Marcela Jager Contreras

Octubre, 2006

CONTENIDO

<i>Acercándonos al Desarrollo Económico Local – DEL</i>	3
DEL: Factores y dimensiones	4
Relación DEL y desarrollo humano sostenible	6
Descentralización – fortalecimiento de los gobiernos locales	7
Municipalismo en Centroamérica	9
Experiencias DEL	10
Ventajas, oportunidades y limitaciones del DEL	12
<i>Planificación estratégica del Desarrollo Económico Local</i>	13
Planificación estratégica - DEL	15
Pasos a seguir	16
Contextualizar	16
Elaboración de planes	19
Competitividad	20
<i>Alianzas para el desarrollo territorial: concertación, participación y coordinación entre actores</i>	22
Sector Público	22
El Gobierno Nacional	22
Gobierno Municipal	23
Sector Privado	23
Las micro, pequeñas y medianas empresas - MiPyMES	23
<i>Sostenibilidad: ambiental, económica, social e institucional – técnica</i>	24

Acercándonos al Desarrollo Económico Local – DEL

No existe una única aproximación del concepto de desarrollo económico local, así como no existe una única aproximación al concepto de desarrollo. Es importante considerar que el mismo ha evolucionado respondiendo a las distintas corrientes de pensamiento. Por ejemplo, ha desaparecido la dicotomía entre desarrollo capitalista y socialista, para acordar que ahora la aceptación generalizada es que cuando hablamos de desarrollo lo hacemos de capitalismo, con las inequidades que esto significa en todos los ámbitos.

En los años ochenta toman fuerza los enfoques que asignan al mercado un papel preponderante, en contraposición al papel del Estado que se le daba en décadas anteriores. De igual forma, comienza a perfilarse el papel de las tecnologías, también se inicia y configura una “nueva” relación entre la sociedad y el territorio.

El concepto de desarrollo se amplía y transforma, toda vez que se incluyen factores sociales como elementos de su definición normativa, pasando así del énfasis economicista hasta incluir factores socioculturales, de equidad, ambientales, de ciudadanía política y democracia.

Es así como hemos transitado el desarrollo como una cuestión unitaria hasta verle de carácter integral. No obstante, es de destacar que su tratamiento no ha sido congruente con el discurso, es decir, se ha dado un tratamiento de suma de aspectos incuestionables pero sin conexión y, no se ha incursionado en su carácter interdisciplinario.

También en este marco, se plantean otras aproximaciones al desarrollo, como lo son los paradigmas relativos a la geografía económica, donde se inscribe el desarrollo local como tal y sus vertientes de aproximación. Por un lado, tenemos el Desarrollo Económico Local, planteado como el desarrollo empresarial – industrial endógeno y el otro, donde se pone énfasis en las instituciones, la participación social y la/s identidad/es local/es.

No obstante esta diferenciación, es de resaltar, que la aproximación al tema recoge elementos de ambas corrientes. A continuación, se presentan un conjunto de definiciones que pretenden comprender el abordaje y sus principales aspectos.

“El **desarrollo económico y social** se basa en políticas que aúnan la **competitividad**, el **empleo** y la **cohesión social**. Estas políticas integradas permiten no solo mejorar las condiciones de vida, sino también consolidar la democracia, favorecer un desarrollo económico sostenible y reducir las desigualdades sociales, de modo que todos puedan participar en la vida económica y social, lo que constituye una baza decisiva a la hora de enfrentarse al fenómeno de la globalización. Dichas políticas deben cubrir, por lo tanto, la igualdad de oportunidades y el acceso de todos a la educación, la salud y a un puesto de trabajo

digno, y deben permitir reducir las discriminaciones.”(Conferencia UE sobre Desarrollo. s/f)

“El desarrollo económico local es aquel proceso reactivador y dinamizador de la **economía local**, que mediante el aprovechamiento eficiente de los **recursos endógenos** existentes de una determinada zona, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear **empleo** y mejorar la **calidad de vida**” (Manual de Desarrollo Local, ILPES, 1998)

“Es un proceso participativo y equitativo que promueve el aprovechamiento sostenible de los **recursos locales y externos**, en el cual se articulan los actores clave del territorio para generar **empleo**, ingresos para mejorar la **calidad de vida de la población**” (GTZ/DDM/PROMOCAP, 2001)

“Se puede definir el desarrollo económico local como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la **utilización del potencial** de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del **bienestar de la población** de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno” (Vásquez Barquero: 2000)

“Desarrollo económico local entendido como de creación, a través de la concertación de **actores locales**, de un entorno competitivo que favorece la **inversión** privada, la utilización de los **recursos locales**, el fortalecimiento del tejido empresarial local, la generación de **empleos** estables y el crecimiento económico.” (Llorens, Juan Luis. BID. s/f)

Es importante destacar que desde las distintas aproximaciones, considerando los diversos énfasis, se generan reflexiones y acciones diversas independientemente de la corriente de pensamiento que se tengan del tema, podríamos decir que todas convergen en los elementos que lo componen y las interacciones que se generen:

- Recursos: humanos, sociales, materiales, ambientales, culturales...
- Institucionalidad: que de soporte y promueva políticas orientadas al desarrollo.
- Sector privado o empresarial

DEL: Factores y dimensiones

Los factores que integran una propuesta de desarrollo económico que afecte o incida en la calidad de vida de las personas en una localidad son las siguientes:

Institucionales:

- Generación de condiciones de infraestructura (gobiernos nacionales, regionales y municipales)
- Reglas de juego claras en actores involucrados

Sociales:

- Marco jurídico que garantice derechos de actores implicados. (por ejemplo, derechos laborales)
- Aspectos culturales, de relacionamiento, de conocimiento colectivo, de organización.

Políticos:

- Iniciativa y actuación concertada de los distintos agentes o actores locales, que en forma conjunta impulsan programas y proyectos económicos (relación público-privada)

Económicos:

- La intensificación y/o diversificación productiva con generación de empleo.
- Desarrollo de encadenamiento productivo
- Información del mercado
- Financiamiento.

Técnicos:

- Asistencia técnica e incorporación tecnológica a MiPyMES
- Capacitación, organización asociativa
- Elevación de estándares de calidad

Ambientales:

- Incorporación de la variable ambiental en el proceso productivo, criterios de prevención de la contaminación.

Los gobiernos municipales tienen una tarea fundamental al asumir la promoción y facilitación del desarrollo económico local, garantizando la prestación de servicios tanto administrativos como públicos.

En ese sentido y en congruencia con los factores que integran cualquier propuesta de DEL, es que podríamos establecer que contempla las siguientes dimensiones:

- **Lo territorial:** El DEL se produce en un espacio geográfico delimitado por características físicas, socioculturales y económicas particulares. En ese sentido, su impulso requiere de un esfuerzo de identificación de los distintas manifestaciones en el territorio, esto con el fin de que para que las iniciativas respondan a las características específicas y de vocación económica, social, cultural y geográfica.
- **Lo económico:** Analiza las relaciones económicas que se dan en el territorio, valorando las oportunidades, limitantes y fortalezas, bajo una orientación de competitividad y eficiencia.
- **Lo sociocultural:** Pone énfasis en las personas que actúan en un territorio dado o una zona determinada, debe reconocer sus formas de

- relacionarse, los patrones culturales y los valores que, constituyen una base determinada para impulsar las iniciativas DEL.
- **Lo ambiental:** Las actividades productivas deben estar en armonía con el ambiente y sus recursos con el fin de no arriesgar las potencialidades a largo plazo. Por eso se necesita la intervención institucional que permita disponer de políticas e instrumentos ambientales apropiados para producir de manera amigable con el ambiente. De igual forma, se debe procurar un sector productivo proactivo, que internalice los costos ambientales.
 - **Lo institucional:** Está constituido tanto por las organizaciones de tipo privado como las públicas, también las organizaciones sociales y comunales existentes en el territorio. Considerando las relaciones, la posibilidad de diálogo e intercambio, los procedimientos y reglas de actuaciones, así como la normativa que genere el gobierno nacional y el local. Además, lo institucional también se relaciona con la existencia de reglas del mercado y su función reguladora del sistema económico nacional.

Relación DEL y desarrollo humano sostenible

“La tarea que tenemos por delante para reducir los niveles de desempleo es enorme, pero la región está reaccionando. Cada vez más gobiernos, organizaciones de empleadores y trabajadores reconocen al empleo y a la creación de trabajo decente como uno de los principales problemas políticos de nuestro tiempo. Los países han asumido el reto y los resultados comienzan a verse”¹

El desarrollo humano sostenible es un proceso de cambio progresivo a través del tiempo en la calidad de vida del ser humano, que coloca a las personas como centro y sujeta primordial del desarrollo, a través del crecimiento económico con equidad social, la transformación de los métodos de producción y de los patrones de consumo que se sustentan en el equilibrio ecológico y el soporte vital de los territorios.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, define el desarrollo humano sostenible como “un proceso continuo e integral, que reúne componentes y dimensiones del desarrollo de las sociedades y de las personas, en los que resulta central la generación de capacidades y oportunidades de, por y para la gente, con las que la equidad se acrecienta para las actuales y futuras generaciones”. (1994)²

Dadas las definiciones planteadas, es claro que el enfoque DEL es una forma de contribuir al desarrollo humano sostenible, ya que pretende incidir en la

¹ Intervención de Erik Vittrup Christensen en la Conferencia Taller sobre Desarrollo Económico Local: Prosperidad con Equidad, realizada en la ciudad de Quito – Ecuador, en octubre de 2005.

² <http://www.estadonacion.or.cr/cap-html/prolo94b.htm>

calidad de vida de las personas, considerando sus particularidades, generando condiciones para potenciar las capacidades humanas y materiales a través del fomento de procesos productivos amigables con el ambiente.

Implica el respeto a la diversidad étnica y cultural en el territorio, en sus dimensiones regional, nacional y local, así como el fortalecimiento y la plena participación en convivencia armónica con la naturaleza, sin comprometer los recursos hoy; garantizando así la calidad de vida de las generaciones futuras. De igual forma, el desarrollo local sostenible se concentra en la búsqueda y generación de condiciones para mejorar la calidad de vida de las personas en el ámbito local. Se construye a partir del protagonismo real de las personas, tanto de manera individual como colectiva, contando con la participación de las distintas instancias presentes en el territorio.

En el documento de la Federación Española de Municipios, FEMP, denominada Carta de Vitoria del 25 de noviembre del 2004, donde se exalta el papel preponderante de los gobiernos locales, se reconocen los espacios locales, como un espacio privilegiado en donde todas las personas miembros de la comunidad tienen el "derecho a participar en la construcción y ejecución de su proyecto de ciudad con igualdad de derechos, respetando sus libertades y excluyendo toda discriminación social, cultural, de origen, lingüística, religiosa, étnica o política consagrando la igualdad de todos aquellos que, como vecinos, residen y forman parte de una comunidad."³ De igual manera, se establece que tanto "las ciudadanas y los ciudadanos tienen pleno derecho a la participación política en la elección, control y seguimiento de sus Gobiernos Locales." (FEMP. 2004:6).

Descentralización – fortalecimiento de los gobiernos locales

Existen muchos conceptos desarrollados en torno a la descentralización. En la mayoría de los casos se plantea como una fórmula o instrumento que permite la refuncionalización del Estado y de optimización de la política estatal. En un sentido más amplio, se podría interpretar como la democratización del Estado mismo, a través de tres estrategias: se amplían los derechos y libertades (fundamentalmente de instancias del mismo Estado, de los gobiernos locales), se incorporan los sectores de la sociedad – en particular los "excluidos" de los beneficios estatales y de la política – y, la apertura de espacios para la participación de la ciudadanía.

Para efectos de este documento, considerando lo expuesto más arriba, entenderemos la descentralización como la transferencia de competencias con sus correspondientes recursos y poder en la toma de decisiones de un nivel superior de gobierno (por ejemplo, nacional) a niveles inferiores (por ejemplo, municipales) con el fin de fortalecer las capacidades de gobierno y

³ Federación Española de Municipios, FEMP. Carta de Vitoria. Toda una vida, 25 años de ayuntamientos democráticos. 25 de noviembre de 2004. pp. 5.

gestión locales, para que identifiquen y planteen sus propias prioridades e intereses así como las soluciones en la búsqueda del desarrollo humano sostenible, contemplando las necesidades e intereses de la población.

Desde esta perspectiva, tenemos entonces que hay una distribución del poder político y público y, que uno de sus objetivos sería el diseño y promoción de políticas públicas que surgen de las propuestas de las poblaciones y organizaciones de los municipios. En ese sentido, los Concejos Municipales, contando con mecanismos de participación, son una fortaleza en el ejercicio de la ciudadanía plena.

También es importante reconocer que la descentralización puede verse como un instrumento político-administrativo que aumenta las posibilidades de incidencia de los gobiernos locales y de la sociedad civil local en el desarrollo de su territorio y de las condiciones de vida de sus habitantes. Desde esta perspectiva, se han venido generando acciones en la región desde los criterios expuestos que han facilitado la generación de recursos desde lo local para dinamizar la economía de los municipios.

En ese sentido, el diseño e implementación de una política pública municipal, orientada a lograr desarrollo económico local sostenible de forma concertada, debe estar sustentada en los siguientes aspectos:

- Fortalecer la gestión municipal de forma integral.
 - o Adecuar los mecanismos y estrategias para mejorar los ingresos propios del municipio para la prestación de servicios municipales de calidad para la población.
- Incorporar en el proceso de planificación y gestión municipal la aplicación de instrumentos que favorezcan la integración del desarrollo económico local.
- Mejorar los mecanismos de coordinación, cooperación y concertación intersectorial – entre los sectores público y privado -, e interinstitucional – entre las instituciones presentes en el territorio -, con el fin de generar espacios de confianza dentro y entre ambos sectores.
 - o Conjuntamente con otros actores y sectores promover escenarios para un mejor clima de negocios para la inversión pública y privada.
- Instalar la participación ciudadana como un elemento constitutivo de gobierno, fomentando la discusión de temas relevantes al desarrollo local.
- Transversar en todo el accionar criterios de equidad de género, ambiental, social, territorial, ...

Por lo expuesto, el DEL debe tener como objetivo fundamental fortalecer la capacidad institucional de los municipios; situación que le permitiría apoyar, impulsar y gestionar el desarrollo de emprendimientos económicos que generen trabajo, reduzcan la pobreza y eleven la calidad de vida de las y los

habitantes. Por último, se entiende que este objetivo se construye a través de un proceso organizado, planificado y concertado entre los sectores público, privado y la sociedad civil, que permita establecer alianzas y encontrar soluciones locales de manera cooperativa a los desafíos identificados, así como a la interrelación de los mismos en la economía.

Municipalismo en Centroamérica

En términos generales se puede decir que en la década de los noventa, se evidencia un auge sostenido de lo local y con ello de nuevas formas de gestión territorial, como lo es la conformación de mancomunidades. Se puede plantear que este fenómeno puede responder a un conjunto de variables. Estas se esbozan a continuación:

- Se evidencian años de procesos de reforma del estado en los distintos países, resultando en una reducción del aparato estatal y de su presencia – a veces en expresiones mínimas – en el territorio.
- Un enfoque sectorial y parcializado del desarrollo. Por ejemplo, el impulso a las exportaciones – dejando de lado las políticas de seguridad alimentaria y otras de índole social – con las consecuencias de empobrecimiento de grandes capas de la población.
- Se comienzan a establecer, a veces de manera tímida y contradictoria, procesos de descentralización en los países, impulsados por los gobiernos nacionales.
- Cobran cada día más importancia y vigencia los procesos de globalización, donde se establece una “explosión” de los localismos, generándose los fenómenos de la *glocalización*, es decir, cuando las corrientes globales se contactan con las realidades en el territorio, con las gentes y los pueblos.
- Las variaciones, que se viven en los municipios, se dan de acuerdo a los niveles de desarrollo, a la institucionalización alcanzada, a la presencia del Estado en el territorio.
- Se comienza a recomponer, a reinventar un espacio político, tanto en el ámbito local como en la gestión del territorio, no exento de los vicios y prácticas del pasado.
- Se desarrollan formas de gestión territorial desde instancias asociativas o intermunicipales impulsadas y orientadas a veces, por agentes externos al municipio.
- Se está iniciando un proceso de reconstrucción del Estado desde un enfoque más territorial y desde una visión multidimensional del desarrollo local, considerando lo ambiental, social, económico, político e institucional.

A continuación las cifras del municipalismo en Centroamérica:.

País	Extensión en Km2	Población en millones	Departamentos o provincias	Número de municipios	Número de mancomunidades
Guatemala	108,889	11,4	22	331	14
El Salvador	21,040	6,3	14	262	55
Honduras	112,491	6,4	18	298	55
Nicaragua	129,494	5,0	16	151	No disponible
Costa Rica	50,660	4,0	7	81	11
Panamá	77,046	2,9	10 provincias 2 comarcas	74	No disponible

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la página de la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano⁴ y documento sobre Conformación y Funcionamiento de Mancomunidades⁵

Experiencias DEL

La relación DEL – gobierno local en Centroamérica es relativamente reciente. A comienzos de la década de los noventa, se comienza a explorar el tema. Algunas veces, planteado como “el municipio como agente de desarrollo” o la “creación de agencias de desarrollo local”, la mayoría iniciativas impulsadas por la cooperación internacional.

Paralelamente la globalización, la descentralización y el fortalecimiento municipal son temas que también se estaban discutiendo en la región. De igual forma se plantean los temas de pobreza e inequidades. No debemos olvidar que los países latinoamericanos, y por supuesto los de Centroamérica, presentan las mayores inequidades del mundo, a pesar de que no son los más pobres.

De igual forma, la necesidad de generar políticas y acciones efectivas, que contrarresten las inequidades es que se comienzan a establecer formas innovadoras de relacionamiento que inciden en la gobernanza y la gobernabilidad. Es así como se conoce de las ventajas competitivas al promover el desarrollo desde el nivel micro al nivel macroeconómico, especialmente considerando la coordinación entre el sector privado, las autoridades locales y las diversas organizaciones de la sociedad civil. Esta situación contribuye a establecer políticas más efectivas, ya que están elaboradas de manera concertada. El avance e implementación ha sido sostenido, tanto por el nivel de implicación de los actores afectados como por la incidencia en el plano económico y de calidad de vida (empleo, mejora de capacidades).

Es importante destacar que en la realidad Centroamérica, se carece de una cultura de desarrollo de iniciativas de cooperación público – privadas, hay

⁴ www.femica.org

⁵ AID – ICMA. Conformación y funcionamiento de mancomunidades. Sistematización Crítica y propuesta. 2006.

tímidos esfuerzos en este orden en el plano nacional. De igual manera, la incorporación de la sociedad civil en algunos países sólo está inscrita en el plano formal. Paralelamente hace unos tres años, se están impulsando acciones con el sector privado orientadas a la responsabilidad social empresarial. De ahí la importancia de conjugar esfuerzos y apuntar a una dirección de configuración del desarrollo de manera concertada.

Por lo descrito, es de suponer que existe poca información disponible sobre iniciativa DEL en la región, en términos generales se identifican una serie de acciones aisladas. Iniciativas tanto de la cooperación internacional como de organizaciones no gubernamentales. A continuación una muestra general de lo encontrado.

Impulso iniciativa	Zona incidencia	Descripción
Banco Interamericano de Desarrollo – BID.	Región del Quiché, Guatemala. 18 municipios	Sustitución de cultivo
Empresa privada	La Lima, Honduras	Promoción de empleo y vivienda
Fondos de Inversión Social – Gobierno Central	Municipios de El Salvador	No se dispone
PRODERE	Centroamérica	Red de agencias de desarrollo local
Agencia de Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de América - USAID	El Salvador	Proyecto FODEL
	Guatemala	Proyecto GOLCEL
Organización Internacional del Trabajo - OIT	Honduras	Programa Regional de Empleo Sostenible, fases 1 y 2.
	Nicaragua	
Cooperación Alemana - GTZ	Varios municipios de Guatemala	Conformación de <i>grupos gestores</i> alrededor de un tema de interés común.
Varios organismos de cooperación	Centroamérica	Recursos naturales con la iniciativa del Corredor Biológico Mesoamericano.
Organizaciones no gubernamentales	Países de la región centroamericana	Recursos naturales, ambiente, tecnología, ...

Fuente: elaboración propia sobre la base de diversas fuentes.⁶

Como se desprende se requiere de un esfuerzo de sistematización de experiencias con el fin de ir generando metodologías, experiencias y lecciones aprendidas. También es de destacar que no se tiene información detallada de las mismas, en particular, identificando el papel de los gobiernos locales en las iniciativas desarrolladas.

⁶ Llorens, Juan Luis. BID. s/f.

<http://www.oitandina.org.pe/pagina.php?seccion=&pagina=226&parte=2>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/sidel/casos/gestorxela.htm>

www.femica.org

Ventajas, oportunidades y limitaciones del DEL

A pesar de no contar con información sistematizada, podemos definir de manera empírica una serie de condiciones que han contribuido al éxito de algunas experiencias, de igual manera, se identifican factores de riesgo para el desarrollo de experiencias exitosas.

Ventajas y oportunidades

Las experiencias exitosas y prometedoras se dan en el marco de:

- Procesos de gestión municipal participativa.
- Una planificación estratégica del desarrollo local elaborada con metodologías participativas.
- Cuando las y los actores involucrados han definido una visión de largo plazo del municipio

Las autoridades locales han emprendido acciones tendentes a:

- La adopción de nuevos roles, como promotores y facilitadores del desarrollo local en general y del desarrollo económico en particular.
- La cobertura universal de servicios básicos.
- La gestión de recursos propios.
- El fomento de alianzas tanto a lo interno como externo del municipio.
- Apertura política y generado capacidad de negociación a lo interno del gobierno local (Concejo Municipal y Alcalde/sa), así como a lo externo del municipio
- Generar un ambiente de seguridad, credibilidad y transparencia en todos los actores que se involucren.
- Si bien es cierto son experiencias de ámbito local, no se exime ampliar a municipios vecinos y tener incidencia territorial amplia.

Se ha contado con apoyo técnico para:

- Los procesos participativos (asesoría, capacitación, estudios, diseño de procesos, sistemas, proyectos, etc.)
- Capacitación en liderazgo y negociación

En el entorno nacional:

- El Gobierno Central debe impulsar políticas de apoyo a estos procesos y fomentar procesos de descentralización consecuentes.

En cuanto a recursos:

- Se necesita capital semilla como inversión inicial básica que genere aportes de contraparte.

Limitaciones y riesgos

- El no contar con espacios de diálogo y concertación.
- El que no se beneficie prioritariamente a la población local, sin excluir la inversión externa pero salvaguardando los intereses generales de la población y del municipio.

- Estos procesos deben ser integrales y requieren capacitación, promoción del lugar y de sus productos, ornato, higiene ambiental y educación.
- La falta de políticas de fomento al sector MiPyME por parte del gobierno central.
- No contar con todos los sectores implicados en el tema en el proceso de identificación de necesidades, potencialidades y propuestas.
- La permanencia de excesivos procedimientos burocráticos; poca estabilidad normativa; restricciones en el acceso al crédito financiero por parte de las micro, pequeñas y medianas Empresas - MiPyMES; falta o baja integración de los sistemas productivos locales para aprovechar las ventajas comparativas y competitivas; acceso restringido al conocimiento y a la información sobre negocios, mercados y medio ambiente; poca integración de los mercados locales con los nacionales, regionales o internacionales, etc.

A pesar de la dispersión de experiencias desarrolladas, un punto crítico es la elaboración de diagnósticos, de planes de desarrollo económico y de inversión. Estos deben estar acompañados de asistencia o capacitación para la negociación, siempre contando con la participación de sector productivo e inversionista, asociaciones de la población implicada, organizaciones no gubernamentales, instituciones descentralizadas y desconcentradas, lideradas – en lo posible – por el gobierno local. Si se da una concurrencia de esfuerzos, es factible propiciar mejoras en la infraestructura local, generar e instalar nuevos negocios, ampliar y mejorar la prestación de servicios, generar empleo y nuevas fuentes de trabajo, así como promover la inversión externa; todo ello, para mejorar la calidad de vida de la población desde criterios de sostenibilidad.

Planificación estratégica del Desarrollo Económico Local

“Si bien no somos los más pobres, somos el continente con mayor brecha entre ricos y pobres, el continente líder en desigualdades sociales y desequilibrios territoriales, y con increíbles inequidades de género, edad y etnia”⁷

A partir de la década de los ochenta los gobiernos centroamericanos comenzaron a vivir una profunda transformación del régimen económico; situación que dejó en evidencia que la apertura de los mercados internos, la desregulación y la privatización no han sido suficientes para asegurar la competitividad internacional de las empresas y generar un crecimiento económico mayor. Sigue siendo un elemento central en la agenda la mejora en la distribución del ingreso, la reducción de la pobreza y de la desigualdad y el aumento de la calidad de vida de la población.

⁷ Enríquez, Alberto. Desarrollo Local: Hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano”. Alternativas para el Desarrollo No. 80. FUNDE. San Salvador, El Salvador, diciembre de 2003.

Algunas cifras⁸ nos indican la situación de la población en Centroamérica y República Dominicana, del total, el 49,7% vive en condiciones de pobreza, es decir 23 millones de personas de 47,3 millones de la población en el año 2001. Y, lo que es más grave aún, de los 23 millones de personas, el 22,3 % vive en condiciones de pobreza extrema o indigencia. La pobreza extrema es mayor en las áreas rurales que en la urbana.

Pobreza según países de Centroamérica y República Dominicana.

Subregión	El Salvador 2001	Costa Rica 2001	Guatemala 2000	Honduras 2002	Nicaragua 2001	Panamá 2000	República Dominicana 2002
Pobreza total							
Total	49,7	22,9	56,2	71,6	45,8	40,5	44,9
A. Urbana	35,6	18,6	27,1	63,4	30,1	23,4	41,9
A. rural	65,4	28,5	74,5	78,5	67,8	68,9	50,7
Pobreza extrema							
Total	22,5	6,8	15,7	53,0	15,1	26,5	20,3
A. Urbana	12,3	3,9	2,8	32,5	6,2	11,1	17,1
A. rural	33,8	10,5	23,8	70,4	27,4	52,2	26,3

Fuente: Barahona, Manuel y otros. Democracia, pobreza y desigualdades en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Agosto, 2004. pp 6.

Es importante señalar que en todos los países la incidencia de la pobreza total y extrema es en las zonas rurales, denotando regímenes centralistas donde el Estado en muchos casos es ausente en las zonas alejadas del centro. También se destaca que la mitad de la población vive en la zona rural.

También se deben visibilizar cuestiones positivas, como lo son los procesos democráticos después de años de violencia en algunos países de la región, también la emergencia de nuevos movimientos sociales tanto a nivel nacional como locales, especialmente en el ámbito local, donde los distintos actores tienen una mayor cercanía para discutir y elaborar alternativas de solución a los problemas identificados.

Es importante señalar que si bien es cierto que la mayoría de los estudios apuntan que el crecimiento económico reduce los niveles de pobreza, cabe indicar que el mercado de trabajo juega un papel preponderante, ya que los ingresos familiares lo constituyen los salarios de las y los miembros de los grupos familiares. Y, en este sentido, si bien es cierto el empleo creció en la región a un ritmo de 3,8% anual en la década de los noventa. Los datos

⁸ Barahona, Manuel y otros. Democracia, pobreza y desigualdades en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Agosto, 2004. (Documento para integrar el Informe La Democracia en América Latina, hacia una democracia de ciudadanos y ciudadanas).

indican que de cada 10 empleos, 7 son del sector informal. (estudios de CEPAL, 2001 y la OIT).

También, en términos generales podemos afirmar que la población indígena es fundamentalmente pobre; que los hogares pobres tienen más miembros (considerando también que los hogares rurales también son más grandes); la pobreza afecta principalmente a la niñez. Se estima que la población femenina es proporcional a la masculina y uno de cada cuatro hogares es jefado por mujeres. Las personas pobres tienen menos educación y acceso a servicios básicos, además se ocupan principalmente en el sector informal.⁹

En el panorama descrito, se plantea un reto para toda una gama de actores que identifican diversas soluciones a los problemas vividos o detectados, en las cuales la planificación para el desarrollo económico local, la descentralización y la gestión participativa son un común denominador. Por las características de la población, los gobiernos locales encuentran grandes dificultades para financiar proyectos de desarrollo debido a la falta de ingresos en las recaudaciones de renta municipales y a la dificultad de estos gobiernos de darle continuidad de largo aliento a las políticas de DEL, producto de la dinámica electoral y de los ciclos administrativos electorales. De igual forma el sector privado representado en las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES¹⁰, encuentra una serie de obstáculos para dinamizar sus negocios.

Es importante destacar que las propuestas de planificación para el desarrollo económico local como instrumento democrático del desarrollo sostenible no surge por casualidad en los países de la región centroamericana, sino como resultado del estado de situación y como una ruta diferente y alternativa de desarrollo nacional y regional. También, además de una amplia población rural, como se presentó más arriba, es importante destacar la preponderancia que están desarrollando ciudades intermedias en las economías nacionales, convirtiéndose en posibles agentes multiplicadores del desarrollo en sus territorios de influencia y avanzando hacia un balance con las siempre fuertes ciudades capitales y áreas metropolitanas. Y, también hay un gran número de municipios que poseen estructuras económicas poco diversificadas, limitando la oferta de empleo e inversión pública y privada.

Planificación estratégica - DEL

Dada la realidad de los países de la región centroamericana, la planificación para el desarrollo económico local, tal y como se planteó más arriba, debe

⁹ Ibidem. Pp 11 – 14.

¹⁰ Según la OIT (2005) aproximadamente el 76% de las decisiones económicas de los países tienen una perspectiva interna y la inmensa mayoría de las empresas existentes en América Latina son micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales suponen en promedio más del 96% del total de empresas existentes y casi el 57% del empleo.

ser discutida e implementada no sólo en su dimensión de crecimiento, sino como una estrategia de generación de empleo y trabajo, en especial para mujeres y personas con dificultad de acceso al empleo. Entendiendo que la generación de empleo viene acompañado de su correlato, la mejora de la calidad de vida.

De igual manera la planificación para el desarrollo económico local y la descentralización son a la vez estrategias e instrumentos de desarrollo. Su gran potencialidad radica en que representan una estrategia diferente para el desarrollo, ya que rompen con esquemas tradicionales de gestión administrativa y de gobierno.

La planificación del desarrollo económico local significa plantear una serie de acciones estratégicas, planteadas de acuerdo a las respuestas que se construyen participativamente en relación a:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Pasos a seguir

Contextualizar

Según datos del World Development Indicators del año 2000 del Banco Mundial, la parte de la producción mundial que es objeto de exportaciones sólo alcanza, en promedio, el 23% en 1998. Ello quiere decir que la producción no comercializada internacionalmente es la gran mayoría de la producción mundial. Esto nos indica que no todo está tan globalizado, ni el mundo es un solo mercado. También, es importante tomar en cuenta que la inversión extranjera directa, es decir, la parte de la inversión extranjera que se concreta en nuevas instalaciones productivas es solamente un 2,2% de la producción mundial. Esto nos indica que las actividades productivas en el mundo no vienen explicadas exclusivamente por las decisiones que protagonizan las grandes empresas, nacionales o extranjeras.

Se puede apreciar entonces que la producción local no es una cuestión marginal, sino la forma más frecuente de funcionamiento de la gran mayoría de la gente en los países en desarrollo en general y de la región centroamericana en particular, cuestión que, desde la perspectiva de la cooperación al desarrollo no puede ser omitida ni dejada únicamente a los planteamientos y políticas asistenciales.

Es por lo expuesto que es muy importante tener claro el "panorama", se recomienda entonces abordar los siguientes temas:

1. Lo externo al territorio:

Con esto es importante identificar las políticas, instituciones desconcentradas – descentralizadas que afectan el desarrollo. Identificar su incidencia en el municipio o región, los niveles de coordinación, etc.

Asimismo es importante identificar el papel de las distintas agencias de cooperación.

2. Lo interno del territorio:

Se refiere fundamentalmente a un inventario de infraestructura, servicios básicos, caracterización de la municipalidad, de las fuerzas sociales y productivas, la relación de la fuerza económica, el empleo y las fuentes de trabajo.

- a. *La participación como factor de sostenibilidad*: la implicación de los distintos sectores y actores contribuye a la apropiación de la iniciativa, así como al enriquecimiento de la misma a través del reconocimiento de la diversidad. De igual manera el contemplar las posibilidades de generar acciones de intersectorialidad e interinstitucionalidad, contribuye a aunar esfuerzos e ideas para la sostenibilidad de las acciones.

Actores y vínculos

Para esto se pueden hacer mapas de actores, una matriz útil puede ser:

Area temática	Instancia	Objetivo de la instancia	Nivel de relacionamiento con el tema	Grado de incidencia en la propuesta

- b. *Diagnóstico sistema económico*: se refiere a la identificación de actores y procesos productivos así como la incidencia de los mismos en la vida de las personas en el territorio definido, esto al reconocer aspectos que afectan la dinámica de la economía.

Mapas productivos – potencialidades

Conocer la vocación o vocaciones productivas en un territorio.

Sector de desarrollo	Empresas relacionadas	Producción Local	Producción Nacional	Relación producción nacional - local

Identificación de sectores productivos

Este indicador, relativo al total de empleos y remuneraciones. El objetivo de este indicador es el de mapear la especialización relativa del municipio y/o región en un determinado ramo de actividad económica.

Sector productivo	No. Empresas relacionadas	Número de empleados/as	Remuneración promedio	Ingresos totales aproximados	Población económicamente activa en la región

Relevancia sectorial.

Se refiere a la acumulación económica, tomando el total de empleos y la remuneración por actividad.

Sector productivo	Empresas relacionadas	Número de empleados/as	Promedio de salario recibido	Relación con salarios mínimos

La densidad

Es en relación al número de empresas identificadas en los aglomerados económicos. Este criterio de densidad mínima debe ser bastante amplio para lo cual podemos considerar como mínimo la existencia de dos o más emprendimientos productivos en el territorio.

Sector productivo	Empresas relacionadas	Número de empleados/as	% del sector productivo general

La importancia municipal

Se refiere a la historia cultural y vocacional del municipio, considera los años de desarrollo de la actividad y las modificaciones en cuanto a valor agregado.

Sector productivo	Empresas relacionadas	Años de actividad	Valor agregado

- c. *Diagnósticos socioculturales:* aquí consideraremos la caracterización de la población en general en cuanto a género, edad, elementos culturales que se distinguen – pluriculturalidad, identificación de servicios sociales (centros educativos, de salud, de esparcimiento cultural). De igual manera la identificación de administración y acceso a justicia; niveles de (in)seguridad

ciudadana. También aspectos relativos a la presencia o no de instrumentos de planificación ciudadana.

Es importante identificar el tejido social, las organizaciones, las relaciones, los niveles de participación e incidencia en la gestión local. Un mapa de las organizaciones sociales y sus objetivos nos dirá mucho de las preocupaciones y soluciones que la población está trabajando.

- d. *Diagnósticos ambientales*: se consideran fundamentalmente un inventario de los recursos naturales endógenos (playas, ríos – cuencas); el tratamiento de residuos sólidos, si se realizan acciones de reciclaje, reutilización, reuso; si hay tratamiento de aguas residuales. Se identifican la presencia de parques naturales o zonas de reserva y, de ser así, la relación de la población con las mismas. Y por último, en cuanto a la gestión ambiental municipal, así como el uso de instrumentos de política ambiental como lo es el cobro por servicios ambientales.

Elaboración de planes

Posterior a diagnóstico de la situación y la identificación de los recursos y las potencialidades locales, se realiza, de manera participativa una devolución de los hallazgos. En ese momento se definen las áreas a trabajar.

Antes de plantear una matriz de trabajo es conveniente establecer los siguientes conceptos:

Objetivos - metas, se refieren a lo que queremos llegar a tener, es la situación deseada.

Es claro que los objetivos últimos de la planificación estratégica DEL son el mejorar el empleo y la calidad de vida de las y los habitantes de un territorio determinado, así como contribuir a la equidad social.

Es por ello que los objetivos específicos o metas deben ir orientados a la mejora de la eficiencia productiva y la competitividad, ya sea a través del fortalecimiento del sistema productivo local o bien caminar hacia su transformación, quizá desde la diversificación y el valor agregado en las actividades productivas locales.

Incluir criterios de sostenibilidad ambiental desde un inicio.

Recursos, cualquier emprendimiento productivo se ubica en un contexto social, histórico, cultural, político y territorial definido; por ello se debe considerar y potenciar la posibilidad de acceso a servicios de apoyo a MiPyMES, a servicios de infraestructura, al conocimiento

del mercado a capacitación para la innovación y la cooperación entre empresas.

Incluir criterios de sostenibilidad en el uso de recursos y de prevención de la contaminación.

La valoración del recurso humano es fundamental, así como las relaciones culturales.

Es importante no perder de vista la integración de los recursos disponibles y los potenciales.

Presupuesto, corresponde a los recursos destinados para la ejecución de acciones definidas.

Responsables, son las personas o instituciones que llevarán a cabo las acciones definidas de común acuerdo.

Seguimiento – evaluación, se refiere al acompañamiento que se da a los procesos. También se plantean como dos caras de una misma moneda, esto en el sentido que el monitoreo constante, permite evaluar la marcha de las acciones, permitiendo a su vez, establecer las medidas correctivas necesarias.

Indicadores, se refiere a los instrumentos que nos mostrarán de manera numérica el cumplimiento de los planes. Es importante que representen alguna dimensión que nos interese resaltar, es también importante que sean comunes con otras iniciativas, lo que permitirá tener elementos comparativos, y por último, que reflejen la situación actual, con la información estadística más reciente. Es importante que tengan las siguientes características: cuantitativos, de resultado y de diagnóstico. Deben tener su fuente de verificación.

Objetivos y metas	Actividades	Presupuesto	Responsable	Indicadores	Fuentes de verificación

Competitividad

La competitividad se entiende como la capacidad de una organización, sea pública o privada, lucrativa o no, de mantener de manera sistemática y continua en el tiempo, ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. De manera general, se utiliza el término competitividad y de mejorar la competencia en el sector empresarial, político y socioeconómico. En este sentido, se asume que los agentes económicos deben pasar de una actividad

“conservadora” a un planteamiento dinámico, abierto, expansivo y proactivo.

En resumen, la competitividad se refiere fundamentalmente a las características ventajosas de un producto, proceso o servicio que lo ubica en mejor posición para situarse en el mercado y ser adquirido por las y los consumidores. La competitividad puede darse también desde la generación de condiciones favorables por parte de la institucionalidad en un territorio dado, a través de instrumentos de política para favorecer un determinado desarrollo productivo.

También, ésta puede definirse en el proceso productivo mismo, ejemplo son los sellos verdes, los sellos de equidad, etc. Esta última condición va unida a la sensibilización de las y los consumidores para la selección de estos productos o servicios por los criterios de producción que llevan impresos.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", es decir, con características de eficiencia y eficacia de la organización. Se destaca en el tema de la excelencia, el desarrollo de reconocimientos, como el caso de los sellos, certificados, etc., que devienen de una gestión de calidad muy apegada a normativa especialmente diseñada para ello, respondiendo a auditorias para verificar su cumplimiento adecuado.

Un enfoque competitivo incide en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario/a. Podríamos definir que la ventaja competitiva de una empresa está en su habilidad en el uso de recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, además de considerarlos mejor que sus competidores.

El enfoque hacia la competitividad supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas, independientemente de su tamaño, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

En cualquier caso, es importante destacar lo que plantean distintos autores (Albuquerque F., Bianchi P., Meyer-Stamer J., Porter M., entre otros), el análisis de las experiencias DEL muestra la importancia de la construcción de ventajas competitivas territoriales como resultado de la actuación concertada de actores públicos y privados, facilitando la conformación de mercados eficientes de servicios de desarrollo empresarial y de oferta de recursos humanos orientados por las necesidades de innovación de los diferentes sistemas productivos territoriales.

Sin duda, la mejora del entorno de infraestructura, equipamiento y servicios de desarrollo urbano es también un aspecto fundamental de la competitividad. Esto hace necesario la formación de un entramado

institucional territorial concertado entre los actores públicos y privados en conjunto con la sociedad civil para el desarrollo económico local.

Alianzas para el desarrollo territorial: concertación, participación y coordinación entre actores

Los actores clave del Desarrollo Económico Local son:

- Empresas y emprendedores/as locales
- Asociaciones empresariales y profesionales
- Asociaciones de desarrollo y organizaciones sociales.
- Gobierno Nacional y Municipal.
- Instituciones de la administración pública desconcentrada y descentralizada
- ONG's con enfoque económico y de servicios empresariales
- Universidades y centros de estudio e investigación

Cada uno aporta de diferente manera al desarrollo económico, lo importante es generar sinergias en torno a actuaciones convergentes y temas comunes. La principal función de estas instituciones consiste en promover un programa o proyecto político de desarrollo, donde se concierten los diversos intereses y necesidades.

A nivel de municipio hay una base social y un capital humano que debe conformar una alianza estratégica para promover el desarrollo económico local. En las diferentes iniciativas puede haber varias formas para combinar la participación y relación de los diferentes actores.

Sector Público

El Gobierno Nacional

El gobierno nacional es el principal responsable de promover políticas que se orienten a una distribución equitativa de la riqueza entre la población. El gobierno central – a pesar de las transferencias hacia los gobiernos municipales en los casos que se dan – sigue siendo responsable por la orientación de la inversión pública en el entorno local y, a través de sus decisiones influye e impulsa en gran medida las condiciones para el desarrollo económico local.

La distribución del patrimonio entre los municipios debe obedecer a criterio de equidad con el fin de que eso se refleje en todo el territorio, es decir que la regulación y prestación de servicios públicos, la formulación de políticas y programas de fomento económico local y regional.

De igual forma en el nivel central se deben generar alianzas con los sectores representantes productivos, de los trabajadores/as y la sociedad civil para que las políticas que emanen tengan incluidos los intereses y necesidades de todos los actores.

Asimismo, debe actuar desde criterios de descentralización y desconcentración con el fin de tener presencia en todo el territorio y pueda así coordinar acciones con autoridades locales.

Gobierno Municipal

La municipalidad debe contribuir al desarrollo económico del municipio, para mejorar el nivel de vida de la población. Su función es ser promotora, facilitadora y reguladora de la integralidad del desarrollo.

Es el responsable de las políticas públicas municipales y de generar condiciones favorables para el desarrollo productivo en el municipio. Esto implica el mejoramiento de los ingresos de sus habitantes así como de su nivel de vida.

Ambas instancias de gobierno pueden desarrollar sistemas de incentivos (financieros - económicos, de capacitación, de simplificación de trámites, de reconocimiento, de mejora tecnológica, de investigación) con el fin de mejorar la competitividad del sector empresarial nacional y local.

Sector Privado

Las micro, pequeñas y medianas empresas - MiPyMES

El conjunto de empresas a nivel local forman parte del sistema productivo del municipio. Al lado del sector de la economía informal se les deberá tomar en cuenta por su nivel de organización e importancia en la economía del municipio.

También están las empresas que proveen servicios públicos como agua, electricidad, telefonía y que están interesadas en el crecimiento económico local y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Las gremiales:

El papel de estos gremios deberá orientarse a mejorar su capacidad de agremiarse en función de las cadenas productivas. Es necesario que este subsector comience a entender la competitividad de una manera sistémica considerando los beneficios sociales.

También son la instancia privilegiada para fomentar la relación público – privado. Este acercamiento puede ser a través de áreas de intervención del estado; por ejemplo, ambiente.

Empresas e instituciones financieras:

El financiamiento para el desarrollo económico local es clave, ante ello las instituciones que prestan servicios financieros (bancos, financieras, cooperativas, asociaciones solidaristas), juegan un rol importante con las líneas de crédito que ofrezcan y a través de las cajas de ahorro, las uniones de empleados/as, manejo de fideicomisos.

Sin embargo, el punto clave es que se impulsen programas crediticios accesibles, flexibles y con bajas tasas de interés para el fomento de DEL; además de otras

Las Organizaciones No Gubernamentales

Hay ONGs locales o regionales con gran conocimiento de estrategias de promoción de MiPyMES, desarrollo de asociaciones de productores rurales, proyectos productivos para la protección del medio ambiente, proyectos productivos de mujeres, así como programas de reinserción laboral de juventud y población desplazada.

Es frecuente ver que las ONGs prestan servicio donde el sector privado tiene poca o nula presencia.

Sostenibilidad: ambiental, económica, social e institucional – técnica

Al hablar de sostenibilidad, nos referimos a varios ámbitos: el político, el técnico, el social y el financiero. Todos ellos contemplados en este documento. Por su importancia se convierte en un aspecto a tratar con especial interés.

De igual forma la sostenibilidad se refiere a que las acciones que se desarrollen están enmarcadas desde el equilibrio entre las acciones, intereses, actores, amenazas, oportunidades, etc., y desde esa perspectiva genera condiciones para su permanencia en el tiempo, también incluyendo espacios para la reflexión y la posibilidad de cambio. De igual manera, con el fin de contribuir a una sostenibilidad de manera integral, debe existir un equilibrio entre los distintos ámbitos.

La **sostenibilidad política**, está dada por el nivel de apropiación que las autoridades locales tengan de la iniciativa, del papel de promotor del desarrollo y articuladora de los intereses y necesidades de los distintos actores. También está dada por la posibilidad de un ejercicio de liderazgo, concertación y negociación no tradicionales.

La **sostenibilidad técnica**, se refiere a que se cuente con el personal mínimo para el funcionamiento con criterios técnicos, que esté en condiciones de alcanzar objetivos y mejorar las condiciones generales de la iniciativa. Esta situación permitirá contar con recursos y fortalecer el componente técnico a través de su profesionalización.

Sostenibilidad institucional, la gestión estratégica y competitiva del territorio y del desarrollo conlleva fortalecer las instituciones públicas municipales e intermunicipales, si están implicadas, para que sean más representativas, eficientes y transparentes.

Sostenibilidad social, es decir a establecer canales de participación ciudadana, sea esta dirigida a la ciudadanía o bien a grupos organizados y asociaciones de desarrollo, con el fin de que se integren a la "solución del problema" y con ello aportan no solo sostenibilidad en el tiempo sino también con ideas y recursos (humanos), dándole un valor agregado de legitimidad y cualificación social al proyecto. Se contemplan las alianzas estratégicas con otros sectores para ir generando sinergias; esta situación se puede dar en el sector privado, en particular activando mecanismos para que asuman y desarrollen planes de responsabilidad social empresarial además de incentivar prácticas productivas amigables con el ambiente y del fomento de la productividad en general.

Por último, la **sostenibilidad económica**, es decir garantizar que se tienen o se generarán los recursos para que la iniciativa se mantenga desde el primer momento; procurando buscar el equilibrio entre costos y beneficios.

Gobierno Vasco

Dirección de Cooperación para el Desarrollo

Hegoa

Curso de Capacitación en Desarrollo Económico Local

***Enfoque de género en los
proyectos productivos***

Marcela Jager Contreras

Octubre, 2006

Algunos conceptos

Género y equidad

La introducción del concepto de género en los análisis sociales trajo consigo una serie de rupturas epistemológicas a las maneras en cómo se había entendido la posición de las mujeres y de los hombres en sociedad.

En ese sentido puso en la discusión:

1. La idea de variabilidad, ser hombre o mujer es una construcción cultural y varía de cultura en cultura, manteniéndose una base común en el sistema patriarcal.
2. Es relacional, el género como construcción social de las diferencias sexuales, alude a las distinciones entre lo femenino y lo masculino, así como las relaciones inter e intra género.
3. Evidencia la multiplicidad de elementos que constituyen la identidad de mujeres y hombres, toda vez que el género será vivido y definido de modo particular de acuerdo a su pertenencia étnica, de clase, de edad, de opción sexual, etc.
4. Evidencia el posicionamiento en los distintos contextos en el que se dan las relaciones intra e inter género. Se visibilizan los movimientos que se viven en relación al poder y su ejercicio.

Es así como el concepto de género plantea el desafío de particularizar, de explorar en las realidades más que asumirlas como dadas. En este sentido se contrapone a la idea de un universal mujer u hombre y de la fijeza de su identidad, posición y condición. Precisamente, este término permite no sólo conocer los cambios en las relaciones entre hombres y mujeres sino que abre la posibilidad de las transformaciones de esas relaciones.

En ese sentido, podríamos plantear que el criterio de equidad de género se refiere al reconocimiento de la diferencia, y del hecho de que en las sociedades patriarcales se tiende a vivirla como desigualdad. El principio de equidad impulsa a tomar en cuenta las condiciones y el posicionamiento de hombres y mujeres, reconociendo las brechas que se viven en todos los ámbitos. Equidad entre dos partes se refiere a la cualidad por la que ninguna de ellas es favorecida de manera injusta en perjuicio de la otra. La verdadera equidad entre mujeres y hombres significa alcanzar igualdad en el acceso a las oportunidades. Es importante reconocer que el trato igualitario a los desiguales puede generar más desigualdades.

Proyectos productivos con inclusión de género

Se entenderá que son aquellos que apuntan a la generación de ingresos de las personas participantes, situación que permitirá no sólo atender las necesidades prácticas, sino aquellas de carácter estratégico. Incidiendo así

en la condiciones y los posicionamientos estratégicos que se viven en función de la identidad de género.

También el desarrollo de proyectos productivos contempla una serie de acciones que tienen que ver con la relación con la institucionalidad, la capacitación, el acceso al crédito, el apoyo en las tareas del ámbito reproductivo, el control de los ingresos, etc.

De igual manera, el desarrollo de acciones dependerá de si los mismos son mixtos, sólo de mujeres o sólo de hombres, ya que variarán las relaciones internas, los enfoques en la capacitación, la generación de indicadores, etc.

Transversalidad

La transversalidad se refiere a pensar en cómo afecta y cómo viven hombres y mujeres desde su identidad de género las distintas acciones que se planifiquen. Es decir, al pensar en una acción debemos considerar que hombres y mujeres lo viven de manera diferente y con ello, se afectan también de manera diferente. Incluso a la hora de concebir las actividades, éstas se generarán de posiciones y condiciones diferentes. Esto último, en el caso de emprendimientos mixtos, requiere de proceso de negociación y conciliación de planteamientos.

Derechos económicos

Por las características de indivisibilidad e interdependencia de los derechos humanos, se considera que si no se garantizan los derechos económicos, sociales y culturales, los derechos civiles y políticos no podrán ser respetados ni protegidos.

Los derechos económicos, sociales y culturales son aquellos que posibilitan un nivel de vida adecuado para las personas. Cubren las siguientes áreas:

- la igualdad entre hombres y mujeres
- la accesibilidad y las condiciones de empleo
- la sindicalización
- la seguridad social
- la prioridad a las familias y a la protección especial a la niñez
- el disfrute de la cultura
- la alimentación
- la vivienda
- la educación
- la salud física y mental
- el medio ambiente sano

Los derechos económicos de las mujeres, considerando la construcción de género de nuestras sociedades se establecen en distintas convenciones internacionales y se refieren fundamentalmente a garantizar el acceso a las

diferentes aristas que configuran el desarrollo de una vida digna. Es así como se plantea el acceso a: el trabajo, la capacitación, recursos económicos - préstamos, ser empleada y emplear, garantías laborales (salario justo, jornadas, contratos), garantías sociales (seguridad social, vacaciones, pensión).

Para ello el Estado debe desarrollar políticas específicas, implementar medidas de discriminación positiva o acciones afirmativas que contribuyan a disminuir las brechas existentes entre los géneros en cuanto al ejercicio pleno de los derechos económicos (así como otros derechos como los políticos y sociales).

Género y recursos económicos

La globalización y la integración de mercados han puesto de relieve la importancia de la asociatividad productiva para alcanzar niveles de eficiencia colectiva que compensen las deficiencias de productividad en las pequeñas empresas individuales.

De igual forma, la rápida apertura de las economías de los países en desarrollo ha estado asociada con la disminución de los ingresos reales, la pérdida de la protección laboral y un vacío de la responsabilidad de los Estados en materia de reproducción social (cuidado de la familia, provisión de servicios sociales y servicios públicos esenciales). Al mismo tiempo, ha aumentado la vulnerabilidad de la salud, integridad física y bienestar de las mujeres que se debaten entre la economía productiva y la economía del cuidado.

Si bien es cierto en la mayoría de los países de la región centroamericana se carece de políticas sostenidas de bienestar social, los avances en la materia están experimentando una crisis. Los servicios sociales se ha visto impactado por los programas de ajuste estructural de la década de los ochenta, las nuevas propuestas económicas plantean omisiones mayores en el tema de la reproducción social. En esta materia, es preciso evidenciar que los países en desarrollo, muchos de los cuales tienen un bajo capital social, no le dan suficiente importancia tanto al tema de los servicios esenciales como a las consecuencias de esta omisión en el desarrollo de las capacidades de la ciudadanía.

Convenientemente para el sistema capitalista, el costo de la reproducción social de la fuerza laboral descansa en el trabajo no remunerado de las mujeres en sus hogares y comunidades. El proceso de liberalización contradice los objetivos de desarrollo humano y exacerba las actuales inequidades sociales y de género.

Los servicios que han sido privatizados y están en manos de las empresas transnacionales han resultado menos eficientes, y menos accesibles en términos sociales y económicos para los hogares, comparados con aquellos

que aún controla y administra el Estado; incluso se han vuelto menos transparentes a través de estrategias que garantizan su impunidad.

Por otro lado, más en el plano simbólico, la falta de modelos femeninos y de personas asesoras en las organizaciones, hacen que el tránsito de las mujeres en el espacio público sea difícil. Y si a eso se le suman las actitudes abiertamente sexistas (bromas, observaciones, comportamientos ofensivos, acoso), se vuelve aún más complicada el desarrollo de las mujeres en los espacios productivos.

En ese sentido, es importante generar espacios formales para la denuncia y hacer valer los derechos humanos. La cultura patriarcal ejerce la "invisibilidad de las mujeres", posiblemente debido a que se las ve como amenaza al poder, a la intromisión de los espacios que tradicionalmente han sido de uso exclusivo por parte de los hombres y el hecho de que a las mujeres se les juzga según los atributos de la femineidad y la no consideración de su profesionalidad o desempeño.

Otra característica que se presenta en cuanto a la relación género y empleo es la que se ha denominado las fronteras de cristal, que se refieren a los límites entre familia y trabajo, donde se impone de manera invisible los mandatos sociales de la femineidad y se obliga a elegir; esta situación de una a lo que se ha denominado los techos de cristal. En ambos casos se trata de superficies invisibles, ya que, a pesar de que no hay leyes ni códigos que digan las mujeres no pueden ocupar estos lugares de trabajo, en la práctica existen leyes y códigos familiares y sociales que tácitamente imponen al género femenino esta limitación.

Por último, otro fenómeno del nuevo orden económico en cuanto a la búsqueda de empleo y de mejores condiciones es el de la migración forzosa. En esta situación cada día se suman más mujeres, no obstante el trabajo reproductivo sigue dándose en condiciones de ausencia. El dolor que significa dejar a hijos e hijas a cargo de otras mujeres es una carga que se suma al trabajo productivo. Situación que no suele darse con la misma frecuencia con los hombres, ya que estos últimos tienden a establecer nuevos núcleos familiares y se van desvinculando paulatinamente de las familias en sus países de origen.

Otro aspecto que marca la organización social desde la mirada de género es aquella que tiene que ver con el acceso y control de los recursos. Tradicionalmente se relacionan recursos y poder, en particular los recursos económicos; si a esto le agregamos el hecho de que las mujeres y hombres se relacionan de manera distinta con el poder, podemos establecer que los recursos están muy distantes del acceso de las mujeres. Los recursos también tienen que ver con la toma de decisiones, de ahí que el acceso a esos espacios también es diferenciado para ambos géneros.

Herramientas para la introducción de la perspectiva de género en el desarrollo local.

La perspectiva de género se refiere a la identificación de las necesidades prácticas de género, que si se satisfacen modifican los roles y, las necesidades estratégicas de género, es decir, reconoce la subordinación de las mujeres, por lo que apuesta a la transformación de las relaciones de poder inter e intra genéricos.

De igual manera, la perspectiva de género nos permite mirar, pensar y sentir los procesos sociales e institucionales, contribuyendo con ello a establecer una nueva metodología de trabajo. Contribuye a reconocer a las y los sujetos como agentes de cambio, visibiliza la heterogeneidad de demandas y necesidades e impulsa la adquisición individual y colectiva del poder.

Lo anterior contribuye a dar sostenibilidad en acciones ya que al incluir la equidad y justicia como elementos centrales del desarrollo, se reconoce la sociedad en su conjunto. De igual forma, podemos resumir que se inciden en bienestar general, el acceso a los recursos, la participación y la cultura.

Criterios para la planificación con perspectiva de género

Planificar con perspectiva de género significa tener identificadas las necesidades prácticas y estratégicas de género de una población, definidos los recursos disponibles (humanos, materiales, simbólicos, ambientales, culturales, etc.), así como aquellos de carácter potencial y los agentes involucrados y su desarrollo, se definen y establece las actividades y acciones.

El proceso de planificación de un emprendimiento productivo desde la perspectiva de género debe considerar una serie de aspectos, dependiendo si los mismos son mixtos y sólo de mujeres. No se han considerado los emprendimientos exclusivos de hombres, ya que estos han sido la norma en los procesos productivos, además no se hacen desde la perspectiva de género. Por último, es importante señalar que todas las acciones de desarrollan de manera participativa.

Actividad - criterios	Emprendimientos de mujeres	Emprendimiento mixto
Identificación de necesidades	Necesidades prácticas y estratégicas de género/s	
Identificación y manejo de recursos	Definición de mecanismos de manejo de los recursos estableciendo criterios de rotación, potenciación de capacidades, ...	Criterios de representatividad equitativa en las instancias de toma de decisiones.
Formulación de	Consenso y priorización	Consenso, priorización e

Actividad - criterios	Emprendimientos de mujeres	Emprendimiento mixto
propuestas		inclusión de las distintas visiones de manera equitativa
Trabajo reproductivo	Definición de necesidades y puesta en marcha de estrategias de apoyo	
Inclusión de capacitación en temas de género	Establecer espacios de acuerdo a las posibilidades de tiempo, definir apoyos	Generar espacios independientes (feminidad – masculinidad) y cojuntos
Sostenibilidad	Análisis de uso del tiempo e identificación de los mismos en los ámbitos productivos y reproductivos. Combinar alternativas de solución.	
Tipo de grupo familiar	Si es jefa de hogar	Si son jefes/as de hogar

Indicadores de género

Los indicadores permiten examinar de cerca los resultados de ciertas iniciativas y de ciertas acciones. De ahí la razón de su importancia para el seguimiento y evaluación de programas de desarrollo.

Los indicadores de género tienen una función especial: señalar en qué medida y de qué maneras los programas y proyectos han logrado los objetivos y resultados previstos en materia de equidad de género. Los indicadores de género miden los cambios relacionados con género que sufre la sociedad a través del tiempo.

Los indicadores de género son importantes porque visibiliza los aportes de las mujeres, que tradicionalmente se han ignorado. Un ejemplo de esto es el Producto Interno Bruto, donde no se contabilizan las tareas tradicionalmente reservadas para mujeres, tales como la crianza de los hijos e hijas y el trabajo doméstico. En este sentido se ha fomentado el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos de género para ilustrar la participación de mujeres y hombres en los diferentes aspectos de la vida social.

Como todas las herramientas de evaluación, los indicadores tienen sus límites. Por ejemplo, un indicador puede indicar cuántas personas participaron en un proyecto, pero dará poca información sobre la naturaleza, grado y efectos de su participación. Para comprender estos aspectos debemos generar indicadores cualitativos.

Los indicadores cuantitativos: son mediciones numéricas de cambio; por ejemplo, el número de mujeres que asiste a un centro de orientación prenatal.

Los indicadores cualitativos: son las percepciones; por ejemplo, las opiniones de las personas en cuanto a las modificaciones en las relaciones sociales, en la autoridad o en una situación. Pueden ser cuantificados. Por ejemplo, el número de mujeres, en la región de ejecución de un proyecto, que considera

que su situación ha mejorado puede constituir el aspecto numérico de un indicador cualitativo.

Redes

Las redes en el ámbito de emprendimientos productivos se pueden ver desde dos perspectivas. Una primera, considerando un mismo ámbito de producción, y con ello generando de manera conjunta una red de comercialización, y también a través del asociacionismo una visión integral o sistémica de la actividad y la competitividad empresarial. Esto posibilita el diseño de acciones territoriales integradas a fin de incrementar la competitividad de las empresas en su conjunto, creando además un clima favorable para el establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación entre las empresas del sistema productivo local.

Por otro lado, es importante resaltar que la actividad empresarial no se realiza en el vacío, sino que su eficiencia productiva y competitividad dependen de las mejoras que logren producirse al interior de la empresa, del conjunto de la cadena conformada por los eslabonamientos productivos hacia atrás y hacia adelante de dicha empresa; entonces también se pueden generar redes o asociaciones con proveedores así como con consumidores.

Ruta crítica para desarrollar proyectos productivos desde la perspectiva de género (mixtos o sólo de mujeres)

Por ruta crítica entenderemos la síntesis de los diferentes momentos identificados en la conformación y puesta en funcionamiento de de proyectos productivos desde la perspectiva de género. La misma se presenta diferenciando tres momentos, el primero de definición, el segundo de conformación y consolidación y, el último de funcionamiento.

El momento de definición corresponde a un análisis del entorno y la dilucidación del interés, la oportunidad, los costos, las potencialidades, y otros que significa un desarrollo productivo. Es un momento para aclarar el panorama, tanto a lo interno como lo externo.

Conformación e instalación: en este momento se consideran el conjunto de acciones tendientes a la puesta en marcha de la empresa; también es el momento de formalizar la iniciativa, definición de acciones de carácter obligatorio, etc.

Funcionamiento: se refiere a la generación y puesta en marcha de las herramientas para desarrollar el trabajo y cumplir con los objetivos establecidos. Se incluye la comercialización.

Momento de definición

1. **Diagnóstico participativo:** es importante definir un diagnóstico de manera participativa para definir la situación del sector productivo en la zona o región de influencia.

Dependiendo de quienes participen se establecerán metodologías que permitan la participación equitativa en términos de posibilidad de opinar, de disentir, de consensuar.

El diagnóstico incluye los ámbitos productivos, sociales e institucionales, definiendo el grado de afectación con la iniciativa a emprender, las relaciones de poder que posiblemente se den, así como las sinergias a establecer.

Asimismo, es importante la realización de mapeos de poder que contribuyan a la identificación de organizaciones privadas o públicas, con el fin de valorar las posibles relaciones a establecerse, así como el fomento de estrategias para el fortalecimiento de la empresa. Por ejemplo en temas de introducción de tecnologías, de capacitación específica en gestión empresarial y liderazgo y aspectos técnicos.

2. **Establecimiento de necesidades y definición de intereses:** la definición de necesidades e intereses se generarán de acuerdo a las categorías de necesidades prácticas y estratégicas de género, cuando se refieren al ámbito interno. Cuando son grupos mixtos se deben generar espacios independientes para hombres y mujeres, así como aquellos comunes.

Si son del ámbito externo, se referirán al posicionamiento en el sector productivo de la zona de influencia; las posibilidades de generar redes y/o encadenamientos productivos. En este sentido es importante identificar y potenciar un elemento que esté integrado (evidente o potencial) que contribuya a diferenciarse del promedio de emprendimientos productivos similares. Este aspecto está íntimamente ligado con el mercadeo.

3. **Reconocimiento del trabajo reproductivo / manejo del tiempo**
Es importante ir generando condiciones para conciliar los trabajos reproductivos y los productivos, tanto en hombres como en mujeres; esta situación se puede evidenciar a través de la contabilidad del uso y manejo del tiempo. En ese sentido:
 - Las mujeres: conciliar tiempos para el grupo familiar, el trabajo y para sí mismas.
 - Los hombres: propiciar el involucramiento en las labores de cuidado.
 - Las empresas: elaboración de una política favorable al manejo equitativo del tiempo (espacios para el desarrollo cultural, capacitación, cuidado de hijos/as, etc.)

Contribuir al cambio en los roles de género aprendido con el fin de ir construyendo sociedades equitativas y solidarias, desde el manejo del poder de manera creativa y no impositiva.

4. **Identificación de recursos:** materiales, económicos, afectivos, emocionales, de cuidado.

Además de la identificación de los recursos, su acceso y control; aquellos de carácter más simbólico y cualitativo, se deben traducir en recursos económicos con el fin de que se constituyan en parte del capital empresarial.

Los recursos de cuidado contribuyen a generar un espacio favorable y un ambiente positivo para la producción.

De igual manera, si se define que los recursos con que se cuentan coinciden con roles de género aprendidos (por ejemplo cocer, cocinar, etc.), debe trabajarse para que los mismos sean valorados en su justa dimensión, desde criterios de profesionalización del trabajo.

Momento de conformación y consolidación

1. **Definición del área de trabajo.**

Una vez superada la fase de diagnóstico, se tendrán los elementos suficientes para identificar el área de trabajo para desarrollar el emprendimiento productivo. El mismo puede estar orientado a la generación de productos, procesos o servicios. En ese sentido se deben considerar los siguientes aspectos para que el mismo tenga éxito:

- Competitividad (no sólo del producto o servicio sino también ambiental)

Ya se han identificado los elementos que inciden en la competitividad. Es importante hacer énfasis en la identificación de factores como el ambiental que se orienta hacia un sector importante de consumo, aquel que busca productos o servicios generados en procesos amigables con el ambiente.

- Consumo local – nacional – internacional

La identificación de los niveles de consumo en los distintos ámbitos, no sólo permite identificar el potencial mercado, sino las alianzas estratégicas dentro del sector; incidiendo también en el ámbito de influencia del territorio en que se está al fortalecer el entramado productivo..

- Encadenamiento

Los encadenamientos están orientados a mejorar las prácticas empresariales así como a consolidar el tejido productivo, el mismo se hace para “ambos lados” del proceso productivo: las empresas proveedoras y empresas intermediarias – si las hay – junto con los y las consumidoras..

- Liderazgo y género

El concepto de liderazgo viene fundamentalmente de la tradición organizacional - empresarial y de la psicología social norteamericana. Stephen Robins, define liderazgo como "la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas". El ejercicio del mismo se da en el plano "formal" en el desempeño de cargos administrativos o gerenciales y el "no formal", como la influencia que se puede tener fuera de la estructura administrativa de la organización.

Es importante reconocer que el liderazgo es un ejercicio de poder al cual se entra como una forma de relacionarse con las personas en el juego de las influencias. En ese sentido, está presente en todos los aspectos de la vida social, la familia, el trabajo, la comunidad, la vida política y las diversas instituciones.

Se consideran líderes a aquellas personas que son capaces de comunicar su propósito con términos claros, ser consistentes, centradas y conocer sus ventajas al trabajar por la consecución de su meta. En ese sentido son líderes quienes demuestren capacidad de dirección, que reconozca el juego de relaciones - aquí la importancia de reconocer la diversidad de género y otras -, que desarrolle el trabajo en equipo; que visibilice habilidades y destrezas; que delegue responsabilidades y posea capacidad de planificación.

Algunos planteamientos sobre el liderazgo de las mujeres:

- Las mujeres son más motivadoras que los hombres, debido a: su capacidad de convocatoria, estimula la participación, comparte información y estimula la autoestima ajena.
- Algunos estudios plantean que la mujer concibe al liderazgo como un medio de transformación, aplica sus habilidades en las relaciones interpersonales y la motivación.
- Transforma el interés individualista por un interés colectivo. A diferencia del género masculino que concibe al liderazgo como una secuencia de transacción.

Por lo expresado es importante reconocer que el ampliar los márgenes del liderazgo, es ampliar el concepto de poder y su ejercicio.

- Las finanzas

Se ha planteado reiteradamente que el dinero es poder. También, estudios han demostrado que el dinero tiene género, y es masculino. En ese sentido, las mujeres deben variar la relación con el dinero en términos de poder manejarlo como un instrumento que posibilita la consecución de los resultados esperados.

De igual manera en la cuestión financiera se deben cuantificar los aportes que se han considerados como intrínsecos de la naturaleza femenina y así, no solo valorizarlos sino también incrementar el capital económico de la empresa.

El manejo financiero debe ser transparente y equitativo. En grupos mixtos, dependiendo del número de personas implicadas, se debe tener representación de ambos géneros en su manejo y control.

2. Establecimiento de reuniones periódicas para el trabajo temático e incluir aspectos de género.

Esta actividad está planteada para fortalecer la iniciativa a través de la modificación de los roles de género aprendidos y como contribución al empoderamiento de las personas miembros de la iniciativa.

En ese sentido se deben generar espacios para la discusión de temas como el manejo interno de los recursos económicos, manejo interno del poder, autoestima, etc., y otros que inciden en la calidad de vida de las personas como derechos sexuales y reproductivos, derechos del trabajador y la trabajadora, etc.

Momento de funcionamiento

1. Plan de mercadeo: producción – comercialización.

El mercadeo consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores/as, intermediarios/as, consumidores/as en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. De igual manera corresponde a la planificación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y objetivos diversos.

El mercadeo es la actividad que orienta a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas, es decir, aquellas que empatan con sus intereses y su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo, desde una perspectiva estratégica procura escoger el mercado, introduce el producto o servicio y genera mecanismos de creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor/a con un producto o servicio específico.

En este aspecto es importante la inclusión de criterios en la producción que valgan para la promoción del producto o servicios. Por ejemplo: sellos de equidad de género, donde se demuestre al público meta que el proceso productivo se da en un ambiente que incluye la perspectiva de género y que repercute directa y positivamente en la calidad de

vida de las personas integrantes del emprendimiento productivo. Un ejemplo de esto son los sellos verdes, los bienes producto de reciclaje (p.e. el papel).

Algunas cifras

AMÉRICA LATINA (18 PAÍSES) : DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN MASCULINA y FEMENINA ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN INSERCIÓN LABORAL, ZONAS URBANAS, 1990 - 2004

(En porcentajes)

País	Año	Asalariados																Trabajadores por cuenta propia y familiares no remunerados					
		Empleadores		Total Asalariados				Sector público		Sector privado										Total c/		No profesionales ni técnicos	
										Total		Profesionales y técnicos		En establecimientos de más de 5 personas		En establecimientos de hasta 5 personas		Empleo doméstico					
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres		
Costa Rica	1990	7,2	2,3	72,1	79,6	23,0	28,7	49,1	50,9	7,0	4,5	31,6	25,8	10,3	8,6	0,2	12,0	20,6	18,1	18,1	16,6		
	1994	8,1	4,0	73,2	78,6	20,1	24,7	53,1	53,9	7,7	7,1	33,5	26,4	11,6	10,3	0,3	10,1	18,7	17,3	16,7	16,1		
	1997	9,9	4,0	70,7	75,7	16,5	27,5	54,2	48,2	7,7	6,6	33,9	23,2	12,4	9,2	0,2	9,2	19,4	20,4	17,1	18,7		
	1999	10,2	4,4	71,2	75,0	14,6	21,5	56,6	53,5	9,6	7,5	33,3	24,0	13,3	9,4	0,4	12,6	18,5	20,4	16,7	18,1		
	2000	7,1	3,2	71,8	79,1	15,7	23,6	56,1	55,5	8,7	7,8	34,7	25,4	12,4	10,9	0,3	11,4	21,0	17,5	18,5	15,7		
	2002	10,3	4,7	70,4	72,8	13,6	23,0	56,8	49,8	13,6	9,3	31,5	20,6	11,4	10,1	0,3	9,8	19,4	22,6	16,1	20,4		
	2004	10,7	4,4	69,5	72,3	13,2	23,2	56,3	49,1	12,4	10,3	33,1	21,4	10,5	9,0	0,3	8,4	19,8	23,4	16,6	20,5		
El Salvador h/	1990	4,8	1,6	71,4	52,5	15,5	11,7	55,9	40,8	4,2	2,5	33,1	18,0	18,2	7,2	0,4	13,1	23,8	45,9	23,2	45,8		
	1995	8,6	3,3	68,7	53,4	13,0	11,8	55,7	41,6	8,3	5,9	32,6	20,8	14,3	5,8	0,5	9,1	22,7	43,3	21,3	42,8		
	1997	7,6	3,3	68,1	53,9	14,1	12,2	54,0	41,7	8,8	6,5	30,3	18,7	14,6	7,1	0,3	9,4	24,4	42,8	22,9	42,0		
	1999	6,2	2,7	72,4	57,0	12,9	11,5	59,5	45,5	10,3	7,6	30,0	20,9	18,6	8,4	0,6	8,6	21,5	40,2	20,0	39,6		
	2000	8,0	3,4	68,4	54,5	12,9	12,0	55,5	42,5	10,0	6,6	28,3	20,0	16,8	7,7	0,4	8,2	23,6	42,1	22,0	41,5		
	2001	6,4	3,4	69,5	53,9	11,2	11,5	58,3	42,4	8,7	6,2	30,7	20,0	18,4	7,8	0,5	8,4	24,0	42,7	22,1	42,3		
	2002	7,0	3,0	67,5	53,6	11,3	11,1	56,2	42,5	10,2	7,5	28,6	20,2	16,9	7,8	0,5	7,0	25,5	43,4	23,9	42,8		
2004	6,5	3,1	68,6	53,3	10,9	10,3	57,7	43,0	8,6	6,8	31,0	20,1	17,6	8,4	0,5	7,7	24,9	43,6	23,1	43,0			
Guatemala	1989	3,6	1,5	66,1	61,2	15,0	13,4	51,1	47,8	6,2	6,1	27,3	15,7	17,4	7,9	0,2	18,1	30,3	37,3	28,6	34,6		
	1998	6,2	2,7	64,4	52,0	8,4	7,8	56,0	44,2	7,5	7,1	23,8	14,1	24,4	14,6	0,3	8,4	29,5	45,2	27,2	43,9		

Honduras	2002	9,4	3,3	61,1	51,5	7,0	6,8	54,1	44,7	8,1	8,6	29,6	18,1	16,3	8,8	0,1	9,2	29,5	45,1	27,6	43,9
	2004	7,1	3,3	61,7	49,0	5,5	7,0	56,2	42,0	7,8	8,9	29,9	15,6	18,3	8,9	0,2	8,6	31,2	47,8	28,9	46,2
Nicaragua	1990	1,9	0,9	69,8	59,0	13,6	15,5	56,2	43,5	5,4	4,1	33,0	16,5	17,4	6,9	0,4	16,0	28,3	40,0	26,8	39,0
	1994	5,7	1,8	65,9	63,6	10,3	12,9	55,6	50,7	6,9	6,7	34,5	24,3	14,2	6,0	0,0	13,7	28,4	34,6	26,9	33,6
	1997	8,8	3,1	62,5	57,4	8,3	12,4	54,2	45,0	6,1	7,0	31,5	22,6	15,8	4,7	0,8	10,7	28,9	39,4	27,8	38,3
	1999	8,4	3,6	63,3	56,6	8,0	11,8	55,3	44,8	6,6	8,6	31,9	21,2	16,2	5,1	0,6	9,9	28,4	39,8	28,0	39,2
	2002	5,4	2,9	60,1	57,2	7,7	12,4	52,4	44,8	7,2	7,2	27,6	21,4	17,2	7,3	0,4	8,9	34,6	39,9	32,6	38,0
Panamá	2003	6,7	3,0	59,0	54,2	7,6	12,1	51,4	42,1	6,0	5,8	26,9	20,1	18,0	7,5	0,5	8,7	34,4	42,8	33,1	41,6
	1993	0,9	0,5	64,3	56,2	18,8	22,4	45,5	33,8	6,6	6,6	22,4	7,5	16,2	5,6	0,3	14,1	34,9	43,4	27,5	31,7
	1998	5,6	1,3	63,1	55,4	63,1	55,4	11,7	15,8	31,5	17,2	18,7	8,9	1,2	13,5	31,3	43,3	30,0	41,9
República Dominicana	2001	6,3	2,5	63,6	51,2	9,8	14,7	53,8	36,5	4,0	4,2	28,2	14,0	21,5	8,0	0,1	10,3	30,1	46,2	28,6	44,5
	1991	4,4	1,7	65,5	86,1	23,2	32,5	42,3	53,6	7,7	6,9	28,1	24,9	5,9	4,0	0,6	17,8	30,0	12,2	28,8	11,5
	1994	3,0	1,5	70,6	86,6	21,7	30,3	48,9	56,3	7,4	6,9	33,6	27,3	6,7	4,0	1,2	18,1	26,4	12,0	25,4	11,7
República Dominicana	1997	4,0	1,4	68,3	83,3	19,3	27,4	49,0	55,9	10,4	9,7	31,6	25,9	6,0	5,0	1,0	15,3	27,8	15,4	26,2	14,8
	1992	3,9	0,9	57,1	70,9	13,8	15,1	43,3	55,8	6,9	12,1	36,2	35,0	0,2	8,7	39,0	28,3	36,1	26,7
	1995	5,3	2,0	56,7	73,7	11,0	16,9	45,7	56,8	8,0	10,7	37,5	35,6	0,2	10,5	37,9	24,3	35,2	21,9
	1997	4,9	1,5	58,1	70,1	11,4	12,6	46,7	57,5	5,6	8,6	31,3	30,6	9,4	6,7	0,4	11,6	37,0	28,4	34,5	25,8
	2000	3,5	2,0	58,6	73,3	11,4	17,7	47,2	55,6	6,3	9,4	32,6	28,4	7,7	8,1	0,6	9,7	38,0	24,8	35,6	22,8
	2002	4,8	2,4	55,2	71,0	12,5	15,9	42,7	55,1	6,7	10,0	29,1	28,4	6,1	6,7	0,8	10,0	39,9	26,6	37,8	24,6
	2003	5,1	1,8	53,8	72,4	11,1	17,9	42,7	54,5	6,7	11,1	29,5	25,8	6,1	7,4	0,4	10,2	41,1	25,7	38,3	23,5
	2004	6,6	3,7	54,9	72,6	9,9	15,2	45,0	57,4	6,2	11,1	30,6	26,9	7,1	7,2	1,1	12,2	38,5	23,6	36,0	21,7

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones especiales de las encuestas de hogares de los respectivos países.