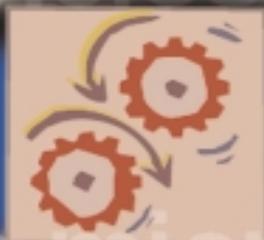


# SERVICIOS DE APOYO A LA MICROEMPRESA EN PAÍSES EN DESARROLLO

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

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

<b>0. Introducción</b>	17
<b>1. El sector informal o la economía popular</b>	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	
<b>2. Microempresas</b>	29
2.1. Perfil de la microempresa	
2.2. Tipología	
2.3. Servicios de apoyo a la microempresa	
<b>3. Servicios Financieros</b>	35
3.1. Metodología de crédito	
3.2. Costo de los servicios financieros	
3.3. Intermediarios Financieros	
<b>4. Servicios de Desarrollo Empresarial</b>	
4.1. Instrumentos	
4.2. Instituciones facilitadoras	
4.3. Sostenibilidad de los SDE	
<b>5. Una última reflexión</b>	
<b>6. Principios básicos de intervención</b>	
<b>Anexo 1. Conceptos básicos</b>	
<b>Anexo 2. Bibliografía</b>	



## 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 hogares<sup>1</sup>, 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.

<sup>1</sup> 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"> <li>• Actividades de supervivencia, por lo general ambulantes.</li> <li>• Casi todas las actividades son comercio<sup>2</sup>.</li> <li>• Rentables para el microempresario y su familia, pero no permiten generar ahorro.</li> <li>• Aquí se encuentra lo que se denomina famiempresa.</li> <li>• No llevan registro alguno de las operaciones.</li> <li>• Los ingresos y gastos de la actividad y de la familia están mezclados.</li> <li>• Generan más o menos un salario mínimo al microempresario.</li> <li>• Su mercado lo constituye el “barrio”.</li> <li>• No disponen de garantías reales, solo “morales”.</li> <li>• Representan entre el 70-80% del total del espectro.</li> <li>• Alta mortalidad de los “negocios”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades económicas permanentes con hasta 5 empleados remunerados, que pueden ser de la propia familia del microempresario.</li> <li>• Ganancias suficientes para generar ahorro y permitir la inversión.</li> <li>• No solo comercio, también artesanía, manufactura y servicios.</li> <li>• Llevan registros de Caja “entradas y salidas” lo que permite en muchos casos observar el desempeño del negocio.</li> <li>• Su mercado va más allá del “barrio”.</li> <li>• Disponen de alguna garantía real en muchos casos.</li> <li>• Aquí se encuentran microempresas con más antigüedad.</li> <li>• Representan el 15% - 20%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades económicas permanentes con hasta 10 empleados remunerados, que pueden ser de la propia familia del microempresario.</li> <li>• Tienen mercado y posibilidades de expansión y limitantes tecnológicos.</li> <li>• Aquí se encuentran actividades de comercio a mayor escala, manufactura y servicios.</li> <li>• Tienen en muchos casos registros contables y en varios países cumplen con las normativas de la formalidad (normativa de comercio, seguridad social e impuestos).</li> <li>• Algunos cuentan con garantía reales (bienes muebles e inmuebles).</li> <li>• Su antigüedad es alta en la mayoría de los casos.</li> <li>• Representan el 5%.</li> </ul>

## 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.

<sup>2</sup> 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.

<b>Metodología Solidarios</b>	<b>Crédito individual</b>
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
<b>Riesgo</b> (cartera no recuperable)	6%	3%	El riesgo en microcrédito se ha demostrado que es menor que en la banca.
<b>Inflación</b>	14%	14%	Siempre la inflación debe estar contenida en el cálculo de la tasa de interés.
<b>Costo de gestión</b>	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.
<b>Costo del dinero</b>	5%	0%	Aquí se asume coste cero aunque en la realidad muchas IMF tienen costos como la banca de consumo.
<b>Beneficios</b>	4%	4%	En el caso de las IMF los beneficios van a capitalización para nuevos préstamos y en la banca a dividendos.
<b>Total</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	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
<b>Figura jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundaciones.</li> <li>• Asociaciones sin fines de lucro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundaciones.</li> <li>• Asociaciones sin fines de lucro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieras.</li> <li>• Bancos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativas.</li> <li>• Mutuales.</li> <li>• Bancos.</li> <li>• Financieras.</li> </ul>
<b>Regulaciones bancarias a las cuales se someten</b>	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.
<b>Estrategia institucional</b>	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.

<b>Tipología de Instituciones que ofrecen servicios financieros a la microempresa</b>				
	<b>ONGDs no especializadas</b>	<b>ONGDs que ofrecen microcrédito</b>	<b>IMF</b>	<b>Instituciones Financieras tradicionales</b>
<b>Clientes</b>	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.
<b>Productos financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología Solidarios.</li> <li>• Crédito individual para el negocio.</li> <li>• Bancos Comunales.</li> <li>• En pocas circunstancias ofrecen créditos para consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología Solidarios.</li> <li>• Crédito individual (en algunos casos sin diferencia si es para consumo o para el negocio).</li> <li>• Bancos Comunales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología Solidarios.</li> <li>• Crédito individual de consumo y para el negocio.</li> <li>• Leasing.</li> <li>• Otros aún incipientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito individual para consumo.</li> <li>• Crédito individual para el negocio.</li> <li>• Tarjeta de crédito.</li> </ul>
<b>Fuentes de capital utilizadas para ofrecer servicios de crédito a la microempresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos subvencionados por donantes internacionales.</li> <li>• Fondos sociales de los Gobiernos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos de otros bancos locales.</li> <li>• Préstamos subvencionados de fondos del sector privado local.</li> <li>• Fondos sociales de los Gobiernos.</li> <li>• Fondos internacionales de donates y banca multilateral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital propio.</li> <li>• Ahorros de clientes.</li> <li>• Fondos sociales de los Gobiernos.</li> <li>• Fondos internacionales de donantes y banca multilateral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital propio.</li> <li>• Ahorros de clientes.</li> <li>• Fondos sociales de los Gobiernos.</li> <li>• Fondos internacionales de donantes y banca multilateral.</li> </ul>
<b>Ejemplos</b>	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
<b>Escala</b>	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.
<b>Profundidad de sus servicios financieros</b>	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.
<b>Sostenibilidad</b>	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.
<b>Ejemplos</b>	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 préstamos<sup>1</sup>). 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.

---

<sup>1</sup> 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 microempresas<sup>1</sup>:

- 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.

---

<sup>1</sup> 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).

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

- 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 microempresas 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 *partneriado* 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). (Paris: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 prestarios últimos del Fondo; para lo que es necesario contemplar los eventuales efectos sobre las áreas económicas en las que se hayan situados los microprestarios, 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.

<b>El fondo para la concesión de microcréditos hasta el 31 de diciembre de 2000</b>				
<b>Área geográfica</b>	<b>Institución prestataria</b>	<b>Tipo de institución</b>	<b>Fecha de la firma del contrato de préstamo</b>	<b>Importe del préstamo (equivalencia en ESP en el momento de la concesión)</b>
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.

<b>Bolivia</b>	
<b>Prestatario:</b>	Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF).
<b>Finalidad:</b>	Concesión de créditos a entidades financieras u organizaciones no gubernamentales de microcrédito.
<b>Objetivos:</b>	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.
<b>Destinatarios finales</b>	Microempresarios activos en las áreas agropecuaria, manufacturera, artesanal, microindustrial, comercial y de servicios.

<b>Centroamérica: El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua</b>	
<b>Prestatario:</b>	Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).
<b>Finalidad:</b>	Concesión de créditos a entidades financieras u organizaciones no gubernamentales de microcrédito.
<b>Objetivos:</b>	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.
<b>Destinatarios finales</b>	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%.

<b>Colombia</b>	
<b>Prestatario:</b>	Instituto de Fomento Industrial (IFI).
<b>Finalidad:</b>	Recuperación del tejido económico y lucha contra la pobreza.
<b>Objetivos:</b>	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.
<b>Destinatarios finales</b>	Microempresarios de menores ingresos.

<b>El Salvador</b>	
<b>Prestatario:</b>	Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).
<b>Finalidad:</b>	Mejora de las condiciones de vida de los colectivos vulnerables.
<b>Objetivos:</b>	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.
<b>Destinatarios finales</b>	Microempresarios de menores ingresos.

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

<b>Iberoamérica</b>	
<b>Prestatario:</b>	Latin American Challenge Investment Fund, SA (LA-CIF).
<b>Finalidad:</b>	Apoyo a las micro y pequeñas empresa como medio para la activación y recuperación del tejido económico.
<b>Objetivos:</b>	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.
<b>Destinatarios finales</b>	Microempresarios.

<b>Perú</b>	
<b>Prestatario:</b>	Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE).
<b>Finalidad:</b>	Concesión de créditos a entidades financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros activas en el campo de los microcréditos.
<b>Objetivos:</b>	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.
<b>Destinatarios finales</b>	Población rural y urbana de bajos ingresos, especialmente los afectados por "El Niño".

<b>República Dominicana</b>	
<b>Prestatario:</b>	Programa de Promoción y Apoyo a la Microempresa (PROMIPYME).
<b>Finalidad:</b>	Concesión de créditos a microempresas.
<b>Objetivos:</b>	Lucha contra pobreza y ayuda a la reconstrucción del hábitat productivo destruido por el huracán Georges.
<b>Destinatarios finales</b>	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.

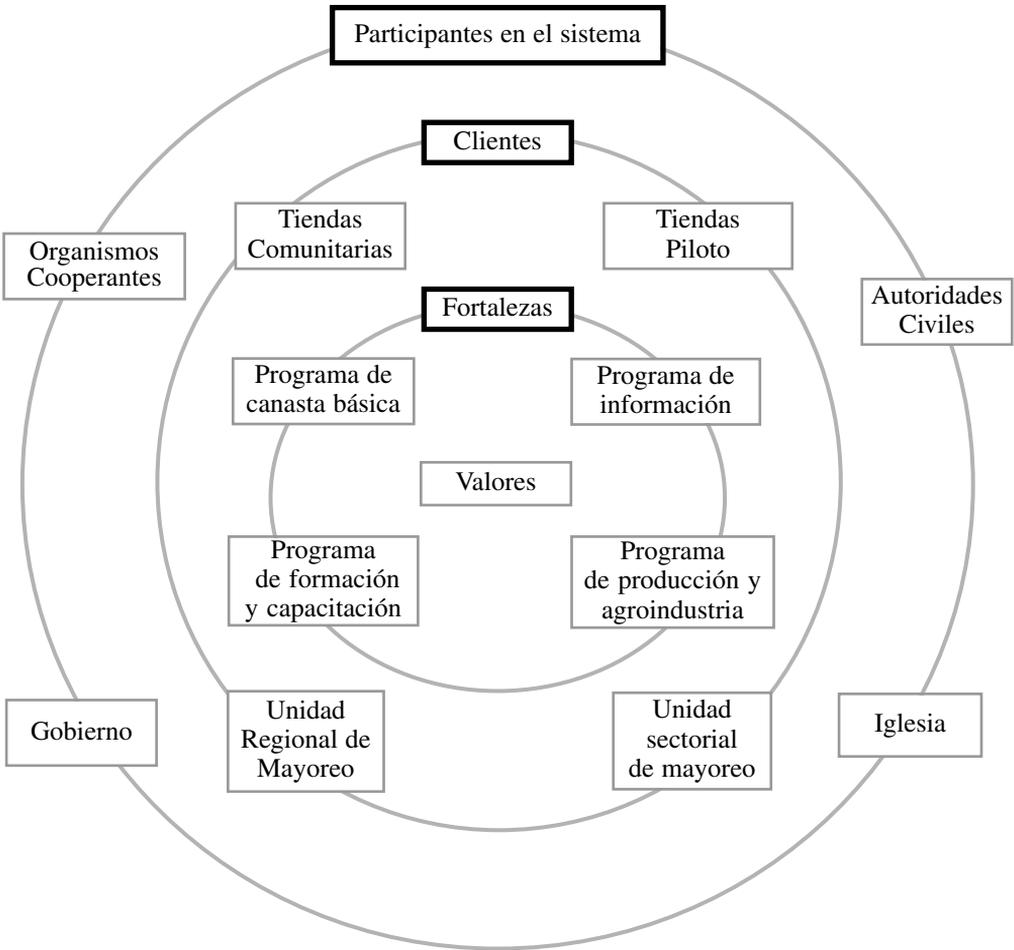
Por otro lado hemos promovido el Fondo Colectivo de Comercialización Comunitario –este fondo es formado por aportaciones de los miembros de COMAL pero también por aportaciones de organizaciones fraternas.

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:

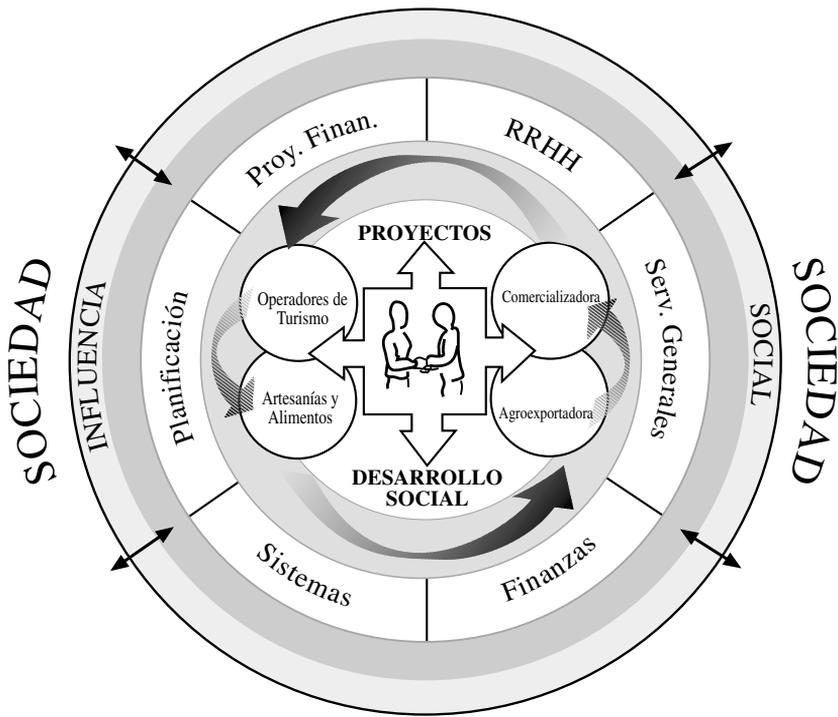
**Comercializadora MAQUITA:** Comercializa competitivamente una gran variedad de productos básicos, de buena calidad, en sectores urbano-marginales y rurales del país, a través de una red de tiendas, supermercados y otros canales de distribución. Aporta al desarrollo del mercado solidario siendo un puente 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 Áreas 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 Área 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 Área 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](mailto: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:

