

**Algunas experiencias
de apoyo a la
microempresa**

Síntesis de Casos
Volumen 2

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
UNIDAD DE MICROEMPRESAS

ENERO 1996

INDICE

Reconocimientos

Prefacio

1. BANCOSOL	
BOLIVIA	1
2. Fundación Carvajal	
COLOMBIA	13
3. Fundación Los Emprendedores	
MEXICO	23
4. Fundación Banco de la Provincia de Córdoba	
ARGENTINA	29
5. Fundación Integral Campesina (FINCA)	
COSTA RICA	35
6. Cooperativa de Ahorro y Crédito LIBERACION	
CHILE	44
7. Programa Global de Crédito a la Microempresa en Uruguay	
URUGUAY	54

RECONOCIMIENTOS

Esta síntesis de casos ha sido realizada por Gonzalo de Alvear, Javier Gila y Agustín de Asís, de Consultores para el Desarrollo Sostenido (COPADES), España, con la información que tanto el Banco Interamericano de Desarrollo como las Instituciones analizadas han ofrecido para tal fin.

También queremos agradecer la colaboración de Bernardo Guillamón, Especialista de la Unidad de Microempresas del Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sostenible, así como la de los especialistas en microempresas de los Departamentos Regionales y las representaciones del Banco en los países correspondientes.

PREFACIO

Esta publicación ofrece una breve síntesis de algunas experiencias de apoyo a la microempresa en las cuales el Banco Interamericano de Desarrollo ha contribuido como catalizador. La intención ha sido documentar los resultados obtenidos, particularmente la evolución institucional, buscando reflejar elementos que puedan ser de beneficio para aquéllos involucrados en el tema microempresarial, sean éstos donantes, instituciones intermediarias o microempresarios.

Este segundo volumen de casos documentados es la continuación de una serie en la cual seguiremos documentando otras ricas experiencias de apoyo a este sector. Se espera que las mismas contribuyan al conocimiento dentro de nuestra región de las últimas metodologías, el desempeño institucional y otros parámetros de interés, en un campo sumamente dinámico, donde la innovación es la clave para el desarrollo sostenible de servicios financieros y no financieros efectivos para el desarrollo de la microempresa.

Waldemar Wirsig

Gerente

Departamento de Programas Sociales y Desarrollo
Sostenible

BANCOSOL

1. INTRODUCCION

BANCOSOL abrió sus puertas el 10 de febrero de 1992 en La Paz, Bolivia, siendo el primer banco comercial del mundo que atiende específicamente a microempresarios. Surgió a iniciativa de un grupo de hombres de empresa bolivianos y de organismos multilaterales que se apoyaban en la experiencia exitosa de PRODEM (Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa), organización sin ánimo de lucro que desarrolla programas de asistencia crediticia para microempresarios.

BANCOSOL ofrece servicios financieros con el objetivo de promover el desarrollo socioeconómico de micro y pequeñas empresas y fomentar el autoempleo. Utiliza como metodología los grupos solidarios, formados por entre 4 y 8 personas que se unen para solicitar un crédito respondiendo cada uno de ellos por el crédito de los demás. Los préstamos concedidos son inicialmente pequeños y a corto plazo, generalmente 3 meses, creciendo a medida que se renuevan, renovación que es automática siempre que el prestatario haya hecho frente al total de su deuda en los plazos previstos. Los préstamos pueden ser en pesos bolivianos o en US dólares. BANCOSOL cuenta actualmente con 29 oficinas que operan en cuatro regiones de Bolivia.

2. ANALISIS INSTITUCIONAL

2.1. CARACTERISTICAS GENERALES

BANCOSOL inició sus operaciones en febrero de 1992 después de un largo proceso fundacional. Sus orígenes hay que buscarlos en PRODEM, Fundación para la Promoción de la Micro Empresa, ONG fundada en 1986 por Acción Internacional y un grupo de empresarios bolivianos con el objetivo de ampliar las oportunidades de empleo, incentivar la inversión en microempresas e incrementar el nivel de ingresos generados por el sector informal.

El programa de crédito de PRODEM utilizaba (y utiliza) la metodología de grupos solidarios, concediendo préstamos pequeños, a corto plazo, para financiar capital de

trabajo a microempresas que desarrollan sus actividades en los sectores productivo, comercial y de servicio.

El programa incluye también capacitación y asistencia técnica en aspectos relativos a administración básica, contabilidad, comercialización e introducción al concepto y manejo de créditos.

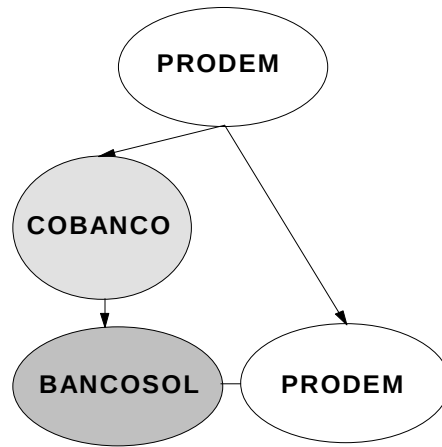
En 1991 trabajaban en PRODEM 116 personas entre la oficina central y las siete agencias, su cartera era superior a los US\$ 4 millones y se habían concedido préstamos por valor de US\$ 27,6 millones. El BID, a través del Programa de Pequeños Proyectos, fue un importante apoyo a la expansión de esta institución, aportando US\$ 500.000. El préstamo promedio había aumentado a US\$ 273, consecuencia de la demanda de nuevos créditos por parte de los clientes iniciales, y el porcentaje de morosidad era insignificante (sólo se habían perdido US\$ 1.650 desde 1987).

Varios factores obligaron a PRODEM a plantearse alternativas a su programa. En primer lugar, la expansión de sus actividades para satisfacer la creciente demanda de crédito exigía financiación adicional a la disponible tradicionalmente para cualquier ONG (ingresos operativos, préstamos subsidiados y donaciones). Por ser una organización sin ánimo de lucro, PRODEM no podía, por ley, captar ahorro de sus clientes, conseguir accionistas que invirtieran en la institución ni recibir préstamos del Banco Central de Bolivia.

Todas estas restricciones y el deseo de ofrecer a sus clientes un mejor servicio, llevaron a los directivos de esta ONG a plantearse la posibilidad de crear una institución financiera que además de conceder préstamos para capital de trabajo, ofreciera al sector informal en general, clientes o no, otros servicios como préstamos para capital fijo, para construcción o rehabilitación de viviendas o para educación, depósitos a término y cuentas en dólares.

Adicionalmente, pagando intereses por los ahorros, dividendos, bonos o intereses por préstamos interbancarios o por cualquier otra forma de financiación disponible a las instituciones financieras, PRODEM podría ampliar sus operaciones sin depender de fondos donados, convirtiéndose así en un intermediario que canalizara fondos de los oferentes hacia los demandantes de recursos del sector informal.

Una vez tomada la decisión de crear un banco, se constituyó el Comité Promotor del Banco para la Microempresa (COBANCO) para hacer realidad la transición. El esquema siguiente muestra el proceso de formación de BANCOSOL:



COBANCO se crea para preparar el estudio sobre la factibilidad financiera del banco, promover el proyecto entre instituciones nacionales e internacionales identificando inversores potenciales, informar a las autoridades locales y coordinar las actividades con la Superintendencia de Bancos, negociar con los donantes la transferencia de fondos de PRODEM al nuevo banco y organizar y coordinar los planes operativos necesarios.

Tuvo una vida de dos años y cuatro meses, desarrollando su trabajo en cuatro áreas principales:

- Estudios de factibilidad para determinar la estructura operacional y las políticas del banco, además de recabar la opinión de posibles inversores nacionales e internacionales. Durante la realización de estos estudios se llegó a la conclusión de que las acciones del banco y las de PRODEM eran complementarias. Con la creación del banco, la ONG podría concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de programas de créditos agrícolas en pequeñas poblaciones y desarrollar nuevos productos. Para el banco, la compra de la cartera de PRODEM por medio de acciones, supondría comenzar sus operaciones con cerca de 20.000 clientes.

En esta fase fue decisiva la participación del BID a través de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII). La CII organizó una misión en Bolivia para analizar el proyecto, lo que demostró a la comunidad internacional el interés de los organismos internacionales en el nuevo banco.

El último de los estudios de factibilidad concluía que el banco obtendría beneficios a los tres años de iniciadas sus operaciones y no a los cinco como se preveía inicialmente.

- Búsqueda de inversores: comenzó en la fase inicial del proceso. Una vez decidida la adquisición por parte de PRODEM de una parte de las acciones, fue necesario negociar con los organismos que habían donado o prestado fondos a la ONG para la implementación de programas de microempresa. Tras largas negociaciones, PRODEM recibió autorización para vender su cartera a cambio del 44,2% de las acciones del nuevo banco. Este intercambio beneficiaba tanto al banco, que iniciaría sus operaciones con una cartera y un número de clientes considerable, como a la

ONG, que obtendría unos dividendos que le permitirían cubrir sus operaciones en un plazo de diez años desde la puesta en marcha de la nueva institución financiera.

El resto de las acciones se distribuyó entre inversores nacionales e internacionales entre los que se encontraba el BID, a través de la CII, que se convirtió en inversor líder y fundador con un rol fundamental en la promoción del proyecto y atracción de otros inversores al dar credibilidad a la operación.

No fue fácil convencer a quienes, a la postre, resultaron ser los accionistas más grandes, al tratarse de una sociedad tan pionera y con una propuesta de negocios tan novedosa como lo era en 1989. En este sentido, uno de los principales impulsores de esta sociedad fue Acción Internacional, que incansablemente promovió el proyecto ante la CII.

En diciembre de 1990, COBANCO había conseguido compromisos para invertir US\$ 5 millones, excediendo los US\$ 3,2 millones inicialmente previstos.

Finalmente, los accionistas de Banco Solidario, S.A. quedaron como sigue:

Nombre y/o razón social	Nº de acciones	% de participación
THE CALMEADOW FOUNDATION	17.620	7,07097
ACCION INTERNACIONAL	10.980	4,40631
ECOS HOLDING LTD.	10.805	4,33608
COMPAÑIA MINERA DEL SUR	10.805	4,33608
CIA. BOLIVIANA DE INVERSIONES, S.A.	10.805	4,33608
INVERSIONES AMERICANA, S.A.	10.805	4,33608
INVERSIONES BOLIVIANAS, S.A.	11.885	4,76949
PRODEM	88.179	35,38654
CII	59.850	24,03406
ROCKEFELLER FOUNDATION	8.947	3,59046
SIDI	5.494	2,20476
JULIO LEON PRADO	22	0,00883
GONZALO SANCHEZ DE LOZADA	22	0,00883
FERNANDO ROMERO MORENO	22	0,00883
ROBERTO CAPRILES	2.313	0,92821
LUIS EDUARDO SILES (SUCESSION)	22	0,00883
JOSE MARIA RUSANCHEZ	572	0,22955

- Proceso legal: la incorporación legal del banco fue supervisada por la Superintendencia de Bancos, preparándose toda la documentación necesaria para demostrar la factibilidad del proyecto. La Superintendencia aprobó el documento a los siete meses de presentado, iniciándose los trámites para la consecución de la autorización para operar que se obtendría finalmente en febrero de 1992.
- Transición operacional: para cumplir los requerimientos de la Superintendencia fue necesario rediseñar los sistemas que utilizaba PRODEM para incorporar la necesaria formalidad, eficiencia y exactitud a las operaciones. Aun cuando el programa de crédito experimentó pocos cambios, hubo que implantar nuevos sistemas de contabilidad para cumplir con las exigencias de la Superintendencia en materia de informes e instalar sistemas de seguridad. Muchos de los cambios citados se realizaron en la misma PRODEM, lo que permitió a BANCOSOL comenzar sus operaciones con metodologías y sistemas ya contrastados.

Además, fue necesario formar un equipo de personas compuesto por antiguos miembros de la ONG y por profesionales contratados de bancos comerciales, produciéndose una simbiosis de experiencias que permitió alcanzar el equilibrio necesario para garantizar el éxito de la nueva institución financiera. En diciembre de 1991 se procedió a informar de la transición a los clientes mediante seminarios diarios en los que los asesores explicaron las razones del cambio y los nuevos procedimientos. La respuesta de los clientes fue positiva.

En 1995 PRODEM sigue siendo el principal accionista del banco, cuenta con 22 agencias (19 en zonas rurales) y una cartera de US\$ 2,3 millones, con una mora del 4,54%.

La estructura organizativa de BANCOSOL responde al principio de que los servicios financieros para el sector informal deben localizarse cerca de los clientes para que éstos puedan acceder fácilmente a los mismos. Este principio obliga a tener un elevado número de oficinas y, al mismo tiempo, limita el tamaño de las mismas en base a la población a atender en la zona geográfica. El crecimiento de la institución se produce por la apertura de nuevas sucursales más que por el crecimiento de las existentes.

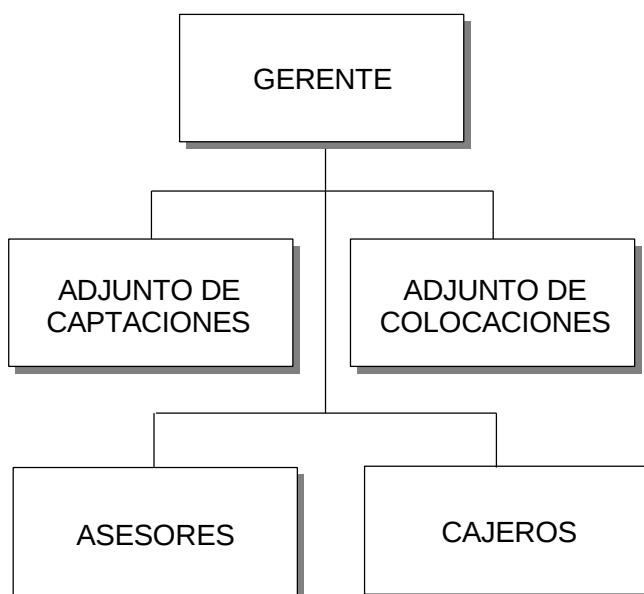
El organigrama actual del banco es el siguiente:



La estructura refleja la orientación de BANCOSOL hacia la concesión de préstamos, contando con un elevado número de sucursales que operan en áreas urbanas densamente pobladas y una oficina central que provee a las sucursales con distintos servicios.

Los servicios ofrecidos por la oficina central responden a tres categorías: administración, apoyo técnico y control. Dentro de la administración se incluyen aspectos relativos a contabilidad y presupuestos, desarrollo de sistema operativos, selección de personal, control financiero, gestión de activos y pasivos y otras tareas administrativas; dentro de los servicios financieros destaca la captación de fondos de fuentes externas; finalmente, y dentro de la función de control, la oficina central supervisa la actuación de las agencias en cuestiones relativas al cumplimiento de presupuestos, control de costes, mantenimiento de la calidad de la cartera y protección frente el fraude.

En las sucursales trabajan un promedio de nueve personas. Su estructura responde al siguiente esquema:



Cada agencia está organizada como un equipo multifuncional en el que todos los miembros tienen un cierto componente comercial, pudiendo intercambiarse entre ellos. Es frecuente que los asesores sustituyan a los cajeros y que tanto los gerentes como los adjuntos lleven grupos.

Los asesores, el 65% de los cuales son mujeres, están en contacto permanente con los clientes manejando entre 100 y 130 grupos, lo que representa un promedio de 575 clientes por asesor. Son seleccionados mediante un proceso largo y riguroso tras el

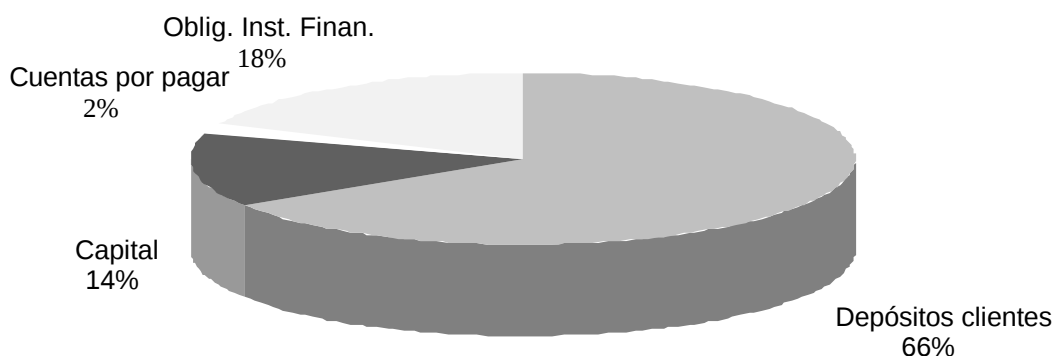
cual participan en un curso de formación. El banco invirtió en capacitación de su personal el pasado año más de US\$ 120.000, cantidad muy superior a la invertida por otras instituciones del sector financiero boliviano.

El trabajo en las oficinas está estandarizado en base a calendarios semanales, dedicándose el lunes al cobro de cuotas de préstamos, el martes a efectuar desembolsos y el resto de los días a visitar a los clientes. Su autonomía es casi total al ser los créditos menores a US\$ 3.000 aprobados directamente por las agencias.

2.2. ORIGEN DE LOS FONDOS

Las recursos de BANCOSOL provienen de dos fuentes principales, el capital aportado por los accionistas y el pasivo captado por el banco. La estructura de pasivo en diciembre de 1994 era la siguiente:

DISTRIBUCION DE PARTIDAS DEL PASIVO



El análisis de dicha estructura demuestra que el patrimonio ascendía a US\$ 6,5 millones lo que representaba el 14,22% del total del Pasivo + Capital del banco. Entre los socios, que invirtieron capital con la expectativa de obtener rentabilidad están, además de hombres de negocios bolivianos, una ONG (PRODEM) y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII). La venta de acciones se realiza en el mercado mediante operaciones privadas. Sin embargo, con la Corporación Interamericana de Inversiones BANCOSOL llegó a un complicado acuerdo que incluye un mecanismo de salida del accionariado, en el que se prevé la compra de las acciones por inversores locales a un precio determinado, lo que garantizará a la CII la recuperación de los recursos invertidos.

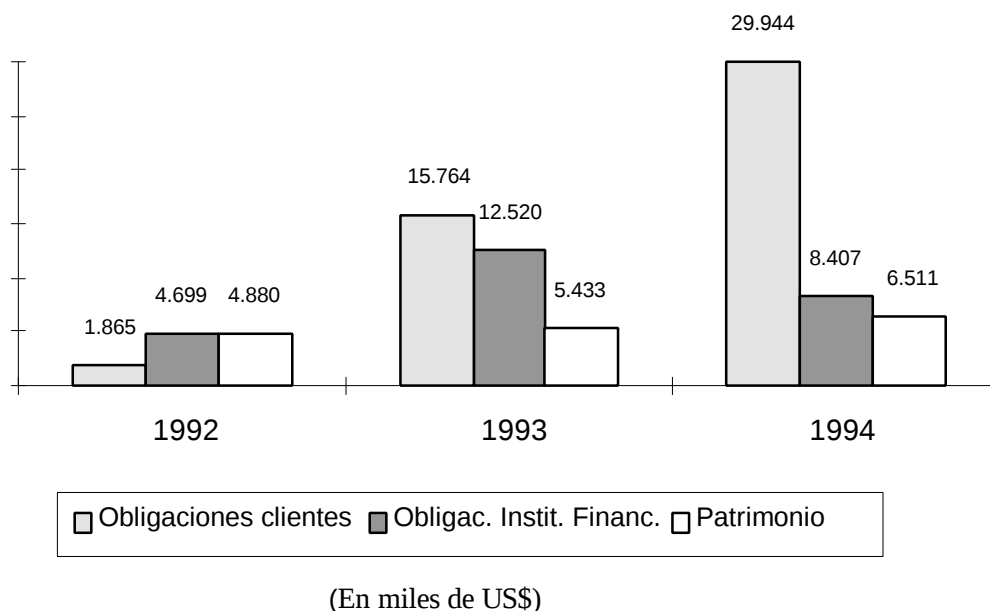
Dentro del patrimonio se incluye el beneficio neto de la gestión, que en 1994 fue de US\$ 864.547 lo que supuso un incremento del 273% respecto al del ejercicio anterior

que fue de US\$ 231.522. La otra gran fuente de fondos para BANCOSOL la constituye la captación de pasivo, en el que destaca el alto porcentaje de depósitos de clientes que alcanza el 65,39% (US\$ 29,9 millones) del total de Pasivo + Patrimonio, y el 76,23% de los recursos aportados por terceros. El banco obtiene también fondos del mercado interbancario representando un 18,36% del total sus recursos.

La estrategia de BANCOSOL se ha basado en la sustitución de los pasivos más caros, como son los préstamos del mercado interbancario, por otros más baratos como los depósitos de clientes y del sector informal en general. Esta estrategia le ha permitido aumentar el nivel de apalancamiento financiero que, en el caso de BANCOSOL es del 14,22%, aún alto si se compara con los niveles medios del sector bancario que se sitúan entorno al 8%.

Esta estrategia de sustitución de fuentes puede observarse en el siguiente gráfico:

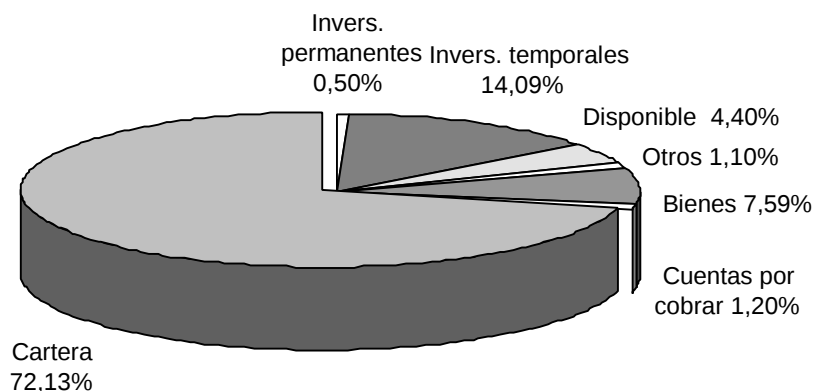
EVOLUCION DE LAS FUENTES DE FONDOS



2.3. DESTINO DE LOS FONDOS

El activo de BANCOSOL refleja en qué se han invertido los fondos obtenidos de fuentes externas (pasivo) y de los accionistas (capital):

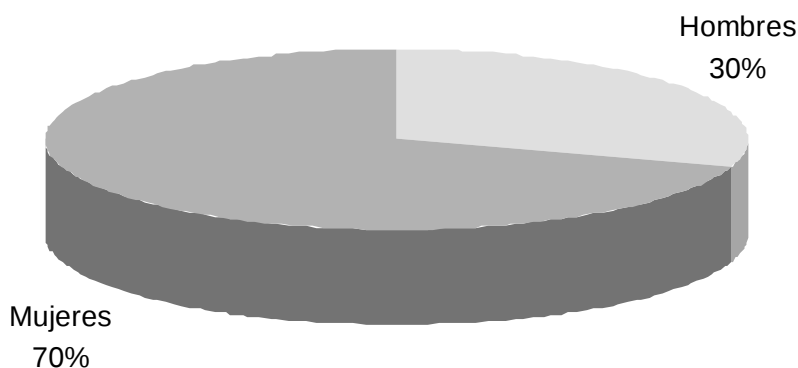
DISTRIBUCION DE LAS PARTIDAS DEL ACTIVO



BANCOSOL tiene una cartera de US\$ 32,59 millones lo que representa un 71,2% del total del activo, alcanzando prácticamente el promedio de otras instituciones financieras que es del 76%.

El análisis de la cartera de BANCOSOL muestra que el número de clientes era, a finales de 1994, de 46.428 (hoy ya ha superado los de 65.000), con un alto porcentaje de mujeres atendidas, el 70%, la mayoría de las cuales se dedican a la venta de alimentos o productos de consumo en puestos callejeros. Clientes típicos del banco son también los pequeños artesanos, zapateros, panaderos y tejedores.

DISTRIBUCION DE CREDITOS SEGUN GENERO



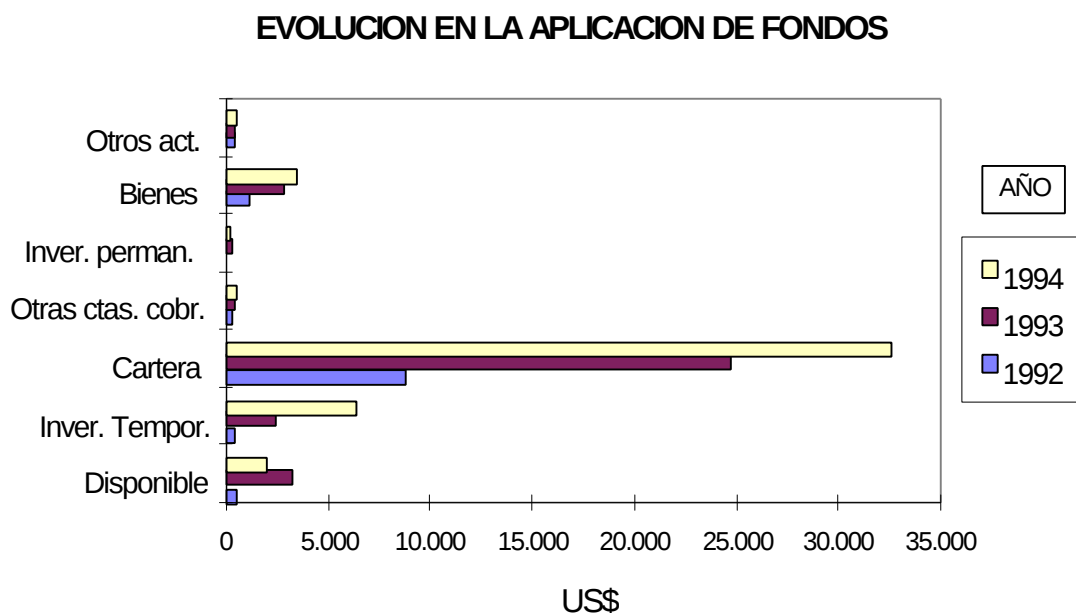
El préstamo promedio es de US\$ 450, a 5 meses y a una tasa de interés anual del 53% si son préstamos en bolivianos, o del 31% si son en US\$.

En un estudio de costes realizado se detectó que el 61% de los clientes genera pérdidas, con el 15% se cubren costes y el 24% (que representaba el 49% de la cartera) genera beneficio.

La mora, a finales de marzo de 1995 en las diferentes regiones era del 4,54%, destacando que en gran parte se debe a tres agencias aledañas entre sí, todas vecinas de la misma regional donde el Banco experimentó dificultades especiales. En este mes 15 de las 29 agencias del Banco tenían una mora inferior al 4% de la cartera y las otras 11 oscilaron entre 4% y 7%. Del total de los castigos a cartera de este año, el 86% corresponderá precisamente a esas tres agencias. Salvo este fenómeno, el castigo anual promedio por agencia del Banco equivale aproximadamente a 4 préstamos, es decir, unos US\$ 2.000.

Otras partidas importantes del activo son la de recursos invertidos temporalmente que llega a US\$ 6,44 millones (14,4%) y la de activos fijos que representan el 7,6% (US\$ 3,48 millones).

El gráfico que se adjunta demuestra el crecimiento espectacular de la cartera en los tres últimos años:



El objetivo para 1997 es alcanzar los 200.000 clientes, lo que representaría el 15% del mercado potencial. En estos momentos el banco tiene 85.000 clientes entre crédito y ahorro.

3. OPERACIONES FINANCIERAS Y COMPONENTES ASOCIADOS

Cuando BANCOSOL inició sus operaciones sólo ofrecía a sus clientes los servicios de préstamos por medio de grupos solidarios y ahorro obligatorio. Actualmente no existe vínculo alguno entre préstamo y ahorro, siendo éste totalmente voluntario en US\$ o en bolivianos referenciados a US\$, lo que ha representado un avance importante si se tiene en cuenta que la economía boliviana está dolarizada. Así el 70% de las cuentas de ahorros abiertas en los bancos comerciales son en US\$ y el 20% en bolivianos referenciados a US\$.

Sus programas más importantes son el de crédito y el de ahorro:

- El programa de crédito de BANCOSOL es muy diferente al de otros bancos comerciales bolivianos. En la medida en que el crédito se dirige al sector informal, BANCOSOL ha de competir con ONGs y no con instituciones financieras formales, lo que explica tales diferencias.

Las características básicas de los préstamos son las siguientes:

1. La tasa de interés es del 2,5% mensual (para créditos en US\$), a la que hay que añadir una comisión del 1%.
2. Adicionalmente se carga una comisión del 2,5% por gastos de oficina que se descuentan directamente en el momento de otorgar el crédito.
3. El préstamo mínimo es de US\$ 80 y el máximo de US\$ 5.000.

El proceso para la concesión de créditos comienza con la identificación de los clientes potenciales mediante un intenso trabajo de campo llevado a cabo por el asesor en la zona elegida. BANCOSOL no hace publicidad. Identificados los posibles clientes se les visita explicándoles los aspectos básicos para acceder a un crédito; si existe interés por parte del microempresario se le invita a sesiones informativas y se le sugiere que se integre en un grupo, al ser éste un requisito esencial. Los grupos oscilan entre las 4 y las 8 personas, cada una de las cuales es responsable del crédito de los demás (garantía solidaria). Este mecanismo actúa como elemento evaluador por sí mismo, en la medida en que los microempresarios seleccionan, de forma rigurosa, a sus compañeros.

Los asesores visitan los negocios de todos los miembros del grupo y realizan una evaluación económica. En el caso de ser positiva, la solicitud pasa al comité de crédito de la agencia para su aprobación. El comité de crédito está integrado por el gerente, los adjuntos de captaciones y colocaciones y los asesores. La aprobación de la solicitud implica la concesión del crédito solicitado que será desembolsado en una semana.

Los requisitos necesarios para acceder al crédito son: i) formar un grupo solidario de 4 a 8 personas, no pudiendo haber familiares dentro del grupo, ii) ser propietarios de un

bien con el que se realice una actividad económica y iii) estar los negocios localizados en la misma zona.

Cada grupo elige un coordinador y un secretario. El coordinador es el encargado de recoger el dinero de los demás y pagar las cuotas siendo sustituido por el secretario en los casos en que no pueda cumplir su función. Los cargos son rotativos en los sucesivos créditos. Formado el grupo se hace un sólo desembolso, debiendo estar presente todos los miembros. Las renovaciones por montos superiores dependen del grado de cumplimiento, cargándose intereses adicionales en los casos de retrasos en los pagos.

Un único desembolso facilita el seguimiento que lleva a cabo el asesor mediante visitas semanales a cada grupo solidario. El banco dispone de medios computarizados que permiten un control estricto de los créditos hasta el punto de identificar los retrasos en los pagos el mismo día en que éstos se producen.

El día de pago es el lunes y en el caso de que un grupo no pague se le visita al día siguiente con el objetivo de identificar el problema y fijar una nueva fecha, evitando que el préstamo caiga en mora. Este estricto control es lo que ha posibilitado que BANCOSOL tenga una cartera con un porcentaje de mora muy bajo, lo que le diferencia significativamente de los otros bancos. Aproximadamente el 12% de los pagos se realizan por adelantado, el 67% a tiempo y el 21% con algún retraso.

- El programa de ahorro: en un principio, por influencia de PRODEM, el ahorro era obligatorio de forma que todo microempresario que recibía un crédito debía ahorrar una determinada cantidad que recupera una vez cesa en la demanda de crédito. Actualmente no existe ahorro obligatorio.

BANCOSOL ofrece posibilidades de ahorro a través de depósitos a plazo. Las diferencias fundamentales con lo que ofertan otros bancos bolivianos están en la tasa de interés, que no fluctúa, siendo algo menor a la del mercado, y en la cantidad mínima necesaria para realizar el depósito, que no tiene límite, siendo el promedio de US\$ 100 mientras que en el sector bancario oscila entre los US\$ 500 y los US\$ 5.000.

Los instrumentos de ahorro que ofrece BANCOSOL son los siguientes:

1. Cuenta Libre: con libertad para efectuar retiros; retribuida al 15% anual a partir de los 500 bolivianos, pagaderos mensualmente. Para cuentas en US\$ el interés es del 6% anual a partir de US\$ 100.
2. Cuenta Capital: se permiten dos retiros al mes; retribuida al 14% anual a partir de 500 Bs. Para cuentas en US\$ la tasa es del 4% anual hasta los US\$ 100 y del 8% para cantidades superiores.
3. Depósitos a plazo con tasas que varían desde el 9,5% anual para depósitos a 30 días, al 10,5% para depósitos a 180 días.

4. CASO DE UN MICROEMPRESARIO EXITOSO

La Sra. Timotea Condori es una microempresaria cuyo único ingreso era generado por un pequeño puesto de pullovers. Un día en que participaba en una feria conoció la existencia de BANCOSOL a través de unos asesores de crédito que estaban promocionando la institución.

Solicitó un crédito de US\$ 50 que le sirvió para comprar mercancía. Pagado éste, solicitó dos más con el mismo fin. El éxito de esta experiencia le hizo plantearse la idea de montar su propio taller. Para hacer realidad este sueño acudió nuevamente al BANCOSOL, consiguiendo un nuevo crédito, el cuarto, con el que compró su primera máquina de tejer. El día de la inauguración la familia Condori realizó la tradicional “challa” para asegurar la buena suerte del negocio.

Con el noveno crédito la Sra. Condori adquirió una máquina de tejer y el undécimo ya alcanzó los US\$ 3.000.

Hoy día la Sra. Condori dirige un taller con ocho máquinas de tejer, en el que trabajan ocho operarios a tiempo completo y seis personas más confeccionan los jerseys en su domicilio.

FUNDACION CARVAJAL

1. INTRODUCCION

Originalmente, el 10 de abril de 1961 se creó la Fundación Hernando CARVAJAL B., con la cesión voluntaria y gratuita del 40% de las acciones de la firma CARVAJAL & Cía. por parte de sus socios. En 1977 se instituyó una nueva fundación, la Fundación CARVAJAL, que recibió la mayoría de los bienes de la anteriormente mencionada. En la actualidad existen ambas aunque, para efectos de los programas, pueden considerarse como una sola.

Su objetivo es beneficiar a las clases menos favorecidas y contribuir al desarrollo socioeconómico del país. La creación de la Fundación responde al propósito de encauzar de forma metódica y eficaz las contribuciones sociales de la empresa, en la medida correspondiente a su propia prosperidad. La mayor parte del trabajo de la Fundación se realiza en los nuevos sectores de la población que surgen con rasgos de marginalidad, concentrando en ellos los recursos y esfuerzos necesarios para promover el desarrollo social y comunitario.

2. ANALISIS INSTITUCIONAL

2.1. CARACTERISTICAS GENERALES

Esta institución tiene la forma legal de fundación, entidad privada sin ánimo de lucro. Su sede está en Cali, aunque destina sus esfuerzos y recursos a la población de sectores marginales de todo el país.

La Fundación CARVAJAL cuenta con un Consejo de Administración, compuesto por el Presidente, el Vicepresidente, tres consejeros principales y ocho suplentes, y el Secretario, puesto que ocupa el Presidente Ejecutivo.

Administrativamente se divide en cuatro áreas, con sus respectivos directores: administrativa, financiera, informática y de personal. La Fundación, además, estructura su labor en seis programas, cada uno con su director y personal: Educativo, Desarrollo Empresarial, Radiodifusión, Salud, Servicios Básicos Comunitarios y Vivienda.

Lleva a cabo un método de trabajo planificado e intenta superar la visión asistencialista. Procura conjugar la necesaria respuesta de corto plazo con las de medio y largo plazo.

Identifica rigurosamente las capacidades y debilidades de sus beneficiarios. Busca un nuevo modelo social, en el que desarrolla los siguientes elementos fundamentales:

1. La determinación de un nivel de gasto social que incluye consideraciones cualitativas.
2. La definición de los sujetos poblacionales a atender y los modelos de prestación de servicios.
3. La definición de las reglas del juego para la transferencia de recursos a organizaciones no públicas y los patrones de cobertura y calidad de servicios.
4. La definición de hasta dónde debe llegar el Estado y hasta dónde las organizaciones de la sociedad civil.
5. La concreción de los criterios que se han de considerar para la definición de políticas sectoriales: la focalización, el reforzamiento de la descentralización, la acción intra e intersectorial, la visión de redes de servicio social, la concepción de formas alternativas de ampliación de coberturas, la gerencia social en modelos de empresa social, el desarrollo de sistemas de información para la acción social y el fortalecimiento de la participación de la sociedad civil.

Para ello ha desarrollado varios programas:

1. *Programa de Servicios Básicos Comunitarios*, cuya unidad operativa es el Centro de Servicios Básicos Comunitarios. Tiene por objeto aproximar y concentrar en un mismo sitio los bienes y servicios elementales requeridos por una determinada comunidad. Su misión es la de apoyar el desarrollo integral de las comunidades de prioridad social mediante el mantenimiento de la infraestructura física y de servicios que facilite, tanto a la Fundación CARVAJAL como a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y a la empresa privada, la realización de programas basados en procesos educativos, prestación de servicios esenciales y suministro de bienes básicos.

El objetivo general es el de promover la mejora económica para luego impulsar su cambio social sostenido. Para ello, facilita oportuna y suficientemente la adquisición de bienes y servicios básicos indispensables, contribuye al abaratamiento del coste de la vida y brinda oportunidades y facilidades para elevar el nivel de vida de las gentes. En este contexto, por tanto, los Centros de Servicios Básicos Comunitarios actúan como polo de desarrollo económico y social en cada una de las comunas donde están localizados.

Los tres centros de servicios básicos que la Fundación tiene en Cali han alcanzado una cobertura del 72,5% de su población; mantienen vinculadas, en promedio por centro, 85 empresas comerciales y de servicios, y generan 270 empleos directos permanentes. Durante 1994, las empresas comerciales vendieron la suma de US\$ 14.375.000.

2. *Atención Primaria de la Salud*; dentro del sistema de salud de Cali, la Fundación Carvajal, junto con otras ONGs y el sector privado, ha venido apoyando y

colaborando con el modelo de atención primaria de la salud. La coordinación general del sistema está a cargo del Municipio de Cali. Los servicios de salud de la ciudad están organizados alrededor de siete "Sistemas Locales de Salud"(SILOS), cada uno de los cuales cubre determinadas zonas, urbanas y rurales.

En la Red de Servicios se destacan las denominadas "Unidades Intermedias", o "Centros-Hospitales", en las cuales se ofrece, además de las actividades promocionales y preventivas, cirugía ambulatoria, atención de partos de bajo riesgo, atención de urgencias y hospitalización por períodos de 24 horas.

Mediante este programa se ha hecho descender la tasa de mortalidad infantil del 70 x mil de los nacidos vivos, en 1983, al 26,2 x mil en 1993 (la tasa promedio nacional es del 38 x mil). La cobertura de los programas de inmunización en el distrito es del 90% para los menores de un año y de 75% para los menores de cinco años. Se ha certificado la erradicación de la poliomielitis en la zona.

3. *Programa de Gestión Educativa Local*, dentro del Plan nacional del Gobierno, que la sitúa como eje central para el desarrollo social, político y económico del país. La Fundación, asociada con otras instituciones, puso en marcha ese programa en 1992, para elevar el nivel de participación, sensibilización y compromiso de los individuos con su entorno físico y humano. Centrándose en la población escolar, genera un alto nivel de participación colectiva y de interacción con las distintas instituciones escolares.

La Central Didáctica es la estrategia básica del programa; está concebida como una propuesta pedagógica de apoyo de material didáctico y capacitación de docentes. Desde aquí se impulsa el modelo de Gestión Local Educativa, con estrategias de educación ambiental como la Caja Ecológica. Así mismo, anualmente se realiza la Feria Escolar, que integra a docentes y estudiantes de todas las escuelas atendidas hasta la fecha. En estos años se ha atendido a un total de 63.714 niños y 714 maestros, de 564 escuelas.

4. *Programa de Radiodifusión*. La Fundación es la propietaria de una emisora de radio desde 1977. Esta emite programas de música clásica y folklore latinoamericano. Actualmente opera durante 18 horas diarias, tiene un radio de acción que abarca varias ciudades del Valle del Cauca y cuenta con una discoteca de 17.000 grabaciones.
5. *Programa de Vivienda*, resultado de un proceso de trabajo directo con las familias y de la observación y análisis de sus variables económicas, técnicas, sociales y culturales. Se inició con el asesoramiento directo a las familias autoconductoras, hasta llegar actualmente a la capacitación de profesionales y maestros de obra, asesoría a instituciones, taller internacional de autoconstrucción, mueble popular y taller abierto de servicios de arquitectura e ingeniería.

Hasta diciembre de 1994, 8.782 familias han sido asesoradas, 489.000 m² han sido construidos, se ha beneficiado a una población de 49.179 personas y se han canalizado 16.021 millones de pesos (aproximadamente US\$ 19.302.410).

6. *Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE)*, cuya misión es "contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad mediante servicios que promuevan el desarrollo empresarial sostenible y la organización solidaria, facilitando el crecimiento humano en la actividad productiva y social".

La Unidad presta diferentes servicios, detallados más adelante, que ya se prestaban en los antiguos programas de microempresas y microcomerciantes, ampliándolos a la pequeña y mediana empresa.

Personas atendidas en el año 1994 por esta unidad:

1.- San Fernando (capacitación y asesoría):	678
2.- Aguablanca y Sede Móvil:	762
3.- Crédito:	301
4.- Capacitación técnica:	296
5.- Seminarios de Capacitación Continua:	512
6.- Seminarios externos:	850
7.- Capital de trabajo-tenderos:	222
8.- Microcomerciantes:	269
9.- Tenderos:	198
TOTAL	4.088

2.2. ORIGEN DE LOS FONDOS

El grueso de los fondos de la Fundación CARVAJAL provienen de los beneficios de la empresa CARVAJAL, S.A., de la que es propietaria en un 40%.

No obstante, la Fundación ha obtenido recursos de otras fuentes, entre la que cabe destacar el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y tiene convenios de colaboración firmados con otras muchas instituciones.

La Fundación ha recibido fondos BID en varias ocasiones: la primera fue en 1979 (una línea de crédito por US\$ 500.000, del Programa de Pequeños Proyectos); la segunda, en 1984 (otra línea de crédito, esta vez de US\$ 250.000, también para préstamos); la tercera fue en 1992 (US\$ 647.000, para un programa de Formación Técnica para la Dirección y operación de programas de apoyo a la microempresa). Actualmente, la Fundación CARVAJAL, asociada con la Confederación Colombiana de ONGs y otras instituciones, está desarrollando un proyecto de Adaptación Laboral, cofinanciado por el FOMIN-BID.

2.3. DESTINO DE LOS FONDOS

Desde 1989 hasta 1993, la Fundación CARVAJAL, mediante su programa de apoyo a la microempresa, ha beneficiado al siguiente número de personas:

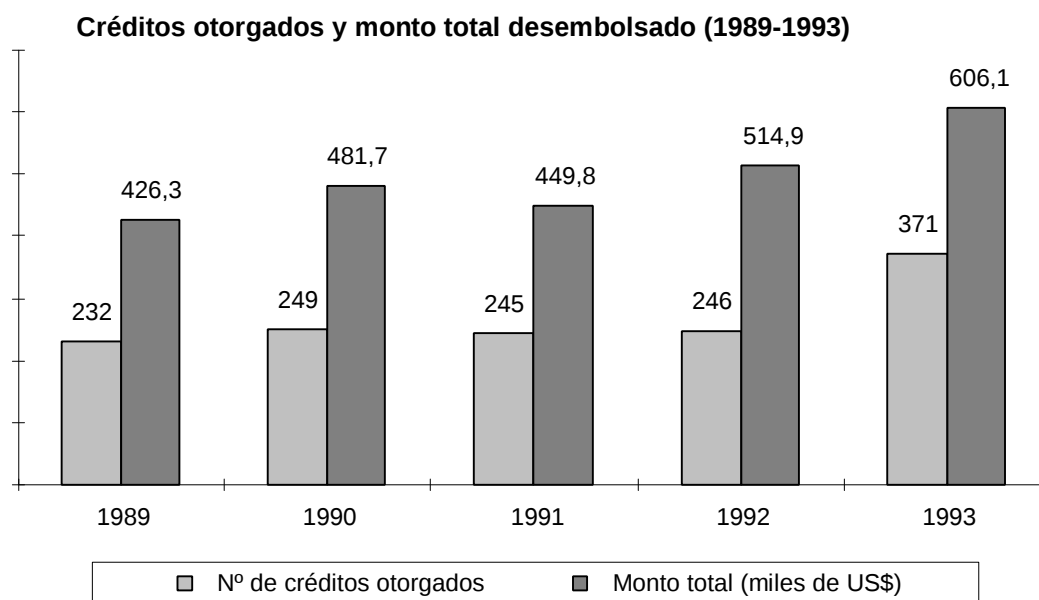
Cursos	Total	Microempresarios	Visitas de
--------	-------	------------------	------------

asesoría	dictados	asistentes	atendidos
1989	382	1.380	1.172
5.547			
1990	514	12.054	1.427
4.281			
1991	658	15.203	1.452
9.678			
1992	651	14.056	1.341
8.945			
1993	377	sin datos	1.079
6.954			

Se estima que con las dos líneas de crédito procedentes del BID se han podido canalizar aproximadamente 2.500 créditos por cerca de US\$ 3.600.000, beneficiando a más de 2.300 microempresarios y generando alrededor de 2.500 nuevos empleos.

Con la financiación del BID para la Formación Técnica, a julio de 1995 se han realizado 16 seminarios y capacitado a 320 personas (todos funcionarios de ONGs y entidades públicas latinoamericanas y caribeñas que promueven programas de apoyo a microempresas).

En el mismo período de tiempo, la Fundación ha entregado el siguiente número de créditos, por el monto siguiente (por años):



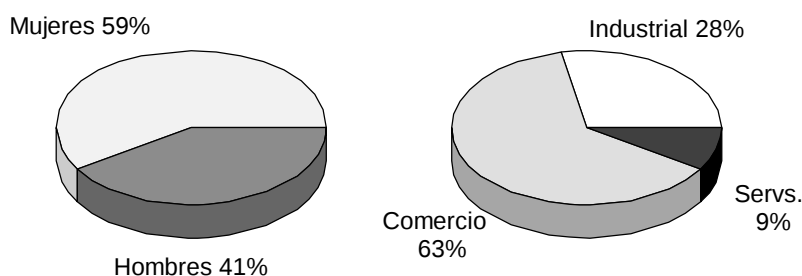
Como el esquema de intermediación hasta entonces utilizado (bancos del sistema formal) no permitía que, en la mayoría de los casos, el desembolso fuera oportuno, generando morosidad en la cartera o impidiendo el cumplimiento del objetivo del proyecto, la Fundación CARVAJAL decidió intermediar directamente en la gestión de los recursos. Para ello se ha creado el Programa Institucional de Crédito (PIC), circunscrito a la nueva Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE).

Con esta nueva estructura, en 1994 se accedió a un fondo de aproximadamente US\$ 375.000, proveniente de la recuperación de las líneas de crédito “microglobales I y II” que el BID había negociado con el Gobierno nacional a partir de 1986.

Actualmente, catorce meses después de haber iniciado la intermediación directa, con estos recursos se han entregado 214 créditos (al mismo número de microempresas) por un monto aproximado de US\$ 540.000. Se estima que se han generado cerca de 200 nuevos empleos y se han fortalecido cerca de 400 ya existentes.

Los beneficiarios de estos créditos se distribuyen como sigue:

**Beneficiarios de los créditos, desde mayo de 1994,
por sexo y por sector:**



La Fundación CARVAJAL tiene en propiedad toda la infraestructura necesaria para la implementación de todos sus programas; cuenta con personal altamente cualificado y con los mejores equipos. Tiene, además, convenios firmados con otras instituciones para el desarrollo de algunos programas específicos.

Con la financiación recibida del FOMIN-BID para el proyecto de Adaptación Laboral, se han realizado videos de sensibilización, folletos promocionales y otros productos genéricos necesarios para el normal desenvolvimiento de los cursos de formación y transmisión en los que se desarrolla el proyecto.

3. OPERACIONES FINANCIERAS Y COMPONENTES ASOCIADOS

Para el programa de microcrédito, la Fundación CARVAJAL obtiene recursos de sus fondos propios y de las recuperaciones de las líneas de crédito del BID.

La Fundación viene prestando servicios a la microempresa desde 1977. En estos años ha atendido a más de 22.000 propietarios de microempresas y personas interesadas en iniciar su propia empresa (estos últimos conforman el 20% del total de los participantes).

El inicialmente denominado Programa de Microempresa actualmente se ha convertido en la Unidad de Desarrollo Empresarial, con un rango de atención nuevo, que le permite ofrecer más servicios al empresario, teniendo en cuenta la dinámica actual de los negocios.

Al inicio de las actividades de apoyo al sector microempresarial, la Fundación ofrecía un modelo de Capacitación, Asesoría y Crédito. Este modelo ha evolucionado hasta convertirse en un sistema de servicios al sector, con posibilidades de "MULTIPLE ACCESO", que posibilita al cliente elegir el o los programas más convenientes a su situación. Es un modelo mucho más flexible, que permite la ampliación de los beneficiarios hacia la pequeña y mediana empresa.

Los servicios que esta nueva unidad ofrece son los siguientes:

1. Ciclos básicos de capacitación: es un servicio de formación en diferentes aspectos administrativos, necesarios para gerenciar un pequeño negocio. Tiene una duración de 65 horas y se dirige a personas que bien tienen un pequeño negocio, bien tienen interés en mejorar sus habilidades administrativas. Está compuesto de siete cursos.
2. Asesoría básica: es un servicio de atención individual a las necesidades de administración de la microempresa, realizado por asesores de la Unidad. Tiene una duración promedio de 12 a 14 horas y se realiza en el local de la microempresa.
3. Consultoría especializada: es un servicio que proporciona apoyo en aspectos específicos de la microempresa, como tributos, personal, mercadeo y producción, entre otros. La Fundación se sirve de su banco de consultores internos y externos para la realización de este servicio, cuyo alcance es acordado con el asesor. Facilita el contacto permanente con la empresa y el seguimiento del desarrollo de la misma.
4. Proyecto de crédito: éste es el único prerequisite para otorgar crédito. Puede ser elaborado sólo por el empresario, o con la asesoría de la Fundación. Incluye el análisis del proyecto, que define la viabilidad del mismo, y la línea de crédito que se debe utilizar.

De forma ágil y oportuna la Fundación desembolsa el crédito. Los empresarios con experiencia de crédito en la institución tienen acceso al servicio automático de préstamos para capital de trabajo, cuya cuantía se aprueba previamente por el comité de crédito; este tipo de préstamo sólo requiere el certificado del departamento de cartera.

5. Crédito directo: es un servicio muy importante de apoyo al empresario. Para la obtención del crédito es indispensable, como ya se ha dicho, presentar el "proyecto de crédito". Los empresarios acceden al crédito como primer servicio sólo si manejan la información administrativa necesaria para elaborar el proyecto.
6. Asesoría post-crédito: es el seguimiento que se le brinda a un usuario después de recibir el préstamo. Su intensidad va de acuerdo con el plazo y su coste puede financiarse en el mismo crédito.

7. Capacitación continua: servicio de formación dirigido al empresario y a sus empleados, realizado en base a un diagnóstico de necesidades elaborado de forma participativa entre la Fundación y la empresa. Así, se realizan seminarios sobre mercadeo, crecimiento personal, calidad total y actualización tributaria, entre otros.
8. Capacitación-Asesoría Técnica (formación técnica): en colaboración con otras entidades especializadas en el campo técnico, la Fundación adelanta programas de atención a los sectores de mecánica automotriz y metalmecánica. . En 1994 se creó el Centro de Desarrollo Automotriz, que ha abierto sus servicios a la pequeña y mediana empresa sin dejar de atender al microempresario. A los usuarios de estos servicios se les ofrece apoyo con programas que promueven la formación de Grupos Productivos. Tienen también acceso directo al crédito, cuyo proyecto de inversión se realiza con el apoyo de los asesores técnicos
9. Otros servicios:
 - Adaptación laboral: para facilitar los procesos de recalificación, autoempleo y reubicación. Con este servicio, pues, se pretende luchar contra el desempleo. En asociación con la Confederación Colombiana de ONGs y otras instituciones, se está desarrollando desde el 29 de julio de 1994 el “Programa de transición y recalificación de los trabajadores” (cofinanciado por el FOMIN-BID) que facilita el desarrollo de servicios de asesoría y capacitación ofrecidos por ONGs colombianas a la empresa pública y privada. Este programa tiene un valor total para Colombia de US\$ 1.703.000, de los cuales el BID entregó a la Fundación CARVAJAL US\$ 814.855 para transferencia técnica, y US\$ 888.145 a la Confederación para promoción, difusión y evaluación. Los recursos entregados a la Fundación suponen una contrapartida para ésta de US\$ 262.820. El período de ejecución es de 24 meses.
 - Talleres sobre programas para microempresas: apoyo a otras entidades que buscan establecer programas de atención a la microempresa. Gracias a la colaboración del BID, este servicio se ha extendido a la mayoría de los países de América Latina y Caribe. De él se han beneficiado un total de 88 ejecutivos de 77 instituciones extranjeras (ONGs e instituciones financieras que atienden al sector), así como 77 profesionales colombianos.
 - Consultoría y asesoría a otras instituciones: asesoría a otras instituciones que trabajan en programas similares, según sus necesidades y basadas en un proyecto específico.

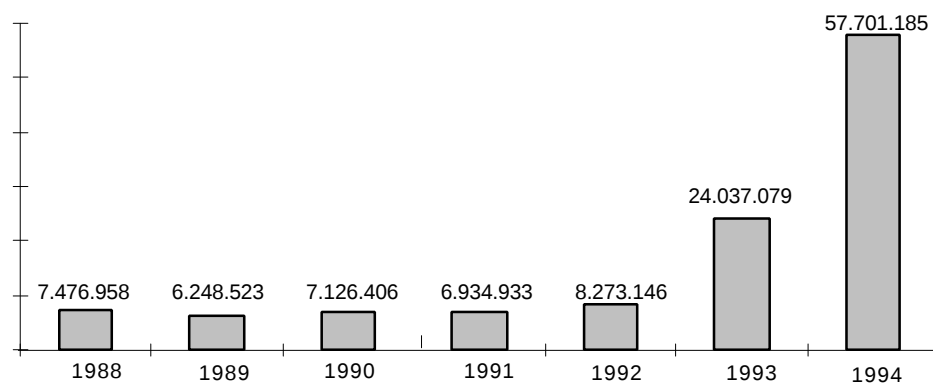
En referencia a su situación financiera, la Fundación CARVAJAL no tiene ningún problema de autosostenibilidad: los ingresos que recibe anualmente por los dividendos de sus acciones en la empresa CARVAJAL, S.A. le permiten una gestión desahogada de sus gastos.

Con sus recursos propios y los conseguidos por su propia gestión (operativos o de convenios nacionales e internacionales) puede financiar y ofrecer donaciones y auxilios a otras entidades.

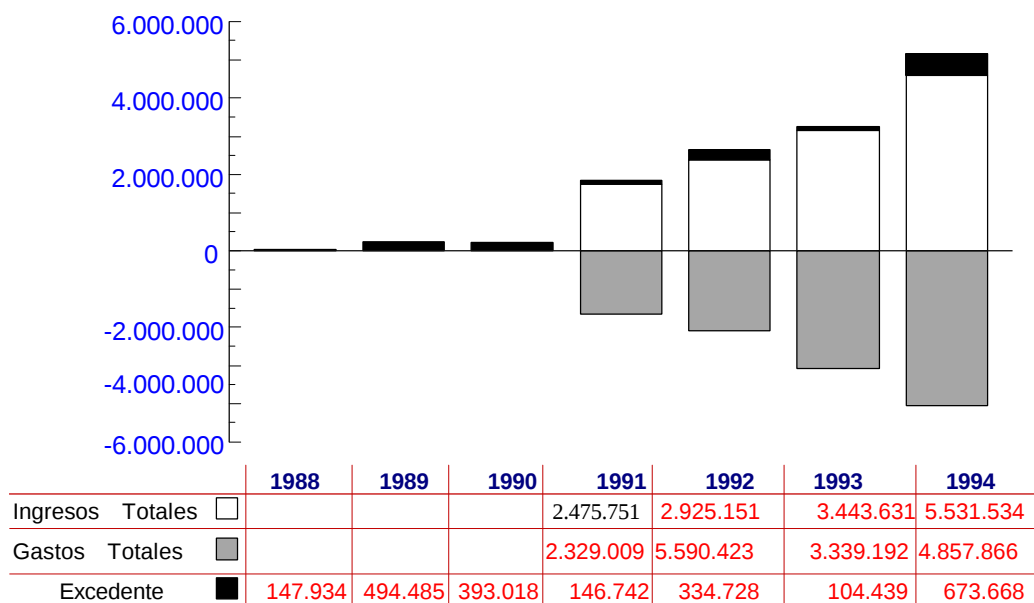
En la siguiente tabla se observa la evolución de los excedentes y del patrimonio, que se contempla con los gráficos posteriores:

	Tasa de cambio	<i>Excedentes acums.</i>		<i>Corrientes</i>		PATRIMONIO	
		miles de PESOS	US\$	miles de PESOS	US\$	miles de PESOS	US\$
1988	335,86	958.076	2.852.605	49.685	147.934	2.511.211	7.476.958
1989	433,92	1.172.643	2.702.441	214.567	494.485	2.711.359	6.248.523
1990	568,73	1.394.710	2.452.324	223.521	393.018	4.053.001	7.126.406
1991	706,86	1.498.436	2.119.848	103.726	146.742	4.902.027	6.934.933
1992	811,77	1.770.158	2.180.615	271.722	334.728	6.715.892	8.273.146
1993	917,33	1.865.961	2.034.122	95.805	104.439	22.049.934	24.037.079
1994	831,27	2.426.052	2.918.489	560.000	673.668	47.965.264	57.701.185

Evolución del patrimonio, en US\$, desde 1988:



Evolución de los excedentes, en US\$, desde 1988:



La evolución de los ingresos y los gastos se observa en la tabla siguiente:

		INGRESOS						GASTOS			
	Tasa de cambio	Operativos		Financieros		Dividendos		Operativos		Financieros	
		miles de PESOS	US\$	miles de PESOS	US\$	miles de PESOS	US\$	miles de PESOS	US\$	miles de PESOS	US\$
1991	706,9	516.035	730.038	89.643	126.819	763.827	1.080.592				
1992	811,8	1.022.118	1.259.123	144.911	178.512	892.068	1.098.917	1.794.986	2.211.200	37.216	45.845
1993	917,3	925.936	1.009.382	178.780	194.892	1.441.571	1.571.486	2.678.495	2.919.882	73.063	79.647
1994	831,3	1.172.310	1.410.264	163.499	196.686	1.242.871	1.495.147	3.411.656	4.104.149	87.693	105.493

4. CASO DE UN MICROEMPRESARIO EXITOSO

El señor José Yulder Ramírez es el propietario de la Joyería Yulder; montó su microempresa en noviembre de 1985 y realizó el curso de capacitación en septiembre de 1987.

El 11 de diciembre de 1987 se le otorgó un crédito rotatorio por valor de 250.000 pesos (aproximadamente US\$ 750) a 12 meses, para capital de trabajo, a cargo de los recursos del BID.

En abril de 1989 se le otorgó un segundo crédito de 1.500.000 de pesos (unos US\$ 3.450) a 18 meses, también para capital de trabajo, a cargo de las líneas macroglobales I y II del BID, a través Gobierno Nacional.

En diciembre de 1991 se le desembolsó un tercer crédito por valor de 4.500.000 pesos (US\$ 6.365, aproximadamente), a un plazo de 2 años, para adecuación del local y capital de trabajo, con recursos ajenos al BID.

El 5 de octubre de 1994 se le otorgó un cuarto crédito de 6.000.000 de pesos (unos US\$ 7.230) a 36 meses, igualmente para capital de trabajo, a cargo de la recuperación de las líneas macroglobales I y II del BID, a través de la Fundación CARVAJAL.

Las variables de impacto se observan en la tabla siguiente:

ACTUAL		Diciembre 1987		Abril 1989		Diciembre 1991		Octubre 1994		SITUACION	
tasas de cambio		330		434		707		830		870	
PARAMETROS		pesos	US\$	pesos	US\$	pesos	US\$	pesos	US\$	pesos	US\$
Ventas promedio		1.468.456	4.450	1.766.162	4.069	4.000.000	5.658	11.130.000	13.410	18.000.000	20.690
Costos fijos		126.709	384	266.838	615	1.036.920	1.467	2.660.384	3.205	3.223.568	3.705
Total activos		2.449.732	7.423	6.766.345	15.591	17.456.350	24.691	60.039.227	72.336	63.696.000	73.214
Total patrimonio		1.946.659	5.899	5.344.650	12.315	12.909.457	18.259	33.986.983	40.948	36.518.532	41.975

% Costos variables	78,6 %	62%	69%	63%	62%
Nº de empleados	4	6	8	10	10

FUNDACION LOS EMPRENDEDORES

1. INTRODUCCION

La Fundación Los Emprendedores surge como uno de los programas de la Fundación para el Apoyo de la Comunidad (FAC), constituida en México D.F. en 1985, a raíz de los sismos sufridos en septiembre de ese año. En 1990, la FAC decidió descentralizar su programa de promoción microempresarial, por lo que en junio de 1991 transfirió los recursos del programa a una nueva institución: Los Emprendedores que, a partir de ese momento, continuó implementando el exitoso programa para la microempresa de FAC. Desde entonces, su objetivo principal es la creación y consolidación de empleos en zonas marginadas de la ciudad de México.

Los Emprendedores es una entidad privada, sin fines lucrativos, con capacidad jurídica para contratar operaciones con el BID e instituciones similares y prestar a terceros. Su campo de acción de la Fundación está dividido en cuatro zonas marginadas del área metropolitana de la ciudad de México.

2. ANALISIS INSTITUCIONAL

2.1. CARACTERISTICAS GENERALES

Su estructura organizacional, a raíz del Pequeño Proyecto aprobado por el BID, tiene esta forma:

Patronato (5 miembros)		
Consejo (7 miembros)		
Presidente Ejecutivo		
Dpto. Promoción (15)	Consultores BID (3)	Dpto. Administración (15)

2.2. ORIGEN DE LOS FONDOS

En su creación en 1991, Los Emprendedores había recibido suficientes recursos financieros de la FAC como para operar independientemente, y cabe mencionar que su consolidación patrimonial de 1992 fue gracias a los donativos recibidos por la misma institución.

En 1993, el BID aprobó un pequeño proyecto a Los Emprendedores que resultó ser definitivo para su consolidación y expansión. El proyecto aprobado consistió en US\$ 500.000 reembolsables destinados a mejorar y ampliar los sistemas de crédito y asistencia técnica al sector informal y, por otro lado, US\$ 110.000 no reembolsables destinados al fortalecimiento de la institución.

2.3. DESTINO DE LOS FONDOS

Las evaluaciones realizadas hasta el momento demuestran el buen hacer de Los Emprendedores y, quienes realmente se han beneficiado de ello han sido las microempresas familiares y mujeres microempresarias de los sectores de producción, comercio y servicios, que viven en los asentamientos marginales del Valle de México. Estos microempresarios tienen ingresos anuales per capita inferiores al nivel establecido por el BID y por las autoridades mexicanas y, además, no tienen acceso a las fuentes de crédito convencionales.

En el proyecto en cuestión, Los Emprendedores ha trabajado exclusivamente con microempresas conformadas por menos de 7 empleados, con muy baja acumulación de capital, escasa o ninguna división entre capital y trabajo, cuya actividad de producción es simple y rudimentaria y que están dirigidas, en su mayoría, por mujeres jefe de hogar (en el documento de presentación del proyecto se estimó que, aproximadamente, el 75% de los beneficiarios serían mujeres).

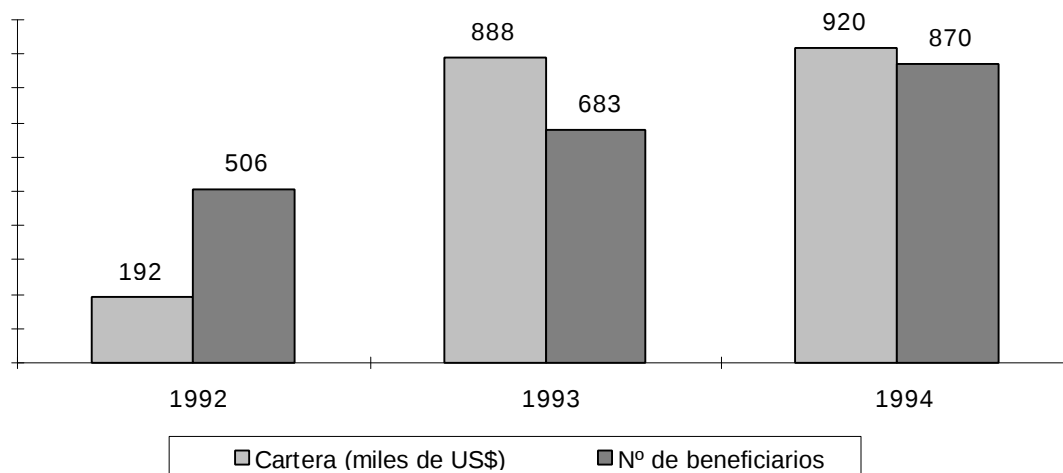
En general, el perfil de estos microempresarios es el siguiente: la mayoría no ha completado su educación primaria y el promedio de integrantes de la familia es 5, siendo en su mayoría emigrantes o hijos de emigrantes de zonas rurales.

Según palabras de la propia institución "el perfil de un emprendedor es aquel que teniendo su domicilio y empresa en una zona previamente determinada para el trabajo de la institución, cuenta con la experiencia en el oficio y permanencia mínima de un año en la zona, y recibe el aval de otro u otros miembros de la comunidad".

Si analizamos este buen hacer de la institución, observaremos lo siguiente:

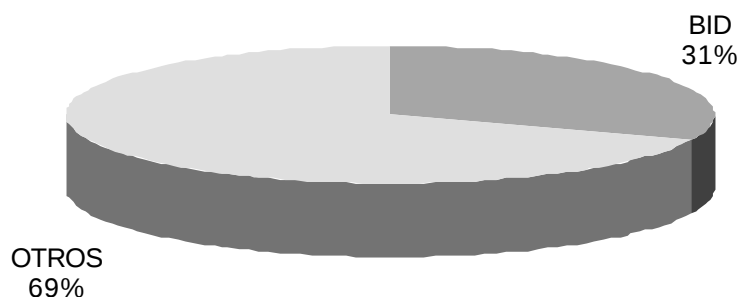
LOS EMPRENDEDORES (en US\$)	1992	1993	1994
Total Activos	1.048.788	1.170.014	1.662.748
Total Pasivos	25.240	294.527	679.741

Total Patrimonio	1.023.548	875.486	983.007
Ingresos Operacionales	333.348	353.932	604.990
Gastos Operacionales	578.773	591.327	600.971
Excedente Operativo	-245.425	-237.395	4.019
Cartera de Crédito	191.919	888.351	920.232
Nº de beneficiarios vigentes	506	683	870



Si ahora analizamos la cartera vigente en 1994 por valor de US\$ 920.232 con 870 clientes, observaremos los siguientes datos -muy positivos- que muestran la enorme importancia del apoyo del BID:

- El 54% (470) de los clientes son mujeres.
- El plazo medio del crédito era de 7 meses y el monto de US\$ 1.462.
- El 80% de los créditos era para capital de trabajo, mientras que el restante 20% fue destinado para financiar capital fijo.
- El 60% de las clientas se dedican al comercio, y el otro 40% a la producción (confección de ropa,...) y servicios (peluquería,...).
- El 31% de dicha cartera lo constituían créditos otorgados con recursos del BID.



3. OPERACIONES FINANCIERAS Y SUS COMPONENTES ASOCIADOS

Como ejemplo ilustrativo, las normas del proyecto aprobado por el BID, establecen como elegibles aquellas microempresas independientes con un máximo de 7 empleados permanentes asalariados, lugar de trabajo identificable, ventas mensuales menores al equivalente aproximado de US\$ 5.000 y activos fijos totales de hasta el equivalente aproximado de US\$ 20.000. La microempresa no deberá tener acceso a fuentes formales de financiación y el ingreso familiar per capita no deberá superar la cifra acordada entre el BID y el Gobierno de México para definir a los grupos de bajos ingresos (en julio 1992 era 4.358.521 pesos mexicanos -aproximadamente US\$ 1.400-).

Los créditos que se otorgan a los microempresarios están sujetos a las siguientes condiciones:

- Plazos: máximo de 12 meses tanto para capital de trabajo como para inversiones de capital. Actualmente, y debido a la crisis por la que atraviesa el país, el plazo medio al que se presta es de 3 meses.
- Intereses: la intermediaria tiene la autonomía para establecer la tasa de interés suficiente para cubrir la totalidad de sus costos de intermediación -incluyendo riesgos- Dicha tasa es variable y positiva en términos reales.
- Montos y límites: por cada microempresario un máximo equivalente de US\$ 2.000 en moneda nacional. En el caso que los préstamos sean solidarios el máximo sería el número de asociados multiplicado por el monto máximo individual, hasta el equivalente de US\$ 20.000.

La capacitación y asistencia técnica que reciben los microempresarios es impartida directamente por los promotores de la intermediaria y por las organizaciones especializadas en este campo que colaboren. En vista de las dificultades de acceso al crédito y capacitación que tienen las mujeres microempresarias, Los Emprendedores e

instituciones colaboradoras dan especial atención al diseño e implantación de cursos de corta duración, relevantes a sus actividades productivas y adecuados a sus horarios.

De esta manera, desde el momento que un “emprendedor” solicita un crédito es asesorado sin perjuicio de que el crédito se le deniegue. En todos casos, la asesoría se otorga de forma individual a cada microempresario, y no sobre casos hipotéticos sino sobre los resultados de su propio negocio.

Ya en 1994 nos encontramos con una institución que ha aprendido de los errores cometidos en el pasado y ha mejorado su metodología crediticia y sistemas administrativos, que se encuentra en posición de consolidar definitivamente su estabilidad financiera y de alcanzar su autosuficiencia operativa a medio plazo, que ha saneado todos los préstamos con una morosidad mayor de 1 año -ocasionados, en su mayoría, por la metodología asistencialista de FAC- y que muestra la siguiente radiografía:

LOS EMPRENDEDORES 1994. AÑO 1 DEL PROYECTO	1993	1994
Autosuficiencia operativa	60%	101%
Nº clientes	97	367
Nº de empleos fortalecidos	97	367
Nº de nuevos puestos de trabajo	53	202
Morosidad mayor de 30 días	0,3%	3,6%
Rendimiento de la cartera	40%	66%
Gastos totales con respecto a la cartera	67%	65%
Gastos de personal con respecto a la cartera	35%	32%

Actualmente, y debido a la crisis por la que atraviesa el país -que ha supuesto un incremento de la morosidad de la cartera- , se han puesto en marcha las siguientes acciones:

- Políticas de crédito más selectivas que buscan el menor riesgo.
- Reforzamiento del área de recuperación de créditos mediante la contratación de un experto en la misma.
- Cambio de metodología a grupos solidarios.

4. CASO DE UN MICROEMPRESARIO EXITOSO

El Sr. Jesús Gudiño Santos es un microempresario con 6 años de experiencia en la fabricación de chamarras. En menos de 2 años ha recibido 3 créditos de Los Emprendedores por un monto total de US\$ 8.235, lo cual le ha repercutido de la siguiente forma:

Jesús Gudiño	ANTES		AHORA	
	N\$	US\$	N\$	US\$
Patrimonio	22.000	7.074	28.200	8.545
Ventas	10.200	3.280	30.000	9.091
Nº de máquinas	4		8	
Volumen producido/mes	120		250	
Volumen Maquila/mes	0		800	

Pero no todo han sido cifras ya que, gracias al apoyo recibido, se han consolidado 4 empleos y su microempresa ha podido generar 3 más; ha duplicado el espacio dedicado a su actividad y ha podido diversificar ya que, actualmente, además de producir chamarras da servicios de maquila. Todo esto le ha supuesto poder enfrentarse exitosamente a la crisis económica actual, consolidando y ampliando su mercado de trabajo.

FUNDACION BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA

1. INTRODUCCION

La Fundación Banco de la Provincia de Córdoba es una entidad civil independiente, sin fines de lucro, que dispone de personalidad jurídica propia otorgada en 1981.

Desde sus comienzos, la Fundación se planteó operar en el campo del desarrollo social, otorgando prioridad a los grupos más desprotegidos de la provincia de Córdoba (Argentina), haciendo hincapié en los jóvenes y en la capacitación y formación de Recursos Humanos. Con el tiempo, la Fundación ha ido afinando sus esfuerzos y definiendo sus servicios:

- Apoyando los procesos autogestionables de generación de empleo, mediante la capacitación de los grupos comunitarios del interior provincial.
- Otorgando apoyo financiero oportuno y adecuado a tales iniciativas.
- Dando la asistencia técnica necesaria para favorecer el logro de los máximos niveles de autonomía organizativa y funcional a los grupos.

La Fundación reconoce la vigencia de la micro y pequeña empresa como herramientas para la consolidación y generación de empleo. Asimismo, considera que los Municipios, en coordinación con los Gobiernos de las provincias y de la Nación, deben ser los líderes del desarrollo local y regional, y que las Organizaciones No Gubernamentales deben ser sus socias.

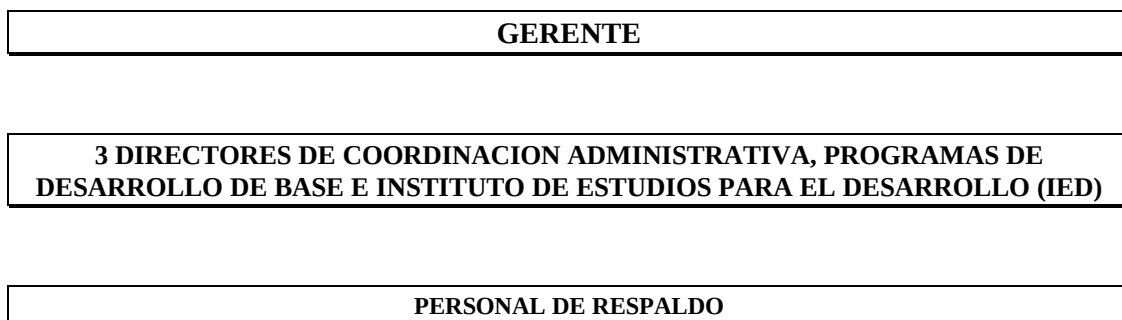
2. ANALISIS INSTITUCIONAL

2.1. CARACTERISTICAS GENERALES

La estructura organizativa tiene el siguiente esquema:

CONSEJO DE ADMINISTRACION

COMITE EJECUTIVO



A pesar de este organigrama piramidal, existen dos fases de integración horizontal: una es la conformación de un equipo de trabajo entre la Gerencia y las 3 Direcciones (en las reuniones mensuales del Consejo de Administración participan tanto el Gerente como los 3 Directores) y otra es el hecho de que algunas asistentes participan en 2 direcciones o áreas diferentes.

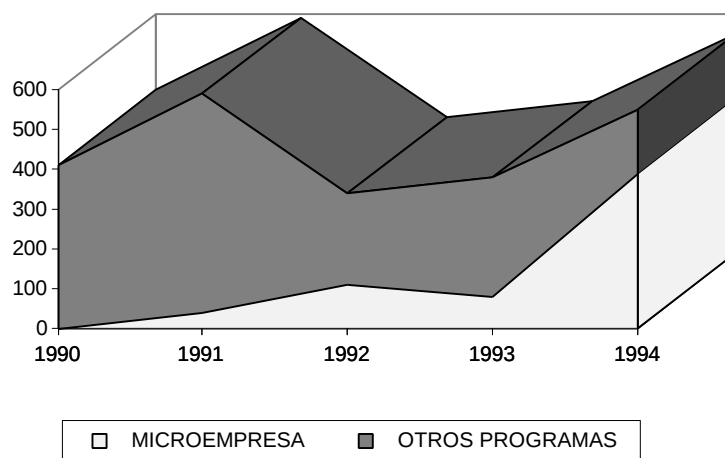
2.2. ORIGEN DE LOS FONDOS

La Fundación se nutre financieramente de diversas fuentes. Por un lado, del aporte que realiza el Banco de la Provincia de Córdoba -que en los dos últimos años alcanzó una cifra promedio anual cercana a los US\$ 600.000-; por otro, de los diferenciales de interés de sus Fondos Rotatorios y de las comisiones por la administración de recursos de terceros (convenios de intermediación financiera con otros agentes locales); y, finalmente, del aporte de Instituciones Internacionales de Desarrollo a iniciativas y proyectos específicos.

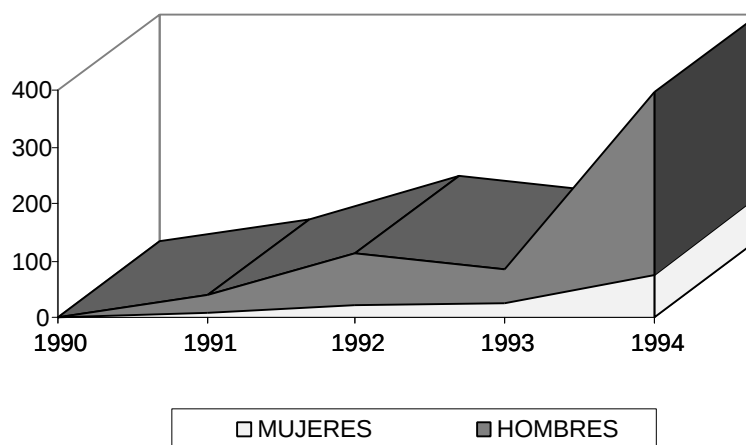
Entre éstas últimas, el BID, a través del Programa de Pequeños Proyectos, juega un destacado papel con su financiación del “Programa de Promoción de la Juventud Rural” (FUNDA-BID, 1983-1989) y del “Programa de Fomento y Desarrollo de la Microempresa” (a partir de 1991).

2.3. DESTINO DE LOS FONDOS

Respecto al número de beneficiarios directos, cabe destacar lo siguiente:



Y respecto al género de los microempresarios beneficiados:



Lo cual, y en porcentajes, implica que un 79% de los microempresarios beneficiarios de los programas de la Fundación son hombres frente a un 21% de mujeres.

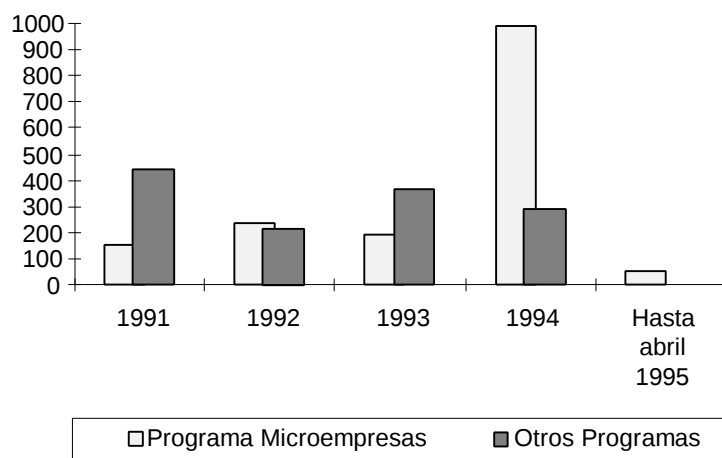
Como ejemplos ilustrativos del tipo de programas que ejecuta la Fundación cabe destacar los anteriormente mencionados. El programa FUNDA-BID brindó capacitación y asistencia financiera, organizativa y tecnológica a un conjunto de 2.300 jóvenes estudiantes y licenciados de las escuelas agrícolas de Córdoba. Cabe mencionar que entre los principales logros se halla la creación de más de 140 microempresas familiares en 41 poblaciones del interior provincial. El segundo programa financiado por el BID otorgó capacitación, crédito para bienes de capital y asistencia técnica a más de 200 famiempresas, beneficiando a unas 850 personas directamente y a otras tantas indirectamente.

3. OPERACIONES FINANCIERAS Y SUS COMPONENTES ASOCIADOS

Con el segundo apoyo del BID se dio vida al Programa de Microempresas de la Fundación y al fortalecimiento institucional necesario para mejorar el proceso de gestión, evaluación de solicitudes y otorgamientos de créditos. Este proceso emplea 25 días desde el momento en el que se recibe la solicitud hasta la entrega de los fondos del crédito.

La experiencia capitalizada posibilitó que, a partir de 1994, todos los fondos de los demás programas de la Fundación se sumaran a los otorgados por el BID con la finalidad de engrosar una única cartera, unificando así el sistema informático de administración, control de mora, liquidación de cobros, envío de recibos de pago y gestión legal de cobros de morosos. Este sistema, a pesar de su automatización, permite que se intervenga en el proceso cuando es necesario y, además, discrimina el origen de los fondos. Esta agilidad lograda permite a la Fundación absorber una mayor cantidad de beneficiarios

Si distinguimos, dentro de los montos otorgados por año, los destinados a microempresas y a otros programas, observamos que:



Este gráfico, en porcentajes, implica que se ha destinado el 51% de los montos desembolsados a programas de microempresa y el 49% a otros programas.

Respecto al último Ejercicio auditado (mayo 1994-abril 1995), podemos afirmar lo siguiente:

- En lo relativo a la morosidad registrada en la Cartera de Créditos se advierte que, al implementar los nuevos mecanismos de cobro (resúmenes de pago, cartas

de notificación y acciones a través de abogados) realizados y coordinados por el personal administrativo -en sustitución a los operadores regionales-, además de reducirse los costos notablemente, se posibilitó su disminución paulatina y constante desde mediados de 1994 hasta fin de ese año. Posteriormente, y como consecuencia de la situación socio-económica del país, se vio agravada. En abril 1994, el índice de morosidad era el 7,64%.

- En lo relativo al otorgamiento de créditos se logró durante 1994 una magnífica movilización del fondo rotatorio. A comienzos de 1995, sin embargo, se suspendió el otorgamiento debido a que la inestabilidad económico-financiera general tornaba esta actividad en altamente arriesgada. Se prefieren preservar los fondos hasta que las condiciones mejoren (ver gráfico de monto otorgados).

4. CASO DE UN MICROEMPRESARIO EXITOSO

El señor Oscar Scholtus es un microempresario de Alta Gracia dedicado a la fabricación de autopartes de plástico termoformado destinado a representantes de repuestos (paragolpes de coches, piezas especiales, molduras para motos, piezas de lavadoras,...). Su mujer, la señora María E. Moreschi, forma con él un gran equipo de trabajo haciéndose cargo de la gestión administrativa.

Durante los primeros 20 años de vida profesional, el Sr. Scholtus trabajó como trabajador dependiente; después pasó por una segunda fase, de 6 años, en la que compaginaba el trabajo dependiente con trabajo microempresarial y, finalmente, se dedicó por entero a la actividad de microempresario.

Los comienzos no fueron fáciles y tuvo que transcurrir 1 año para que lograra hacerse un hueco en el mercado gracias a su gran capacitación como técnico mecánico, que le ha permitido construir la mayoría de las máquinas que actualmente posee. Esta preparación técnica ha sido su mejor herramienta de ventas al conseguir la adjudicación de trabajos de producción una vez comprobado la calidad de los prototipos que salían de sus matrices.

En agosto 1994, motivado por la posible contratación de 2 importantes trabajos, se vio en la necesidad de solicitar un crédito a la Fundación Banco de la Provincia de Córdoba. El crédito, por un importe de US\$ 5.000, se le concedió; lo utilizó para la compra de parte de los elementos necesarios como materia prima para sus prototipos.

Un año después, la microempresa del Sr. Scholtus ha evolucionado de tal forma que funciona como una empresa normal, ofreciendo sus servicios tanto a grandes empresas locales como a otras de alcance mundial (e.g. Coca-Cola).

La ubicación, que comenzó en el sótano de su casa, pasó a un terreno colindante, pero el señor Scholtus ya está pensando en instalarse en una zona destinada a ser parque industrial debido al incremento de personal -tanto administrativo como de producción- que ha experimentado ya que, actualmente, son 6 personas.

FINCA-COSTA RICA

1. INTRODUCCION

FINCA INTERNATIONAL (Foundation for International Community Assistance) fue creada en 1984 por John Hatch, en los Estados Unidos, con el ánimo de apoyar el desarrollo humano y económico de familias atrapadas en la pobreza, a través de la creación de "bancos comunales", grupos formados de entre 20 a 50 miembros, predominantemente mujeres, que reciben tres servicios:

1. Préstamos para cubrir las necesidades en capital de trabajo y en la adquisición de activos fijos, para financiar actividades creadoras de empleo.
2. Mecanismos efectivos para promover el ahorro familiar.
3. Un sistema basado en la comunidad, que proporciona apoyo mutuo y estimula la auto estima.

FINCA INTERNATIONAL opera en trece países de Latinoamérica, África y Asia. Una de las catorce afiliadas con que cuenta FINCA INTERNACIONAL es FINCA-Costa Rica; fue igualmente creada en 1984. En diciembre de 1994, tenía operando 217 bancomunales, que beneficiaban a 5.405 personas. Su cartera alcanzaba por esa época la cifra de US\$ 1.358.567 (diez veces superior a la de 1990).

Es el programa más antiguo de la red FINCA y se diferencia de los demás en que está exclusivamente enfocado al sector rural del país, al que se ha ido adaptando progresivamente. Este programa está concebido para lograr la mejora económica y social de los grupos poblacionales más marginados de las zonas rurales de Costa Rica, donde las actividades económicas son mayoritariamente agrícolas y ganaderas.

Es importante percibir el "sistema FINCA" como un conjunto de organizaciones (FINCA y los bancomunales) que mantienen un estrecho vínculo. Como en cualquier sistema financiero, las organizaciones se vinculan a través de un proceso de intermediación. En este caso, esa es una de las funciones de FINCA. Otro papel, tan importante como el anterior, es el de actuar como fuente de asistencia técnica para los bancomunales. Es decir, que la relación FINCA-bancomunales se basa en lazos financieros y de cooperación técnica.

Con el propósito de que la financiación para la microempresa sea administrada por las organizaciones de base, FINCA crea los bancomunales y les canaliza recursos para que ellos “inicien” su programa crediticio. Ellos, a su vez, surgen de la voluntad de pequeños grupos de productores agropecuarios y microempresarios rurales que tienen una característica común: necesidad de financiación y de asistencia técnica para viabilizar proyectos rentables.

2. ANALISIS INSTITUCIONAL

2.1. CARACTERISTICAS GENERALES

FINCA es una fundación y como tal, una entidad privada sin fines de lucro, legalmente constituida y con personalidad jurídica propia (inscrita en el Registro de Personas Jurídicas de Costa Rica, en el tomo 77, folio 23, asiento 374 y con cédula jurídica número 3-006-066963-15).

Se organiza de la siguiente manera: cuenta con una Junta Administrativa, compuesta por cinco miembros, que es el órgano supremo y, como tal, establece y vela por las políticas y normas de la institución. Además, revisa y aprueba el plan y el presupuesto de operaciones anuales. Finalmente, aprueba convenios y acepta créditos y donaciones del exterior.

El Director Ejecutivo es nombrado por la Junta Administrativa y actúa como responsable de la gerencia de la institución, que se compone de dos direcciones: una Dirección Administrativa, compuesta, a su vez, por los departamentos de Crédito, Cómputo y Contabilidad, y la Dirección de Operaciones, que tiene a su cargo un equipo de 10 promotores, la sección de proyectos especiales (contratación de profesionales en áreas específicas -mujer, medio ambiente, ahorro, crédito, contabilidad y certificados de aporte patrimonial-) y un auditor de bancomunales (técnico de apoyo). En total, son dieciocho funcionarios a tiempo completo y uno a tiempo parcial.

FINCA opera a través de las organizaciones de base -los bancomunales-, cuyas características distintivas son:

1. Propiedad del bancomunal por parte de los asociados, vía Certificados de Aportación Patrimonial (CAP).
2. Captación de ahorros de los asociados.
3. Financiación proporcional a la capacidad y la experiencia.
4. Asesoría y capacitación para el desarrollo del bancomunal.

Los asociados participan, entonces, a través del ahorro, la capitalización y el crédito. Los bancomunales movilizan los ahorros de sus asociados y, en algunos casos, de personas no asociadas. Asimismo los asociados a los bancomunales se convierten en accionistas de su banco invirtiendo en Certificados de Aportación de Capital.

Para que FINCA respalde la creación de un bancomunal deben existir necesidades básicas insatisfechas en la comunidad. Sus socios deben manifestar interés de superación, mostrar disposición para hacerse cargo de sus propios problemas y no exhibir una inclinación paternalista. Todo ello se manifiesta a través del cumplimiento de sus obligaciones de pago, del desarrollo de la comunidad y del crecimiento del bancomunal.

También se busca que el banco esté cerca de otros ya existentes, que se trate de una región en la que no existan bancomunales o que exista potencial para la apertura de otros, para así optimizar la utilización de promotores racionalizando sus recorridos. La estrategia de FINCA sustentada en los principios básicos referidos está orientada a movilizar a los bancomunales hacia niveles superiores; sin embargo, la velocidad con que cada uno avance depende en gran medida de su capacidad inicial y de su propio esfuerzo.

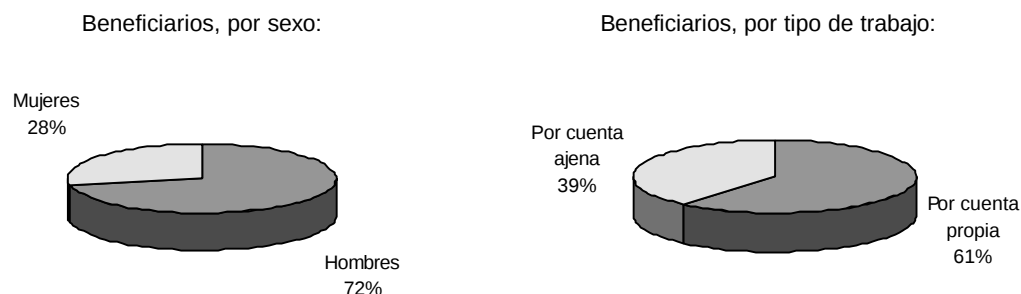
Los beneficiarios a los que se dirigen forman parte del sector campesino de Costa Rica y se agrupan en bancomunales. Estas son organizaciones independientes que reúnen a los campesinos para suministrar servicios financieros (crédito y movilización de ahorro). Habitan en las zonas más pobres del país, donde por razones de distancia y de dispersión de la población, los servicios del sector financiero formal son prácticamente inexistentes.

Entre las principales características de los asociados a los bancomunales cabe destacar.

- El 72% son hombres y el 28%, mujeres.
- El 65% están casados y el 35%, solteros.
- Un 12% no sabe leer ni escribir (es una cifra alta, teniendo en cuenta que en Costa Rica el nivel de analfabetismo rural es del 8,5%).
- El 38% son productores dedicados a actividades agropecuarias y un 39% son asalariados.
- El uso de maquinaria es bajo (sólo un 18%) y la contratación de asalariados en forma permanente casi no existe (uno de cada 100).
- El campesino atendido por FINCA es casi siempre mayor de 30 años.
- Algunos tienen casa propia y una parcela, pero generalmente no poseen su título de propiedad.

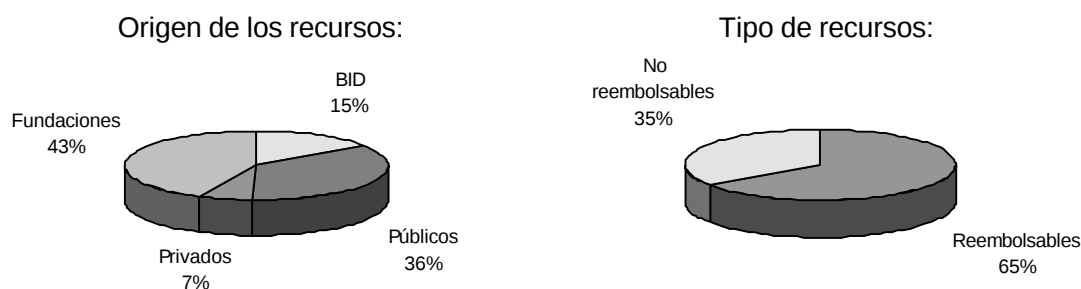
- Su principal actividad es trabajar por cuenta propia en alguna actividad agropecuaria en su propio terreno, aunque ocasionalmente utiliza terrenos ajenos.
- Utiliza una forma muy rudimentaria de producir, sin mecanización, aunque sí utiliza productos químicos (fertilizantes, insecticidas y fungicidas) y trabajadores por temporadas.
- Venden la mayor parte de la producción en el mercado local.

La distribución de los beneficiarios se observa en estos gráficos:



2. ORIGEN DE LOS FONDOS

Los fondos provienen de distintos organismos nacionales y extranjeros e internacionales, públicos y privados. Han sido reembolsables y no reembolsables:



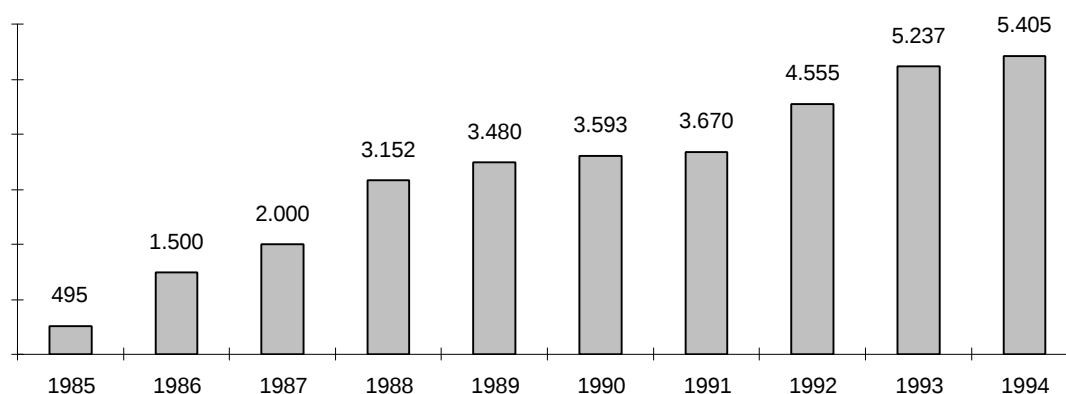
Como se observa en el gráfico anterior, los fondos del BID, provenientes del Programa de Pequeños Proyectos, conforman un porcentaje importante en el total de las aportaciones externas de FINCA. Estos fondos se recibieron en 1989 y sumaron un total de US\$ 585.000, de los que US\$ 500.000 fueron reembolsables y US\$ 85.000 no reembolsables, con cargo a los recursos del Fondo Noruego para el Desarrollo de

América Latina. En 1994, el BID aprobó una nueva financiación de US\$ 605.000, también dentro del Programa de Pequeños Proyectos, con recursos del Fondo Especial de Japón.

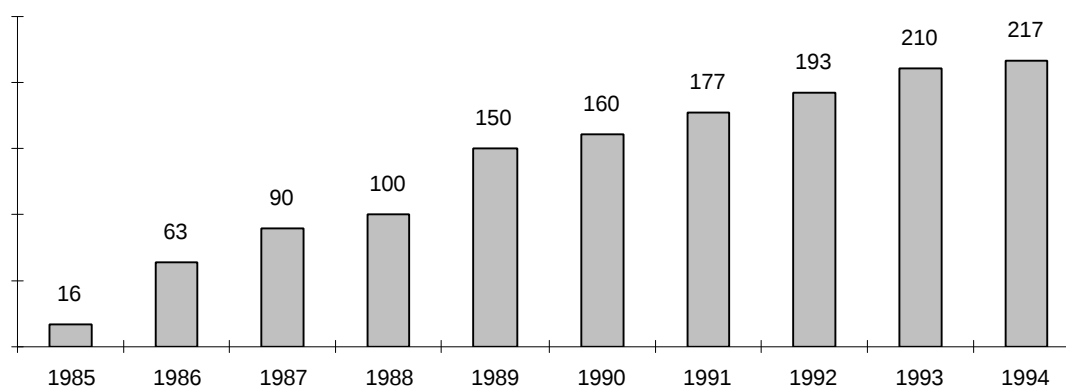
2.3. DESTINO DE LOS FONDOS

Los fondos administrados por FINCA se dedican a la creación y asistencia de bancomunales a través de la provisión de crédito y promoción del ahorro. Un 15,3% ha sido destinado a gastos.

La positiva evolución en el número de asociados se demuestra en el gráfico siguiente:



Este incremento es observable igualmente en el número total de bancomunales:



Los desembolsos de la aportación del BID han tenido un significado muy positivo en la cartera de FINCA. Estos fondos han beneficiado a un total de 2.030 personas, o sea,

530 más de las previstas, organizadas en 41 bancomunales. Además, con el uso de las recuperaciones, se logró aumentar el número de beneficiarios hasta 2.551, y el de bancomunales hasta 71.

En lo referente al fortalecimiento institucional la aportación del BID incluyó una donación para informatizar el sistema de información. Esto ha mejorado sensiblemente el control de FINCA sobre sus actividades, mejorando el manejo y procesamiento de los datos.

Otro beneficio indirecto de los fondos BID radica en la necesidad que surgió de que los grupos que conformaban bancomunales se constituyeran legalmente, para lo que se determinó que adoptaran la forma de asociaciones. Así, los bancomunales encontraron un marco para ejecutar sus proyectos como personas jurídicas y no a título personal de sus directivos, como venían haciendo.

3. OPERACIONES FINANCIERAS Y COMPONENTES ASOCIADOS

Los fondos que los bancomunales utilizan para otorgar créditos a sus asociados provienen de créditos de FINCA (cuenta externa), y de ahorros de sus asociados y capital aportado por cada asociado (cuentas internas).

La estrategia de FINCA en su trabajo de apoyo al pequeño productor se enmarca dentro de criterios de auto-ayuda, ayuda mutua y procesos participativos. Esto implica involucrar a las comunidades rurales desde el inicio en el proceso de identificación de los problemas y obstáculos que encuentran para el desarrollo, así como en la identificación de metas y planes de acción, para lograr su superación.

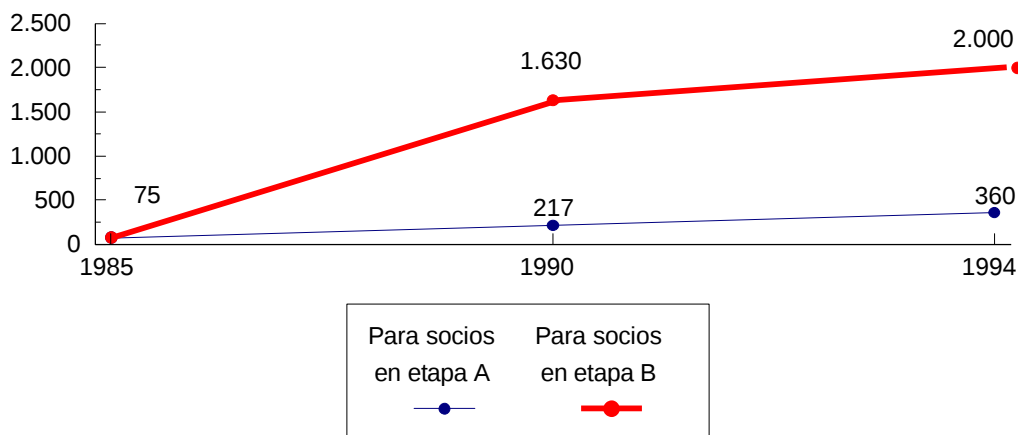
La metodología de FINCA clasifica a los bancomunales en tres etapas, A, B y C. En la primera etapa se incluyen las organizaciones incipientes. La segunda contempla los grupos que ya tienen una trayectoria de crédito, con capacidad administrativa demostrada y criterios definidos de selección de la clientela; se constituyen en asociaciones con personería jurídica para acceder a montos de crédito mayores. En la tercera etapa se ubican los grupos que llevan una contabilidad de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados, y las garantías se firman con la asociación. El último convenio que FINCA firmó con el BID en enero de 1995 por US\$ 605.000, tiene como objetivo el fortalecimiento institucional de los bancomunales que se encuentran en esta etapa C.

FINCA inicia cada programa asociando a pequeños productores con un propósito educativo. Cada socio recibe un crédito inicial máximo de US\$ 300, que se va incrementando en sucesivos créditos al liquidarse los anteriores. Tomando en consideración la trayectoria del socio, se puede llegar hasta montos máximos autorizados por la institución para la primera etapa, que son actualmente de US\$ 600. Posteriormente, y en base a criterios definidos, FINCA atiende las demandas crecientes de los bancomunales con más experiencia, a los que otorgan crédito hasta por un monto de US\$ 2.000 por socio. En casos excepcionales se han financiado montos mayores por socio.

Aumento del monto máximo (1985-1990):

(en US\$)

Nota: el aumento de 1990 es atribuible al BID.



Las actividades que financian son agropecuarias, comerciales, pesqueras, artesanales o industriales (siempre en el sector rural). Los plazos varían entre 6 meses y 4 años; los montos, entre US\$ 450 y US\$ 2.200. La tasa de interés oscila, según la fuente, entre un 25% y un 40%.

FINCA, a través del personal de campo, asesora a los bancomunales sobre aspectos básicos de administración. La asistencia técnica se coordina con instituciones públicas o privadas especializadas en brindar estos servicios.

El personal de campo juega un papel importante organizando a los pobladores de las comunidades interesadas, con criterios de auto-ayuda y con la participación de sus líderes, en materia de organización y administración, así como en contabilidad. La labor del promotor es apoyada con folletos o guías sobre los temas de interés.

A través de talleres formales, seminarios y capacitación continua, las comunidades se familiarizan con los procedimientos y los incorporan a sus propios programas. FINCA visita las comunidades atendidas, al menos una vez al mes, para supervisar los proyectos de los bancomunales, detectar problemas y recomendar soluciones.

Para la asistencia técnica, la Fundación considera necesario desarrollar modelos operativos de transferencia tecnológica a los asociados de los bancomunales en su área de interés. FINCA no interviene directamente en la comercialización de los productos, pero colabora a fin de establecer canales entre la empresa privada y los campesinos.

En cuanto al manejo del ahorro, se han respetado las políticas de cada grupo. Sin embargo, FINCA les brinda consejos sobre la movilización del mismo. Durante 1993 se inició un proceso de ordenamiento de los ahorros mediante el establecimiento de los Certificados de Ahorro (C.A.), por medio de los cuales se busca establecer plazos y la emisión de títulos por parte del bancomunal. Para formalizar el ahorro se capacita a los bancomunales sobre la fijación de tasas de interés, flujos de caja y condiciones que deben regir.

Los Certificados de Aportación Patrimonial (C.A.P.), por otra parte, son fondos que constituyen el capital o patrimonio del bancomunal. Es decir, que los que aportan dinero son dueños del bancomunal. Ningún asociado, no obstante, puede tener más del 10% del total. Si los asociados lo deciden, ese fondo puede aumentarse. Todo esto permite una mejor selección de beneficiarios, ya que sólo los socios recibirán créditos y participarán en la toma de decisiones del bancomunal. Actualmente la política es que un asociado puede recibir en crédito hasta 10 veces la suma de los C.A.P. aportados. Este sistema de capitalización se empezó a utilizar en 1994 y para finales de 1995 se espera que esté funcionando en todos los bancomunales constituidos y apoyados por FINCA.

Los bancomunales no se limitan a desembolsar recursos, sino que adquieren el compromiso de proteger su cartera que, en última instancia, pertenece a todos sus asociados, por lo que se interesan en fortalecer su capacidad para crear mecanismos que mejoren la productividad y rentabilidad de los proyectos que desarrollan los asociados y fomentar el entrenamiento y la educación continua de los mismos.

Junto con la expansión de sus actividades, propiciadas en buena medida por los recursos del BID, FINCA buscó un proceso de adaptación a las circunstancias del medio. A partir de 1990 inició una etapa de mayor preocupación por el autosostenimiento financiero de la institución. Una de las medidas tomadas fue el ajuste de las tasas de interés cobradas a los beneficiarios.

En 1991, la Fundación realizó un importante ajuste en la tasa de interés para protegerse de la inflación y establecer un tipo más acorde con las condiciones del mercado financiero; de no haberlo hecho, FINCA se hubiera descapitalizado fuertemente. Con esta medida la institución se acercó más a la independencia financiera para así depender menos de las donaciones y de los préstamos a tasas subsidiadas. El contacto que FINCA realizó con el Proyecto Servicios Financieros de Ohio State University y la Academia Centroamericana reforzaron en ese momento el marco conceptual para tomar estas decisiones de política crediticia.

Adicionalmente, la Fundación ha puesto especial atención en la reducción de costos operativos, financieros y generales, buscando una mayor eficiencia administrativa, que dé mayor viabilidad financiera al programa de bancomunales. Asimismo, FINCA ha buscado fortalecer el crecimiento y estabilidad financiera de los bancomunales.

Para analizar el éxito en programas como el de FINCA debemos tener en cuenta indicadores tanto tangibles como intangibles a tres niveles:

- A nivel de FINCA, se ha consolidado y sistematizado una metodología que sirve de experiencia no sólo a la red FINCA, sino a otras organizaciones no gubernamentales (FINCA-Costa Rica es visitada frecuentemente por, al menos, otras diez ONGs). Además, se ha puesto en marcha un eficiente sistema de información que permite un adecuado manejo de la cartera.
- A nivel de los bancomunales, se ha implementado el sistema de CAP y CA, que va consiguiendo la autonomía financiera de los mismos, así como el desarrollo de habilidades y destrezas.

- A nivel de los individuos asociados, es difícil relacionar directamente el éxito alcanzado por los microempresarios con su participación en el programa de bancomunales, debido a la gran variedad de factores que intervienen en el desarrollo del mismo. Por esta razón, no es fácil hacer mediciones de impacto y de cambios en las condiciones de vida de los participantes en el programa. No obstante, del índice de morosidad, que siempre ha estado por debajo del 0,8%, se deduce que los participantes alcanzan desde el comienzo un alto grado de responsabilidad que, al ser solidaria, les compromete con el resto del bancomunal y, por extensión, con la comunidad en la que se desenvuelven. Es decir, mejoran su propia situación individual a la vez que la situación general de su entorno.

4. CASO DE UN MICROEMPRESARIO EXITOSO

Antes de iniciarse en el programa de FINCA, el señor Lesmes Marín era un pequeño productor agrícola del Sur de Costa Rica, sin mayores pertenencias ni casa propia. Dedicaba algún tiempo a trabajar la finca que compartía con sus hermanos, pero que no generaba mayores ingresos para su familia; el trabajo en la comunidad era escaso y los productores debían abandonar sus parcelas para dedicarse a realizar jornadas ocasionales que les procurasen algún ingreso para llevar alimento al hogar.

El señor Marín fue socio fundador del bancomunal de su comunidad. Solicitó su primer crédito, por un monto de US\$ 75, con el que adquirió dos terneros que vendió a los seis meses, obteniendo una ganancia que le permitió mejorar su ingreso. Al año siguiente solicitó otro préstamo, con el que financió una pequeña producción de café y compró dos vacas lecheras. Así, poco a poco, los proyectos que fue realizando iban mejorando sus condiciones de vida y las de su familia.

A los 5 años de operar con préstamos FINCA, este microempresario era una persona activa dentro de la comunidad y su bancomunal; la Fundación le recomendó a AID para que le fuera otorgada una beca destinada a capacitar líderes comunales en los Estados Unidos de América, experiencia que fortaleció su espíritu empresarial y facilitó el desarrollo de sus aptitudes personales.

A la vuelta de Estados Unidos, observó el alto potencial turístico de su ciudad, lo que despertó su interés por establecer un proyecto turístico. Volvió a acudir a FINCA, que le concedió un crédito para financiar un pequeño negocio de restauración, para los turistas de la zona. Al tiempo, continuaba trabajando como agricultor y ganadero.

Más tarde volvió a solicitar préstamo a la Fundación, consiguiendo esta vez un crédito con fondos BID (quien iniciaba un programa de crédito con FINCA). Con este dinero compró terreno, remodeló su casa, a la que incorporó más habitaciones y baños para turistas, adquirió mobiliario, equipo y otros artículos para el proyecto turístico, que ahora funciona exitosamente.

Desde el inicio, el señor Marín ha recibido nueve préstamos y pagado un monto total de US\$ 27.400. Ahora gerencia el Albergue Lesmes, de su propiedad, y continúa pensando en la expansión de su negocio.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LIBERACION

1. INTRODUCCION

LIBERACION es una institución privada sin fines de lucro fundada en 1986. Su objetivo es promover y apoyar la ejecución de programas de crédito, capacitación, asesoría y asistencia técnica dirigido al muy importante sector microempresarial chileno (en base a estadísticas recientes se estima que su contribución al PIB se acerca al 8%).

2. ANALISIS INSTITUCIONAL

2.1. CARACTERISTICAS GENERALES

De acuerdo con la legislación cooperativista chilena, la instancia máxima de dirección es la Asamblea General de Socios que se reúne, regularmente, una vez al año. En las Regiones V (Valparaíso) y VIII (Concepción), en donde también, además de en Santiago, LIBERACION está presente y de conformidad con los estatutos de la Cooperativa, funcionan Asambleas Regionales de Socios.

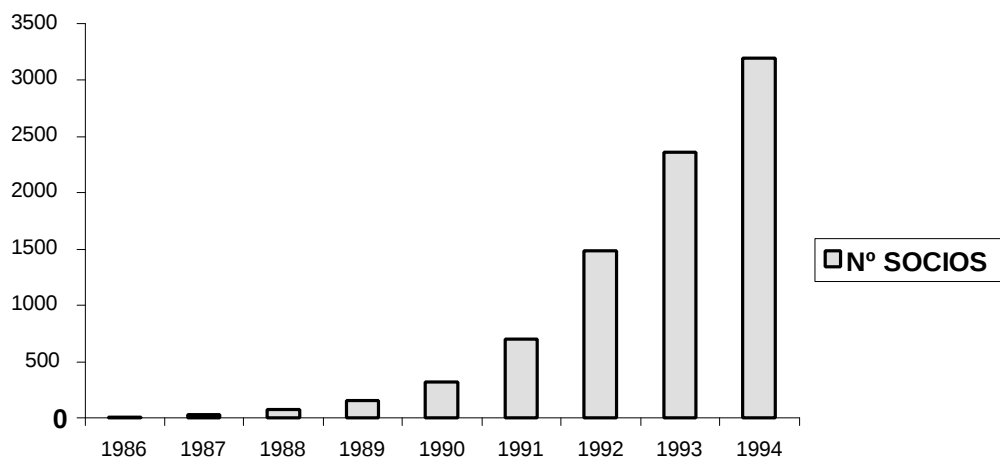
Los socios están divididos en cuatro estamentos:

1. Socios A: Microempresas del sector informal.
2. Socios B: Microempresas jurídicamente formalizadas y cooperativas de trabajo.
3. Socios C: Entidades federativas de agremiación de microempresas y cooperativas de trabajo. No pueden acceder a los créditos de LIBERACION.
4. Socios D: ONGs y otras instituciones que participan de los objetivos de la cooperativa. No pueden acceder a los créditos de LIBERACION.

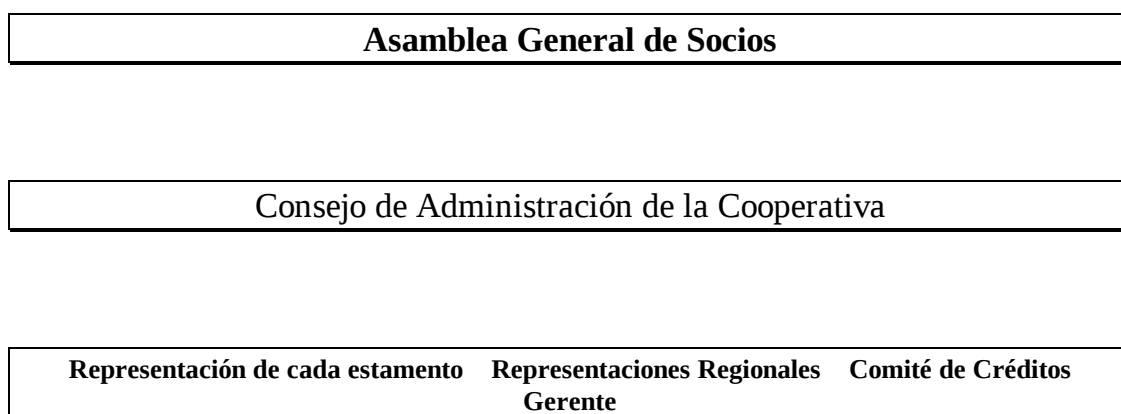
Según su tipo de organización, los socios se distribuyen de la siguiente manera:

- | | |
|--|-------|
| 1. Formales unipersonales (con un solo dueño): | 39,2% |
| 2. Formales asociativas (con más de un dueño): | 13,8% |
| 3. Informales unipersonales: | 31,2% |
| 4. Informales asociativas: | 11,6% |
| 5. Sociedades a Responsabilidad Limitada: | 3,7% |
| 6. Sociedades Anónimas: | 0,2% |

El crecimiento del número de socios en el período 1986-1994 es el que se muestra en el siguiente gráfico:



El organigrama de la institución muestra el siguiente aspecto:

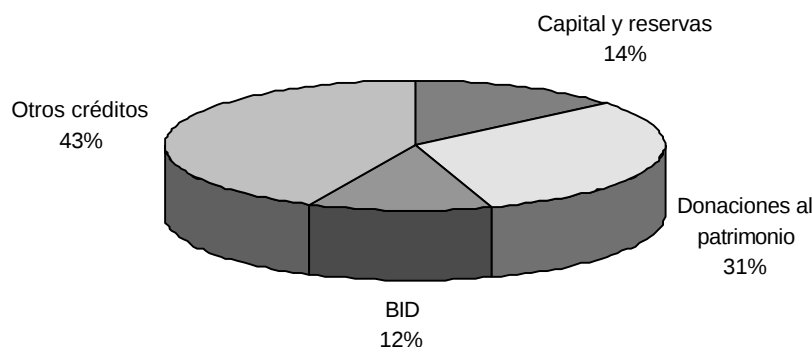


El personal de la cooperativa está conformado por 23 profesionales, 10 técnicos y 15 administrativos que gerencian todas las sucursales y la Oficina Central.

2.2. ORIGEN DE LOS FONDOS

De acuerdo con sus estatutos, esta entidad tiene capacidad para obtener recursos de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras. Así, LIBERACION ha recibido donaciones de las agencias española y holandesa de cooperación internacional y también una financiación del BID en 1991 por US\$ 500.000, dentro del marco del Programa de Pequeños Proyectos, para un programa de crédito destinado a microempresarios ubicados en las áreas urbanas de Santiago, Concepción y Valparaíso, que permitió extender créditos en la primera vuelta a 807 microempresarios dedicados, en su mayoría, a la pequeña industria. Por otro lado y junto esta financiación recibió, también del BID, una financiación no reembolsable, por US\$ 135.000, como cooperación técnica que le permitió fortalecer su capacidad administrativa y crediticia. En 1995 el BID le ha aprobado otro proyecto de características y monto similares, para apoyar la expansión de los servicios al sector por parte de la Cooperativa.

El origen de los recursos que la Cooperativa ha destinado a préstamos se distribuye como sigue:



2.3. DESTINO DE LOS FONDOS

Las empresas típicas del microempresario que atiende LIBERACION tienen las siguientes características:

- La microempresa debe realizar una actividad de carácter industrial, ya sea de producción de bienes como de prestación de servicios, por lo que se descartan las actividades netamente comerciales y/o agrícolas que impliquen financiación de cultivos.

- La antigüedad de la microempresa debe ser superior a los 6 meses. La Cooperativa no financia proyectos de creación de microempresas.
- Tienen un promedio de cinco empleados, incluyendo al dueño y, por lo general, una o dos personas del grupo familiar trabajan en ella. El número de empleados mínimo exigido es 3, aunque en áreas territoriales nuevas en las cuales inicie sus actividades la Cooperativa se acepta que este límite se rebaje temporalmente a 2 (por lo que el número promedio de trabajadores ha descendido últimamente a 4,1 personas por taller). Concretando, las 3.194 microempresas socias dan trabajo a 12.991 personas, de las que el 63% son hombres y el 37%, mujeres. El número total de trabajadores beneficiarios aumentó un 29% en 1994. Pero si consideramos también las unidades productivas apoyadas por la Cooperativa en virtud de convenios especiales y que no son socias, el número total de trabajadores alcanza a 13.249.

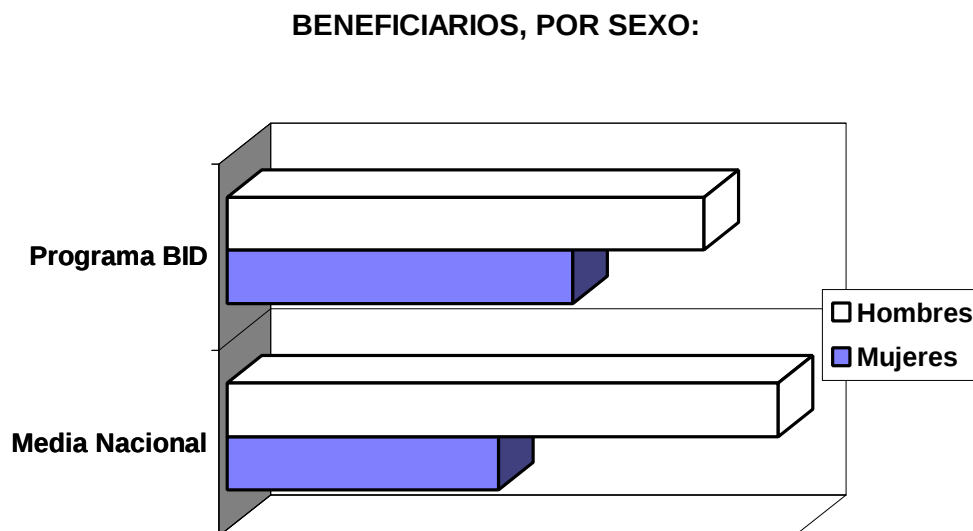
Cabe destacar, igualmente, que calculando que cada trabajador tiene un grupo familiar de 4 personas, la Cooperativa apoya indirectamente a 52.996 personas.

- La remuneración máxima no puede exceder 5 veces la mínima. Ninguna de las personas que trabajen en la microempresa pueden percibir una remuneración inferior al sueldo mínimo legal por jornada completa, exceptuando los familiares no remunerados y los trabajadores que tienen el status legal de aprendices.
- Están ubicadas en las zonas más pobres y marginales de las ciudades comprendidas dentro del área territorial en la cual opera la Cooperativa.
- Constituyen la principal fuente de sustento del grupo familiar.
- Tienen una muy baja acumulación de capital, con escasa o ninguna división entre el capital y el trabajo, con actividades de producción simple y rudimentaria. Las maquinarias y equipos utilizados son antiguos y, por lo general, han sido fabricados por ellos mismos con piezas y componentes de otros equipos. Las viviendas (a veces consistentes en una única habitación) son utilizadas como local de trabajo, fábrica o taller.
- Tienen necesidades variables de financiación según el grado de desarrollo en el que se encuentren.

Con el pequeño proyecto aprobado por el BID se benefician unos 500 microempresarios. Considerando un tamaño promedio del grupo familiar microempresarial de 5 personas, el número indirecto de beneficiarios alcanzaría la cifra de 2.500 personas de bajos ingresos.

Como ejemplo ilustrativo, el proyecto financiado, en 1991, por el BID expone los siguientes resultados -basados en los informes de seguimiento al 30 de junio 1993- : El n° de operaciones realizadas fue de 630 frente a las 250 presupuestadas, lo cual ha permitido el apoyo al empleo para, aproximadamente 2.520 personas incluidos el microempresario y los trabajadores que de él dependen. De este total un 42% son mujeres y, dado que la participación de la mujer en la economía nacional es de un 33%,

cabe señalar que se cumplió con holgura el objetivo de intensificar la participación de la mujer en los programas de la Cooperativa.

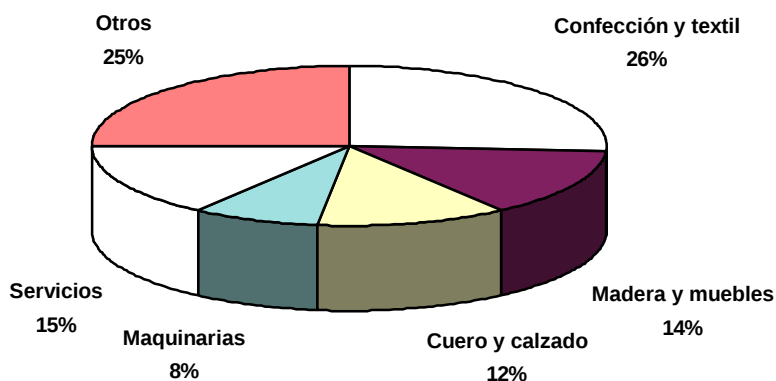


Como ya se ha indicado anteriormente, la financiación otorgada por el BID destinada a la Asistencia Técnica no reembolsable ha fortalecido a la institución, lo cual a tenido mucho que ver en los resultados numéricos expuestos, mediante la consecución de las siguientes metas:

- Consolidación de un sistema contable informático de gran eficacia que, según los cálculos realizados por la propia Cooperativa, indican que la productividad generada por el sistema ha incrementado en un 600% las funciones de evaluación y gestión de créditos y en un 400% las de tipo administrativo.
- Definición de sistemas y procedimientos de control de la cartera de créditos, que ha permitido controlar la morosidad.
- Establecimiento de un sistema de capacitación con nuevas metodologías que permite ir ampliando el número de microempresarios capacitados. En este caso se facilitó la capacitación de 4.147 participantes en 460 cursos distintos.
- Adquisición de un sistema informático para la institución que ha hecho posible la implementación de un nuevo sistema de gestión de alta tecnología y eficacia.

Con respecto a la actividad económica desarrollada por los socios de la Cooperativa:

SECTORES DE ACTIVIDAD

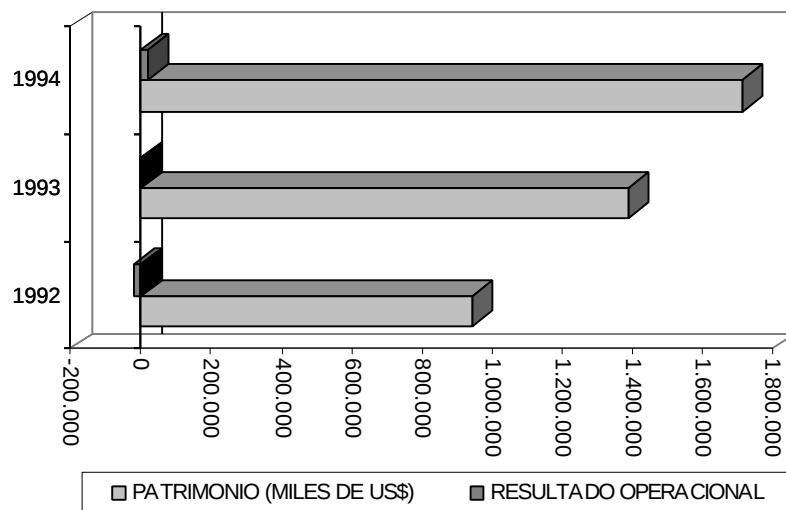


3. OPERACIONES FINANCIERAS Y SUS COMPONENTES ASOCIADOS

Con los recursos financieros otorgados por las instituciones colaboradoras, la institución financia actividades productivas cuya factibilidad financiera ha sido previamente determinada de acuerdo con su propia metodología y con base a criterios de elegibilidad y condiciones de los subpréstamos que se establecen en los correspondientes Reglamentos de Crédito.

Los resultados obtenidos por la Cooperativa en los últimos años muestran un claro progreso en los niveles operacionales desde 1992, año del inicio del primer pequeño proyecto financiado por el BID, hasta 1994. En efecto, las cifras indican una evolución en el resultado operacional que va desde una pérdida en 1992 a un superávit en 1994. Por otra parte, se observa un incremento patrimonial del 40% desde 1992 hasta 1994.

EVOLUCION DE LIBERACION



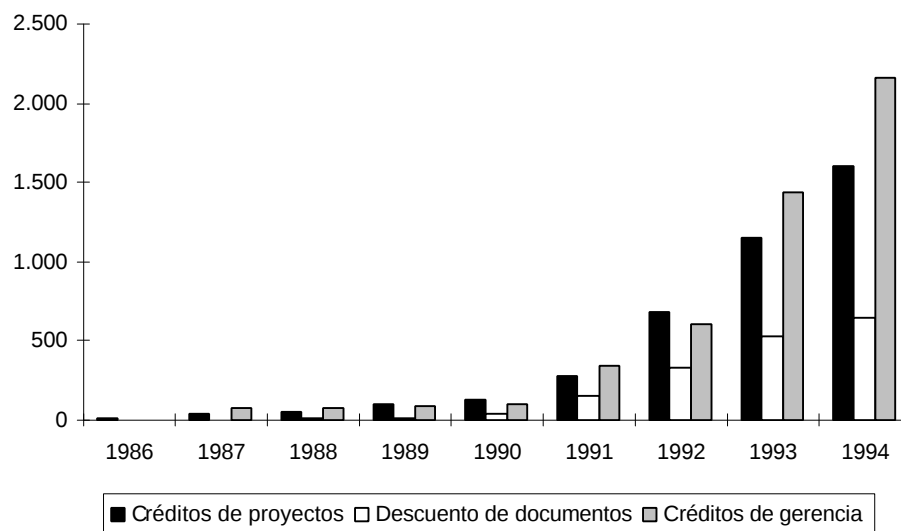
Además, hay que indicar que el índice de morosidad no alcanzaba el 5% de la cartera. Por otra parte se provisiona un 3,5% para créditos incobrables.

Dado que los subpréstamos se otorgan a tasas de interés positivas en términos reales cubriendo así el costo de intermediación y el riesgo, los proyectos generan los recursos suficientes para alcanzar los objetivos previstos, capitalizar a la propia institución, mantener el valor de los fondos rotatorios de crédito y fortalecer el patrimonio de las instituciones.

La Cooperativa ofrece tres tipos de préstamos:

- **Créditos de proyectos:** corresponden a proyectos de financiación preparados y presentados por los socios (con el asesoramiento del personal de la Cooperativa) que, por lo general, obedecen a un propósito de ampliación de las actividades de la microempresa, con la consiguiente necesidad de aumentar el capital de trabajo y/o aumentar o reemplazar los activos fijos.
- **Línea de descuento de documentos (LDD):** corresponde al descuento de cheques a fecha, letras y otros documentos de pago por parte de clientes de la microempresa; a esta misma línea se asimilan los anticipos proporcionados por la Cooperativa sobre órdenes de compra y facturas de clientes.
- **Créditos de gerencia:** son préstamos de tramitación inmediata para hacer frente a necesidades imprevistas de caja, que se conceden sobre la base de una delegación de atribuciones del Consejo de Administración de la Cooperativa sobre el Gerente de la misma. El monto máximo de estos créditos equivale a unos US\$ 350.

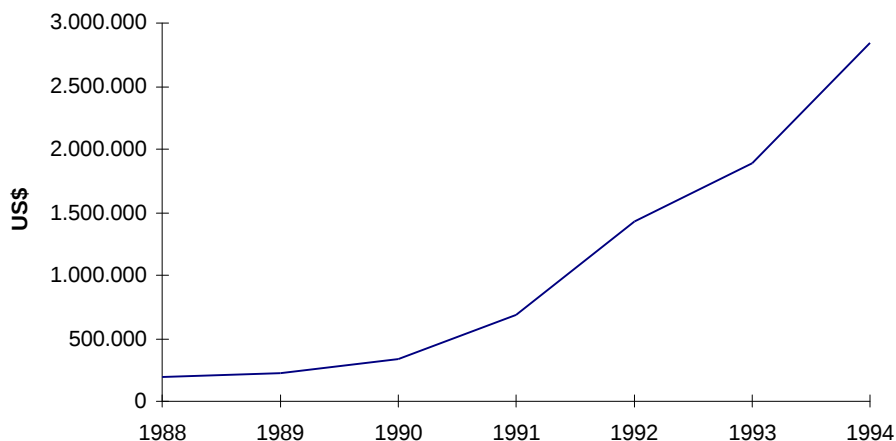
NUMERO DE OPERACIONES DE CREDITO POR TIPO DE PRESTAMO Y AÑO (1984-1994)



En el gráfico anterior se observa cómo ha beneficiado la aportación del BID al número de operaciones de crédito, que han experimentado un aumento espectacular desde 1992.

Sobre el saldo de las colocaciones, a 31 de diciembre, se observa igualmente la repercusión de los fondos del BID, en la tabla y gráfico siguientes:

	Miles de pesos	pesos/dólar	US\$
1988	47.830	247,20	193.487
1989	67.252	297,37	226.156
1990	110.149	337,09	326.764
1991	256.718	374,51	685.477
1992	544.002	382,12	1.423.642
1993	808.269	428,47	1.886.407
1994	1.147.143	402,92	2.847.074



En 1994, el mayor saldo de las colocaciones corresponde a los créditos de proyecto, con US\$ 1.930.904, o sea, un 68% de la cartera total de colocaciones. Un 25% equivale a las líneas de descuento de documentos y un 7% a los créditos de gerencia.

El monto total prestado, lógicamente, ha aumentado de igual manera: ha pasado de 516.978.000 pesos (US\$ 1.380.412) en 1991, a 1.285 millones de pesos (US\$ 3.362.818) en 1992, y a 2.815 millones de pesos (US\$ 6.986.498) en 1994.

La rotación de los créditos es también una variable a tener en cuenta, ya que ha mejorado considerablemente durante este período (pasando de 2,01 en 1991, a 2,45 en 1994):

1990	1,68
1991	2,01
1992	2,36
1993	2,59
1994	2,45

Respecto a la movilización del ahorro, ya fue una prioridad en las proyecciones de 1993 para 1994 la creación de un plan de promoción y captación de ahorro entre los socios, que ha sido definitivamente implementado durante 1995. Su objetivo fundamental es incrementar los fondos para créditos y, a la vez, permitir a los socios la posibilidad de ahorrar en la Cooperativa y acceder a algunos productos asociados como, por ejemplo, créditos de libre disponibilidad.

La capacitación y asistencia técnica que reciben los microempresarios y trabajadores por cuenta propia son impartidas por LIBERACION. El enfoque consiste en técnicas básicas de gerencia, administración, contabilidad, costos, mercadeo y uso de tecnologías apropiadas para la producción, manejo de maquinaria y equipos y conservación del medio ambiente. La asistencia a estos cursos no constituye requisito necesario para el otorgamiento del crédito, sino que su obligatoriedad depende del grado de conocimiento de la actividad a desarrollar y de la experiencia que tenga el microempresario solicitante.

A pesar de lo dicho cabe señalar que si una microempresa es aceptada como socia, el respectivo microempresario debe de participar en un corto programa de capacitación (tres sesiones) sobre la forma de operar de la Cooperativa y la preparación de proyectos.

Las evaluaciones realizadas hasta el momento corroboran el éxito de los programas de LIBERACION, que se ha convertido en una organización pionera en Chile de apoyo al microempresario -de las áreas urbanas marginales de Santiago, Valparaíso y Concepción- mediante financiamiento y capacitación y se ha ganado la confianza de los organismos de cooperación internacional.

4. CASO DE UN MICROEMPRESARIO EXITOSO

La Sra. Graciela Gómez ingresó en la Cooperativa en septiembre 1992. Su pequeño taller de calzado estaba ubicado en un sector poblacional de Santiago. Al ingresar contaba con un patrimonio de CH\$ 1.434.000 (US\$ 3.753, aproximadamente), de los cuales sólo CH\$ 200.000 (US\$ 523) estaban invertidos en maquinaria. Su promedio de ventas era de CH\$ 350.000 (US\$ 516).

En esta microempresa trabajaba toda la familia y, aunque tanto la Sra. Gómez como su marido tenían otros ingresos, la razón primordial de solicitar su primer crédito era para independizarse económicamente y lograr su propio mercado.

Observemos su relación crediticia con la Cooperativa y lo que ello le ha supuesto:

Crédito	Fecha	Monto (CH\$)	Monto (US\$) *	Destino	Objetivo realizado
1°	17/11/92	400.000	1.047	Capital de trabajo	Consolidación en un pequeño local en la Feria de Bío-Bío.
2°	18/10/93	400.000	934	Producción de nueva línea de productos	Apertura de nueva línea de productos y su venta a mayoristas; incremento de activos fijos a CH\$ 700.00 (US\$ 1.634)
3°	16/08/94	650.000	1.613	Capital de trabajo y compra de 2 máquinas	Compra del local de Bío-Bío y arriendo de otro en la Feria Persa de Los Morros.
4°	3/08/95	1.000.000	2.561	Compra de 1 máquina, renovación de hormas y capital de trabajo.	Realizado.

(NOTA) Tipos de cambio utilizados: 382,12 (1992), 428,47 (1993), 402,92 (1994) y 390,50 (1995) pesos por US\$.

La microempresa de la Sra. Gómez presentaba, en agosto de 1995, la siguiente radiografía:

- Patrimonio: CH\$ 7.585.000 (US\$ 19.424).
- Promedio de ventas: CH\$ 1.000.000 (US\$ 2.561).
- Producto fabricado de buena calidad, que ha sido perfeccionado con el tiempo.
- Tienen un taller de buen tamaño, ordenado y organizado según la producción. También son dueños de dos puestos en ferias, donde comercializan sus productos.

Al recibir su último crédito ya estaban planificando comprar un vehículo que les permitirá comercializar sus productos en las zonas norte y sur del país.

PROGRAMA GLOBAL DE CREDITO A LA MICROEMPRESA EN URUGUAY

1. INTRODUCCION

En diciembre de 1988, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Uruguay constituyó el Grupo de Trabajo del Plan Nacional de la Microempresa, compuesto por organizaciones de apoyo técnico e intermediarias financieras, con el propósito de definir las bases de un posible programa para el sector. Posteriormente, el gobierno uruguayo comunicó al Banco Interamericano de Desarrollo su deseo de ampliar el ámbito del posible proyecto para incluir a las pequeñas empresas dentro del grupo objetivo, así como la decisión de que la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) fuese el organismo ejecutor.

Así, el programa propuesto fue concebido dentro de la estrategia del BID para el Uruguay, que establece como prioridad el apoyo a los proyectos de desarrollo productivo con alto nivel de generación de empleo y mejora del nivel de ingresos.

El trámite de la operación se cerró con un Contrato de Préstamo por US\$ 10.000.000 y un Convenio de Cooperación Técnica por US\$ 3.130.000, englobados en el llamado Programa Global de Crédito para la Pequeña y Microempresa (en adelante, Programa BID-MyPE), que nació de los acuerdos celebrados entre la República Oriental de Uruguay y el Banco Interamericano de Desarrollo el 29 de diciembre de 1990, con los siguientes objetivos:

- Articular un sistema de instituciones públicas y privadas que posibiliten la llegada de un componente de crédito -materializado en créditos de hasta US\$ 25.000- y de un componente de asistencia técnica destinada a servicios de capacitación y asesoramiento.
- Contribuir a la creación de un sistema autosostenido de organizaciones que brinden crédito y capacitación, a partir del fortalecimiento de Instituciones Financieras Intermediarias (en adelante, IFIs) y Entidades Técnicas de Asistencia (en adelante, ETAs).

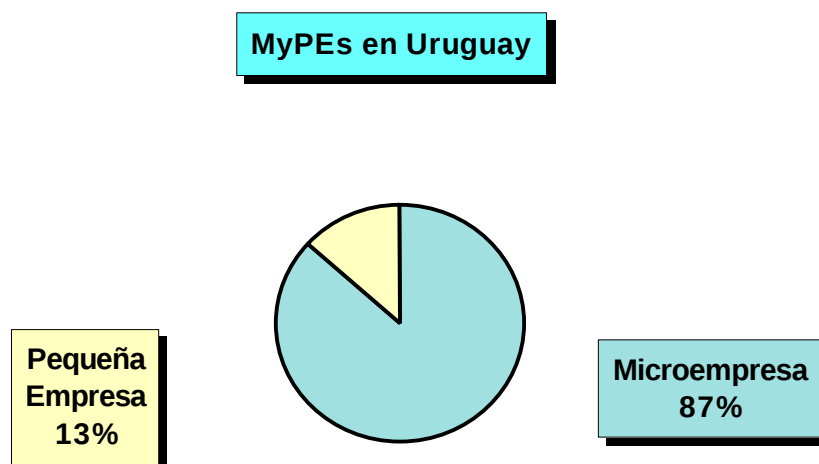
El Programa, que comenzó a operar en diciembre de 1991, busca establecer nuevos mecanismos de crédito así como brindar capacitación y asistencia técnica, mejorando las condiciones de trabajo, ingresos y productividad, promoviendo la participación de la mujer y de los jóvenes en el proceso de desarrollo e introduciendo además la consideración de la protección del medio ambiente en la gestión crediticia.

La idea central, por tanto, ha sido y es ofrecer créditos y capacitación (instrumentos de riesgo y compromiso) en lugar de subsidios, y contribuir al fortalecimiento de la cultura productiva en el marco de las reglas de la economía de mercado.

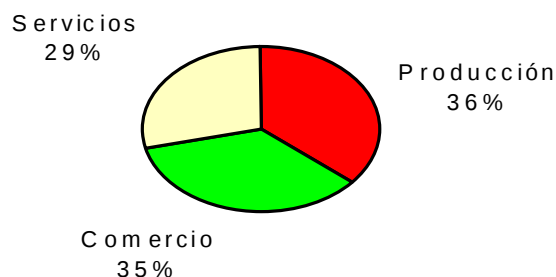
2. LA MICROEMPRESA EN URUGUAY

Según estudios recientes realizados por expertos, la economía uruguaya se caracteriza actualmente por el elevado número y significativa participación de las micro y pequeñas empresas (MyPEs).

De las aproximadamente 173.500 unidades económicas identificadas por la Dirección General de Estadística y Censos en 1988, cerca de 168.000 (casi el 97%) tienen una plantilla inferior a 20 trabajadores y dan empleo al 47% de la población activa del país, es decir, a unas 420.0000 personas. De ellas, 145.6000 son microempresas y 22.400, pequeñas empresas.



Se distribuyen, respecto a su actividad, como sigue:



El segmento microempresarial había estado casi siempre ausente en los programas especiales de apoyo técnico y crediticio, y el de la pequeña empresa se englobaba en programas para la “pequeña y mediana”, resultando en la práctica un mayor esfuerzo de apoyo hacia la mediana empresa, ya que ésta asume rasgos de formalidad más acentuados y está inserta en el sistema económico desde hace muchos años.

3. PROGRAMA GLOBAL DE CREDITO A LA MICROEMPRESA

3.1. COMPONENTES

- Un componente de crédito de US\$ 10.000.000, de los que US\$ 7.000.000 son aportados por el BID (con cargo a los recursos de capital ordinario) y US\$ 3.000.000 provienen, como aporte local, de las IFIs, que pueden computar hasta un 15% del total del monto en concepto de aporte de los propios beneficiarios. Este componente tiene como objetivo principal ampliar el acceso y la cobertura del crédito y de la asistencia técnica a los pequeños empresarios y a los microempresarios de Uruguay, para mejorar sus condiciones de trabajo, ingresos y productividad. El crédito atiende las necesidades de recursos de la pequeña empresa y de la microempresa, mediante la financiación de activos fijos, de capital de trabajo y de servicios de asistencia técnica.
- Un componente de cooperación técnica no reembolsable con la Corporación Nacional para el Desarrollo, por hasta el equivalente a US\$ 2.200.000 (con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales del BID) y US\$ 930.000 correspondientes al aporte local -US\$ 800.000 de las ETAs y US\$ 130.000 de la CND-. El total (US\$ 3.130.000) de la cooperación técnica tiene como objetivo principal fortalecer la capacidad institucional de la CND, particularmente de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), fortalecer la capacidad de las IFIs y de las ETAs participantes. Este apoyo institucional permite una mejor ejecución, administración, supervisión y evaluación de las actividades de crédito, capacitación y asistencia técnica del Programa. Permite a las IFIs y ETAs una mayor eficiencia y eficacia a la hora de realizar sus servicios.

3.2. EJECUCION

El prestatario de los fondos del BID es la República Oriental del Uruguay. La estructura institucional del Programa está constituida fundamentalmente por la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) como organismo ejecutor, el Banco Central de Uruguay (BCU) como agente financiero, las IFIs y las ETAs.

La CND es una persona jurídica de derecho público no estatal, creada por medio de la Ley 15.785 del 4 de diciembre de 1985. Es un holding de inversión de capital de riesgo, y se rige por las leyes complementarias números 15.903, 15.928 y 15.775, y el Decreto Reglamentario 247/987. Es uno de los mayores grupos económicos de Uruguay. Sus principales objetivos son el fortalecimiento de las empresas existentes en

el país, contribuir a la inversión con capital de riesgo en proyectos nuevos vinculados a los tres sectores productivos y colaborar en la ejecución de nuevas políticas sectoriales.

Tiene inversiones de capital en empresas pertenecientes a sectores económicos diversos, como procesamiento y exportación de carnes, manufactura de textiles nacionales y complejos agroindustriales productores de leche de larga conservación, harina, vinos, uva de mesa, frutas y hortalizas para el mercado local e internacional. Al integrarse como socio con capital de riesgo, facilita la financiación y asegura un control permanente de la gestión a través de sus órganos especializados.

Actúa también como fuente de información para inversores foráneos acerca de la calidad de proyectos de posibles *joint-ventures*, a través de la evaluación que realiza de la idoneidad técnica y moral del socio local, y puede certificar si el negocio se encuentra dentro de las prioridades nacionales.

Aparte de otorgar préstamos, la CND ha efectuado operaciones de fideicomiso a través de organismos especializados de promoción, con el propósito de apoyar a empresarios agroindustriales y unidades de producción urbana.

Para cumplir su rol de organismo ejecutor del Programa BID-MyPEs, la CND creó la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), de acuerdo con los planteamientos acordados por la República y el BID, que actúa en su nombre en coordinación con el Banco Central de Uruguay.

Las Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs) que toman parte en el Programa son el Banco La Caja Obrera (BCO), el Banco Comercial (BC) el Banco Pan de Azúcar (BPA), el Banco de la República Oriental de Uruguay (BROU), la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (ACAC), la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito (COFAC) y la Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FUCAC). Estas instituciones, excepto FUCAC, operan normalmente dentro del sistema financiero formal. Todas estas entidades cumplen con los requisitos de elegibilidad establecidos por el Programa, que son los siguientes:

- Estar constituidas de acuerdo con la legislación uruguaya y contar con estados financieros auditados por contadores públicos independientes a satisfacción del BCU.
- Comprometerse a aportar la contrapartida local del Programa.
- Comprometerse a que el monto promedio de los subpréstamos otorgados con recursos del Programa no exceda el equivalente a US\$ 10.000.
- Que la cartera vencida en más de 180 días no exceda el límite establecido por el BCU.
- Contar con un sistema adecuado de contabilidad e información financiera del Programa sobre créditos otorgados por rubros y sectores financiados, recuperaciones, reinversiones y estado de la cartera.

- Comprometerse a suministrar la información y documentación que la CND, el BCU o el BID soliciten sobre las operaciones crediticias del Programa.
- Demostrar que proveen de crédito a los micro y pequeños empresarios, y presentar un plan de expansión.
- Demostrar que la relación deuda/patrimonio se encuentra dentro del límite establecido por el BCU.

Las Entidades Técnicas de Asistencia (ETAs) que toman parte en el programa son entidades públicas o privadas legalmente establecidas en el país, y se encargan de brindar a los micro y pequeños empresarios toda una gama de servicios de apoyo, como capacitación, asistencia técnica, asesoría y ayuda en la tramitación de los créditos frente a las IFIs, así como en la evaluación técnica y financiera de los subproyectos. Las ETAs fueron elegidas por la CND, con la que suscribieron un convenio de participación tras haber demostrado su autorización legal para proporcionar asistencia técnica y su capacidad financiera técnica y administrativa suficiente para desarrollar el programa de capacitación y asesoría, y haberse comprometido a aportar toda la información que fuere requerida por la CND o el BID para la buena administración del Proyecto.

Actualmente, el directorio de la CND está perfeccionando la implementación de una segunda fase del Programa, con un aporte de recursos del BID del orden de US\$ 20.000.000.

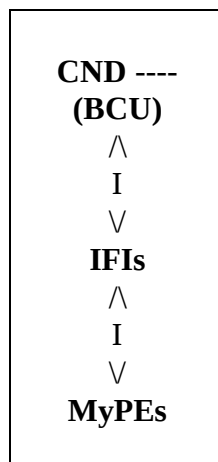
Los órganos de la CND son la Asamblea General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General. La Gerencia es el órgano ejecutivo responsable de poner en práctica las decisiones del directorio, y para ello cuenta con tres departamentos: Finanzas y Administración, Control de Gestión y Proyectos.

La Unidad Coordinadora del Programa (UCP), encargada de la implementación del Proyecto y creada a tal efecto, depende de la Gerencia General de la CND. Cuenta con un personal de nueve personas: un Director, un Oficial de Administración, un Oficial de Crédito, dos funcionarios de apoyo y cuatro Consultores del Programa, que actúan en las áreas de Crédito, Fortalecimiento Institucional, Sistemas de Información y Medio Ambiente.

Para llevar a cabo sus funciones normales, la CND dirige sus políticas de inversión a la dinamización de empresas o sectores con problemas en sus estructuras financieras, tras un diagnóstico que asegura su viabilidad; el apoyo financiero lo presta a través de préstamos o avales y participa en la creación de nuevas empresas y proyectos, especialmente los relacionados con la micro, pequeña y mediana empresa.

Para la ejecución del Proyecto apuntó a la articulación del sistema de instituciones públicas y privadas (IFIs y ETAs) a efectos de hacer llegar el componente de crédito y el de asistencia técnica a la población objetivo de micro y pequeños empresarios.

Las IFIs que operan con el Programa proceden a otorgar subpréstamos a los micro y pequeños empresarios con cargo a sus propios recursos, para posteriormente solicitar reembolso a la CND con cargo a los recursos del BID.



Los recursos del Programa son utilizados para financiar activos fijos, capital de trabajo y/o asesoría técnica. Los subpréstamos dirigidos a la adquisición de bienes de capital tienen un plazo máximo de repago de 48 meses, con seis de gracia en la amortización. Los dirigidos a capital de giro tienen, sin embargo, un plazo máximo de repago de 18 meses.

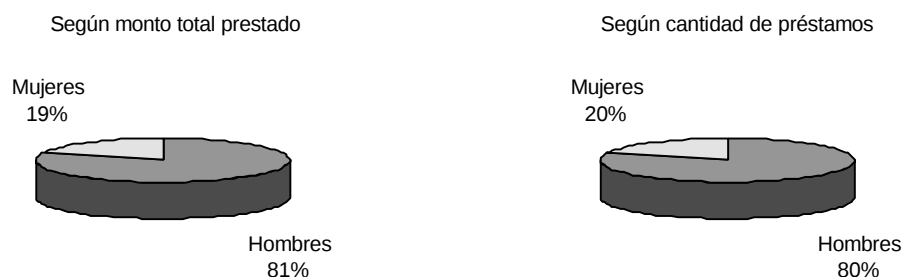
Para formar parte del programa, un proyecto microempresarial debe cumplir las siguientes condiciones:

1. Tener un personal ocupado (incluyendo propietarios) no superior a las 20 personas.
2. Cumplir una de estas dos condiciones:
 - No poseer activos que superen el equivalente a U\$ 50.000.
 - No tener ventas totales anuales que superen el equivalente a US\$ 180.000.
3. Contar con un lugar identificable de trabajo.
4. Poseer un grado razonable de eficiencia empresarial, dentro de sus limitaciones naturales.

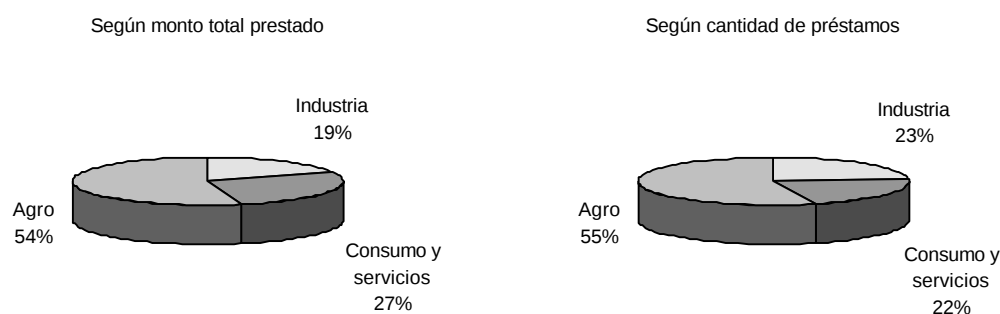
Los beneficiarios del Proyecto BID-MyPEs son personas físicas y jurídicas de los sectores de bajos ingresos, relacionados con el mundo de la micro y pequeña empresa; las IFIs, a través de este programa, pueden otorgar financiamiento a individuales, fundaciones, cooperativas, grupos solidarios o asociaciones de microempresarios y comercializadoras.

La distinción entre el sexo y el sector productivo de los beneficiarios del Programa se visualiza en los siguientes gráficos:

BENEFICIARIOS, POR SEXO



BENEFICIARIOS, POR SECTOR DE ACTIVIDAD



3.3. RESULTADOS

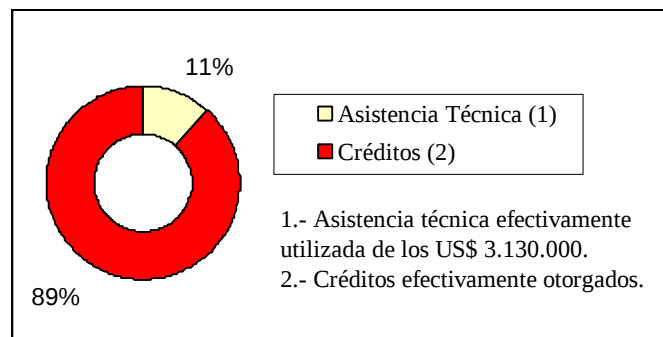
El destino de los fondos del BID, hasta diciembre de 1994, se había materializado en la canalización de US\$ 10.923.699,57 distribuidos en 1.285 proyectos de crédito.

La situación actual (agosto de 1995), sin embargo, presenta una utilización global de los recursos muy superior:

Aporte original del BID	US\$
7.000.000	
Recuperaciones BID	US\$
3.710.498	
Aporte IFIs	US\$
2.888.228	

Aporte MyPEs	US\$
4.322.201	
TOTAL	US\$
17.920.927	

El destino de los recursos utilizados, en porcentajes, se muestra a continuación:

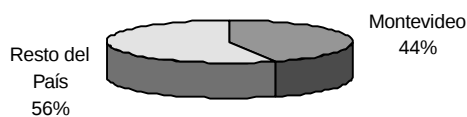


La distribución de la cartera por rubro evidencia que el Programa ha atendido una amplia gama de actividades empresariales en todos los sectores, incluyendo el sector agropecuario. En el sector comercial y servicios han predominado los pequeños comercios, servicios personales y servicios para empresas. En el sector industrial la cartera incluyó una alta proporción de imprentas o talleres gráficos, talleres mecánicos y talleres de talabartería artesanal, así como de confecciones. En el agro prevalecen los cultivos intensivos, la apicultura y la lechería.

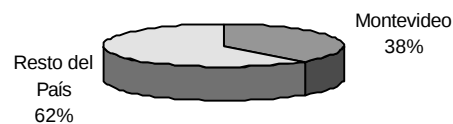
Junto a la apertura de la cartera en diversos rubros económicos, los subpréstamos presentan una aceptable dispersión geográfica. Contra lo que ha ocurrido con programas de crédito anteriores, el Programa Global atendió una importante proporción de la demanda crediticia fuera de la capital (Montevideo):

DISTRIBUCION GEOGRAFICA

Según volumen de capital



Según número de créditos



Tampoco cabe destacar una concentración significativa en pocos puntos del territorio, sino una razonable distribución que alcanza todo el país.

En relación al tamaño de las empresas financiadas, el típico prestatario del Programa es la microempresa con menos de cinco empleados y volúmenes de activos y ventas substancialmente inferiores a los estipulados. Estas empresas constituyen más del 50% de la cartera.

Por otra parte, resalta el acceso al Programa del sector más débil de estas microempresas, ya que aproximadamente una cuarta parte de los créditos analizados se otorgan a empresas unipersonales. Estas empresas presentan ventas anuales sumamente reducidas, en algunos casos inferiores a los US\$ 20.000.

También se ha verificado un favorable acceso de las mujeres empresarias al Programa. Las empresas dirigidas por mujeres constituyen la quinta parte del total (20%). Este resultado tiene especial importancia en el Uruguay, donde la mujer participa en el mercado de trabajo, fundamentalmente en actividades dependientes. Por otro lado, en un 15% de los casos, la titularidad de las empresas corresponde a jóvenes (de hasta 24 años).

La cooperación técnica, cuyo objeto es el fortalecimiento de las instituciones intermediarias participantes (en crédito y capacitación) y de la CND (en su rol de ejecutor), así como el brindar servicios de capacitación y asistencia técnica a los micro y pequeños empresarios, ha contribuido a la mejora de las tecnologías financieras adecuadas para el otorgamiento de créditos al sector objetivo. Se ha proporcionado asistencia técnica a organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas que ofrecen servicios a las MyPEs, sobre todo a las Intendencias Municipales.

Así mismo, se han impartido hasta la fecha unos 114 cursos, que han beneficiado a 1.977 MyPEs, y se han elaborado 1.004 proyectos de inversión.

De la misma forma, el Programa ha generado situaciones como el Sub-Programa de Juan Lacaze, que ha permitido ofrecer capacitación para posibilitar la reconversión de la población de una zona económicamente deprimida, ha generado numerosos seminarios, encuentros y talleres de trabajo nacionales e internacionales, con la presencia de todos los actores involucrados, y ha editado numerosas publicaciones vinculadas a diferentes aspectos, destacando de entre ellos el medioambiental.

En resumen, es posible afirmar que el Programa ha logrado un amplio acceso al grupo meta, sin que se observen concentraciones regionales o sectoriales, ni siquiera a favor de las empresas comerciales, cuya atención es notoriamente más fácil que otro tipo de empresas, para las IFIs. Además, la estructura de la cartera demuestra que entre los clientes del Programa hay una razonable proporción de micro y pequeñas empresas dirigidas por mujeres y por jóvenes. Por otra parte, el Programa ha logrado un importante aporte en la mejora de las condiciones de acceso de la MyPEs a los servicios del sistema financiero formal a largo plazo.

En efecto, se ha contribuido a la profundización del mercado financiero en dos direcciones: por una parte, en términos de posibilitar el acceso al crédito del sistema

financiero formal a empresas que tenían dificultades para la obtención de financiación, a pesar de tener una cuenta corriente en una IFI; por otra parte, en cuanto a la ampliación de los plazos para las MyPEs que ya operaban con la oferta de corto plazo del sistema financiero. Este último es posiblemente el plano en el que se verifica un efecto más específico del Programa BID-MyPE, ya que ha aportado financiación de mediano y largo plazo para la MyPEs en un mercado financiero donde la oferta dominante, en particular para este tipo de empresas, es el crédito a corto plazo.

4. CASO DE UN MICROEMPRESARIO EXITOSO

Sobre la ruta 3, al norte del departamento de Paysandú, se encuentra un pequeño vivero forestal. Lo llevan adelante una señora y sus dos hijos, de 16 y 18 años, que explotan en calidad de colonos el predio de 10 hectáreas del Instituto Nacional de Colonización.

Al encontrarse en una región en que hay abundantes tierras de prioridad forestal y por el impulso que el Estado ha dado en los últimos años a esta actividad, decidieron montar su vivero en 1990. Iniciaron sus actividades a partir del conocimiento de la tecnología que poseía la señora y de los estudios de forestación que realizó el mayor de sus hijos en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA). Comenzaron con escasos recursos, pero con ingenio para hallar soluciones técnicas artesanales. Hoy, después de haber invertido todas sus ganancias de tres años en mejoras, disponen de riego por aspersión y de un amplio invernadero.

Esta empresa familiar, además de la venta de plantas y árboles (eucaliptos, álamos y casuarinas) ofrece un servicio integral a los forestadores, que incluye la plantación, el cuidado y la reposición de plantas hasta que éstas adquieran resistencia. Para brindar estos servicios, sus costos principales eran la contratación de fletes para el transporte de las plantas, el equipo y las herramientas, lo que se tornó aún más evidente al encontrar nuevos clientes no sólo en la región, sino también en la zona de Bella Unión (más de 200 km al norte). Esta situación les condujo a identificar la compra de un vehículo como una inversión fundamental para el desarrollo de su empresa.

Para ello solicitaron y obtuvieron un crédito con fondos del Programa BID-MyPE a un plazo de cuatro años, con el que han adquirido un camión gracias al cual hoy están brindando sus servicios a un costo más bajo, organizando así mejor su área de servicios y aumentando el radio geográfico de sus ventas de plantas y servicios.