

Relato de cuatro programas de banca comunal

Mejores prácticas en América Latina

Glenn D. Westley

Banco Interamericano de Desarrollo

Washington, D. C.

**Departamento de Desarrollo Sostenible
Serie de informes de buenas prácticas**

**Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por
Banco Interamericano de Desarrollo
Biblioteca Felipe Herrera**

Westley, Glenn D.

Relato de cuatro programas de banca comunal : mejores prácticas en América Latina / Glenn D. Westley.
p.cm. (Sustainable Development Department Best practices series ; MSM-125)
Includes bibliographical references.

1. Banks and banking—Latin America—Case studies. I. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept. Micro, Small and Medium Enterprise Division.
II. Title. III. Series.

334.2 W33—dc21

Glenn D. Westley es asesor principal de microempresa de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Departamento de Desarrollo Sostenible. El autor agradece profundamente las horas de entrevistas y otro tipo de apoyo que brindaron las personas que trabajan en las cuatro instituciones de banca comunal que se estudiaron aquí. Entre ellas figuran las siguientes (los nombres en cursiva corresponden a las principales personas que respondieron a la encuesta): *Carmen Velasco*, Lynne Patterson, Jenny Dempsey y Ana Escalona de Pro Mujer; *Alfonso Torrico* y Fedra Machicado de CRECER y Beth Porter de Freedom from Hunger; *Ivan Mancillas*, Carlos Danel, Javier Fernández y Bárbara Meraz de Compartamos; y *Francisco Zamora*, John Hatch, Diane Jones y Nina Peña de FINCA. Muchas otras personas realizaron importantes aportes a este documento con su ayuda, sus ideas y sus comentarios. Son, entre otras, las siguientes: Didier Thys, Madi Hirschland, Till Bruett, Jacky Bass, Fermín Vivanco, Giovanni Cozzarelli, Eduardo Viera, Susy Cheston, Monique Cohen, Beth Rhyne, Diego Guzmán, Carlos Jaime Buitrago, Brian Branch, Anna Cora Evans, Janette Klaehn, Damian von Stauffenberg, Carlos Castello, Lynne Curran, Christian Rodríguez, Jared Miller, Isabelle Barrès, Margot Brandenburg, Blaine Stephens, James Copestake, Dieter Wittkowski y María Victoria Sáenz.

Las opiniones expresadas son del autor y no reflejan necesariamente la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo

agosto de 2003

Esta publicación (Número de referencia MSM-125) puede obtenerse dirigiéndose a:

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Parada B-0800
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
Correo electrónico: mipyme@iadb.org
Fax: 202-312-4134
Página web: <http://www.iadb.org/sds/mic>

Prólogo

El campo de las microfinanzas se está desarrollando con rapidez en muchas direcciones a la vez. Entre éstas, hay fuertes tendencias hacia niveles cada vez mayores de comercialización, un aumento del nivel de la clientela objetivo en la dirección de microempresas más grandes y aún pequeñas empresas, y un aumento de niveles de supervisión formal por parte de las superintendencias bancarias. Es algo paradójico tal vez que, simultáneamente, tenga lugar una sólida tendencia a aumentar el alcance y llegar a los microempresarios muy pobres, el “extremo bajo” del mercado microfinanciero. Uno de los agentes principales en este esfuerzo para llevar servicios de microfinanzas a los muy pobres han sido las instituciones microfinancieras que proporcionan servicios de banca comunal. En realidad, una misión básica del movimiento de banca comunal ha sido utilizar las microfinanzas como herramienta para ayudar a aliviar la pobreza.

Algunas cifras pueden ayudar a hacer que la situación sea más clara. Un indicador del mayor enfoque de la banca comunal en los pobres proviene de una reciente encuesta del BID y el CGAP de 176 de las instituciones microfinancieras más grandes y más sostenibles en 17 países latinoamericanos. Se halló que el saldo pendiente promedio de todos los préstamos de bancos comunales era \$150, en comparación con \$329 para los préstamos a grupos solidarios y \$980 para los préstamos individuales. La banca comunal ha crecido muy rápidamente también. Más de un cuarto de las 176 instituciones microfinancieras encuestadas ofrecían préstamos de bancos comunales, con frecuencia como producto principal o producto único de préstamo. En estos 17 países latinoamericanos más clientes eran atendidos por préstamos de banca comunal (410.000) que por préstamos a grupos solidarios (350.000).

La banca comunal se introdujo en Bolivia en los años ochenta como modelo muy rígido. Comprendía préstamos a plazo fijo así como también tamaños iniciales fijos de préstamos, reuniones semanales obligatorias de reembolso, préstamos solamente para capital de trabajo, ahorros forzados a un ritmo prescrito, ningún interés devengado sobre los ahorros, ningún acceso a los ahorros para clientes que permanecían en el banco comunal y egreso de todo el banco comunal luego de tres años. Desde entonces, se han flexibilizado muchas de estas características rígidas a medida que las instituciones de banca comunal han aumentado su impulso hacia mayor sostenibilidad y escala, al tiempo que mantienen su enfoque en los pobres.

Si bien la banca comunal ha disminuido muchas de sus rigideces originales, aún no ha avanzado lo suficiente. En este documento se examina cada uno de los elementos principales de la tecnología de banca comunal y cómo se ha liberalizado hasta la fecha, en particular en cuatro instituciones líderes de banca comunal en América Latina. Luego se analiza la manera en que este proceso de liberalización puede llevarse a cabo en el futuro y formula numerosas recomendaciones en materia de mejores prácticas y de política para lograrlo.

Álvaro R. Ramírez

Jefe

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Índice

Resumen Ejecutivo	i
1. Naturaleza y desempeño de la banca comunal	1
Lo que ofrece la banca comunal	2
Aumento de la flexibilidad de la banca comunal	6
Cuatro IBC líderes	10
Estructura de la industria de la banca comunal en América Latina	12
El desempeño de la banca comunal	13
2. Mejores prácticas	22
Duración y estructura de las reuniones	22
Control de la morosidad	25
Tamaño máximo de préstamo y la escalera de préstamos	31
Frecuencia de los reembolsos	37
Plazo de los préstamos	44
Pago anticipado de préstamos (prepago de préstamos)	46
Seguimiento de los pagos individuales	47
Préstamos a grupos solidarios y a individuos	48
Ahorros forzosos	53
Ahorros voluntarios	61
Préstamos de la cuenta interna	64
3. Recomendaciones de política y el papel de los gobiernos y los donantes	69
Los servicios no financieros y la expedición de licencias	69
El papel de la banca comunal en el financiamiento rural	76
El papel de los gobiernos y los donantes	77
Referencias	78
Anexo A. La estructura de la industria de la banca comunal en Latinoamérica	81

Lista de recuadros

Recuadro 1.1	Empoderamiento	5
Recuadro 1.2	La cuenta interna	7
Recuadro 1.3	Cuatro IBC líderes	11
Recuadro 2.1	Ventajas y desventajas de la eliminación de los préstamos de la cuenta interna	66

Lista de cuadros

Cuadro 1.1	Tipos de préstamos otorgados por IMF en América Latina	2
Cuadro 1.2	Tasas de retención de clientes	9
Cuadro 1.3	Medidas de sostenibilidad	15
Cuadro 1.4	Determinantes potenciales de sostenibilidad: Rendimiento, costo, productividad y riesgo	16
Cuadro 1.5	Medidas de alcance	21
Cuadro 2.1	Duración de las reuniones y sus determinantes	23
Cuadro 2.2	Morosidad de préstamos: Cartera en riesgo >30 días	25
Cuadro 2.3	Mecanismos de control de morosidad	26
Cuadro 2.4	Retroalimentación sobre morosidad	31
Cuadro 2.5	La escalera de préstamos y el tamaño máximo de los préstamos	32
Cuadro 2.6	Frecuencia de reembolsos de los clientes de bancos comunales	38
Cuadro 2.7	Prestatarios por oficial de préstamo	40
Cuadro 2.8	Características de los préstamos a grupos solidarios (G) e individuales (I)	50
Cuadro 2.9	Ahorros forzosos	56

Resumen ejecutivo

La banca comunal ha llegado. En un inventario reciente, realizado por el BID y CGAP, de 176 de las instituciones microfinancieras (IMF) más grandes y más sostenibles en 17 países latinoamericanos, 47 ofrecen servicios de banca comunal. Sus préstamos a bancos comunales cubren un total de 410.000 clientes con una cartera de \$61 millones en la cartera y un saldo promedio de préstamos de \$150. El número de clientes atendidos por medio de bancos comunales ahora supera al número atendido por medio de préstamos a grupos solidarios (350.000). Las instituciones de banca comunal (IBC) van desde ONG que ofrecen solamente servicios de banca comunal hasta bancos comerciales regulados que ofrecen banca comunal junto con préstamos a grupos solidarios y a individuos¹. Geográficamente, los clientes de las IBC van desde regiones rurales remotas hasta zonas periurbanas y urbanas. Sin embargo, el porcentaje de clientes que reside en zonas rurales es más elevado entre los clientes de banca comunal que entre los clientes de préstamos a grupos o a individuos. Además de esta mayor concentración en la zona rural, la clientela objetivo de la mayoría de las IBC son microempresarios muy pobres, y prácticamente todas son mujeres. Un indicador de la concentración más intensa en la pobreza por parte de las IBC, tomado del inventario de IMF citado anteriormente, es el saldo promedio bajo de \$150 de los préstamos de banca comunal, en comparación con \$329 para los préstamos a grupos solidarios y \$980 para préstamos a individuos.

Al emplear un conjunto singular de datos sobre la retención de clientes, hallamos que las IBC líderes de América Latina tienen tasas de retención de clientes considerable-

mente inferiores al grupo de comparación de prestamistas a individuos y a grupos solidarios. Sobre la base de este hecho y de las rigideces, los costos de transacción y los riesgos considerables que la banca comunal impone a sus clientes, sostenemos que la banca comunal necesita seguir volviéndose más flexible y orientada al cliente con el fin de aumentar la satisfacción y la retención de clientes, así como su impacto en ellos. Al mejorar la satisfacción y la retención de clientes, las IBC también facilitarán aumentos de su propia sostenibilidad y escala.

La mayor parte del documento (capítulos 2 y 3) se dedica a obtener y tratar numerosas recomendaciones de política y en materia de mejores prácticas, concentrándose muchas de estas recomendaciones en el tema del aumento de la flexibilidad y la orientación al cliente de la banca comunal. En el documento se analizan las prácticas actuales de cuatro IBC latinoamericanas principales: FINCA Nicaragua, Pro Mujer Bolivia, Compartamos (en México) y CRECER (en Bolivia). Al realizar un examen detallado y analizar los principales aspectos de la metodología de banca comunal empleada por estas IBC, nuestro propósito es demostrar lo que explica su éxito. Se estudia en forma crítica las prácticas de cada IBC y se compara con las de otras IBC, todo en el contexto de la experiencia de la banca comunal y lo que se ha escrito sobre ello en todo el mundo y en especial en América Latina. Esto nos permite analizar lo que parece funcionar bien y lo que parece necesitar mejoras, es decir, lo que constituyen prácticas buenas, malas y cuestionables de las IBC con particular referencia a América Latina.

El resto de este resumen ejecutivo proporciona un compendio breve de estas recomendaciones de mejores prácticas y de política. Para los lectores sin antecedentes en materia de banca comunal, ocasionalmente este resumen puede ser difícil de seguir, lo que manifiesta el hecho de que estamos tra-

¹ Utilizamos el término institución de banca comunal (IBC) para referirnos a toda institución microfinanciera que ofrece préstamos de banca comunal, aunque también ofrezca otros tipos de crédito, como préstamos a grupos solidarios o individuales.

tando de resumir una gran cantidad de conclusiones en un espacio pequeño. El texto debería explicar y aclarar los puntos difíciles. Los lectores que desconocen totalmente la banca comunal podrían leer las primeras páginas del capítulo 1, incluida la sección titulada “Lo que ofrece la banca comunal”, para tener una comprensión básica de la banca comunal antes de seguir adelante y leer el resto de este resumen ejecutivo.

Las recomendaciones de mejores prácticas y de política que se resumen aquí comienzan con la forma en que están estructurados los bancos comunales y la manera en que se controla la morosidad, y pasa a cubrir las principales características de la tecnología de crédito de las IBC: tamaño de los préstamos, frecuencia de los reembolsos, plazos de los préstamos, pago anticipado de préstamos, seguimiento de los reembolsos individuales y el uso de préstamos a grupos solidarios y a individuos. Estas recomendaciones concluyen con una presentación de los servicios de ahorro de la banca comunal—incluidos ahorros forzosos y voluntarios—así como la cuenta interna, los servicios no financieros y su relación al tema de las licencias, y la función que desempeña la banca comunal en el financiamiento en zonas rurales.

Duración de las reuniones. Con frecuencia, las reuniones prolongadas constituyen una de las causas más comunes de la deserción de los clientes. Una técnica para reducir la duración de las reuniones (y disminuir la morosidad de los préstamos) es emplear a grupos solidarios dentro del banco comunal. Cada grupo solidario trabaja simultáneamente para contar los reembolsos de los préstamos de los socios y las contribuciones al ahorro. Los socios del grupo también pueden prestarse dinero unos a otros para cubrir cualquier déficit. La experiencia de Pro Mujer de no permitir que las reuniones terminen hasta que no se hayan resuelto todas las morosidades de préstamo ha llevado a reuniones sumamente prolongadas, muchas quejas de los clientes y problemas de deserción. Pro

Mujer está considerando seriamente eliminar esta práctica.

Control de la morosidad. El poder otorgar préstamos y recuperar un porcentaje muy elevado de ellos es una condición *sine qua non* para lograr la sostenibilidad. Las cuatro IBC analizadas en detalle en este estudio han logrado índices impresionantemente bajos de morosidad de préstamos, con frecuencia inferiores a 1%. Por este motivo, los métodos que ellas usan para controlar la morosidad se describen en detalle. Aquí, sólo se dirá que las cuatro remedian los problemas de morosidad de los socios de bancos comunales utilizando diversas combinaciones de: préstamos de otros socios del banco comunal, la constitución de nuevas garantías (con frecuencia bienes de la unidad familiar) por parte de prestatarios morosos y la incautación de ahorros forzosos y voluntarios. Respalda todos estos mecanismos la amenaza de que si el banco comunal no reembolsa de alguna manera su préstamo, perderá acceso a futuros préstamos y a los otros servicios de la IBC. Cuanta más alta sea la calidad de estos servicios, tanto los servicios crediticios como los no crediticios, mayor será la motivación de los clientes para reembolsar sus préstamos. Además, estas IBC y otras estimulan el reembolso utilizando incentivos monetarios, como multas por pagos tardíos y la devolución de comisiones a los bancos comunales en los que todos los socios reembolsan a tiempo. Como incentivo adicional, Compartamos fija precios de riesgo de sus préstamos de bancos comunales. Todos los bancos comunales comienzan pagando una tasa de interés de 5,5% fija por mes sobre sus préstamos². Esta tasa de interés se reduce a 4,5% fija para los bancos comunales que compilan un buen historial de reembolso y aumenta a 6,5% fija para los bancos co-

² La tasa de interés fija se calcula sobre el monto original del préstamo, no sobre el saldo restante. Por ejemplo, los clientes que tienen un préstamo de cuatro meses y una tasa de interés fija de 5,5% al mes pagarán 22% (igual a 4 x 5,5%) del monto del préstamo original en intereses, es decir \$22 sobre un préstamo de \$100.

munales que tienen un historial deficiente. Mientras que las estrategias generales de control de la morosidad utilizadas por las cuatro IBC son muy buenas en general, hay algunas esferas de inquietud, incluidos los casos en que los ahorros voluntarios se usan en forma inadecuada y la retroalimentación sobre morosidad es lenta.

Tamaño máximo de los préstamos y la escalera de préstamos. Los tamaños máximos de préstamos que permiten las cuatro IBC son en general bastante razonables: \$1.400 en Compartamos, \$1.000 en FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia, y \$800 en CRECER. Están muy lejos de los máximos de \$300 a lo que se atribuyó como causa de la substancial deserción de clientes entre las IBC latinoamericanas a mediados de los años noventa. La escalera de préstamos —que da el tamaño máximo de préstamos de que dispone un socio de banco comunal en cada ciclo de préstamo— parece ser más problemática en sus pasos intermedios en el caso de dos de las IBC: CRECER y Pro Mujer Bolivia. Estas dos instituciones podrían permitir que los clientes progresaran más rápidamente al tamaño máximo final de préstamo, como se les permite a los clientes de Compartamos y FINCA Nicaragua.

Una innovación potencialmente importante que podría permitir a las IBC disminuir el riesgo de crédito mientras que, al mismo tiempo, aumentan los montos de préstamos a lo largo de la escalera de préstamos sería dar a los socios de los bancos comunales la capacitación para que sepan calcular los ahorros de la unidad familiar y la capacidad de reembolso de los préstamos. Los límites más bien arbitrarios que la escalera de préstamos impone a los préstamos podrían entonces dar lugar, por lo menos en cierta medida, a un enfoque más flexible y razonable basado en el hecho de que los socios del banco comunal tendrían una mejor comprensión de la capacidad de reembolso de préstamos de cada socio.

Una manera potencialmente muy útil para que las IBC retengan y atiendan a los clien-

tes cuyas necesidades de crédito superan el límite de los préstamos del banco comunal es ofrecer a su clientela préstamos individuales o a grupos solidarios. Las IBC que ofrecen estos tipos de préstamos deberían seguir manteniendo un tope razonablemente elevado del tamaño de los préstamos del banco comunal con el fin de dar cabida a los clientes que desean satisfacer todas sus necesidades crediticias en el banco comunal.

Frecuencia de los reembolsos. Se presentan pruebas considerables de que el cambio de las reuniones semanales de reembolso, que son tradicionales en la banca comunal, a reuniones bisemanales puede ser muy beneficioso en la práctica tanto para las IBC como para sus clientes. Algunas pruebas más limitadas señalan que hay que tener precaución en el uso de los reembolsos mensuales debido a que pueden dar lugar a altos niveles de incumplimiento de préstamos. Otra enseñanza importante de la experiencia es que poco puede lograrse si se deja a los oficiales de préstamo a que pasen voluntariamente a los bancos comunales de reembolsos semanales a bisemanales. Los oficiales de préstamo con frecuencia temen un aumento de la morosidad de los préstamos y el impacto que esto puede tener en el monto del pago de incentivo que ellos reciben. Es posible que las IBC que deseen realizar el cambio de reembolsos semanales a bisemanales tengan que actuar en forma más decisiva, por ejemplo, ofreciendo la opción directamente a los bancos comunales o sencillamente exigiendo el cambio. Por último, se sostiene que el cambio de reembolsos semanales a bisemanales debería introducirse primero como una opción ya que, por diversos motivos, algunos bancos comunales prefieren seguir con el cronograma de reembolsos semanales. Si los reembolsos bisemanales tienen éxito y se adoptan en forma amplia, pero existe una minoría considerable de bancos comunales que siguen prefiriendo reunirse y pagar semanalmente, la IBC podría considerar cobrarles a estos clientes el costo adicional de proporcionar este servicio, con el fin de retener un producto popular pero proteger su

propia sostenibilidad y capacidad de ampliar el alcance.

Plazos de los préstamos. Una esfera en la cual las IBC deberían casi ciertamente ofrecer a sus clientes más opciones es en los plazos de sus préstamos de bancos comunales. Esto es cierto debido a dos motivos. En primer lugar, le cuesta a la IBC relativamente poco realizar esto, principalmente alguna reprogramación de sus sistemas. En segundo lugar, por motivos que se tratan en el capítulo 2, algunos clientes y bancos comunales prefieren préstamos de plazos más largos mientras que otros prefieren préstamos de plazos más cortos. Desafortunadamente, de las cuatro IBC que se entrevistaron aquí, solamente Pro Mujer Bolivia está comprometida a ofrecer a sus bancos comunales alguna opción real de plazos de los préstamos; por lo tanto, ésta es un área relativamente débil aún entre estas IBC líderes.

Pago anticipado de préstamos (prepagado de préstamos). El prepagado de los préstamos es una opción útil que las IBC pueden ofrecer para ayudar a sus clientes a superar la rigidez de las fechas de iniciación de sus préstamos del banco comunal. Por ejemplo, al reembolsar anticipadamente su préstamo de la IBC, los clientes de los bancos comunales pueden obtener un préstamo nuevo (y tal vez de mayor monto) para ayudarles a reabastecer sus inventarios antes de las fiestas de Navidad u otros períodos de ventas altas.

Seguimiento de pagos individuales. Todas las IBC deben mantener un registro de los reembolsos de los préstamos y los ahorros forzosos de cada banco comunal al *nivel del banco comunal*. Además, las IBC pueden escoger realizar el seguimiento de los reembolsos de los préstamos y de los ahorros forzosos al *nivel del cliente individual* también, tal como lo hacen tres de las cuatro IBC encuestadas aquí. Podría sorprender a algunos lectores que la implantación del seguimiento individual de clientes pueda tener costos relativamente moderados (dependiendo del estado inicial del sistema de información de

la IBC), mientras que redundan varios beneficios importantes.

Préstamos a grupos solidarios e individuos. Los préstamos a grupos solidarios e individuos ofrecen vías importantes a través de las cuales una IBC puede abordar las diversas necesidades de crédito de su población objetivo y, de este modo, ayudar a mantener elevadas tasas de satisfacción y retención de clientes. Al ofrecer préstamos a grupos e individuos junto con los préstamos tradicionales de la banca comunal, una IBC permite a sus clientes escoger si quieren la mayor flexibilidad y posible reducción de riesgos y costos de transacción de un préstamo a grupo o a individuo, o los ahorros y los servicios no financieros que ofrece un préstamo de banco comunal. Al obligar a los clientes a dejar sus bancos comunales con el fin de acceder a un préstamo a grupo o a individuo —como lo hacen dos de las IBC encuestadas aquí— tiene dos defectos clave, y debería reconsiderarse seriamente. En primer lugar, parece reducir en gran medida la demanda de los clientes de productos de préstamos a grupos o individuos. Segundo, obliga a los socios de bancos comunales a renunciar a todos los apoyos y otros beneficios no crediticios de los bancos comunales, que muchos socios valoran altamente.

Las IBC deberían tener cuidado en no cometer el error de una de las cuatro IBC, que permite que su esquema de pago de incentivos favorezca en gran medida los préstamos de bancos comunales por sobre los préstamos a grupos y a individuos, con lo cual se pone freno al crecimiento de los programas de préstamos a grupos y a individuos. Las IBC también deberían tener cuidado de evitar el error de otra de las cuatro IBC, que ofrece exactamente la misma frecuencia de reembolso y plazo de préstamos para sus préstamos a grupos y a individuos que para los préstamos de bancos comunales. Esto no aprovecha una oportunidad importante de diversificar sus ofertas de productos de manera que reúnan una gama mayor de necesidades de clientes.

Por último, las IBC que no permiten préstamos de la cuenta interna pueden estar interesadas en el nuevo producto “préstamo paralelo” de Compartamos, el cual lo inició como prueba piloto en marzo de 2003. El producto parece tener bastante éxito en reemplazar por lo menos parcialmente los préstamos de la cuenta interna con préstamos individuales de la IBC. Compartamos espera tener 20.000 clientes de préstamos paralelos para diciembre de 2004, tras la oferta del producto a los socios de todos los bancos comunales.

Ahorros forzosos. Las IBC por lo general requieren que cada socio del banco comunal ahorre. Formulamos las cuatro recomendaciones siguientes sobre estos ahorros forzosos:

- Menos ahorros forzosos. Las IBC que tienen buen desempeño en materia de reembolsos –por ejemplo índices de morosidad inferior a 5%– deberían considerar seriamente poner un límite a los saldos de los ahorros forzosos de los clientes en no más de 10% a 20% del monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo actual de préstamo.
- Tasas variables de ahorros forzosos. Las IBC pueden reconocer que algunos bancos comunales son más riesgosos que otros haciendo la variación de la siguiente relación:

Saldo de los ahorros forzosos del cliente
Monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo de préstamo actual

Esta relación se fijaría a un nivel más bajo para todos los clientes de los bancos comunales que tienen buen historial de reembolso y más elevado para todos los clientes de los bancos comunales que tienen historial deficiente de reembolso. De esta manera, la garantía en efectivo

aumenta cuando se la necesita y disminuye cuando no³.

- Mayor acceso a ahorros forzosos (mayor liquidez). Las IBC deberían considerar seriamente seguir el ejemplo de Compartamos y CRECER y ofrecer a sus clientes un producto de banca comunal en el cual los ahorros forzosos estén disponibles libremente al final de cada ciclo de préstamo sin tener que abandonar el banco comunal.
- Opciones de iliquidez. Para los clientes que prefieren que sus ahorros sean ilíquidos, las IBC pueden ofrecer productos de una gama de opciones, incluidos los bancos comunales tradicionales (con ahorros forzosos que están disponibles solamente cuando el cliente se retira del banco comunal o en una emergencia), productos de ahorros contractuales y depósitos a plazo fijo. Para las IBC que no movilizan ahorros ellas mismas, estos dos últimos productos se ofrecerían a través de una institución financiera asociada que esté autorizada a aceptar depósitos.

Ahorros voluntarios. Normalmente las IBC brindan a los socios de los bancos comunales la oportunidad de ahorrar voluntariamente por encima de los montos que los socios están obligados a ahorrar. Formulamos las cuatro recomendaciones siguientes sobre estos ahorros voluntarios:

- Ahorros voluntarios por medio de una cuenta de banco comunal. Las IBC deberían permitir a los socios de los ban-

³ Esta es la misma relación que el primer punto sugiere de poner un límite en 10% a 20%. Si se toman en su conjunto estas dos sugerencias, esta relación puede fijarse en 5% para todos los clientes de los bancos comunales con historial muy bueno de reembolso, 10% para todos los clientes de bancos comunales con historial razonablemente bueno de reembolso y de 15% a 20% para todos los clientes de los bancos comunales con historial más flojo de reembolso.

cos comunales que ahorren tanto como quieran mediante depósitos voluntarios en la cuenta de ahorros del banco comunal. Este servicio de depósito debería mantenerse aún si se dejaran de ofrecer préstamos de la cuenta interna.

- Acceso a ahorros voluntarios (liquidez). Las IBC deberían permitir a un socio de banco comunal realizar retiros de su cuenta de ahorros voluntarios en las reuniones del banco comunal a menos que sus ahorros sean inaccesibles por estar financiando préstamos de la cuenta interna. En este caso, el socio puede tener que esperar para retirar sus ahorros hasta que se hayan reembolsado los préstamos de la cuenta interna, posiblemente hasta el final del ciclo de préstamo.
- Destinación de fondos. Las IBC que permiten préstamos de la cuenta interna también deberían permitir a los socios de los bancos comunales que designen si sus ahorros voluntarios se habrán de utilizar para dichos préstamos o si sólo deberían depositarse en una institución financiera. La misma opción debería permitirse para los ahorros forzosos.
- Cuentas individuales de ahorros voluntarios. Si es posible, la IBC debería considerar ofrecer a sus clientes cuentas de ahorros individuales para sus ahorros voluntarios.

Si bien estas recomendaciones pueden parecer básicas, sólo la primera se aplica en las cuatro IBC que se han estudiado.

Préstamos en la cuenta interna. Tal vez no haya un tema de la banca comunal que motive debate tan acalorado entre los profesionales del ramo como la cuestión de permitir o no préstamos de la cuenta interna. El motivo de ello es que el permitir estos préstamos tiene muchas ventajas y desventajas sólidas. En esta sección del documento se pretende aumentar nuestra comprensión de algunas de las ventajas y desventajas clave de permitir préstamos de la cuenta interna,

con el fin de ayudar a las IBC a realizar una elección más informada. En parte, esto se hace aplicando datos para poner a prueba hipótesis clave, una contribución importante del documento. Por ejemplo, contrariamente a lo que algunos han planteado como hipótesis, los datos señalan que la eliminación de la cuenta interna posiblemente no resulta en un aumento del índice de morosidad de préstamos de las IBC (en los préstamos de las IBC a los bancos comunales) y posiblemente tampoco resulta en un aumento de la productividad de los oficiales de préstamo. Esto último podría ocurrir, por ejemplo, si los oficiales de préstamo no aprovecharan los tiempos más cortos de las reuniones para realizar más reuniones por semana, sino simplemente dedicaran un poco más de tiempo a ir de una reunión a la siguiente o acortar su día de trabajo. La conclusión en materia de política que se obtiene de esto es que no siempre pueden obtenerse los beneficios teóricos de eliminar los préstamos de la cuenta interna y que una sólida supervisión por parte de la administración puede ser crucial para asegurar su captación. Las cuatro IBC encuestadas aquí proporcionan terreno fértil para tratar estas y otras cuestiones de la cuenta interna, ya que dos de las IBC (Compartamos y FINCA Nicaragua) han escogido eliminar los préstamos de la cuenta interna y las otros dos no lo han hecho.

Servicios no financieros y la cuestión de las licencias. Con respecto a los servicios no financieros llegamos a dos conclusiones importantes: primero, el suministro de servicios no financieros por parte de las IBC podría, en ciertas circunstancias, constituir una excepción al principio generalmente aceptado de que la mejor práctica exige que las instituciones microfinancieras proporcionen servicios financieros solamente (el modelo minimalista de las microfinanzas). Eso es, el suministro de servicios no financieros no debería descalificar necesariamente a la IBC de ser considerada una IBC con mejores prácticas y, por lo tanto, lleva a la recomendación de que estos servicios deberían pasarse a otras entidades o eliminarse. Segundo, las superintendencias bancarias no debe-

rían descalificar a las IBC de pasar a ser instituciones autorizadas para captar depósitos sencillamente porque proporcionan servicios no financieros. Deberían considerarse otros factores –como el costo y la calidad de los servicios no financieros y el desempeño de la IBC– con el fin de efectuar esa determinación. En resumen, hallamos que, en ciertas circunstancias, las IBC que ofrecen servicios no financieros pueden ser consideradas como IBC de mejores prácticas y se les debería permitir que se convirtieran en instituciones con licencia para movilizar depósitos del público.

Función de la banca comunal en el financiamiento en zonas rurales. Los gobiernos y los donantes que consideren fortalecer los sistemas de financiamiento en zonas rurales deberían considerar la función que pueden desempeñar las IBC dado el hecho de que

muchas de ellas ya cuentan con una sólida presencia en el ámbito rural. Como se observa en el capítulo 1, el porcentaje de prestatarios que residen en zonas rurales es más elevado entre los clientes de bancos comunales (29%) que entre los clientes que pertenecen a grupos solidarios (17%) o clientes con préstamos individuales (8%). Las IBC pueden llegar a unidades familiares agrícolas y no agrícolas en las zonas rurales y de hecho lo hacen. El fortalecimiento y la ampliación de las operaciones de las IBC rurales (así como otros tipos de IMF ya situadas en las zonas rurales) pueden funcionar mejor que tratar de atraer a los bancos comerciales urbanos hacia las zonas rurales. La falta de experiencia de estos bancos en materia de préstamos rurales puede constituir una importante barrera a su ingreso a los mercados rurales.

1. Naturaleza y desempeño de la banca comunal

La banca comunal ha llegado. En un inventario reciente de 176 de las instituciones microfinancieras (IMF) más grandes y más sostenibles de 17 países latinoamericanos, 47 ofrecen servicios de banca comunal (cuadro 1.1)⁴. Sus préstamos a bancos comunales cubren un total de 410.000 clientes, con una cartera de \$61 millones y un saldo promedio de préstamos de \$150. El número de clientes a los que se presta servicios por medio de la banca comunal supera el número de los que reciben servicios por medio de préstamos a grupos solidarios (350.000). Las instituciones de banca comunal (IBC) van desde ONG que ofrecen solamente servicios de banca comunal hasta bancos comerciales regulados que ofrecen servicios de banca comunal junto con micropréstamos a grupos solidarios y a individuos⁵. En términos geográficos, los clientes de las IBC van desde regiones rurales remotas hasta zonas periurbanas y urbanas. Sin embargo, como lo señalarán los datos que se presentan a continuación, el porcentaje de clientes que vive en zonas rurales es más elevado entre los clientes de banca comunal que entre los clientes de préstamos a grupos o a individuos.

Además de esta mayor concentración en el ámbito rural, la clientela a la que se dirigen la mayoría de las IBC son microempresarios muy pobres y prácticamente todos los clientes son mujeres. El objetivo son las mujeres en vista de sus

necesidades sociales especiales (que se tratan más adelante) y su bien conocida propensión a invertir más que los hombres en la salud, la educación y el bienestar general de sus hijos y sus familias⁶. Un indicador de que las IBC se concentran más intensamente en la pobreza es el bajo promedio del saldo de los préstamos a bancos comunales, \$150, en comparación con \$329 para los préstamos a grupos solidarios y \$980 para los préstamos a individuos. Pese a que aparentemente la banca comunal se concentra en mayor medida en clientes pobres y en zonas rurales, varias IBC muestran impresionantes niveles de recuperación de préstamos y de sostenibilidad, como lo demuestran los datos que se presentan más adelante en este capítulo.

El objetivo principal de este trabajo es obtener lecciones en cuanto a las mejores prácticas y conclusiones en cuanto a políticas sobre la banca comunal en América Latina. El método principal de análisis que se usa para obtener estas lecciones y conclusiones es comparar y contrastar las prácticas actuales de cuatro IBC líderes de América Latina –FINCA Nicaragua, Pro Mujer Bolivia, Compartamos (en México) y CRECER (en Bolivia)– unas con otras, contra el telón de fondo de la experiencia general de la banca comunal y lo que se ha escrito sobre ello en todo el mundo y, en especial, en América Latina. Los capítulos 2 y 3 se dedican a tratar estas lecciones sobre las mejores prácticas y las conclusiones en materia de políticas, respectivamente, siendo el capítulo 3 mucho más breve que el capítulo 2.

El presente capítulo complementa los capítulos 2 y 3 al proporcionar una introducción a la banca comunal y lo que ella ofrece. Luego en el capítulo 1 se presenta un conjunto singular de datos sobre las tasas de retención de clientes y se sostiene que la banca comunal necesita aumentar la flexibilidad y la orientación hacia el cliente de

⁴ En este trabajo, una institución microfinanciera (IMF) es toda institución financiera, regulada o no, que ofrece servicios financieros a microempresarios.

⁵ Utilizamos el término institución de banca comunal (IBC) para referirnos a toda institución microfinanciera que ofrece préstamos de banca comunal, aunque también ofrezca otros tipos de crédito, como préstamos a grupos solidarios o a individuos. Seguimos lo indicado en el *Microbanking Bulletin* para definir los préstamos a grupos solidarios como los que se otorgan a grupos de 3 a 9 prestatarios y préstamos de banca comunal a los que se otorgan a grupos de 10 prestatarios o más.

Nota: En todo el trabajo, el símbolo \$ significa dólares estadounidenses.

⁶ Esta propensión se trata, por ejemplo, en BID (1999).

Cuadro 1.1
Tipos de préstamos otorgados por IMF en América Latina

Tipos de préstamo	Número de IMF que otorgan estos préstamos	Número total de prestatarios	Total de la cartera de préstamos (millones de \$)	Saldo promedio de los préstamos (\$)
Préstamos a individuos	155	984.167	964	980
Préstamos a grupos solidarios	74	350.607	115	329
Préstamos de banco comunal	47	410.352	61	150
Todos los préstamos (todas las IMF)	176	1.745.126	1.140	653

Fuente: Todos los datos provienen del inventario del BID/CGAP de 176 IMF en 17 países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela). Se trató de seleccionar las IMF más grandes y más sostenibles (o potencialmente más sostenibles) en cada país. Las 176 IMF representan el 91% de las 193 IMF de las cuales se solicitaron datos, lo que constituye una tasa de respuesta muy elevada. Los datos del cuadro 1.1 generalmente se refieren a mediados del año 2001.

su metodología con el fin de mejorar la retención del cliente y el impacto, así como la sostenibilidad y la escala de las IBC. En el capítulo 1 también se proporciona un bosquejo breve de las cuatro IBC que se analizan en profundidad en los capítulos 2 y 3 y se explica por qué se escogieron estas cuatro para este análisis. El capítulo 1 concluye con una presentación de la estructura y el desempeño de la industria de la banca comunal en América Latina. Al comparar el desempeño de la banca comunal con el de los prestamistas a grupos solidarios y a individuos, se arroja luz sobre dos cuestiones importantes: a) la justificación del uso de la metodología de préstamos de banca comunal y cómo esta justificación puede ser diferente de lo que se piensa tradicionalmente, y b) cómo las IBC compensan el hecho de que el tamaño promedio de sus préstamos es pequeño para volverse sostenibles. Estos dos temas tienen repercusiones importantes para las IBC en materia de planificación estratégica.

Lo que ofrece la banca comunal

La banca comunal ofrece varios servicios importantes:

- Crédito: en forma de un préstamo a un grupo de aproximadamente 15 a 30 personas;
- Servicios de ahorro: tanto forzoso como voluntario;
- Servicios no financieros: informales y a veces también formales;
- La cuenta interna: algunas IBC ofrecen la cuenta interna que proporciona crédito, ahorro y servicios no financieros adicionales.

Cada uno de estos servicios se trata brevemente a continuación. Los lectores que ya conocen la banca comunal tal vez desearían pasar a la sección siguiente.

Crédito. La banca comunal comienza con un préstamo de la institución de banca comunal (IBC) a un grupo de aproximadamente 15 a 30 personas. De este modo, se asemeja a los préstamos a grupos solidarios, sólo que el tamaño del grupo es mayor que los 3 a 7 individuos que por lo general reciben un préstamo a grupo solidario. Las 15 a 30 personas forman un banco comunal, aprueban estatutos y aprenden a mantener registros de todas las transacciones financieras. Eligen a un presidente, un tesorero y tal vez a otras autoridades para que manejen las reuniones,

recojan y desembolsen el dinero, y se encarguen en general de la gestión y los asuntos del banco comunal en recibir y proporcionar servicios. En forma análoga al caso de los préstamos a grupos solidarios, todos los socios del banco comunal son responsables del reembolso del préstamo que ha sido otorgado por la IBC al banco comunal y dividido entre sus socios. Si el banco comunal no logra reembolsar su préstamo a la IBC, por lo general se enfrenta ante la suspensión de todos los servicios que proporciona la IBC. Por lo tanto, los socios del banco comunal tienen fuertes incentivos para admitir al banco comunal solamente a personas responsables, que probablemente reembolsan sus préstamos a tiempo. Como es fundamentalmente el banco comunal el que decide el tamaño del préstamo que recibe cada uno de sus socios –con algún insumo tal vez del oficial de préstamo de la IBC, que es el representante de la IBC ante el banco comunal– todos los socios del banco comunal también tienen incentivos para asegurarse de que ninguna persona tome un préstamo mayor de lo que es capaz de reembolsar.

Ahorro forzoso. Por lo general las IBC requieren que cada socio del banco comunal ahorre. Estos *ahorros forzosos* con frecuencia constituyen un porcentaje considerable del monto que el socio ha tomado en préstamo de la IBC. Por ejemplo, los ahorros forzosos van desde el 10% al 32% del monto tomado en préstamo en las cuatro IBC líderes de América Latina que se analizan en este estudio. Los ahorros forzosos tienen por lo menos dos propósitos principales. Primero, actúan como garantía en efectivo para impedir el fracaso completo de los bancos comunales y para amortiguar los efectos de dichos fracasos en las IBC. Los ahorros forzosos también se utilizan para cubrir los casos más rutinarios de morosidad de préstamos individuales que no ponen en peligro la existencia del banco comunal. El segundo propósito de obligar a los socios de los bancos comunales a ahorrar es introducirlos a la disciplina y el hábito del ahorro y las posibilidades que se les podrían abrir al tener una cuenta de ahorros considerable. Por ejemplo,

un fondo considerable de ahorros podría utilizarse para emergencias, para pagar las cuotas de escuelas y otros gastos grandes de la unidad familiar, para comprar herramientas o maquinarias, o para iniciar otro negocio.

Debido a que actúan como garantía en efectivo, los ahorros forzosos sin lugar a dudas son útiles para las IBC. Sin embargo, su utilidad para los clientes es más motivo de debate. Esto se debe al requerimiento de que *todos* los clientes deben ahorrar *todo* el tiempo independientemente del tipo de negocio u otros usos que le podrían dar a estos ahorros. Además, estos ahorros con frecuencia son bastante inaccesibles al cliente. Muchos clientes podrían aumentar más rápidamente sus ingresos y escapar a la pobreza si se les permitiera tomar una parte de sus ahorros forzosos, o todos ellos, e invertirlos en sus propios negocios, ya sea como capital de trabajo adicional o para comprar herramientas y equipo. Las IBC difieren en el grado de inaccesibilidad que imponen: algunas permiten a los clientes retirar sus ahorros forzosos al final de cada ciclo de préstamos (por lo general, cada 16 a 24 semanas), mientras que otras IBC les permiten a los clientes acceder a estos ahorros solamente cuando se retiran del programa de banca comunal o, tal vez, en casos de emergencias graves, como una hospitalización. Si bien el requerir que todos los clientes ahorren todo el tiempo parece tener desventajas importantes, los que propugnan los ahorros forzosos sostienen que muchos clientes carecen de la fuerza de voluntad para ahorrar por cuenta propia. Más aún, si a los clientes se les permite fácil acceso a sus ahorros, podrían gastar esos ahorros en artículos de consumo relativamente superfluo o podrían sentirse presionados a ayudar a parientes y amigos que se encuentran en apuros financieros. En el capítulo 2 se trata este tema en más detalle y se presentan pruebas sobre qué tan deseables son los ahorros forzosos. Se llega a la conclusión de que muchos programas de banca comunal probablemente deberían hacer que sus requisitos sean menos rígidos.

Ahorros voluntarios. Por lo general, las IBC también ofrecen a sus clientes la oportunidad de ahorrar en forma voluntaria, por encima de los montos que están obligados a ahorrar. Una de las grandes ventajas de la banca comunal es que proporciona una manera de ofrecer a sus clientes no solamente crédito sino también servicios de ahorro. Al aunar todos sus ahorros forzosos y voluntarios en una sola cuenta de depósito, los socios del banco comunal con frecuencia pueden superar los mínimos que se requieren para los depósitos y los cargos que se imponen por saldos bajos en muchos bancos y otras instituciones financieras que captan depósitos. Cuando los socios están lejos de la institución financiera, el uso de esa cuenta de ahorros única de un banco comunal también puede reducir en forma marcada los costos de transacción para los ahorristas. Uno o dos de los socios del banco comunal pueden hacer el viaje para muchos, combinando los depósitos y las solicitudes de retiros junto con los reembolsos de préstamos de la IBC en un solo viaje. Las IBC que permiten préstamos de las cuentas internas proporcionan a los ahorristas la posibilidad adicional de ganar tasas de interés mucho más elevadas que las que normalmente pagan los bancos, sobre los ahorros tanto voluntarios como forzosos (véase lo que se trata más adelante sobre cuentas internas).

Servicios no financieros informales. Los bancos comunales se reúnen regularmente (por lo general semanal o bisemanalmente, a veces mensualmente) para cobrar el pago del préstamo de cada socio, recibir depósitos, pagar las solicitudes de retiros de ahorros y realizar otras transacciones. Si bien estas reuniones alejan a los socios de sus propios negocios durante un período de tiempo considerable (una reunión por lo general dura de una hora y media a dos horas), estas reuniones son el vehículo a través del cual se brindan los servicios de ahorro y crédito de la banca comunal. Estas reuniones ordinarias también proporcionan a los socios otros diversos beneficios, que incluyen lo que puede

llamarse servicios no financieros informales. Entre éstos están el establecimiento de redes, la asistencia técnica informal, el empoderamiento, el disfrute de las oportunidades de socializar y el sentido de pertenecer a algo, todo lo cual puede tener lugar con la participación en un banco comunal. La entidad Pro Mujer hace hincapié en los dos últimos de estos beneficios cuando describen por qué muchos de sus clientes bolivianos se niegan a salir de sus bancos comunales y tomar préstamos individuales aunque éstos con frecuencia sean mayores y tengan reembolsos mucho más flexibles. La entidad *Opportunity International* destaca la importancia de la formación de redes que tiene lugar entre las mujeres empresarias en muchos de sus bancos comunales. Debido a este fenómeno, esta entidad opina que es importante ofrecer la alternativa de los préstamos a grupos solidarios, no solamente préstamos individuales, a los socios de bancos comunales que necesitan préstamos más grandes y más flexibles. La asistencia técnica informal y el empoderamiento también son importantes beneficios de la banca comunal. Lo primero se refiere a que los socios de los bancos comunales intercambian conocimientos e ideas para ayudarse unos a otros con los problemas de los negocios. El empoderamiento es un beneficio de la banca comunal que se cita ampliamente y es particularmente pertinente a las mujeres. Se describe brevemente en el recuadro 1.1.

Servicios no financieros formales. Algunas IBC ofrecen servicios no financieros formales y algunas no los ofrecen. Por ejemplo, de las cuatro IBC examinadas en detalle en este trabajo, CRECER y Pro Mujer Bolivia ofrecen servicios no financieros formales, y Compartamos y FINCA Nicaragua no los ofrecen. CRECER y Pro Mujer Bolivia dedican de 20 a 30 minutos durante cada reunión del banco comunal para proporcionar a todos los socios del banco instrucciones sobre cómo mejorar sus negocios y sobre varias áreas de salud básica.

Pro Mujer Bolivia también proporciona servicios de atención primaria de salud, como vacunas, exámenes de mama y asesoramiento por medio de enfermeras y otros profesionales capacitados. En el capítulo 3 se trata la justificación por la cual las IBC proporcionan servicios no financieros a clientes muy pobres. También se sostiene que, en ciertas circunstancias, el ofrecer dichos servicios no debería descalificar a una IBC de poder convertirse en una institución financiera autorizada para captar depósitos.

Cuenta interna. Tal vez no haya otro tema en materia de banca comunal que produzca tan acalorado debate entre los profesionales del ramo como la cuestión de ofrecer o no préstamos de la cuenta interna. El motivo es que hay muchas ventajas y desventajas fuertes relacionadas con el ofrecimiento de este préstamo. En el capítulo 2 se exploran estas ventajas y desventajas. En preparación para ello, en el recuadro 1.2 se trata la manera en que funcionan las cuentas internas de los

Recuadro 1.1 Empoderamiento

El documento *Freedom from Hunger* [Libre de Hambre] (1996, pág. 3) ofrece una excelente explicación del significado de empoderamiento y de la función que la banca comunal desempeña en empoderar a sus socios. “Al ayudar a los pobres a manejar exitosamente sus propios grupos de autoayuda y ayudarse unos a otros para utilizar el crédito a fin de aumentar sus ingresos y comenzar a ahorrar, estos programas [de banca comunal] hacen que ellos participen en actividades vitales que mejoran su confianza, su autoestima y el control de su propio ámbito. Experimentan una transformación psicológica profunda que muchos escritores llaman hoy “empoderamiento”: una transformación de la actitud que pasa del “no puedo” a “puedo”. Con el refuerzo de su uso exitoso del crédito y su solidaridad con otras personas en el banco comunal, los pobres aumentan su conciencia de la posibilidad de mejorar su vida”.

Otorga particular empoderamiento a los socios de bancos comunales el ver que sus ingresos y ahorros crecen ya que ellos desempeñan una gran función en la administración de su propio banco comunal. Por ejemplo, los socios deciden a quién se le permitirá asociarse y seguir siendo socio del banco comunal y qué tamaño de préstamo recibirá cada persona durante cada ciclo de préstamos. Los socios también eligen las autoridades, actúan como oficiales (en forma rotatoria), dirigen reuniones, mantienen los libros y fijan sus propias reglas, tales como la imposición de multas por no pagar los préstamos o llegar tarde a las reuniones. Si la IBC permite una cuenta interna los socios de los bancos comunales deciden a quiénes se les permitirá sacar un préstamo de la cuenta interna y qué tamaño de préstamo se le otorgará. Los bancos comunales que se dividen en varios grupos solidarios (un mecanismo que puede servir para acortar las reuniones y reducir los problemas de morosidad de los préstamos, como se trata en el capítulo 2) ofrecen oportunidades adicionales de liderazgo a las personas que actúan como jefes de cada grupo solidario.

Los bancos comunales se concentran casi totalmente en las mujeres porque con mucha frecuencia son ellas las que necesitan el empoderamiento que proporciona la banca comunal. El documento *Freedom from Hunger* (2002, pág. 6) explica esto en términos elocuentes. “La educación de las niñas se trata [con frecuencia] como algo de baja prioridad y, si bien las madres son las principales cuidadoras de los niños pequeños, su categoría en la comunidad es peligrosamente baja. En vista de dichos obstáculos persistentes, la duda de una mujer de su capacidad de crear un cambio positivo se vuelve arraigada. Pese a ello, al reunirse con otras, del valor colectivo surgen la esperanza y la fortaleza”.

bancos comunales y cómo proporcionan importantes servicios adicionales en materia de crédito, ahorros y servicios no financieros.

Aumento de la flexibilidad de la banca comunal

En esta sección se demuestra que las IBC líderes de América Latina tienen tasas de retención de clientes considerablemente inferiores a un grupo de comparación compuesto por entidades afiliadas a Acción Internacional que prestan a individuos y grupos solidarios. Sobre la base de este hecho y de las rigideces, los costos de transacción y los riesgos considerables que impone la banca comunal a sus clientes, esta sección sostiene que la banca comunal necesita seguir siendo cada vez más flexible y orientada al cliente con el fin de aumentar la satisfacción de sus clientes, la retención de ellos y el impacto en los mismos. Al mejorar la satisfacción y retención de los clientes, las IBC también tenderán a aumentar su propia escala y sostenibilidad por medio de varios canales. Por ejemplo, al haber un porcentaje mayor de socios de bancos comunales que están satisfechos y que se mantienen en el programa, las tasas de crecimiento de clientes aumentarán no solamente porque hay menos personas que se retiran sino también porque es probable que sea más fácil atraer a nuevos clientes. El crecimiento de la cartera se verá impulsado por el crecimiento del número de clientes y también porque, al tender los clientes a permanecer en el programa durante un tiempo más prolongado, muchos tomarán préstamos más grandes. Aumentará la escala y la sostenibilidad de las IBC por todos estos motivos y porque evitarán los elevados costos de reemplazar a los clientes que se retiran con nuevos clientes a quienes se les debe dar capacitación inicial en la me-

todología de la banca comunal e iniciarles con préstamos muy pequeños.

En comparación con los préstamos a individuos, los préstamos de los bancos comunales son muy inflexibles. Cada socio de un banco comunal recibe un préstamo de la IBC que comienza exactamente en la misma fecha y tiene los mismos plazos y la misma frecuencia de reembolso (por lo general, semanal o bisemanalmente). Si bien normalmente se permite a diferentes socios recibir diferentes tamaños de préstamos, por lo general hay un límite que se impone al tamaño máximo del préstamo a un solo socio del banco comunal. Esto se hace de modo que no se requiera que los pequeños prestatarios de un banco comunal tengan que garantizar un préstamo que sea mucho mayor que sus propios préstamos ya que un incumplimiento de aunque sea uno de estos préstamos grandes podría ser muy oneroso para el pequeño prestatario. Por el contrario, cada microempresario que toma un préstamo individual de una institución microfinanciera (IMF) normalmente puede iniciar su préstamo en una fecha que él mismo elige. También es más probable que este microempresario tenga una flexibilidad mucho mayor de solicitar el plazo del préstamo y la frecuencia del reembolso que se ajuste mejor a sus necesidades individuales dentro de la gama de lo que ofrece la IMF y tal vez después de reembolsar exitosamente uno o más préstamos (para establecer su solvencia). Por último, no es probable que los microempresarios con préstamos individuales se enfrenten ante un límite tan bajo al tamaño máximo de préstamos que lo que sería el caso con un préstamo de un banco comunal, ya que no hay consideraciones de riesgo a pequeños prestatarios que considerar.

Recuadro 1.2 La cuenta interna

En la cuenta interna se recoge dinero de varias fuentes, dinero que luego se utiliza para otorgar préstamos a los socios de los bancos comunales. Además de ser una fuente de crédito complementario, la cuenta interna de los bancos comunales también proporciona a los socios servicios de ahorro y servicios no financieros.

La cuenta interna es financiada principalmente de las siguientes fuentes: los ahorros forzosos y posiblemente voluntarios de los socios de los bancos comunales (dos fuentes que por lo general constituyen la mayor parte de los fondos de la cuenta interna), cargos y multas que el banco comunal impone a sus socios, ingresos en concepto de intereses devengados mediante el otorgamiento de préstamos a los socios de fondos de la cuenta interna e intereses devengados al colocar fondos en una cuenta de un banco comercial. Además, mientras las IBC por lo general insisten en que cada socio reembolse su préstamo de IBC en forma regular (por ejemplo, semanal o bisemanalmente), algunas IBC, como CRECER, permiten que estos pagos permanezcan en la cuenta interna del banco comunal durante varias semanas. Por ejemplo, en su ciclo de préstamos de 16 semanas, CRECER sólo retira los reembolsos de préstamos de los socios de la cuenta interna del banco comunal en las semanas 12 y 15. Esto permite que los bancos comunales utilicen estos fondos para préstamos adicionales de la cuenta interna durante la mayor parte del ciclo del préstamo.

Los fondos de la cuenta interna se utilizan para otorgar préstamos complementarios a socios de los bancos comunales, incluidos préstamos para emergencias, consumo y necesidades adicionales de los negocios. Por lo general, estos préstamos de la cuenta interna pueden comenzar y terminar en cualquier momento durante un solo ciclo de préstamo. Por consiguiente, tanto en propósito como en tiempo, los préstamos de la cuenta interna son más flexibles que los de la cuenta externa que los socios tienen con la IBC. A los socios también les gustan los préstamos de la cuenta interna porque normalmente se reembolsan de una sola vez, es decir, con un pago único de principal e intereses al final del plazo del préstamo. Esto les permite a los socios tiempo adicional para trabajar con todo el dinero que han tomado en préstamo y podría reducir la tasa efectiva de interés que pagan. Por otra parte, los préstamos de la cuenta interna con frecuencia son mucho menores en tamaño que los de la cuenta externa del socio, ya sea debido al monto limitado de fondos disponible en la cuenta interna o a que las reglas de la IBC así lo requieren. Por lo tanto, mientras que los préstamos de la cuenta interna pueden reducir la demanda de préstamos de la cuenta externa, rara vez eliminan la necesidad de contar con fondos externos.

La cuenta interna también proporciona un importante vehículo de ahorro. En lugar de que los bancos comunales ganen solamente un bajo porcentaje por año al colocar sus ahorros forzosos y voluntarios en una cuenta de depósito en un banco comercial (como es típico ahora en muchos países latinoamericanos, con sus bajas tasas de inflación), con frecuencia la cuenta interna rinde de 2,5% a 5% al *mes* sobre los ahorros que se otorgan en préstamo a otros socios del banco comunal. Esto se debe a que los préstamos de las cuentas internas normalmente tienen una tasa de interés que es mayor o igual que la tasa que la IBC cobra sobre sus propios préstamos (de cuenta externa) a los socios de los bancos comunales. Las IBC por lo general exigen estas elevadas tasas sobre los préstamos de la cuenta interna con el fin de evitar más reducciones de la demanda de sus préstamos de cuenta externa.

El banco comunal decide cuáles de los socios recibirán préstamos de la cuenta externa y cuánto se les otorgará, y también lleva todos los libros contables. Al actuar como vehículo para que los socios de los bancos comunales administren e inviertan su propio dinero, la cuenta interna proporciona a los socios una fuente adicional de empoderamiento, capacitación en temas empresariales y solidaridad de grupo. Si bien estos son servicios no financieros valiosos, la cuenta interna también da lugar a varios problemas nuevos: cuestiones de favoritismo en el otorgamiento de préstamos de la cuenta interna, morosidad en el pago de los préstamos de la cuenta interna y problemas de fraude que surgen cuando las autoridades u otros socios de los bancos comunales roban o malversan los fondos de la cuenta interna.

La banca comunal impone otras inflexibilidades importantes a sus clientes que los prestamistas individuales normalmente no lo hacen. La más importante es el requisito de los ahorros forzosos que se trató anteriormente. Sin embargo, a diferencia de las inflexibilidades impuestas por la banca comunal sobre sus préstamos, el requisito de los ahorros forzosos del banco comunal parece ser inherentemente útil por lo menos a algunos de los clientes de los bancos comunales, si bien podría ser perjudicial para otros.

Por último, la banca comunal también impone importantes costos de transacción y riesgos a sus clientes. No obstante, no está claro si estos costos y riesgos de transacciones son más onerosos en general que los costos de transacción y riesgos impuestos a los clientes por la metodología de préstamos individuales. Los clientes de los bancos comunales deben asistir a reuniones frecuentes y prolongadas, siendo que los bancos comunales en América Latina por lo general se reúnen cada semana o cada dos semanas y las reuniones de los bancos comunales normalmente duran de una hora y media a dos horas. Por el contrario, los clientes de préstamos individuales no tienen que asistir a reuniones semanales o bisemanales pero, en lugar de ello, cada cliente de estos préstamos debe llevar sus reembolsos de préstamos al prestamista, por lo general una vez al mes, pero a veces cada semana o dos, dependiendo de la IMF y del cliente. Los bancos comunales deben mantener registros contables de todas las transacciones financieras y a la mayoría se les exige que lleven y depositen el reembolso de los préstamos de los socios y los ahorros en un banco o otro receptor de fondos después de cada reunión. Por otra parte, las reuniones de los bancos comunales y los requisitos de mantenimiento de registros contables también ofrecen la posibilidad de impartir servicios no financieros importantes, como se trató anteriormente. Por último, cada socio de un banco comunal debe asumir los riesgos de garantizar los préstamos de todos los otros socios, riesgo que se evita en el marco de la tecnología de préstamo individual.

En resumen, si bien la banca comunal ofrece importantes servicios no financieros y de ahorro que los préstamos individuales no proporcionan,

es probable que muchos clientes de bancos comunales no valoren estos servicios lo suficiente como para que valgan la pena la inflexibilidad, los costos y los riesgos que la metodología de banca comunal les impone. Tal vez estos clientes prueben los servicios de los bancos comunales durante un tiempo pero luego los abandonan una vez que las rigideces y exigencias del programa se vuelven claras para ellos. Algunas IBC son conscientes de que existe un problema en este campo, como lo revelan las conversaciones y la literatura sobre el tema. Por ejemplo, Natilison (2000, pág. 21) se refiere a las “bajas tasas de retención de clientes” de Pro Mujer Bolivia, y McCord (2000, pág. 19) cita “tasas relativamente elevadas de deserción” en FINCA Uganda.

En el cuadro 1.2 se muestra que las tasas de retención de clientes de las IBC son en realidad bajas en comparación con las tasas de retención que han logrado los prestamistas a individuos y a grupos solidarios. Esto hace pensar en que la banca comunal todavía necesita aumentar la flexibilidad y la orientación al cliente de su metodología para poder mejorar la satisfacción y la retención de clientes, así como la sostenibilidad y la escala de las IBC. Específicamente, en el cuadro 1.2 se presentan las tasas de retención de clientes correspondientes a los años 2000-02 de varias IBC, así como de un grupo de comparación de prestamistas a individuos y a grupos solidarios. Todas las tasas de retención se calculan utilizando la misma fórmula, de modo que los datos que se presentan son plenamente comparables. En el cuadro 1.2 se presentan las tasas de retención de Pro Mujer Bolivia, FINCA Nicaragua y Compartamos, es decir, cada una de las cuatro IBC analizadas en detalle en este trabajo, excepto CRECER, por no haber podido conseguir los datos correspondientes a esta última. También se presentan las tasas de retención del otro programa de Pro Mujer sobre el cual se pudo obtener datos comparables (Nicaragua) y de los siete programas de FINCA International en América Latina. Además de presentar las tasas de retención promedio de los siete programas de FINCA en conjunto, se presentan las tasas de retención individuales de Haití y Honduras. Estos son los dos programas de FINCA con las tasas de retención promedio más elevada y más

Cuadro 1.2
Tasas de retención de clientes

IMF	País	2000	2001	2002	Promedio 2000-02
Pro Mujer	Bolivia	60	61	73	65
FINCA	Nicaragua	71	55	61	62
Compartamos	México	87	97	92	92
Pro Mujer	Nicaragua	59	61	67	62
FINCA	Honduras	77	31	47	52
FINCA	Haití	100	100	99	100
FINCA	América Latina: promedio de 7 programas ¹	65	52	58	58
Acción International	Promedio de 15-17 afiliadas latinoamericanas ²	75	73	71	73

Nota: Todas las tasas de retención de clientes (TRC) se calculan utilizando la misma fórmula:

$TRC = C_1 / (C_0 + CN)$, donde C_1 es el número de clientes al final del año, C_0 es el número de clientes al comienzo del año y CN es el número de clientes nuevos (que ingresan al programa durante el año). Por ejemplo, si todos los clientes presentes al inicio del año (C_0) y todos los nuevos clientes (CN) se quedan en el programa hasta el final del año, $C_1 = C_0 + CN$, y la tasa de retención de clientes es igual a 1 (o 100%). Si solamente la mitad de cada grupo se queda al final del año, $C_1 = 0,5(C_0 + CN)$ y la tasa de retención de clientes es igual a 0,5 (o 50%).

¹ Los siete programas latinoamericanos de FINCA son: Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México y Nicaragua.

² Los promedios dados se basan en todas las afiliadas latinoamericanas de Acción International que tienen los datos necesarios para calcular las tasas de retención de clientes, excepto Compartamos. Se excluye Compartamos porque es una IBC; todas las otras afiliadas son principalmente prestamistas a individuos o a grupos solidarios. Los promedios dados se basan en 17 afiliadas en los años 2000 y 2002 y 15 afiliadas en el año 2001. Las siguientes 13 afiliadas proporcionan tasas de retención de clientes correspondientes a los tres años (país en paréntesis): Acción Empresarial (Panamá), Banco Solidario (Ecuador), BancoSol (Bolivia), BanGente (Venezuela), FAMA (Nicaragua), FED (Ecuador), Finamérica (Colombia), FINSOL (Honduras), Fundación Mario Santo Domingo (Colombia), Fundación Paraguaya (Paraguay), Génesis (Guatemala), Mibanco (Perú) y Propesa (Chile). Las siete afiliadas siguientes proporcionan tasas de retención de clientes correspondientes a algunos de los años (país y años en paréntesis): ADMIC (México, 2001, 2002), Cooperativa Emprender (Colombia, 2000, 2002), CREDIFE (Ecuador, 2002), Emprender (Argentina, 2000, 2001), FENAPE (Brasil, 2000), FUNDAP (Guatemala, 2000) y SogeSol (Haití, 2002).

Fuentes: Todos los datos se obtienen directamente de Pro Mujer, FINCA, Compartamos, y Acción International.

baja en el período 2000-02, respectivamente. Por último, para servir de base contra la cual se pueden comparar todas estas tasas de retención de IBC, en el cuadro 1.2 se presenta el promedio de las tasas de retención de todos los prestamistas a individuos y a grupos

solidarios de Acción International en América Latina sobre los cuales se disponía de datos⁷.

⁷ Los párrafos precedentes compararon la flexibilidad, los costos de transacción y el riesgo de los bancos comunales en comparación con los préstamos individuales. En muchas maneras, los préstamos a grupos solidarios ocupan una posición intermedia entre estos dos extremos porque emplean un tamaño de grupo más pequeño que el

Los datos del cuadro 1.2 muestran que, con excepción de Compartamos y FINCA Haití, las tasas de retención de las IBC son por lo general de 10 a 15 puntos porcentuales inferiores a las tasas de retención promedio de los prestamistas a grupos solidarios y a individuos de Acción Internacional⁸. Debido a que la mayoría de las IBC prestan servicios al segmento de ingreso más bajo del mercado microfinanciero, se enfrentan a menos competencia en este mercado que las afiliadas de Acción Internacional enfrentan en el segmento al que prestan servicios, que por lo general consta de clientes microfinancieros más incorporados a la corriente principal. Esto haría pensar aún más firmemente en que la banca comunal necesita mejorar su producto ya que tiene tasas más bajas de retención de clientes pese a que muy posiblemente se enfrenta ante menos competencia.

Esta exhortación a aumentar la flexibilidad y la orientación al cliente del producto de la banca comunal es realmente una exhortación a continuar un proceso que ya está en marcha. La banca comunal se introdujo en los años 80 como un producto aún más rígido que lo que es hoy, un producto en el cual todos los que participan en el banco comu-

que se utiliza para los bancos comunales, pero más grande que el tamaño del grupo que se emplea en los préstamos individuales. Por lo tanto, por ejemplo, los prestatarios de grupos solidarios deben negociar la fecha de inicio del préstamo, el plazo y la frecuencia de reembolso con un grupo más pequeño que lo que deben hacer los prestatarios de bancos comunales y, de este modo, la flexibilidad para satisfacer las necesidades de cada individuo deberían ser generalmente mayores en el grupo solidario que en el banco comunal. En forma análoga, los grupos solidarios deberían necesitar menos tiempo para reuniones que los de la banca comunal.

⁸ Las tasas de retención de clientes muy elevadas que se obtuvieron en Compartamos y FINCA Haití reflejan, al menos en parte, el hecho de que estas dos IBC tienen poca o ninguna competencia en la mayor parte de sus áreas geográficas de servicio. Las IBC restantes no gozan de posiciones monopolísticas como éstas.

nal tenían el mismo tamaño de préstamo inicial, el tamaño máximo de los préstamos se fijaba a un nivel muy bajo de \$300, todas las reuniones y los reembolsos de préstamos eran semanales, el plazo del préstamo siempre era muy corto, 16 semanas, y sólo se podía acceder los ahorros forzosos una vez que el socio se retirara del banco comunal o tal vez en casos de emergencias graves. El capítulo 2 se dedica a un examen de la manera en que estos y otros elementos importantes de la metodología de banca comunal han sido liberalizados a la fecha –en especial en cuatro IBC latinoamericanas importantes– y cómo este proceso de liberalización puede continuar con toda utilidad en el futuro.

Cuatro IBC líderes

Las conclusiones sobre mejores prácticas y políticas que se tratan en los capítulos 2 y 3 se basan en buena medida en un examen y análisis minuciosos de cuatro IBC líderes de América Latina: Compartamos, CRECER, FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia. El lector hallará información sobre esas IBC en tres partes de este estudio. En el recuadro 1.3 se proporciona una breve introducción a ellas. La última sección de este capítulo trata varios de los indicadores que miden el alcance, la sostenibilidad, la morosidad de préstamos y otros aspectos clave del desempeño de la cuatro IBC. Por último, en los capítulos 2 y 3 se tratan las características destacadas de la metodología de banca comunal que utilizan las cuatro IBC. En su conjunto, toda esta información proporciona un panorama razonablemente completo de las cuatro IBC analizadas en este estudio.

Las cuatro IBC analizadas aquí se seleccionaron por tres motivos por lo menos. Primero, se consultó a varios expertos en banca comunal y ellos consideraron que estas cuatro se encuentran entre las mejores IBC de América Latina, lo cual se corrobora mediante datos presentados más adelante. Por ejemplo, las cuatro IBC tienen índices de morosidad de préstamos marcadamente bajos (con frecuencia menos de 1%) y, por lo

Recuadro 1.3 Cuatro IBC líderes

Compartamos. Como SOFOL mexicana (financiera), Compartamos es una de las pocas IBC de América Latina que está regulada por la superintendencia bancaria de su país y la única de las cuatro IBC examinadas aquí que tiene esta característica. Pese a su designación como SOFOL, Compartamos no tiene licencia para captar depósitos del público. Con 145.000 prestatarios en diciembre de 2002, Compartamos presta servicios al mayor número de clientes de préstamo de todas las IMF (incluidas todas las IBC) de América Latina. Compartamos comenzó sus operaciones en 1990 como la rama de otorgamiento de préstamo de Gente Nueva, una ONG mexicana, y pasó a ser regulada en 2001. Es afiliada de Acción International.

CRECER. Es una ONG que trabaja principalmente en las zonas rurales de Bolivia, incluidas muchas zonas rurales que son remotas aún según los estándares de la banca comunal. CRECER comenzó sus operaciones en 1990, utilizando la metodología de “crédito con educación” de *Freedom from Hunger*. *Freedom from Hunger* es una ONG internacional con sede en los Estados Unidos que maneja numerosos programas de banca comunal en América Latina, África y Asia. CRECER se convirtió en entidad legalmente independiente de *Freedom from Hunger* en el año 2001, si bien esta ONG sigue proporcionando asistencia técnica a CRECER y participa en su consejo de administración.

FINCA Nicaragua. Es la más grande de las siete afiliadas latinoamericanas de FINCA International en términos del número de clientes. Ocupa el segundo lugar (después de Haití) en términos de la profundidad del alcance, según se mide por el promedio del saldo pendiente de los préstamos (\$45 en Haití y \$109 en Nicaragua en diciembre de 2002). FINCA Nicaragua es una ONG y comenzó sus operaciones en 1992.

Pro Mujer Bolivia, una ONG que comenzó sus operaciones en 1990, es la más antigua y la más grande de las cuatro afiliadas de Pro Mujer, y se considera el programa insignia de Pro Mujer. Las otras afiliadas de Pro Mujer están situadas en Nicaragua, Perú y México y comenzaron a funcionar en 1996, 2000 y 2002, respectivamente. Al igual que CRECER y los otros programas de *Freedom from Hunger*, todas las afiliadas de Pro Mujer proporcionan servicios no financieros formales a sus socios de banca comunal, así como servicios de crédito y ahorros.

general, tienen impresionantes niveles de alcance, eficiencia de costos y sostenibilidad. Segundo, las cuatro IBC reportan datos al *Microbanking Bulletin*. Esta es la principal referencia estadística sobre la industria microfinanciera y se utiliza aquí como fuente importante de datos precisos y comparables para ayudar en el análisis de las mejores prácticas y en la formulación de recomendaciones en materia de políticas⁹.

⁹ Se pueden encontrar todos los números del *Microbanking Bulletin* en The MIX (Microfinance Information eXchange), en www.themix.org. El *Microbanking Bulletin* sólo presenta datos

Por último, las cuatro IBC abarcan una interesante gama de experiencia en numerosas áreas. Por ejemplo, dos de las IBC (CRECER y Pro Mujer Bolivia) ofrecen servicios no financieros formales y préstamos de la cuenta interna, mientras que las otras dos IBC no lo hacen. Las cuatro IBC se enfrentan ante diversos grados de competencia.

sobre grupos de IMF. Agradecemos profundamente a Compartamos, CRECER, FINCA y Pro Mujer su generoso permiso para acceder a los datos del *Microbanking Bulletin* sobre sus instituciones individuales, y al personal de The MIX por proporcionar estos datos con amabilidad y eficiencia.

Mientras que Compartamos tiene poca o ninguna competencia en la mayor parte de su área geográfica de servicio, Pro Mujer Bolivia y FINCA Nicaragua tienen gran competencia en todas las áreas en las que prestan servicios. CRECER se encuentra en una posición intermedia, con poca competencia en zonas rurales remotas pero considerable competencia en las zonas rurales menos remotas y en las zonas periurbanas donde presta servicios. Las cuatro IBC difieren considerablemente en el grado al cual prestan servicios a clientes rurales, variando el porcentaje de prestatarios rurales de 2% en el caso de Compartamos a 67% en el caso de CRECER (cuadro 1.5). El grado al cual los clientes pobres reciben servicio –según el criterio del saldo promedio de los préstamos– también abarca una considerable gama, variando de un saldo promedio de préstamo de \$109 en el caso de FINCA Nicaragua a \$298 en el caso de Compartamos (cuadro 1.5). Por último, como se verá en el capítulo 2, hay muchas diferencias interesantes en la metodología de banca comunal utilizada por las cuatro IBC.

Estructura de la industria de la banca comunal en América Latina

Como se señaló anteriormente, en un reciente inventario de 176 de las instituciones microfinancieras más grandes y más sostenibles en 17 países latinoamericanos, se vio que 47 de ellas ofrecían préstamos de banca comunal. En el cuadro A1 (en el Anexo A) se presentan datos de estas 47 IBC individuales. Los datos por lo general se refieren a mediados de 2001. Algunas de las características destacadas de estas 47 IBC son como sigue:

- Si bien se realizaron encuestas en 17 países latinoamericanos, se hallaron IBC solamente en 11 de ellos. No se halló ninguna IBC en Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Con excepción de Paraguay, estos países por lo general son países de ingresos más elevados de América Latina, que por lo general contienen concentraciones más

bajas de clientes pobres a los que por lo general las IBC procuran prestar servicios¹⁰.

- Mientras que las 47 IBC están distribuidas en 11 países (Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Perú y República Dominicana), 20 de éstas se hallaron en solamente dos países: 11 en Perú y nueve en Guatemala.
- De las 47 IBC, 42 son ONG no reguladas, dos son “downscales” (Banrural y Bancafé en Guatemala) y tres son “upgrades” (Compartamos en México y dos EDPYMES peruanas, Edyficar y Solidaridad)¹¹. Pese a ser reguladas por las superintendencias bancarias de sus países, a ninguna de las tres “upgrades” se les permite movilizar depósitos.
- La mayoría de las 47 IBC son prestamistas que ofrecen múltiples productos, es decir, más de un tipo de préstamo. Solamente 13 de las 47 ofrecen exclusivamente préstamos de banco comunal; las 34 restantes ofrecen préstamos individuales o a grupos solidarios también. De estas 34, 31 ofrecen préstamos individuales, 23 ofrecen préstamos a grupos solidarios y 19 ofrecen préstamos individuales y a grupos solidarios.
- De las 34 IBC que ofrecen préstamos individuales o a grupos solidarios, 13 tienen la característica que sus prestatarios de banco comunal constituyen menos del 50% del total de los prestatarios

¹⁰ Es muy posible que se haya pasado por alto a algunas IBC en estos seis países (y en los otros 11), en especial IBC más pequeñas. También es el caso de que algunas IBC conocidas no respondieron a la solicitud de información de la encuesta y, por lo tanto, no aparecen en el cuadro A1.

¹¹ Una institución “downscale” es un banco comercial o financiera que ofrece préstamos a microempresas. Una “upgrade” es una ONG que se han convertido en una institución financiera regulada.

y 6 de ellas tienen la característica de que sus prestatarios de banco comunal constituyen menos del 20% del total de sus prestatarios. Tal vez en cierta medida no sea correcto referirse particularmente a este último grupo de 6 micro-prestamistas con el término IBC, ya que algunos de ellos son realmente IMF que tienen solamente un pequeño número de clientes de banca comunal. No obstante, para fines de simplicidad, retenemos el término IBC para una IMF que tenga cualquier número de clientes de banca comunal.

El desempeño de la banca comunal

En los cuadros 1.3 a 1.5 se presentan datos sobre alcance, sostenibilidad y factores que determinan la sostenibilidad de las cuatro IBC analizadas en detalle en este estudio y de 12 grupos de comparación. Los grupos de comparación constan de todos los prestamistas a individuos, prestamistas a grupos solidarios e IBC que reportan datos al *Microbanking Bulletin*, tanto en América Latina (tres grupos) como en todo el mundo (otros tres grupos). Los restantes grupos de comparación son los subconjuntos de estos seis grupos que constan solamente de las IMF financieramente sostenibles¹². Si bien a partir de estos datos se pueden realizar muchas comparaciones interesantes, por motivos de brevedad tratamos solamente ciertas comparaciones clave. Se invita a los lectores interesados a que miren más detenidamente los cuadros, que en su mayor parte no necesitan más explicación.

Sostenibilidad

En general, los prestamistas a individuos logran niveles más elevados de sostenibilidad que las IBC, tanto en América Latina

como en el resto del mundo. Esto se aplica a las cuatro medidas de sostenibilidad que se presentan en el cuadro 1.3. No obstante, cuando se comparan los prestamistas individuales e IBC financieramente sostenibles, el resultado se invierte tanto en América Latina como el resto del mundo en las cuatro medidas de sostenibilidad, excepto el rendimiento ajustado del patrimonio (AROE, sigla en inglés)¹³. El hecho de que las tres mejores IBC tengan un rendimiento ajustado de los activos (AROA, sigla en inglés) más elevado así como coeficientes de autosuficiencia financiera (AF) y de autosuficiencia operativa (AO) más elevados que los mejores prestamistas individuales puede sorprender a los lectores, que podrían preguntarse acertadamente cómo las IBC, que otorgan estos préstamos tan pequeños, pueden lograr niveles tan elevados de sostenibilidad. El hecho de que el AROE de las IBC sostenibles sea más bajo que el de los prestamistas individuales sostenibles disminuye en muy poco este logro, ya que sencillamente refleja el hecho de que los prestamistas individuales financian sus operaciones de crédito con más deuda y menos capital que las IBC.

Los niveles de sostenibilidad de las cuatro IBC analizadas en detalle en este estudio (Compartamos, CRECER, FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia) se encuentran bien por encima de los promedios reportados de todas las IBC, tanto en América Latina como en el resto del mundo. Esta relación se mantiene en las cuatro medidas de sostenibilidad, lo que confirma el lugar de estas cuatro IBC, que están claramente bastante por encima del promedio en esta área clave de desempeño.

Razón de ser de la banca comunal

Una de las justificaciones clave que con frecuencia se da para el uso de la metodología de préstamos de banca comunal es que reduce los gastos operativos al proporcionar un

¹² El último número del *Microbanking Bulletin* (julio de 2003) cubre un total de 124 IMF en todo el mundo, de las cuales 49 se hallan en América Latina y 66 son financieramente sostenibles. Las IBC cubiertas son 20 en todo el mundo y 8 en América Latina.

¹³ Véase el cuadro 1.3 que contiene una explicación del AROE y las otras tres medidas de sostenibilidad (AROA, AF y AO).

préstamo único a muchos pequeños prestatarios a la vez en lugar de proporcionar una cantidad mucho mayor de préstamos individuales a cada prestatario pequeño. Por ejemplo, el excelente libro sobre banca comunal de Churchill, Hirschland y Painter (2002, pág. xiii) señala que éste fue uno de los objetivos que originalmente se propuso lograr la banca comunal. Sin embargo, en el cuadro 1.4 se relata una historia diferente. Se muestra que la metodología de banca comunal muy posiblemente no ofrece tasas más elevadas de productividad de oficiales de préstamo que los préstamos individuales. Por ejemplo, en todo el mundo las IBC tienen un promedio de 348 prestatarios por oficial de préstamo, lo que las coloca por delante de los prestamistas individuales en todo el mundo, los cuales tienen un promedio de 276 prestatarios por oficial de préstamo. Sin embargo, cuando se concentra la atención en los mejores prestamistas individuales —específicamente, en los prestamistas individuales financieramente sostenibles— la productividad del oficial de préstamo aumenta marcadamente a 422, muy por encima de la productividad de los oficiales de préstamo de todas las IBC (348) o todas las IBC financieramente sostenibles (286). Un fenómeno similar ocurre cuando la atención se limita a América Latina: los prestamistas individuales financieramente sostenibles tienen una productividad casi igual o mayor que la de las IBC¹⁴.

No es difícil ver el motivo de esto. Los préstamos individuales siempre han tenido la gran ventaja de la eficiencia dinámica. Con esto se quiere decir que con el tiempo, los prestamistas individuales desarrollan información sobre la solvencia de cada cliente individual. Esto permite otorgar préstamos

repetidos con mucho menos análisis que lo que se necesita para conceder el primer préstamo o el segundo, de modo que los préstamos repetidos pueden aumentar marcadamente la productividad de los oficiales de préstamo. Los prestamistas de alta calidad que otorgan préstamos a individuos —es decir, prestamistas que ofrecen servicios de préstamo de alta calidad y que con frecuencia son financieramente sostenibles— por lo general consiguen muchos clientes repetidos. Esto les permite lograr niveles de productividad de oficiales de préstamo que sobrepasan los niveles logrados por las IBC (y los prestamistas a grupos solidarios), que tienen la ventaja de prestar servicio a muchos clientes de una vez pero que no se benefician de igual manera de estas eficiencias dinámicas.

Por ejemplo, según los datos de MicroRate correspondientes a junio de 2003, dos prestamistas individuales de Colombia —las afiliadas del Banco Mundial de la Mujer en Bucaramanga y Popayán— tienen 629 y 724 prestatarios por oficial de préstamo, lo que es mucho más elevado que los niveles de productividad de las IBC que se muestran en el cuadro 1.4¹⁵. Dichos elevados niveles de productividad no son un accidente; estas dos afiliadas del Banco Mundial de la Mujer han logrado niveles similares y aún más elevados de productividad durante los años pasados.

Para que los prestamistas individuales logren niveles elevados de productividad de los oficiales de préstamo, por lo menos deben reunirse tres condiciones:

- un elevado porcentaje de clientes repetidos
- bajos índices de morosidad
- ausencia de competencia muy intensa.

¹⁴ No está claro por qué las IBC financieramente sostenibles tienen tasas más bajas de productividad de los oficiales de préstamo que todas las IBC, tanto en América Latina como el resto del mundo. Es posible que sea que las IBC financieramente sostenibles ejercen más cuidado y dedican más tiempo que el promedio a ocuparse de sus bancos comunales.

¹⁵ MicroRate es una entidad de calificación de microfinanzas. Sus datos pueden encontrarse en www.microrate.com.

Cuadro 1.3
Medidas de sostenibilidad (en porcentaje)

IBC individuales o grupos de IMF	País o región y tipo	Rendimiento ajustado de los activos (AROA)	Rendimiento ajustado del patrimonio (AROE)	Autosuficiencia operativa (AO)	Autosuficiencia financiera (AF)
Compartamos ¹	México	14,5	30,7	158	158
CRECER ¹	Bolivia	-0,7	-1,7	102	98
FINCA ²	Nicaragua	8,4	20,4	129	119
Pro Mujer ³	Bolivia	5,1	7,1	140	127
Prestamistas a individuos	América Latina: Todas las IMF ⁴	1,2	12,9	117	107
Prestamistas a grupos solidarios		-15,8	-24,2	100	92
Prestamistas a bancos comunales		-4,3	-9,3	98	93
Prestamistas a individuos	América Latina: IMF financieramente sostenibles ⁴	5,3	37,0	130	125
Prestamistas a grupos solidarios		3,0	13,5	122	115
Prestamistas a bancos comunales		12,4	14,1	135	131
Prestamistas a individuos	Todo el mundo: Todas las IMF ⁴	1,4	6,1	123	111
Prestamistas a grupos solidarios		-0,9	0,7	111	100
Prestamistas a bancos comunales		-5,6	-12,0	110	96
Prestamistas a individuos	Todo el mundo: IMF financieramente sostenibles ⁴	5,1	16,6	137	127
Prestamistas a grupos solidarios		5,0	13,2	133	124
Prestamistas a bancos comunales		12,6	14,3	182	149

Notas: Siguiendo el *Microbanking Bulletin*, se utilizan las siguientes definiciones:

AROA = Ingreso operativo neto ajustado / promedio de activos totales

AROE = Ingreso operativo neto ajustado / promedio del patrimonio total

AO = Ingreso financiero bruto / (gastos financieros + gastos netos de provisiones para préstamos incobrables + gastos operativos)

AF = Ingreso financiero bruto, ajustado / (gastos financieros + gastos netos de provisiones para préstamos incobrables + gastos operativos), ajustados

Se realizan ajustes en el AROA, AROE y AF para eliminar el efecto de los subsidios y la inflación y estandarizar las políticas en cuanto a los castigos y las provisiones para préstamos incobrables. Por lo tanto, AROA y AROE son sencillamente las medidas tradicionales del rendimiento de los activos (ROA) y el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), después de que se hayan incluido todos estos ajustes. De la misma manera, la AF es la AO después de estos ajustes. Véase el *Microbanking Bulletin* para mayores detalles.

¹ Todos los datos corresponden al año 2001. En el caso de CRECER, las cuatro medidas de sostenibilidad incluyen el costo de suministro de servicios no financieros.

² Todos los datos corresponden al año 2000.

³ Todos los datos corresponden al año 2002. Las cuatro medidas sostenibles de Pro Mujer Bolivia excluyen los costos de proporcionar servicios no financieros. Como se trata en el capítulo 3, cuando se incluyen estos costos, el AROA de Pro Mujer Bolivia disminuye de 5,1% a 0,9%. No se ha vuelto a calcular la AROE y AF de Pro Mujer Bolivia para incluir el costo del suministro de servicios no financieros.

⁴ Todos estos datos corresponden a los años 2001 ó 2002, mayormente 2002.

Fuente: *Microbanking Bulletin* No. 9, julio de 2003, más cortes adicionales de datos. Todos los datos que se presentan aquí son los más recientes que se pudieron obtener del *Microbanking Bulletin* en el momento en que se realizó este estudio.

Cuadro 1.4
Determinantes potenciales de sostenibilidad: Rendimiento, costo,
productividad y riesgo

IBC individuales o grupos de IMF	País o región y tipo	Rendimiento sobre la cartera bruta (% nominal)	Gastos operativos ajustados / Promedio de la cartera de préstamos (%)	Sueldo anual promedio de todo el personal (\$)	Prestatarios por oficial de préstamo	Cartera en riesgo <30 días (% de la cartera bruta de préstamo)
Compartamos ¹	México	104,0	43,9	7.001	390	1,2
CRECER ¹	Bolivia	50,9	37,5	6.308	408	0,1
FINCA ²	Nicaragua	60,0	42,5	4.058	315	0,8
Pro Mujer ³	Bolivia	37,1	25,0	3.686	501	0,1
FINCA América Latina ³	Promedio de 7 programas de banca comunal	63,0		5.214	293	2,0
Prestamistas a individuos	América Latina: Todas las IMF ⁴	39,4	23,8	8.025	345	5,0
Prestamistas a grupos solidarios		40,4	61,7	7.721	313	6,0
Prestamistas a bancos comunales		64,0	58,3	4.431	438	2,7
Prestamistas a individuos	América Latina: IMF financieramente sostenibles ⁴	38,8	17,8	8.205	414	3,7
Prestamistas a grupos solidarios		37,0	19,9	6.699	393	7,6
Prestamistas a bancos comunales		68,0	42,1	3.085	324	2,6
Prestamistas a individuos	Todo el mundo: todas las IMF ⁴	38,1	23,5		276	4,5
Prestamistas a grupos solidarios		39,7	30,3		301	2,0
Prestamistas a bancos comunales		62,1	67,2		348	1,9
Prestamistas a individuos	Todo el mundo: IMF financieramente sostenibles ⁴	36,0	17,0		422	3,9
Prestamistas a grupos solidarios		40,1	24,6		309	1,8
Prestamistas a bancos comunales		62,6	41,6		286	1,6

Notas: Las celdas en blanco indican que faltan los datos.

Siguiendo el *Microbanking Bulletin*, se utilizan las siguientes definiciones:

Rendimiento de la cartera bruta = Ingreso financiero bruto de la cartera de préstamos / Cartera bruta promedio de préstamos.

Esta es la medida de la tasa efectiva de interés devengado de las operaciones de préstamo. El ingreso financiero bruto (y, por lo tanto, el rendimiento) incluye todas las comisiones y cargos, así como los intereses pagados sobre los préstamos.

El gasto operativo ajustado es el gasto operativo anual de la IMF ajustado para eliminar el efecto de las donaciones en especie recibidas por la IMF.

¹ Todos los datos corresponden al año 2001, excepto el Sueldo anual promedio de Compartamos, que es del 2000.

² Todos los datos corresponden al año 2000.

³ Todos los datos corresponden al año 2002, excepto el Sueldo anual promedio, que es del año 2000 para los programas de FINCA en El Salvador, Honduras, México y Nicaragua. El valor de 25,0% que se proporciona para los Gastos operativos ajustados / Promedio de la cartera de préstamos de Pro Mujer Bolivia incluye solamente los costos de proporcionar los servicios financieros. Excluye todos los costos relacionados con el suministro de los servicios no financieros.

⁴ Todos los datos corresponden a los años 2001 ó 2002, en su mayor parte de 2002.

Fuentes: FINCA International para todos los datos de FINCA América Latina (promedio de siete programas) excepto el nivel del Sueldo anual promedio. El nivel del Sueldo anual promedio de FINCA y todos los otros datos son del *Microbanking Bulletin* No. 9, julio de 2003, además de unos cortes adicionales de datos. Los datos del *Microbanking Bulletin* presentados aquí son los más recientes de que se disponía en el momento de la realización de este estudio.

Las primeras dos condiciones mantienen elevada la productividad del oficial de préstamo al reducir la cantidad de tiempo que éste debe dedicar a analizar y realizar el monitoreo de los préstamos (primera condición) y de ir tras los prestatarios morosos (segunda condición). La importancia de la tercera condición se ilustra en los datos sobre la productividad de los oficiales de préstamo de MicroRate correspondientes a Caja Los Andes y Fomento de Iniciativas Económicas (FIE), dos prestamistas a individuos en Bolivia. En diciembre de 1997, estas dos IMF tenían 471 y 425 prestatarios por oficial de préstamo. Para junio de 2003, tras varios años de competencia cada vez más intensa, estos niveles de productividad habían disminuido a 248 y 242, respectivamente. Esta disminución de la productividad se debe en gran medida a los mayores niveles de análisis minucioso a los que todos los prestatarios, incluidos los repetidos, han sido sometidos por los prestamistas individuales en Bolivia, incluida Caja Los Andes y FIE. Fue necesario realizar este análisis adicional por la competencia muy intensa entre las IMF de Bolivia. Debido a esta competencia, los microempresarios hallaron que era fácil tomar préstamos de varias IMF a la vez, a veces sobreendeudándose. Esto, a su vez, causó el marcado aumento de los índices de morosidad de los préstamos, y provocó la necesidad de análisis adicional con el fin de disminuir estos índices de morosidad.

Pasando ahora a la banca comunal, desde el punto de vista de la productividad del oficial de préstamo, esta metodología tiene la grave desventaja de que el oficial de préstamo debe viajar y asistir a todas las reuniones de los bancos comunales, que normalmente se realizan cada semana o dos. Además, se debe dedicar tiempo a organizar y capacitar a los nuevos bancos comunales. Estos costos se evitan con los préstamos a individuos, lo cual ayuda a explicar por qué la productividad del oficial de préstamo de los buenos prestamistas individuales con frecuencia supera la productividad de los oficiales de préstamo aún en las buenas IBC. Esto es cierto pese al hecho de que la banca comunal tiene la ventaja sobre los préstamos individuales en el sentido de que proporciona un solo préstamo a muchos prestatarios a la vez y depende de estos prestatarios (los socios del banco comunal) para detectar

riesgos de créditos incobrables, fijar tamaños razonables para los préstamos, garantizar los reembolsos de los préstamos y mantener el seguimiento de todas las transacciones.

Sobre la base de las pruebas empíricas, llegamos a la conclusión de que la razón de ser de la metodología de la banca comunal no parece ser que proporciona niveles más elevados de productividad de los oficiales de préstamo y, por lo tanto, costos más bajos que los prestatarios individuales. En lugar de ello, lo que la metodología de la banca comunal realmente ofrece y que le distingue de los préstamos individuales son los servicios de ahorros, la instrucción especializada y los otros servicios no financieros formales que proporcionan las IBC, así como la formación de redes, la asistencia técnica informal, los beneficios del empoderamiento, el disfrute de la actividad social, el sentido de pertenecer a algo y otros servicios no financieros informales que pueden tener lugar con la participación en un banco comunal. En suma, la ventaja real de la banca comunal parece estar en los ahorros y los servicios no financieros que puede proporcionar, en lugar de en el hecho de ser una plataforma desde la cual se pueden prestar en forma más eficiente los servicios de crédito.

Esta conclusión tiene una implicación muy importante. Muchas IBC de América Latina están comenzando a ofrecer los préstamos a individuos (y a grupos solidarios) a sus socios, si bien por lo general solamente a aquellos que necesitan préstamos de tamaños más grandes, como de \$500 o más. La justificación tradicional de esto es que el ofrecer pequeños préstamos individuales sería demasiado costoso. Sin embargo, las eficiencias dinámicas de los préstamos individuales significan que es probable que un buen prestamista pueda otorgar préstamos individuales a un costo igual o menor que el costo de los préstamos a bancos comunales. Esto significa que una vez que las IBC aprenden cómo otorgar préstamos individuales en forma eficiente, deberían poder ofrecer préstamos individuales a *todos* sus clientes sin aumentar los gastos operativos, no tan sólo a sus prestatarios más grandes¹⁶.

¹⁶ Estas declaraciones sobre los gastos operativos requieren una importante salvedad. Si bien los prés-

Esto les permitiría a los clientes de las IBC escoger si quieren la mayor flexibilidad y el menor riesgo de un préstamo individual o los beneficios no crediticios de un préstamo de banca comunal. Al ofrecer préstamos individuales a una mayor parte de sus clientes, las IBC pueden ganar un importante medio para aumentar la satisfacción y la retención de los clientes. El tema de los préstamos individuales se analiza en mayor detalle en el capítulo 2.

Explicación de la sostenibilidad de las IBC

Como se señaló al comienzo del capítulo, los préstamos otorgados por las IBC son mucho más pequeños que los otorgados por instituciones microfinancieras a grupos solidarios o a individuos. Como los gastos operativos de otorgar un préstamo de \$100 y de \$1.000, por ejemplo, son bastante similares, las IBC tienden a tener niveles mucho más elevados de gastos operativos por dólar otorgado en préstamo que los que prestan a grupos solidarios o a individuos. En el cuadro 1.4 se muestran dos maneras importantes en las que las IBC con frecuencia logran la sostenibilidad, pese a esta desventaja. En primer lugar y lo más importante, las IBC fijan sus tasas efectivas de interés de los préstamos a un promedio de 25 a 30 puntos porcentuales por encima de las tasas efectivas interés de los préstamos que cobran los prestamistas a grupos solidarios e individuos. En segundo lugar, las IBC pagan a su personal un promedio de aproximadamente la mitad que lo que pagan los prestamistas a grupos solidarios e individuos. Esta diferencia de remuneración puede explicarse, por lo menos en parte, por el

tamos individuales pueden ofrecer niveles más elevados de productividad de los oficiales de préstamo que los préstamos de banca comunal, éstos pueden todavía realizarse en forma menos costosa que los préstamos individuales si las IBC pueden contratar a oficiales de préstamo de banca comunal en forma menos costosa que los oficiales de préstamo individual. No está claro si las aptitudes de facilitación de grupos del oficial de préstamo del banco comunal valen más o menos en el mercado laboral de un país que la capacidad del oficial de préstamo individual de realizar análisis financieros sencillos y, por lo tanto, cuál tipo de oficial de préstamo las IBC podrían contratar por menos dinero.

hecho de que las IBC contratan a personas cuyo objetivo es ayudar a los muy pobres y que se sienten razonablemente cómodos trabajando en ámbitos de pobreza. Es probable que estas personas pongan mucho menos énfasis en sus propios niveles de remuneración. Un posible tercer factor que explique cómo las IBC logran sostenibilidad pese a la desventaja del tamaño promedio pequeño de sus préstamos proviene de la observación de que las IBC tienen índices de morosidad de préstamo más bajos que los índices correspondientes de los prestamistas a grupos solidarios e individuos. Sin embargo, las diferencias de índices de morosidad por lo general ascienden a un promedio de solamente 1 a 3 puntos porcentuales (véase la última columna del cuadro 1.4) y, de este modo, no constituyen un importante factor explicativo. Las IBC que procuran lograr sostenibilidad podrían prestar debida consideración a estos tres factores, así como al análisis anterior de la productividad de los oficiales de préstamo, al tratar de fijar un curso estratégico hacia el logro de esta meta. No obstante, esto no debería interpretarse como una prescripción rígida, ya que el seguir el camino que otras IBC han transitado no es necesariamente la única manera de que una IBC pueda lograr la sostenibilidad.

El cuadro 1.4 también nos permite formular varias observaciones sobre algunos de los determinantes potenciales de la sostenibilidad de las cuatro IBC analizadas en detalle en los capítulos 2 y 3:

Rendimiento. La tasa efectiva de interés que ganaron las cuatro IBC en sus carteras brutas de préstamos (es decir, el rendimiento) es generalmente inferior al 64% ganado por las IBC latinoamericanas en general. Este hecho, combinado con los elevados niveles de sostenibilidad de las cuatro IBC, destaca la eficiencia de estas cuatro organizaciones. Al respecto, Pro Mujer Bolivia es ejemplar. Su rendimiento de 37% es aún inferior al rendimiento promedio logrado por prestamistas individuales en América Latina, pese al hecho de que el tamaño promedio de los préstamos de los prestamistas individuales es mucho mayor. La clara excepción a la regla de bajo rendimiento es Compartamos: su rendimiento de 104% refleja su posición de monopo-

lio en el mercado mexicano y su estrategia de rápida expansión basada en altas ganancias¹⁷.

Gastos operativos ajustados/promedio de la cartera de préstamos. Este coeficiente de gastos operativos va desde 25% a 44% en las cuatro IBC, muy por debajo del coeficiente de gastos operativos promedio de 58% de las IBC latinoamericanas en general. El coeficiente de Pro Mujer Bolivia, 25%, se destaca entre las cuatro IBC, lo que por lo menos en parte, es producto de la elevada productividad de los oficiales de préstamo de esta entidad (501 prestatarios por oficial de préstamo) y del bajo nivel de sueldo promedio.

Sueldo anual promedio de todo el personal (en dólares estadounidenses). Todas las cuatro IBC tienen niveles de sueldo promedio por debajo del promedio de los prestamistas individuales en América Latina (\$8.025). Sin embargo, solamente Pro Mujer Bolivia y FINCA Nicaragua tienen niveles de sueldo promedio inferiores al promedio de las IBC latinoamericanas (\$4.431). Los niveles promedio de sueldos de CRECER (\$6.308) y Compartamos (\$7.001) están bien por encima de este último punto de referencia.

Prestatarios por oficial de préstamo. Esta es una de las pocas áreas en las cuales las cuatro IBC no se destacan. Solamente Pro Mujer Bolivia reporta un número mayor de prestatarios por oficial de préstamo que el promedio de las IBC en América Latina (501 frente a 438, respectivamente). CRECER y Compartamos (408 y 390, respectivamente) están bastante cerca del promedio, mientras que FINCA Nicaragua (315) está bien por debajo.

Cartera en riesgo >30 días. Las cuatro IBC se destacan en la recuperación de préstamos, siendo los índices de morosidad de 0,1% a 1,2%, en comparación con 2,7% de las IBC latinoamericanas en general. Como puede verse en el cuadro 1.4, las IMF que reportan datos al *Microbanking Bulletin* por lo general tienen índices de

morosidad que son bastante bajos, lo que refleja la índole selectiva de este universo.

Alcance

Las IBC demuestran niveles impresionantes de alcance, tanto a clientes en general como a mujeres y a zonas rurales (cuadro 1.5). Los saldos promedio de los préstamos de las IBC, que son mucho más bajos que los de las otras IMF, también respaldan la afirmación de que las IBC tienen mayor enfoque en los pobres que las demás IMF.

Alcance a clientes en general. Las IBC que reportan datos al *Microbanking Bulletin* muestran un nivel impresionante de alcance a clientes en general, alcanzando un promedio de 24.000 por IBC en América Latina y 14.000 clientes por IBC en el mundo en general. En comparación, los prestamistas individuales en América Latina llegan a un promedio de solamente 16.000 clientes y en todo el mundo llegan a un promedio de sólo 10.000 clientes. Las cuatro IBC analizadas en el presente estudio llegan a aún más clientes que las IBC promedio de América Latina, con niveles que van desde 29.000 clientes para FINCA Nicaragua a 145.000 para Compartamos. Por otra parte, en América Latina, la cartera promedio de préstamos de las IBC (\$5 millones) es menos que la mitad del tamaño de la cartera promedio de préstamos de los que prestan a individuos (\$13 millones), lo que refleja el hecho de que las IBC tienen saldos promedio de préstamos pendientes mucho menores que los prestamistas individuales.

Alcance a mujeres. Como se señaló anteriormente en este capítulo y se muestra en el cuadro 1.5, las IBC se concentran en su mayor parte en mujeres. Esto se aplica a las cuatro IBC analizadas aquí, cuyo porcentaje de clientes mujeres va de 95% a 100%.

Alcance rural. En América Latina, el porcentaje de prestatarios que residen en zonas rurales es más elevado entre los clientes de bancos comunales (29%) que entre los clientes que pertenecen a grupos solidarios (17%) o clientes con préstamos individuales (8%). Por lo tanto, las IBC tienen un alcance rural en cierta medida

¹⁷ El AROA de Compartamos es 14,5% (cuadro 1.3). En la banca, un AROA de 1%-2% se considera generalmente un desempeño razonablemente bueno y 5% se considera excelente.

mayor que otros prestamistas. Las cuatro IBC difieren considerablemente en el grado al cual prestan servicio a clientes rurales, pues el porcentaje de prestatarios rurales va desde 2% en Compartamos hasta 67% en CRECER.

Alcance a los pobres. Sobre la base de la encuesta realizada por el BID/CGAP de 176 IMF en América Latina, el cuadro 1.1 (presentado anteriormente) mostró que el saldo promedio de préstamos de clientes de banca comunal (\$150) está bien por debajo del saldo promedio de préstamos de clientes que pertenecen a grupos solidarios (\$329) y clientes con préstamos individuales (\$980). Los datos del *Microbanking Bulletin* correspondientes a América Latina, que se presentan en el cuadro 1.5, relatan la misma his-

toria, siendo los saldos promedio de los préstamos \$141, \$698 y \$1.345, respectivamente. Ambos conjuntos de datos señalan que la banca comunal tiene mayor enfoque en clientes pobres y es coherente con el hecho de que muchas IBC, incluidas las cuatro encuestadas en este documento, tienen una política consciente de imponerse a sí mismos la meta de prestar servicios a regiones, barrios y clientes pobres. El saldo promedio de los préstamos de las cuatro IBC va desde \$109 en el caso de FINCA Nicaragua hasta \$298 en el caso de Compartamos, estando Pro Mujer Bolivia y CRECER más cerca del valor del primero, situándose en \$143 y \$145, respectivamente.

Cuadro 1.5
Medidas de alcance

IBC individuales o grupos de IMF	País o región y tipo	Número total de prestatarios ¹	Cartera de préstamos (millones de \$) ¹	Mujeres prestatarias (%) ²	Prestatarios rurales (%) ³	Saldo promedio de los préstamos (\$) ¹
Compartamos	México	144.991	43,2	98,5	1,8	298
CRECER	Bolivia	40.142	6,1	100	67,3	145
FINCA	Nicaragua	29.230	3,2	100	13,6	109
Pro Mujer	Bolivia	31.535	4,5	95	21,6	143
FINCA América Latina	Promedio de 7 programas de banca comunal ⁴	15.070	2,6	93	45,8	174
Prestamistas a individuos	América Latina: Todas las IMF	15.923	13,0	48,0	8,0	1.345
Prestamistas a grupos solidarios		25.307	28,4	66,2	17,1	698
Prestamistas a bancos comunales		24.182	4,9	96,7	29,4	141
Prestamistas a individuos	América Latina: IMF financieramente sostenibles	26.489	20,5	50,7		1.322
Prestamistas a grupos solidarios		41.789	49,0	65,6		927
Prestamistas a bancos comunales		43.496	10,0	96,2		149
Prestamistas a individuos	Todo el mundo: Todas las IMF	10.433	7,1	45,9		1.223
Prestamistas a grupos solidarios		24.689	5,5	73,0		343
Prestamistas a bancos comunales		13.801	1,8	88,6		149
Prestamistas a individuos	Todo el mundo: IMF financieramente sostenibles	16.582	11,3	44,3		937
Prestamistas a grupos solidarios		34.423	15,4	75,7		544
Prestamistas a bancos comunales		18.236	3,2	83,3		188

Notas: Las celdas en blanco indican que faltan los datos. Todos los datos del *Microbanking Bulletin* se obtuvieron del número 9, de julio de 2003, además de unos cortes adicionales de datos. Estos datos del *Microbanking Bulletin* son los más recientes de que se disponía en la época del estudio.

¹ Los datos de las cuatro IBC (las primeras cuatro líneas) y los de FINCA América Latina (la quinta línea) corresponden al año 2002. Estos datos se obtuvieron del *Microbanking Bulletin* para Pro Mujer Bolivia y directamente de Compartamos, CRECER y FINCA International para los otros programas. Todos los otros datos (para los grupos de IMF) son del *Microbanking Bulletin*, y los datos subyacentes de las IMF se refieren a los años 2001 ó 2002, en su mayor parte 2002.

² Los datos de FINCA provienen de FINCA International; todos los otros datos son del *Microbanking Bulletin*. Los datos son del año 2002 para FINCA y Pro Mujer Bolivia y del año 2001 para Compartamos y CRECER. En lo que respecta a los datos restantes (sobre grupos de IMF) los datos subyacentes sobre IMF individuales se refieren a los años 2001 ó 2002, en su mayor parte 2002.

³ Todos los datos son del inventario del BID/CGAP de 176 IMF en 17 países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela). Los datos se refieren en general a mediados de 2001. Se considera que un prestatario es rural si vive en una localidad con una población de 5.000 habitantes o menos. Para calcular el porcentaje de los prestatarios que son rurales en una IMF dada, el personal de la IMF calculó la proporción de prestatarios que eran rurales en cada una de sus sucursales y luego sumó estos prestatarios rurales para obtener la proporción rural de la IMF en su totalidad. El valor correspondiente a FINCA América Latina es el promedio de cuatro programas de banca comunal de FINCA (los únicos sobre los cuales tenemos datos), no siete. Los cuatro son Ecuador, El Salvador, México y Nicaragua.

⁴ Los siete programas de FINCA América Latina son: Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México y Nicaragua.

2. Mejores prácticas

En este capítulo se comparan y se contrastan las prácticas actuales de cuatro instituciones de banca comunal (IBC) de América Latina: Compartamos, CRECER, Finca Nicaragua y Pro Mujer Bolivia. La gama de prácticas que se describen y analizan comienza con la forma en que los bancos comunales están estructurados y cómo se controla la morosidad y va hasta las principales características de la tecnología crediticia de las IBC: tamaño de los préstamos, frecuencia de reembolsos, plazo de los préstamos, pago anticipado de préstamos, seguimiento de los pagos individuales y el uso de préstamos a grupos solidarios y a individuos. Por último, en el capítulo se examinan los servicios de ahorro de la banca comunal –incluidos los ahorros forzosos y voluntarios– así como la cuenta interna.

Al realizar un examen detallado y un análisis de los principales aspectos de la metodología de banca comunal empleada por estas IBC líderes, nuestro propósito es mostrar lo que sustenta el éxito de las mismas. Las prácticas de cada IBC se estudian críticamente y se comparan con las de las otras IBC, todo esto en el marco de la experiencia de la banca comunal y lo que se ha escrito sobre ello en todo el mundo y en especial en América Latina. Esto nos permite analizar lo que parece funcionar bien y lo que parece necesitar mejoras, es decir, cuáles son las prácticas buenas, malas y cuestionables de las IBC, con particular referencia a América Latina.

En el capítulo 1 se sostiene que la banca comunal necesita seguir aumentando la flexibilidad y la orientación al cliente de sus productos. En este capítulo se presentan numerosas sugerencias en cuanto a la manera de hacer esto. En el resumen ejecutivo se presenta un breve resumen de estas sugerencias. Las IBC no deberían tratar de implantar demasiados cambios a sus procesos y productos de una sola vez, puesto que de este modo las operaciones podrían volverse inmanejables y los costos y los riesgos podrían aumentar hasta llegar a estar fuera de control. En lugar

de ello, las IBC deberían seleccionar del menú de posibles cambios, como los que se tratan aquí, los que son más importantes para implantar en su contexto particular, debiendo estar todo el proceso guiado por la investigación de mercado y una comprensión de las necesidades de sus clientes. Véase Wright et al. (2001; 2002) que contiene una excelente presentación de cómo implantar dichos cambios.

Duración y estructura de las reuniones

Las reuniones frecuentes y prolongadas constituyen una de las causas más comunes de la deserción de los clientes. Por ejemplo, Painter y McNelly (1999, pág. 26) hallan esto en su análisis de siete programas de banca comunal (cinco en América Latina), en las que las reuniones semanales de reembolso están por delante de, por ejemplo, el tamaño pequeño de los préstamos y ahorros inaccesibles como la causa más importante de la insatisfacción de los clientes. Churchill, Hirschland y Painter (2002, pág. 84) dicen: “Las entrevistas realizadas con personas que se retiran por lo general hallan que algunos clientes se cansan de asistir a reuniones. Si bien pueden valorarlas por un tiempo, con el tiempo los costos de oportunidad de tener que alejarse de sus negocios por una o dos horas cada semana superan los beneficios”. En 2003 CRECER realizó una encuesta de sus clientes que se habían retirado, la cual halló que la dificultad en asistir a reuniones es el motivo que los clientes citan con mayor frecuencia para abandonar el programa. En una encuesta realizada recientemente por FINCA Nicaragua, la mayor queja de los clientes era la cantidad de tiempo que se dedicaba a reuniones. Es probable que las reuniones frecuentes y prolongadas no sólo reduzcan las tasas de retención de clientes sino también afecten en forma adversa las tasas de acceso de clientes, es decir, el porcentaje de posibles futuros clientes que escogen sumarse al programa.

Cuadro 2.1
Duración de las reuniones y sus determinantes

	Compartamos	CRECER	FINCA Nicaragua	Pro Mujer Bolivia
Duración típica de reuniones (minutos), suponiendo que no haya ningún problema grande de morosidad de préstamos	36-60 ¹	90	105	105
Tiempo destinado a educación especializada u otros servicios no financieros formales (minutos)	0	20	0	30
¿Tiene una cuenta interna?	No	<i>Sí</i>	No	<i>Sí</i>
¿Utiliza grupos solidarios?	No	<i>Sí</i>	No	<i>Sí</i>
¿Utiliza la regla de “nadie sale”?		No	No	<i>Sí</i>

¹ Muchos socios de los bancos comunales de Compartamos llegan temprano a las reuniones, con frecuencia hasta 25 minutos antes. Para los que llegan a hora a las reuniones, la reunión dura por lo general 35 minutos. Los que llegan 25 minutos más temprano, por lo tanto, dedican 60 minutos a la reunión y de este modo la duración típica de una reunión queda en 35 a 60 minutos.

Fuente: Encuesta de estas cuatro IBC, llevada a cabo en agosto y septiembre de 2003.

Hay dos maneras de atacar este problema: hacer que las reuniones sean más cortas y hacerlas menos frecuentes. En esta sección se examina la primera alternativa y en una sección posterior sobre la frecuencia de reembolso se trata la segunda alternativa.

Entre las cuatro IBC líderes encuestadas en este estudio, las reuniones típicas van de 35 a 60 minutos en Compartamos hasta 90 minutos en CRECER y 105 minutos en Finca Nicaragua y Pro Mujer Bolivia (cuadro 2.1)¹⁸. Mientras que el tiempo de reunión de las últimas tres IBC cae en el promedio general del sector, que es de una y media a dos horas, las reuniones de Compartamos son excepcionalmente cortas. En parte, esto se debe a haber eliminado la cuenta interna, que Compartamos estima que ha reducido el tiempo de las reuniones en un promedio de 45 minutos. Además, Compartamos no ofrece educación especializada ni otros servicios no financieros formales. De ahí que sus reuniones se dediquen exclusivamente a recoger ahorros y reembolsos de préstamos y a manejar asuntos or-

dinarios de las reuniones (como verificar asistencia, escuchar informes y anuncios de los oficiales de los bancos comunales y del oficial de préstamo de Compartamos, y tratar cualquier asunto que haya surgido). En contraste, CRECER y Pro Mujer Bolivia dedican un promedio de aproximadamente 20 a 30 minutos, respectivamente, a la prestación de servicios no financieros, especialmente capacitación en gestión de negocios e información y servicios de atención de la salud, además de considerable tiempo adicional para el manejo de la cuenta interna.

¿Cómo podrían hacerse más cortas estas reuniones con el fin de mejorar la satisfacción y la retención de los clientes? Una manera de hacer que las reuniones sean más cortas sería dejar de ofrecer servicios no financieros formales y eliminar la cuenta interna. Tanto CRECER como Pro Mujer Bolivia argumentan firmemente contra estos cambios, y sostienen que los comentarios que reciben de sus clientes señalan que estos dos tipos de servicios son altamente valorados y proporcionan un producto diferenciado y una ventaja competitiva en el mercado microfinanciero sumamente competitivo de Bolivia¹⁹. Por

¹⁸ Esta duración “típica” de reuniones supone que no hay grandes problemas de atrasos de préstamos, lo cual podría prolongar mucho más las reuniones.

¹⁹ Pro Mujer recientemente comenzó a reconsiderar

otra parte, Compartamos y todos los programas latinoamericanos de FINCA, incluida FINCA Nicaragua, eliminó la cuenta interna hace dos o tres años, lo que refleja una tendencia general del sector hacia la eliminación de este servicio. El debate sobre si la banca comunal debería ofrecer servicios no financieros formales y una cuenta interna es complejo, y comprende muchos factores que se consideran más adelante en este estudio. Basta decir por ahora que no se deberían descartar estos servicios sencillamente para acortar las reuniones, sino más bien debido a toda una serie de motivos que incluyen el deseo de reducir la duración de las reuniones.

Por el contrario, hay algunas maneras relativamente directas de reducir la duración de las reuniones que no comprenden eliminar servicios que podrían ser de alto valor. Algunos de estos métodos son obvios, si bien no siempre se implantan como deberían serlo: el oficial de préstamo debería llegar a hora a las reuniones e instar a todos los socios del banco comunal a que hagan lo mismo, se deberían imponer multas a los que llegan tarde (las cuatro IBC estudiadas aquí lo hacen, siendo el monto de la multa fijado por cada banco comunal y la multa misma pagadera al banco comunal), los pagos deberían manejarse en forma expedita y precisa y las reuniones en general deberían realizarse con eficiencia en reconocimiento del valor que los participantes atribuyen a su tiempo.

Tanto CRECER como Pro Mujer Bolivia utilizan otro mecanismo que acelera considerablemente sus reuniones y que no es tan obvio: el uso de los grupos solidarios dentro del banco comunal. Por ejemplo, 25 socios de bancos comunales podrían dividirse en cinco grupos solidarios de cinco socios cada uno. El problema que esto aborda es que una parte considerable de la reunión se dedica a llamar a cada socio del

banco comunal a que se presente a la mesa del tesorero y a asegurarse de que el socio pague el monto adecuado. Al organizar el banco comunal en varios grupos, los grupos pueden trabajar en forma simultánea durante la reunión para verificar el reembolso apropiado de los préstamos y las contribuciones correctas de los ahorros, y tratar las insuficiencias que puedan surgir (por ejemplo, al hacer que el miembro de un grupo le preste a otro para cubrir la diferencia). Luego, sólo se necesita llamar a cinco personas a que se presenten a la mesa del tesorero para realizar los pagos y anunciar las insuficiencias que el grupo no haya podido resolver por su cuenta. (Posteriormente se podría llamar al banco comunal más amplio a que remedie dichas deficiencias.) Además de acelerar los pagos, el uso de los grupos solidarios permite mayores oportunidades de dirección a los socios de los bancos comunales y también proporciona una capa adicional de protección contra la morosidad que puede ser de valor real para reducir los índices de morosidad de los bancos comunales. Este último uso de los grupos solidarios se considera en mayor detalle en la sección siguiente.

Mientras el personal de FINCA dijo que el uso de grupos solidarios podría resultar bastante útil para acelerar los pagos, esto tal vez no sea el caso de Compartamos. Esto se debe a que los socios de los bancos comunales de Compartamos con frecuencia llegan hasta 25 minutos antes del comienzo de la reunión. Una vez que llega la tesorera (con frecuencia también antes de la hora) recibe los pagos individuales de los que ya están presentes y los otros que llegan antes de la hora también. Para la hora en que llega el oficial de préstamo, es probable que la mitad de las personas ya hayan pasado por el conteo de su dinero y se hayan realizado los pagos. Con frecuencia solamente se necesitan otros 20 minutos para finalizar la parte de pago de la reunión. Esta ventaja se perdería en su mayor parte si cada persona tuviera que esperar hasta que todo su grupo solidario haya llegado antes de que pueda realizar su pago.

Por último, en la última línea del cuadro 2.1 se llama la atención a una práctica que no ha funcionado bien en su aplicación concreta. Pro Mujer, tanto en sus programas de Bolivia como de

la cuenta interna debido a algunas de las dificultades que crea. Los programas más nuevos de Pro Mujer, en México y Perú, no ofrecen préstamos de la cuenta interna. Tampoco lo hacen las oficinas de Pro Mujer Bolivia que acaban de abrirse en Potosí y Santa Cruz, que comenzaron a funcionar en 2002-03. Todas las oficinas más antiguas de Pro Mujer en Bolivia siguen ofreciendo préstamos de la cuenta interna.

México, no finaliza sus reuniones de banco comunal hasta que se hayan resuelto todas las insuficiencias de pago. Se espera que los socios de los bancos comunales otorguen un préstamo a cualquier socio que tenga una insuficiencia de pago. Muchos de los socios que se retiran del programa se quejan de estas largas reuniones y de que llegan a detestarlas en vez de disfrutarlas. Pro Mujer está dando firme consideración a eliminar esta práctica.

Control de la morosidad

El poder otorgar préstamos y recuperar un porcentaje muy alto de ellos es una condición *sine qua non* para lograr sostenibilidad y alcance de gran escala en la banca comunal, al igual que lo es, en términos más generales, en el otorgamiento de micropréstamos. Las cuatro IBC que se comparan aquí tienen índices impresionantemente bajos de morosidad, con frecuencia menos de 1% y siempre menos de 5% (cuadro 2.2). Esto no se aplica a todas las IBC latinoamericanas, en las que con alguna frecuencia ocurren índices de morosidad de dos dígitos. Entonces, ¿cómo es que estas cuatro IBC controlan tan bien la morosidad de préstamos? Describimos sus métodos con algún detalle, examinando tres aspectos principales del proceso de control: mecanismos de control de la morosidad, incentivos

para el reembolso y retroalimentación sobre la morosidad.

Mecanismos de control de la morosidad

Las cuatro IBC utilizan una variedad interesante de mecanismos para tratar los pagos de préstamos en mora. Todas tienen el respaldo de la amenaza de que si la banca comunal no reembolsa su préstamo, perderá acceso a todos los futuros préstamos y a los otros servicios de la IBC.

En el cuadro 2.3 se comparan los mecanismos de control de la morosidad utilizados por las cuatro IBC. Se presentan los mecanismos en orden de uso, comenzando debajo del nombre de la IBC y yendo hacia abajo en las filas del cuadro. CRECER y Pro Mujer Bolivia fundamentalmente dependen de préstamos cruzados, es decir, préstamos de uno o más socios del banco comunal a un socio que tiene un pago insuficiente. Estas dos IBC dividen a los socios de los bancos comunales en varios grupos solidarios. Un socio que no puede realizar su pago del préstamo recurrirá primero a su grupo solidario en busca de ayuda. Si el grupo solidario no puede otorgar un préstamo para cubrir el déficit, se solicitará un préstamo a los socios del resto del banco comunal. Con frecuencia, estos préstamos cruzados de

Cuadro 2.2
Morosidad de préstamos: Cartera en riesgo >30 días (%)

	1999	2000	2001	2002
Compartamos	0,7	0,6	1,2	0,7 ²
CRECER	0,2		0,1	0,2 ²
FINCA Nicaragua	3,1	0,8	1,3 ²	0,8 ²
Pro Mujer Bolivia	0,4	0,2	0,9	0,1
FINCA: Promedio de 7 programas latinoamericanos ¹	3,7	2,1		4,1

Notas: La cartera en riesgo de 30 días mide el saldo pendiente del principal de todos los préstamos con atrasos de más de 30 días dividido por el total de la cartera bruta de préstamos. Las celdas en blanco indican que faltan datos. Todos los datos se refieren al fin del año (31 de diciembre).

¹ Los siete programas de FINCA en América Latina son: Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México y Nicaragua.

² Los datos se obtienen directamente de las IBC. Todos los otros datos se obtienen del *Microbanking Bulletin*, con permiso de Compartamos, CRECER, FINCA y Pro Mujer.

Cuadro 2.3
Mecanismos de control de morosidad

	Compartamos	CRECER	FINCA Nicaragua	Pro Mujer Bolivia
Préstamos de otros socios	Primero del patrocinador del socio en mora, luego de cualquier persona del banco comunal.	Primero del grupo solidario del socio moroso, luego de cualquier socio del banco comunal. Por lo general, esto es todo lo que se hace.		Primero del grupo solidario del socio moroso, luego de cualquier socio del banco comunal.
Nueva garantía			A la tercera semana de la morosidad, se le pide al socio moroso que comprometa una garantía (por lo general, bienes de la unidad familiar). Esta garantía se vende cerca del final del ciclo del préstamo si no se materializan los pagos vencidos.	
Retiro de ahorros	Primero de los ahorros propios del socio moroso, luego de los ahorros voluntarios del banco comunal y por último de los ahorros forzosos del banco comunal.	<ul style="list-style-type: none"> - El banco comunal a veces autoriza el retiro de los <i>ahorros forzosos</i> para cubrir el déficit, de modo que se puedan realizar préstamos de la cuenta interna. - El oficial de préstamo puede ejercer presión sobre el banco comunal para cubrir el déficit con <i>ahorros voluntarios</i> si el déficit ocurre en una de las dos o tres semanas en las que los ahorros voluntarios deben entregarse al oficial de préstamo para su depósito en un banco. 	Primero de los ahorros propios del socio moroso, luego de los ahorros voluntarios del banco comunal y por último de los ahorros forzosos del banco comunal.	A veces el banco comunal autoriza el retiro de ahorros forzosos para cubrir el déficit, de modo que se puedan realizar préstamos de la cuenta interna. Esto es estrictamente voluntario. Aparte de esto, Pro Mujer Bolivia ya no incauta los ahorros de un banco comunal a menos que fracase por completo.

Notas: Los mecanismos que la IBC usa para hacer frente a los pagos de préstamos en mora se dan en orden de uso, comenzando inmediatamente debajo del nombre de la IBC y yendo hacia abajo en las filas del cuadro. Una celda en blanco significa que el mecanismo no se usa.

Fuente: Encuesta de estas cuatro IBC, realizada en agosto y septiembre de 2003.

los socios del grupo o del banco comunal se reembolsan en un día o dos, a veces después de que el socio moroso obtenga un préstamo de un familiar o amigo, o venda un activo. Tanto CRECER como Pro Mujer creen que al crear una estructura de dos niveles –y un firme sentido de lealtad y responsabilidad tanto en el grupo solidario como en el banco comunal– mejoran las perspectivas de reembolso, y tratan con más rapidez y seguridad los atrasos de préstamos.

Con una excepción que se trata al final de esta subsección, Pro Mujer Bolivia no utiliza los ahorros de los socios para controlar la morosidad. Esto no siempre fue así. Si no se materializaban los préstamos cruzados, los programas de Pro Mujer en Bolivia y Nicaragua solían cubrir los déficit de pago con la cuenta conjunta de ahorros del banco comunal, así como a veces todavía lo hacen CRECER, Compartamos y FINCA Nicaragua. Pero la experiencia de Pro Mujer fue desastrosa. Los clientes se quejaban de que Pro Mujer predicaba las virtudes del ahorro y proponía la acumulación de un considerable saldo de ahorros como una meta principal para los clientes. En reacción al ver que se apropiaban de sus ahorros, los clientes resentidos con frecuencia retenían los pagos en el siguiente ciclo de préstamos por un monto igual a los ahorros que Pro Mujer les había retirado. De esta manera, la morosidad con frecuencia se difundía de una o dos personas a muchos más socios de los bancos comunales.

La experiencia desastrosa de Pro Mujer demuestra que, como mínimo, las IBC que desean utilizar los ahorros como garantía en efectivo deberían explicar muy claramente a sus clientes de que se puede recurrir a estos fondos para cubrir préstamos incobrables y que solamente manteniendo al día los reembolsos los bancos comunales pueden seguir teniendo acceso a los préstamos de las IBC y a otros servicios. Además, las IBC no deberían exagerar ante los clientes las virtudes de acumular un saldo considerable de ahorros porque los clientes entonces se confundirán cuando se les pida que entreguen estos sal-

dos para ayudar a controlar la morosidad de préstamos. Para entender estas conclusiones, debemos comprender por qué el tomar los ahorros de los socios funcionó tan mal para Pro Mujer pero no para las otras tres IBC. En primer lugar, consideremos el caso de Compartamos y CRECER. Ambas IBC explican claramente a sus clientes que la función principal de los ahorros forzosos es actuar como garantía en efectivo en casos de incumplimiento de pagos y sólo en segundo término están para ayudar al cliente a acumular un saldo considerable de ahorros. La manera en que estas dos IBC captan los ahorros forzosos refuerza este mensaje. Ellas requieren que un cliente comprometa de 10% a 20% del monto de su préstamo al comenzar el ciclo del préstamo (en gran medida como uno comprometería una garantía) y luego devuelven todo este dinero más intereses al final del ciclo. Al estar claro el mensaje desde el comienzo de que los ahorros pueden incautarse para cubrir déficit en los reembolsos de los préstamos, y al reforzarse este mensaje con la mecánica del proceso de ahorrar, es menos probable que los clientes reaccionen mal y retengan futuros pagos de los préstamos si sus ahorros en realidad se utilizan para cubrir déficit de pagos. Por un lado, FINCA Nicaragua, al igual que Pro Mujer, les dice a sus socios que el objetivo principal de los ahorros es ayudarles a acumular un saldo considerable de ahorros. Pero además, FINCA Nicaragua hace considerable hincapié en el hecho de que los ahorros también actúan como garantía en efectivo. FINCA Nicaragua parece haber evitado el resentimiento de los clientes con que se enfrentó Pro Mujer debido a esta diferencia de énfasis²⁰.

²⁰Esto parece ser cierto pese al hecho de que ambas de estas IBC recogen pequeñas cantidades de ahorros forzosos en cada reunión del banco comunal (en lugar de un monto más grande antes de que el préstamo se desembolse) y pese al hecho de que ninguna de ellas devuelve estos ahorros forzosos al final del ciclo del préstamo a menos de que el socio se retire del banco comunal o tenga una emergencia grave, lo cual da a los ahorros una iliquidez que refuerza la idea de ahorrar para acumular un saldo considerable.

En contraste con la mala experiencia de Pro Mujer en la incautación de ahorros, FINCA Nicaragua encontró graves dificultades en el uso de los préstamos cruzados para cubrir morosidades de préstamos. Eran tantos los prestamistas que otorgaban préstamos cruzados que no estaban recibiendo reembolsos que FINCA Nicaragua decidió abandonar este enfoque. En lugar de ello, se les pidió a los socios morosos que comprometieran bienes de la unidad familiar u otras garantías. Estos bienes se venden en la última semana o las últimas dos semanas del ciclo del préstamo si para entonces todavía no se materializan los pagos. Esto ha resuelto la mayoría de los casos de morosidad, de modo que FINCA Nicaragua no ha tenido que tomar los ahorros de los clientes con mucha frecuencia.

Compartamos resuelve la cuestión de la morosidad de préstamos primero pidiendo al socio del banco comunal que patrocine al socio moroso que cubra el déficit con un préstamo cruzado. Si esto no resulta, se busca ofertas de préstamos cruzados voluntarios entre los otros socios del banco comunal. Solamente si estos mecanismos fracasan, Compartamos ejerce presión sobre el banco comunal para cubrir el déficit con ahorros, primero de los ahorros propios del socio en mora, luego de los ahorros voluntarios del banco comunal y por último de los ahorros forzosos del banco comunal.

Hay dos graves inconvenientes con el hecho de tomar los ahorros voluntarios del banco comunal antes de sus ahorros forzosos con el fin de cubrir insuficiencias en los reembolsos de los préstamos, una práctica empleada por Compartamos y FINCA Nicaragua. En primer lugar, la incidencia es muy injusta. Los socios de los bancos comunales que ahorran solamente lo que se requiere y no ofrecen ahorros voluntarios escapan a muchas o todas las pérdidas que surgen si al final el socio moroso incurre en incumplimiento. Una distribución mucho más justa de esta carga se lograría si se tomaran los ahorros forzosos en lugar de los voluntarios, o por lo menos antes de éstos, de modo que

las pérdidas se distribuyan entre todos los socios del banco comunal y no sólo entre los ahorristas voluntarios. El segundo problema que tiene el enfoque de Compartamos y FINCA Nicaragua es que al tomar los ahorros voluntarios antes de los forzosos se desalienta a los socios de acumular saldos de ahorros más grandes por medio de contribuciones de ahorros voluntarios. Esto claramente es contrario a la misión de desarrollo de la banca comunal, que es ayudar a los pobres a salir de la pobreza mediante el suministro de ahorros, créditos y otros servicios.

Debido a estos dos inconvenientes, las IBC deberían tomar los ahorros forzosos del banco comunal antes que los ahorros voluntarios. Hasta se puede justificar que, en vista de estos dos inconvenientes, *nunca* se deberían utilizar los ahorros voluntarios para cubrir incumplimientos de préstamos. Este caso es particularmente sólido en IBC como las cuatro que se examinan aquí. Estas IBC han logrado índices muy bajos de morosidad y todas requieren considerables ahorros forzosos. Por lo tanto, las pérdidas para estas IBC de no tomar los ahorros voluntarios en el caso de incumplimientos de préstamos serían mínimas.

En todas las IBC que examinamos aquí, los ahorros de los bancos comunales no pueden ser retirados a voluntad por la IBC. El banco comunal debe dar su consentimiento; por lo general, un oficial de un banco comunal, como el tesorero o el presidente, debe firmar una boleta de retiro junto con un representante designado de la IBC. Mientras que la IBC no puede apropiarse unilateralmente de los ahorros del banco comunal, puede ejercer considerable presión en el banco comunal para permitir que pueda acceder a estos fondos. Como se señaló anteriormente, las IBC ejercen esta presión amenazando al banco comunal de que no recibirán otros préstamos ni otros servicios al final del presente ciclo si no se ajustan a las reglas. Además, las IBC que han retenido la cuenta interna, como Pro Mujer Bolivia y CRECER, por lo general no permiten ningún

préstamo de la cuenta interna si el banco comunal está en mora con la IBC. Tanto Pro Mujer Bolivia como CRECER observan esta regla muy razonable, cuya lógica es: ¿por qué se debería permitir al banco comunal que otorgue otros préstamos a sus socios cuando podría utilizar estos fondos para liquidar sus atrasos con la organización que es responsable de proporcionar el programa de banca comunal en primer lugar, la IBC?

Los ahorros de los socios cumplen una importante función de garantía en efectivo en todas las cuatro IBC estudiadas aquí en una situación clave: el fracaso del banco comunal. Cuando un banco comunal cierra, casi siempre existen morosidades de préstamos. En esta circunstancia, las cuatro IBC utilizan los ahorros de los socios para cubrir los pagos no recibidos y, de este modo, reducir sus propias pérdidas. Eso se aplica hasta en el caso de Pro Mujer Bolivia, que no toma los ahorros de los socios para cubrir los préstamos en mora, excepto en este caso de fracaso total del banco comunal. Un motivo importante para retener los ahorros forzosos como parte de la metodología de la banca comunal es que sirven para impedir el fracaso del banco comunal (como los socios saben que perderán sus ahorros) y para disminuir los efectos de dicho fracaso en la IBC.

Incentivos de reembolso

Mientras que las cuatro IBC estudiadas aquí utilizan mecanismos eficaces para controlar la morosidad, como se describió anteriormente, estos mecanismos no son los únicos factores que explican los índices de morosidad de las IBC. Las características del producto de la banca comunal también son factores determinantes importantes de las tasas de reembolso de los clientes, así como de las tasas de acceso y retención de clientes.

Al nivel más básico, se motiva a los clientes a que reembolsen los préstamos con el fin de mantener su acceso a los servicios proporcionados. Cuanto mejores y más numerosos sean estos servicios, es más probable que los clientes reembolsen. Consideren una cliente

que encuentre dificultades en su negocio y en consecuencia se vea ante la posibilidad de no poder pagar sus próximas cuotas del préstamo en su totalidad. Esa cliente tendrá que decidir hasta qué punto tomará medidas extraordinarias para conseguir la diferencia antes de las próximas reuniones del banco comunal, medidas como trabajar más horas, reducir los gastos de la unidad familiar, tomar prestado de parientes o amigos, o vender un activo. Su decisión sobre tomar dichas medidas, algunas de las cuales pueden ser muy difíciles para ella y su familia, dependerá en medida importante del valor que atribuya a los servicios de la banca comunal. Por lo tanto, si los clientes se frustran porque los montos de los préstamos son demasiado bajos, los plazos demasiado cortos, los pagos semanales demasiado difíciles de manejar y los ahorros forzosos son demasiado grandes o inaccesibles –para nombrar solamente algunos de los aspectos clave de la calidad de los productos del banco comunal– es menos probable que atribuyan alto valor al servicio y serán menos los que escogan reembolsar sus préstamos en forma oportuna. Todos estos aspectos de las mejores prácticas se tratan en otras secciones de este estudio, de modo que gran parte de este estudio es pertinente al tema del control de la morosidad.

El costo es otro elemento controlado por la IBC que afecta el valor que los clientes atribuyen a un producto de banca comunal y, por lo tanto, influye en el índice de morosidad de los préstamos. Si los clientes creen que las tasas de interés que se cobran son demasiado elevadas, el tiempo dedicado a las reuniones es demasiado prolongado o plagado de disputas, o la entrega de los pagos semanales de los préstamos a una sucursal de un banco es muy difícil o peligrosa, el reembolso del préstamo se verá afectado. Las IBC pueden ejercer control sobre todos estos elementos de los programas.

La ubicación del programa puede afectar los índices de morosidad de los préstamos de otra manera. Muchas IBC, incluida Compartamos, han hallado que las sanciones socia-

les informales entre los socios de los bancos comunales funcionan con más eficacia y estimulan el reembolso de los préstamos en mayor medida en los centros de población más pequeños y en las zonas rurales que en las grandes ciudades, ya que los vínculos entre los vecinos con frecuencia son más débiles en las grandes ciudades. Los programas de la banca comunal situados en zonas atendidas por varios buenos competidores también pueden ver más difícil el mantener bajos los índices de morosidad de los préstamos. Es más probable que los clientes situados en dichas zonas que encuentran dificultades en sus negocios y, en consecuencia, en el reembolso de sus préstamos, incurran en incumplimiento y se trasladen a uno de los competidores, en especial si dicha información sobre incumplimiento no es compartida entre las instituciones financieras. O los clientes pueden sobreendeudarse con préstamos de varias instituciones financieras a la vez, e incurrir en incumplimiento con uno o más de estos préstamos.

Como se señaló anteriormente, los servicios adicionales pueden motivar el reembolso de los préstamos. Dos de las cuatro IBC estudiadas aquí (CRECER y Pro Mujer Bolivia) han retenido la cuenta interna y también ofrecen importantes servicios no financieros a sus socios. Además, Pro Mujer Bolivia ha establecido una alianza estratégica con la institución microfinanciera regulada, FIE. FIE ofrece cuentas de depósito individuales con tasas de interés preferenciales ocho horas al día, cinco días a la semana a todos los clientes de Pro Mujer. Estos servicios están disponibles en los centros focales de Pro Mujer, donde vienen muchos clientes de Pro Mujer (si bien no todos) para realizar sus reuniones de banco comunal, de modo que el acceso es muy conveniente. Todos estos servicios de las IBC son populares con sus clientes y por lo tanto ayudan a mantener bajos los índices de morosidad de los préstamos.

Por último, los incentivos monetarios también afectan la morosidad de préstamos. Los bancos comunales de las cuatro IBC exami-

nadas aquí establecen multas por pagos tardíos, que parecen tener un impacto en el comportamiento del reembolso, según las IBC. Además, Compartamos fija precios de riesgo a sus préstamos de bancos comunales. Todos los bancos comunales comienzan pagando una tasa de interés de 5,5% fija por mes sobre sus préstamos²¹. Esta tasa de interés se reduce a 4,5% fija para los bancos comunales que mantienen un buen historial de reembolso y se aumenta a 6,5% fija para los bancos comunales que tienen un historial deficiente. El programa de Pro Mujer en Perú cobra una comisión al inicio del ciclo del préstamo y devuelve la mitad de dicha comisión si todo el banco comunal reembolsa a tiempo. Según Pro Mujer, los clientes valoran este reembolso en gran medida. Es un motivo importante por el cual los clientes reembolsan a tiempo y una importante fuerza que subyace el historial casi perfecto de reembolso de los bancos comunales de Pro Mujer en el Perú.

Retroalimentación sobre morosidad

Los programas eficaces de control de la morosidad normalmente tienen rápida retroalimentación en cuanto a algún pago no realizado. La mejor práctica en el sector de las microfinanzas es que el oficial de préstamo debería recibir esta retroalimentación a la mañana siguiente de no haberse recibido un pago y comenzar a actuar de acuerdo a esta información en el término de uno o dos días. Tres de las cuatro IBC examinadas aquí reciben información sobre los pagos no realizados a la mañana siguiente y por lo general comienzan a actuar según esta información

²¹ La tasa de interés fija se calcula sobre el monto del préstamo original, no sobre el saldo restante. Por ejemplo, los clientes que tienen un préstamo de cuatro meses y una tasa de interés fija de 5,5% por mes pagan 22% (igual a $4 \times 5,5\%$) del monto del préstamo original en intereses, es decir, \$22 sobre un préstamo de \$100. Por lo tanto, en el caso de 16 reembolsos semanales de Compartamos, los clientes reembolsarían \$1,38 (igual a \$22 dividido por 16) en intereses más \$6,25 (igual a \$100 dividido por 16) en principal cada semana.

casi de inmediato (cuadro 2.4). Sin embargo, una de las cuatro IBC, FINCA Nicaragua, debe esperar hasta la siguiente reunión del banco comunal, en una a dos semanas, para enterarse de las morosidades sobre los préstamos. FINCA Nicaragua tiene relaciones con unos pocos bancos comerciales, a los que van los representantes de los bancos comunales a depositar sus pagos de los préstamos y sus ahorros después de cada reunión del banco comunal, en gran medida igual que la relación que Compartamos tiene con dos bancos comerciales en México. Sin embargo, a diferencia del caso de Compartamos, los bancos nicaragüenses no se han mostrado dispuestos a informar a FINCA Nicaragua sobre pagos de préstamos que no se hayan realizado o pagos insuficientes. Por lo tanto, FINCA Nicaragua debe esperar hasta la siguiente reunión del banco comunal para examinar los recibos de depósitos del banco comunal y enterarse si el pago adecuado en realidad se efectuó y si se efectuó en forma oportuna. Para remediar este problema, y el problema adicional del trato deficiente de los clientes de FINCA por parte de los bancos, FINCA Nicaragua se encuentra realizando equipamiento de sus seis sucursales con cajeros y aparatos de seguridad

de modo que puedan funcionar como centros de recepción de pagos. FINCA Nicaragua también planea alquilar oficinas adicionales cerca de los grandes mercados para el mismo fin. Por lo tanto, mientras que la retroalimentación que recibe FINCA Nicaragua sobre morosidad no es ideal, está tomando medidas para mejorar la situación.

Tamaño máximo de préstamo y la escalera de préstamos

En el capítulo 1 se trató el hecho de que, en comparación con los préstamos individuales, los préstamos a bancos comunales constituyen un instrumento muy inflexible. Un aspecto potencialmente clave de esta inflexibilidad lo constituyen los límites incorporados a la escalera de préstamos de las IBC. La escalera de préstamos muestra el préstamo más grande disponible a un socio del banco comunal en cada ciclo de préstamo. En el cuadro 2.5 se presentan las escaleras de préstamos de las cuatro IBC encuestadas aquí. Por ejemplo, la escalera de préstamos de Compartamos muestra que el tamaño más grande de préstamo disponible para un socio individual de un banco comunal en su primer, segundo y tercer ciclo de préstamos es

Cuadro 2.4
Retroalimentación sobre morosidad

IBC	Retroalimentación sobre morosidad de préstamos
Compartamos	Recibe informes diarios de actividades sobre todas las cuentas de los bancos comunales de sus dos bancos comerciales colaboradores.
CRECER	La retroalimentación es inmediata ya que los pagos de los préstamos se entregan directamente al oficial de préstamo de CRECER para su depósito (dos o tres veces durante el ciclo del préstamo) o a la cuenta interna del banco comunal, que es observada por el oficial de préstamo (durante las semanas restantes del ciclo).
FINCA Nicaragua	El oficial de préstamo de FINCA Nicaragua examina el recibo de depósito del banco comercial en la siguiente reunión del banco comunal, una a dos semanas después de que se haya realizado el depósito del reembolso.
Pro Mujer Bolivia	La retroalimentación es inmediata para todos los bancos comunales que se reúnen en un centro focal y utilizan la ventanilla de depósito de FIE situada allí. Los bancos comunales que no utilizan la ventanilla de depósito de FIE en un centro focal deben depositar los fondos en un banco designado y mostrar el recibo de depósito en una oficina de Pro Mujer, todo esto el mismo día de la reunión del banco comunal.

Fuente: Encuesta de estas cuatro IBC, realizada en agosto y septiembre de 2003.

Cuadro 2.5
La escalera de préstamos y el tamaño máximo de los préstamos
(en \$)

Ciclo de préstamos	Compartamos	CRECER	FINCA Nicaragua	Pro Mujer Bolivia
1	150	130	100	100
2	750	200	400	165
3	1.400*	290	800	230
4		440	1.000*	320
5		650		420
6		800*		545
7				710
8				850
9				1.000*

Nota: Un asterisco (*) indica el tamaño máximo de préstamo para el ciclo indicado y todos los ciclos subsiguientes.

Fuente: Encuesta de estas cuatro IBC, realizada en agosto y septiembre de 2003.

\$150, \$750 y \$1.400, respectivamente. *El tamaño máximo de préstamo*, o el tamaño más grande de préstamo de un banco comunal que un socio individual jamás pueda obtener es sencillamente el valor más grande de todos estos valores de la escalera de préstamos, es decir, \$1.400 en el caso de Compartamos. En esta sección se examinan de manera crítica los tamaños máximos de préstamos establecidos por las cuatro IBC, así como el restante de sus escaleras de préstamos.

Los tamaños máximos de préstamo que se muestran en el cuadro 2.5 –\$1.400 en Compartamos, \$1.000 en FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia y \$800 en CRECER– están muy por encima de los máximos de \$300 que con frecuencia se hallaban en las IBC latinoamericanas a mediados de los años noventa. Se atribuye a estos máximos de \$300 el haber causado considerable deserción de clientes en esa época. Los tamaños máximos de préstamo actuales en las cuatro IBC estudiadas aquí en general parecen ser bastante razonables. Son lo suficientemente elevados como para que solamente una pequeña fracción de sus clientes (aproximadamente 5% a 10%) se encuentre en el tope o cerca del tope y, por lo tanto, se

vean directamente afectados por ello. No obstante, la retención de estos grandes prestatarios es bastante importante para asegurar la sostenibilidad de la IBC, no solamente debido al gran ingreso en concepto de intereses que generan estos clientes sino también porque, para poder reunir los requisitos para dichos préstamos, normalmente los clientes deben poseer un historial excelente de reembolso. En consecuencia, al final de esta sección volvemos a tratar el tema del tamaño máximo de préstamos y el uso de préstamos a grupos solidarios y a individuos.

En el otro extremo de la escalera, los tamaños máximos del primer préstamo de las cuatro IBC se encuentran en la gama de \$100-\$150. Siguiendo una práctica común y bastante razonable de la banca comunal, estas cuatro IBC deliberadamente fijan estos valores a un nivel bajo con el fin de limitar el potencial de pérdidas tanto del banco comunal como de la IBC, dado que estos nuevos clientes todavía no han demostrado su disposición ni su capacidad de reembolsar. Tanto en el primer ciclo de préstamos como en los subsiguientes, de ninguna manera se les otorga automáticamente a los clientes el préstamo de tamaño máximo correspondien-

te te a ese ciclo. Deben convencer a los otros socios del banco comunal de que tienen la capacidad y la disposición de reembolsar un préstamo del tamaño que solicitan. El banco comunal debe aprobar todas las solicitudes de préstamo y, por medio de su garantía solidaria, estar listo para completar lo que falte en el reembolso del préstamo de cualquiera de los socios. El oficial de préstamo de las IBC puede ejercer influencia en este proceso si cree que algunas solicitudes de préstamos individuales son demasiado altas, lo que amenaza al banco comunal con futuras dificultades de reembolso.

Los pasos intermedios de la escalera de préstamos pueden causar a las cuatro IBC más problemas de deserción de clientes que el tamaño máximo de préstamo porque son muchos más los clientes que se ven afectados por estos pasos intermedios. Las escaleras de préstamo de CRECER y Pro Mujer Bolivia pueden ser especialmente problemáticas en este sentido porque requieren seis y nueve ciclos de préstamo, respectivamente, para alcanzar el tamaño máximo de préstamo, en contraste con tres y cuatro ciclos en los casos de Compartamos y FINCA Nicaragua, respectivamente. Si bien las cuatro IBC restringen a los clientes a montos de préstamos relativamente bajos en el primer ciclo con el fin de poner a prueba su solvencia, a partir del segundo ciclo, Compartamos y FINCA Nicaragua permiten a los clientes más dinámicos con negocios más rentables que pasen rápidamente más adelante en términos de tamaños de préstamos. En contraste, en CRECER y Pro Mujer Bolivia esta progresión es mucho más lenta. En las encuestas de salida que realizó CRECER recientemente, muchos clientes se quejaron de los límites excesivamente restringidos de los tamaños de préstamos en los ciclos intermedios.

Con los índices de morosidad sumamente bajos que gozan tanto CRECER como Pro Mujer Bolivia, ambas IBC, muy probablemente, podrían permitir a los clientes que progresen más rápidamente al tamaño máximo de préstamo. La sostenibilidad fi-

nanciera de las dos IBC podría mejorar con dicho cambio. Si bien CRECER y Pro Mujer Bolivia podrían tener que aceptar un poco más de morosidad de algunos préstamos que serían sobredimensionados, el aumento de sus tasas de retención de clientes y de los tamaños promedio de sus préstamos podrían, en el fondo, aumentar sus niveles de sostenibilidad. Este resultado, tomado en conjunto con los probables aumentos de satisfacción de los clientes, haría que esta liberalización de la escalera de préstamos sea un cambio que valga la pena introducir. Más aún, tal vez ni siquiera aumenten los índices de morosidad de los préstamos. Como se sostiene en la sección precedente, al hacer que el producto de banca comunal sea más valioso para los clientes (al liberalizar la escalera de préstamo) aumenta la motivación de un cliente de reembolsar su préstamo, aún en circunstancias de dificultades con el negocio u otros obstáculos, con el fin de mantener el acceso a este producto. Por último, los ínfimos índices de morosidad de Compartamos y FINCA Nicaragua demuestran que dichos índices pueden lograrse pese a escaleras de préstamos muy liberales.

Evaluación de la capacidad de reembolsar préstamos

Una innovación potencialmente importante que podría permitir a las IBC disminuir su riesgo de crédito mientras, al mismo tiempo, aumenta los montos de préstamos a lo largo de la escalera de préstamos sería dar a los socios de un banco comunal capacitación en cuanto a cómo calcular los ahorros de una unidad familiar y la capacidad de reembolso de préstamos de la misma. En la actualidad, CRECER y Pro Mujer Bolivia enseñan a los clientes a calcular las ganancias semanales del negocio como la diferencia entre el ingreso percibido por el negocio y los costos del mismo. Para calcular los ahorros semanales de la unidad familiar, se agregarían otras fuentes de ingreso a este cálculo de las ganancias del negocio y se restarían los gastos de la unidad familiar (incluidos los pagos de cualesquiera otros préstamos además del préstamo del banco comunal). Los ahorros

de la unidad familiar, calculados de este modo, son lo que las principales IMF utilizan para determinar la capacidad de los clientes de realizar el servicio de un préstamo. Para que el cliente pueda pagar el servicio del préstamo, los pagos del préstamo deben ser menos que los ahorros, tal vez con un margen que permita considerar una desaceleración de la economía u otros hechos adversos (como un aumento de la competencia, enfermedad o pérdida de un cliente importante)²².

El enseñar a los clientes de los bancos comunales a calcular su propia capacidad de reembolso de préstamos beneficiaría tanto a los socios del banco comunal como a la IBC al reducir el riesgo de crédito. Es crucial capacitar a los socios del banco comunal porque son ellos los que deben decidir en cuanto al tamaño del préstamo que se otorga a cada socio. Los límites al monto de los préstamos, que son fijados de forma bastante arbitraria en la escalera de préstamos, podrían ser reemplazados por un enfoque algo más flexible y razonable basado en el hecho de que los socios del banco comunal tendrían una mejor comprensión de la capacidad de reembolso de préstamos de cada socio. Dicha instrucción también beneficiaría a los socios del banco comunal como individuos ya que podrían comprender mejor las finanzas de sus propias unidades familiares.

Esta instrucción debería ser factible. Mientras que muchos socios de bancos comunales

son analfabetos, la mayoría conoce los números y pueden sumar y restar muy bien sumas de dinero. Por ejemplo, muchos de los clientes de CRECER y Pro Mujer Bolivia tienen niveles de instrucción muy bajos; sin embargo, ambos grupos saben cómo calcular las ganancias de sus negocios. El cálculo de los ahorros de la unidad familiar simplemente lleva este cálculo un paso más adelante. Si dicha capacitación es posible para los clientes de bancos comunales que son muy pobres y analfabetos en uno de los países más pobres de América Latina, es probable que lo sea en gran parte de la clientela de la banca comunal en el resto de América Latina.

Tamaño máximo de préstamo y modalidades alternativas de préstamos

Existe una compensación importante en fijar el tamaño máximo del préstamo permitido a cualquier socio de un banco comunal, es decir, el tamaño del préstamo relacionado con el último tramo de la escalera de préstamo. Por una parte, es deseable un tamaño máximo de préstamo elevado porque le permite a la IBC satisfacer las necesidades de crédito de algunos de sus clientes más antiguos y más exitosos, aumentar su impacto en el desarrollo de este grupo e incrementar su propia sostenibilidad al retener más de este segmento rentable de clientes. Por otra parte, la IBC necesita evitar tener una gama demasiado grande de montos de préstamos. No se les debería pedir a los prestatarios pequeños que garanticen préstamos que son demasiado grandes porque aún un solo incumplimiento de dichos préstamos podría llevar a la ruina a esos socios.

El coeficiente aproximado de 10:1 del tamaño máximo de préstamos al tamaño máximo del préstamo inicial que se ve en las escaleras de préstamos de FINCA Nicaragua, Pro Mujer Bolivia y Compartamos (tres de las cuatro IBC) es considerado por algunos expertos en banca comunal como el más alto que es factible sin poner en peligro demasiado a los pequeños prestatarios. Sin embargo, si hay muchos clientes con préstamos

²² Una regla común que utilizan muchas IMF es que los pagos de los préstamos deben ser menores que el 70% de los ahorros de la unidad familiar. Algunas IMF permiten que este porcentaje varíe de un préstamo a otro, fijando porcentajes más bajos para casos en los cuales los flujos del ingreso del negocio y de otro tipo son más volátiles y porcentajes más elevados en los casos de flujos de ingreso más estables. El período en el cual se calculan los ahorros (por ejemplo, semanal o bimensualmente) se fija igual al intervalo de reembolso del préstamo del banco comunal. Por lo tanto, si los reembolsos de los préstamos deben realizarse cada dos semanas, se calculan los ahorros bimensuales.

muy por debajo del tamaño máximo del préstamo inicial –lo que se aplica en particular a la cuarta IBC (CRECER), con su enfoque intenso en los pobres rurales y su alta tolerancia de préstamos muy pequeños– se podría justificar un margen más pequeño. En efecto, se observa dicho margen en CRECER, donde el coeficiente de tamaño máximo de préstamo a tamaño máximo de préstamo inicial es 6:1.

Se facilitan los márgenes más elevados cuando se pide a grandes prestatarios que comprometan garantías adicionales; sin embargo, dicho requisito de garantías adicionales no debería ser demasiado inflexible. Por ejemplo, algunos de los bancos comunales de Pro Mujer Bolivia piden a sus socios que quieren tomar en préstamo grandes sumas, como \$800-\$1.000, que entreguen una garantía física con el fin de reducir las pérdidas del banco comunal en caso de incumplimiento. Dichas peticiones no son un reflejo de una política fija de Pro Mujer sino son decididas por los bancos comunales en cada caso, considerando cuán riesgoso es el prestatario grande y la capacidad de los otros socios del banco comunal de absorber pérdidas. Compartamos solía tener una política mucho más rígida que ésta, puesto que exigía a *todos* sus prestatarios más grandes que comprometieran garantías adicionales en efectivo. Compartamos hizo esto imponiendo tasas más elevadas de ahorros forzosos a los prestatarios más grandes²³. Sin embargo, Compartamos se dio cuenta de que estaba penalizando a los clientes más antiguos, más solventes y menos riesgosos, y dejó de aplicar esta medida aproximadamente hace tres años. Los oficiales de préstamo de CRECER por lo general siguen aplicando tasas más elevadas de ahorros forzosos para préstamos más grandes (excepto en las zonas muy rurales, donde la tasa de ahorro forzoso se fija a

²³ Los clientes con grandes préstamos tenían que entregar hasta un 40% del monto del préstamo en ahorros forzosos al inicio del ciclo del préstamo (antes de que el préstamo se desembolsara), en comparación con solamente 20% para los que tenían préstamos pequeños.

la tasa mínima que aplica CRECER de 10%). Esta política se encuentra con los mismos problemas que encontró anteriormente Compartamos. Un enfoque menos automático en cuanto a exigir garantías adicionales, como el que utiliza Pro Mujer, puede ser más útil para CRECER y sus bancos comunales al ajustar estos requisitos al nivel de riesgo del prestatario individual y las necesidades del banco comunal individual de contar con protección adicional.

Una manera potencialmente muy útil para que las IBC retengan y presten servicios a clientes cuyas necesidades de crédito superen el tope de préstamos del banco comunal es ofrecer a esta clientela los préstamos individuales o a grupos solidarios²⁴. Si bien los préstamos individuales y a grupos se tratan en mayor detalle en su propia sección más adelante, es importante para los fines presentes señalar que pueden ser otorgados en dos modalidades: como un *complemento* al préstamo del banco comunal y como un *reemplazo* del préstamo del banco comunal. A muchos clientes de bancos comunales con grandes préstamos no les gusta tener que proporcionar garantías para numerosos prestatarios pequeños del banco comunal, cuyas empresas consideran que son inestables y riesgosas. Estos clientes más grandes podrían querer retirarse del banco comunal y obtener un préstamo de *reemplazo* individual o de grupo. En realidad, podrían querer hacer esto debido a su deseo de escapar al requisito oneroso de la garantía o por los otros motivos que se tratan en el capítulo 1, es decir, los costos de transacción y las inflexibilidades que la metodología de banca comunal les impone. Por el contrario, otros clientes

²⁴ Como se trató en el capítulo 1, podría resultar barato para las IBC ofrecer préstamos individuales como lo es para ellas ofrecer préstamos de banco comunal. Por lo tanto, es posible que las IBC pueden razonablemente considerar ofrecer préstamos individuales a todos sus clientes, no solamente a los prestatarios más grandes. Este uso más general de los préstamos individuales va más allá del alcance de lo que se considera en esta sección y se trata más adelante en el documento.

de bancos comunales pueden tener menos inquietud en cuanto a sus obligaciones como garantes de préstamos o sobre los costos de transacción y las inflexibilidades del producto. Estos clientes pueden dar mayor valor al ahorro y a los servicios no financieros ofrecidos por la banca comunal y, de este modo, muchos pueden buscar *suplementar* su préstamo de banco comunal, en lugar de reemplazarlo. Como se trató en la sección sobre préstamos a individuos y a grupos solidarios, la IBC debería dar seria consideración a seguir a Compartamos y ofrecer estos préstamos en ambas modalidades. Esto difiere de la práctica de FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia, las cuales ofrecen solamente préstamos de reemplazo para individuos y grupos²⁵.

Las IBC que ofrecen préstamos individuales o a grupos deberían mantener un tope razonablemente elevado al tamaño de sus préstamos de banco comunal con el fin de dar cabida a los clientes que desean satisfacer todos sus requisitos de crédito dentro del banco comunal²⁶. Si se hiciera de otro modo se obligaría a muchos más clientes de lo necesario a obtener un préstamo individual o de grupo, ya sea de reemplazo o suplementario, con el fin de obtener todo el crédito que necesitan. Esto no es deseable en particular si la IBC ofrece solamente préstamos de reemplazo, como es el caso, por ejemplo, de FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia. Muchos clientes de bancos comunales valoran mucho los servicios no crediticios que proporciona el banco comunal y son muy reacios a retirarse del mismo, aunque esto signifique no obtener un préstamo más grande. Cuanto más bajo sea el tope al préstamo del banco comunal, más clientes se enfrentarán ante el dilema de tener que es-

coger entre un préstamo de tamaño adecuado y los beneficios no crediticios de un préstamo del banco comunal. Las IBC deberían también mantener un tope razonablemente elevado a los préstamos de los bancos comunales en el caso en el cual ofrezcan préstamos individuales o de grupos en forma suplementaria. De esta manera, la IBC reduce el número de casos en los cuales debe otorgar dos préstamos a un cliente (un préstamo de banco comunal y un préstamo suplementario a individuo o a grupo), con lo cual se reducen los gastos operativos para la IBC y los costos de transacción para estos clientes.

El mantener los topes a los préstamos de los bancos comunales a un nivel razonablemente elevado tiene otro beneficio potencial. Los topes elevados reducen la necesidad de préstamos de la cuenta interna, debido a que los clientes pueden satisfacer más de sus necesidades de crédito con su préstamo de la IBC. Esto significa que si la IBC cierra la cuenta interna, como más y más IBC están decidiendo hacer, habrá menos impacto en los clientes y, por lo tanto, habrá menos deserción de clientes. Los topes relativamente elevados a los préstamos que ofrece Compartamos y al menos algunos de los programas latinoamericanos de FINCA ayudan a explicar por qué estas IBC no experimentaron un gran éxodo de clientes una vez que eliminaron la cuenta interna en el período 2000-01.

Racionamiento de préstamos

Algunas personas pueden sostener que lo que se trató anteriormente en cuanto a lo deseable de mantener los topes a los préstamos de bancos comunales a niveles razonablemente elevados con el fin de atender adecuadamente a algunos de los clientes más antiguos, mejores y más rentables de la IBC —es decir, los clientes que quieren préstamos grandes del banco comunal— está sujeto a una salvedad importante. Esta salvedad surge cuando los fondos disponibles son insuficientes para permitir que los clientes solventes tengan préstamos de tamaño razonable-

²⁵ CRECER no ofrece ningún tipo de préstamo individual o a grupos, ya sea de reemplazo o suplementario.

²⁶ Al decir “razonablemente elevado” queremos decir lo más elevado posible sin poner en excesivo peligro a los pequeños prestatarios del banco comunal, como se trató en los primeros tres párrafos de esta subsección.

mente grande. En este caso, una manera posible de racionar los fondos disponibles es mantener un tope bajo al tamaño de los préstamos con el fin de distribuir más ampliamente los fondos de la IBC. Si bien este mecanismo de racionamiento podría parecer atractivo en términos de justicia, su uso debería considerarse con cuidado ya que podría llevar a un aumento considerable de la tasa de deserción de las IBC. Cuanto más bajo sea el tope, es más probable que más personas se retiren. Y es probable que los que se retiran sean los clientes más rentables de la IBC, es decir, los que se encuentran en el tope al tamaño del préstamo o cerca del mismo.

En lugar de eso debería considerarse la siguiente manera alternativa de racionar los fondos limitados. En vez de fijar topes bajos a los montos de los préstamos, las IBC deberían fijar un tope razonable (lo más alto posible sin poner en peligro excesivamente a los clientes que tienen préstamos pequeños), o lo más cercano posible a este nivel razonable. Luego, para racionar los fondos limitados, la IBC debería restringir el número de clientes que son atendidos, ofreciéndoles un producto de banca comunal lo más posible impulsado por el mercado, con la menor restricción posible al tope del tamaño del préstamo. Por ejemplo, una IBC que comienza operaciones en una nueva zona debería atender solamente a cuantos clientes tiene fondos para atender en forma adecuada. Una IBC que se enfrenta ante una inesperada reducción de fondos debería reducir el número de clientes a los que atiende por medio de la reducción natural, con el fin de evitar lo más posible bajar el tope al tamaño del préstamo. Las IBC que siguen esta estrategia pueden retener muchos más de sus clientes grandes y lucrativos. Y luego pueden utilizar las ganancias adicionales de estos clientes para ampliar su programa de banca comunal a más clientes. Con el tiempo, esta manera de racionar el crédito puede realmente permitir que las IBC atiendan a más clientes (incluidos más clientes pobres) y proporcionen mejor servicio que si siguie-

ran la estrategia alternativa de fijar un tope bajo al tamaño de los préstamos.

Frecuencia de los reembolsos

En esta sección se presenta evidencia considerable de que el cambio de las reuniones tradicionalmente semanales para los reembolsos de los bancos comunales a reuniones bisemanales puede ser muy beneficioso en la práctica tanto para las IBC como para sus clientes. Unas pruebas más limitadas señalan que hay que tener cuidado en el uso de los reembolsos mensuales porque pueden dar lugar a niveles elevados de incumplimiento de préstamos. Otra enseñanza importante de la experiencia es que poco se puede lograr si se deja que los oficiales de préstamo realicen voluntariamente el cambio de los reembolsos semanales a bisemanales en los bancos comunales. Con frecuencia los oficiales de préstamo temen un aumento de la morosidad de préstamos y el impacto que esto podría tener en el monto del pago por incentivo que ellos reciben. Las IBC que quieren pasar de reembolsos semanales a bisemanales deberían actuar en forma más decisiva, por ejemplo, ofreciendo la opción directamente a los bancos comunales o simplemente exigiendo el cambio. Por último, se sostiene que el cambio de reembolsos semanales a bisemanales debería introducirse primero como una opción ya que, por varios motivos, algunos bancos comunales podrían preferir seguir con el cronograma de reembolsos semanales. Si el producto bisemanal tiene éxito y se adopta en forma amplia, pero existe una minoría considerable de bancos comunales que siguen prefiriendo reunirse semanalmente, la IBC podría considerar cobrarles a estos clientes el costo adicional de proporcionar este servicio, con el fin de retener un producto popular pero proteger su propia sostenibilidad y su capacidad de ampliar su alcance.

Como se señaló en la primera sección de este capítulo, con frecuencia las reuniones prolongadas son una de las causas más comunes de insatisfacción del cliente y de su deserción. Todas las cuatro IBC que

Cuadro 2.6
Frecuencia de reembolsos de los clientes de bancos comunales

IBC	Frecuencia de reembolso a septiembre de 2003 (en cursiva) y acontecimientos recientes clave
Compartamos	<i>Todos los bancos comunales reembolsan semanalmente.</i> Compartamos juzga que su breve experimento con los pagos bisemanales en el año 2000 fue un fracaso.
CRECER	<i>El 90% de los bancos comunales reembolsan bisemanalmente; un 10% lo hace semanalmente.</i> Al final del año 1999, el 98% de los bancos comunales pagaban semanalmente, y un 2% lo hacía bisemanalmente. A partir del año 2000, CRECER cambió a todos sus bancos comunales de pagos semanales a bisemanales, excepto aquellos que querían mantener la reunión semanal. Para fines del 2000, solamente un 28% de los bancos comunales pagaban semanalmente y 72% lo hacía bisemanalmente. Esto fue parte de un conjunto de medidas que también cambió a los bancos comunales de ciclos de 16 a 24 semanas (para aquellos que optaron por cambiarse del sistema de pagos semanales al de bisemanales) y aumentó los montos de la escalera de préstamo para todos los clientes. Aproximadamente un 10% de los bancos comunales seguía realizando pagos semanales a septiembre de 2003. CRECER quiere reducir este porcentaje aún más y, con el tiempo, cambiar a todos los bancos comunales a pagos bisemanales. Todos los nuevos bancos comunales deben reembolsar bisemanalmente.
FINCA Nicaragua	<i>Un 20% de los bancos comunales reembolsan bisemanalmente; el 80% lo hace semanalmente.</i> Hasta septiembre de 2003, se dejaba a la discreción de los oficiales de préstamo a cambiar a los bancos comunales con buen historial de reembolso de préstamo y de asistencia a las reuniones de pagos semanales a bisemanales. Utilizando este sistema, solamente el 20% de los bancos comunales estaba reembolsando bisemanalmente para septiembre de 2003. FINCA está pasando a todos los bancos comunales a pagos bisemanales para junio de 2004 y aumentando los montos de la escalera de préstamos. Además, todos los bancos comunales están pasando de ciclos de 16 a 24 semanas durante el último trimestre de 2003.
Pro Mujer Bolivia	<i>El 80% de los bancos comunales en el ciclo de préstamos 3 o superior reembolsan bisemanalmente; todos los otros lo hacen semanalmente.</i> A partir de 1998, a todos los bancos comunales del ciclo de préstamos 3 o superior que tenían buen historial de reembolso de préstamos y asistencia a reuniones se les permitió la opción de reembolsar bisemanalmente en lugar de semanalmente. La mayoría de estos bancos comunales (si bien no todos) aceptaron la opción bisemanal. Un experimento con duración de un año con los reembolsos mensuales, que se realizó en 2000 con bancos comunales de alto desempeño en El Alto, fue desastroso. Siete de los ocho bancos comunales tuvieron que cerrar debido al exceso de incumplimiento de pagos de préstamos.

Fuente: Encuesta de estas cuatro IBC, realizada en agosto y septiembre de 2003.

estudiamos aquí, excepto Compartamos, se encuentran en el proceso de pasar a todos sus clientes, o a la mayoría de ellos, del pago semanal a bisemanal (cuadro 2.6). Este cambio puede ser beneficioso para los clientes, que ahora pueden dedicar más tiempo a sus negocios y familias. También puede ser

beneficioso para las IBC, que podrían reducir considerablemente sus costos, siempre que el índice de morosidad de los préstamos no aumente demasiado y cancele las ganancias relacionadas con una mayor productividad de los oficiales de préstamo. Este cambio a reembolsos bisemanales está lo sufi-

cientemente avanzado en Pro Mujer Bolivia y CRECER como para ver que ha sido muy beneficioso para estas dos IBC y sus clientes.

Impacto en el cliente

La mayoría de los clientes prefieren las reuniones bisemanales a las semanales aún cuando reciben servicios no financieros valiosos en las reuniones. En este punto, hay buenas pruebas de los programas de CRECER y Pro Mujer Bolivia. En encuestas de satisfacción de los clientes, la mayoría de ellos otorgan calificaciones muy elevadas a los módulos de educación de CRECER y los servicios de salud y otros servicios no financieros de Pro Mujer Bolivia²⁷. Pese a este hecho, cuando a los bancos comunales de Pro Mujer Bolivia se les ofreció la opción de cambiar de reuniones semanales a bisemanales, más del 80% decidió hacerlo. En forma análoga, en el año 2000, CRECER pasó todas sus reuniones de bancos comunales a reuniones bisemanales excepto los bancos comunales que querían mantener la reunión semanal. Durante ese año, el porcentaje de bancos comunales que se reunió semanalmente disminuyó de 98% a 28% y desde entonces ha seguido disminuyendo a 10%, lo que nuevamente indica una firme preferencia por reuniones menos frecuentes pese al suministro de valiosos servicios no financieros.

Impacto en la IBC

El cambio a reuniones bisemanales para reembolsos de préstamos está bastante avanzado en Pro Mujer Bolivia y CRECER como para ver gran parte o todo el impacto en la productividad de los oficiales de préstamo, mientras que el proceso de cambio todavía es incipiente en FINCA Nicaragua. La productividad de los oficiales de préstamo tanto

en Pro Mujer Bolivia como en CRECER ha aumentado en aproximadamente 50%, en gran medida como resultado de convertir la mayoría de los bancos comunales a programas de reembolsos bisemanales. Debería aumentar aún algo más si los bancos comunales restantes se convierten a reembolsos bisemanales o si, como se explica más abajo, aumenta la densidad de clientes. Estos aumentos de productividad se lograron sin ningún cambio en los índices de morosidad de los préstamos.

En 1998, Pro Mujer Bolivia inició el cambio a reembolsos de préstamos bisemanales al permitir a todos los bancos comunales del ciclo de préstamos tres o superior, y con buen historial de reembolso de préstamos y de asistencia a las reuniones, la opción de reembolsar bisemanalmente en lugar de hacerlo semanalmente. Como resultado de ello, el 80% de los bancos comunales del ciclo de préstamo tres o más adelantado ahora reembolsan bisemanalmente. Este cambio es responsable principalmente del aumento del coeficiente de prestatarios por oficial de préstamo en Pro Mujer Bolivia, de 331 a fines de 1997 a 516 y 501 en 2001 y 2002, respectivamente (cuadro 2.7).

CRECER convirtió la mayor parte de sus bancos comunales de pagos semanales a bisemanales en el año 2000. A este cambio se atribuye principalmente el aumento del coeficiente de prestatarios por oficial de préstamo, de 312 al final de 1999 a 408 y 410 en 2001 y 2002, respectivamente y a un promedio de 470 en el período de septiembre a noviembre de 2003. Como la remuneración de los oficiales de préstamo asciende a aproximadamente 15%-30% de los gastos operativos totales en una IBC típica, dichos aumentos de productividad pueden producir considerables ahorros de costos²⁸. Además, Pro Mujer Bolivia y CRECER han logrado

²⁷ En el capítulo 3 se examinan algunas de estas pruebas. Por ejemplo, más del 90% de los clientes de cada una de estas IBC califican los servicios no financieros que reciben como algo “útil” o “muy útil”.

²⁸ Además de estos ahorros directos en la remuneración de los oficiales de préstamo, habrá otros ahorros considerables de costos, por ejemplo, en los costos de transporte y al tener menos personal de apoyo y de supervisión.

Cuadro 2.7
Prestatarios por oficial de préstamo

Año	Compartamos	CRECER	FINCA Nicaragua	Pro Mujer Bolivia
1997				331
1998	350		330	355*
1999	339	312	311	
2000	326	316*	315	
2001	390	408		516
2002		410 ¹	294 ¹	501

Notas: Las celdas en blanco indican que faltan datos. El asterisco (*) indica el año en el cual los clientes del banco comunal comenzaron a cambiarse a pagos bisemanales. Todos los datos se refieren al final del año (31 de diciembre).

¹ Los datos se obtuvieron directamente de las IBC. Todos los otros datos se obtienen del *Microbanking Bulletin*, con permiso de Compartamos, CRECER, FINCA y Pro Mujer.

estas economías de costo al mismo tiempo que mantuvieron sus índices excepcionalmente bajos de morosidad de préstamos (cuadro 2.2)²⁹. Esto asegura que las ganancias obtenidas con la reducción de los costos de los sueldos de los oficiales de préstamo y otros relacionados no se ven compensados por los aumentos de los costos de las provisiones para deudas incobrables.

Algunos lectores se preguntarán por qué el cambio de reuniones semanales a bisemanales no ha duplicado el número promedio de prestatarios por oficial de préstamo. Después de todo, ¿no podría un oficial de préstamo que ha manejado 15 bancos comunales, reuniéndose cada semana con cada banco comunal, atender ahora a 30 bancos comunales, que se reúnen cada dos semanas? En contraste a esta proyección teórica, la productividad de cada oficial de préstamo ha aumentado en aproximadamente 50% en CRECER y Pro Mujer Bolivia. Los cuatro

factores siguientes pueden explicar esta diferencia:

- Primero, y más sencillamente, está el hecho de que ni en CRECER ni en Pro Mujer Bolivia han hecho *todos* los bancos comunales la transición de reuniones semanales a bisemanales (cuadro 2.6).
- Segundo, el cambio de reuniones semanales a bisemanales no ha ocurrido en un vacío. El efecto de otros factores que operan al mismo tiempo también se refleja en los datos. Por ejemplo, la grave desaceleración económica y la recesión que tuvieron lugar en los años 1999-2002 han aumentado, sin lugar a dudas, para muchos socios de los bancos comunales las dificultades de realizar reembolsos de préstamos a tiempo. Esto puede haber obligado a los oficiales de préstamo a dedicar más tiempo a tratar cuestiones de morosidad, reduciendo así su productividad.
- Tercero, algunas de las diferencias pueden poner de manifiesto las limitaciones impuestas por la geografía. Cada oficial de préstamo vive en un lugar y por lo general atiende a bancos comunales en esa zona. Para que los oficiales de préstamo aumenten la cantidad de bancos comunales que atienden, es posible que

²⁹ Además de los índices de morosidad que se muestran en el cuadro 2.2, la cartera en riesgo de 30 días de Pro Mujer Bolivia fue 0,7% en diciembre de 1997, poco antes de que se iniciara el cambio a reembolsos bisemanales. Este índice de morosidad es bastante comparable a los que logró Pro Mujer Bolivia después del cambio, que ascendieron a un promedio de 0,4% en los años 1999-2002 (cuadro 2.2).

tengan que prestar servicio a bancos comunales que están más lejos. Esto significa que cuando se realiza el cambio de reuniones semanales a bisemanales, no pueden duplicar la cantidad de bancos comunales que manejan, por ejemplo, de 15 a 30. Por lo tanto, la productividad aumentará en menos de 100%. En la medida en que con el tiempo la cantidad de clientes aumente en zonas geográficas que ya son atendidas por la IBC (aumento de densidad de clientes), puede aumentar la productividad del oficial de préstamo, acercándose al teórico 100%.

- El cuarto factor que puede explicar la diferencia, por lo menos en algunos años, es que las IBC que realizan el cambio de las reuniones semanales a bisemanales tal vez no quieran de pronto despedir a una gran cantidad de oficiales de préstamo que ahora son redundantes. En lugar de ello tal vez esperen la reducción natural de su personal y el crecimiento de la cantidad de clientes para reducir el desequilibrio entre la necesidad de oficiales de préstamo y el número real de ellos.³⁰ Si bien esta estrategia tiene las ventajas de mantener la moral en alto y no desperdiciar la inversión realizada por las IBC en forjar un cuerpo de oficiales de préstamo capacitados y experimentados, puede ser llevada demasiado lejos. En el caso de CRECER y Pro Mujer Bolivia, las tasas anuales promedio de crecimiento de clientes en el período 1999-2002 fueron 28 y 19%, respectivamente, de modo que la cantidad de clientes se duplicó en tres y cuatro años, respectivamente. Si bien esto constituye un crecimiento rápido, puede o no ser lo suficientemente rápido para que sea óptima una política de depender de la reducción natural de personal y del crecimiento de clientes. La cuestión de si esta estrategia de esperar es óptima o no depende también de si los nuevos

clientes están situados cerca de los clientes antiguos y, por lo tanto, pueden ser atendidos con menos oficiales de préstamo o de si los clientes están ampliamente dispersos y lejos de los clientes antiguos y, por lo tanto, requieren la atención de un número mayor de oficiales de préstamo. También dependería de los factores dados en los tres puntos anteriores, todos los cuales ayudan a determinar el desequilibrio inicial entre la necesidad de oficiales de préstamo y su número real³¹.

Compartamos experimentó brevemente con el cambio de pagos semanales a bisemanales en el año 2000. Los clientes pasaron de 16 reembolsos semanales a 16 bisemanales, con lo cual también aumentó el plazo de los préstamos de 16 a 32 semanas. Según Compartamos, los clientes con frecuencia se olvidaban de cuál era la semana en la que tenían lugar las reuniones, lo que llevó a considerables problemas de reembolso durante el período de reembolso más largo. El hecho de que las otras tres IBC no hayan tenido graves problemas al respecto puede plantear cuestiones en cuanto a si Compartamos estaba firmemente comprometida a tratar de hacer que este producto piloto funcionara y si dio el suficiente énfasis a la necesidad de que los oficiales de préstamo plantaran firmemente la fecha de la próxima reunión en la mente de los socios. Más aún, se espera que con el tiempo ese tipo de problema de reembolso disminuya a medida que la gente se acostumbra al nuevo intervalo de pago. Por último, algunos de los problemas pueden haber sido causados por la insatisfacción de los clientes con el marcado aumento del plazo de los préstamos, lo que hace que su avance a los sucesivos ciclos de préstamos – y los préstamos potencialmente más grandes asociados con estos ciclos– sea más lento.

³⁰ Por “reducción natural”, se entiende la reducción del personal debida a retiros y jubilaciones.

³¹ No estamos diciendo que CRECER y Pro Mujer Bolivia emplearon realmente esta estrategia de espera. Sus tasas de crecimiento de clientes se citan solamente para ayudar a ilustrar las compensaciones recíprocas que tienen lugar.

Pagos mensuales

Churchill, Hirschland y Painter (2002) observan que algunas IBC emplean intervalos de reembolso mensuales, lo que refleja el cambio mucho más general entre las instituciones microfinancieras líderes de América Latina a los pagos mensuales³². Mientras que las cuatro IBC que se examinan en profundidad aquí han recibido indicaciones de por lo menos cierto interés por parte de los clientes en los pagos mensuales de préstamos, solamente Pro Mujer Bolivia ha tratado esto, en un experimento que brinda un importante relato de precaución. El experimento pequeño y de un año de duración de Pro Mujer Bolivia se llevó a cabo en el año 2000 en la ciudad de El Alto, utilizando ocho bancos comunales maduros que tenían muy buen historial de reembolso. Los resultados fueron desastrosos: siete de los ocho bancos comunales tuvieron que cerrar debido a la excesiva cantidad de incumplimientos de pagos de préstamos. El principal problema fue que los clientes no podían ahorrar durante un mes a la vez, pues había demasiada presión para gastar el dinero del reembolso del préstamo. Esto probablemente se debe a los bajos niveles de ingreso de estos clientes y sus necesidades urgentes de consumo³³. Muchos clientes acabaron tomando prestado de prestamistas u otras instituciones microfinancieras para realizar sus pagos mensuales, lo que con frecuencia complicó sus problemas. Si bien esta prueba es limitada, señala que existe un posible escollo en hacer que los intervalos de reembolso sean demasiado largos, en particular para una clientela muy pobre. Al parecer se justificaría especialmente la realización de pruebas piloto

³² Por ejemplo, esta última tendencia se trata en Westley (2003, capítulo 5).

³³ Rutherford (2000) trata a fondo las dificultades con que se enfrentan los pobres cuando tratan de ahorrar en la casa entre las numerosas tentaciones de gastar en uno mismo así como de satisfacer las necesidades urgentes de la familia inmediata y hacer frente a las solicitudes de vecinos, amigos y otros parientes que les importunan.

antes de adoptar un intervalo de reembolso mensual.

Los peligros de la discreción de los oficiales de préstamo

Otra enseñanza de la experiencia de dos de las cuatro IBC estudiadas aquí es que no se logra demasiado si se deja a los oficiales de préstamo que voluntariamente hagan el cambio de reembolsos semanales a bisemanales aún en los bancos comunales que tienen muy buen desempeño. En lugar de ello, si la IBC quiere realizar este cambio, es posible que tenga que actuar con mayor decisión, por ejemplo, ofreciendo la opción directamente a los bancos comunales o sencillamente exigiendo la realización del cambio. Por ejemplo, antes del año 2000, CRECER permitía a sus oficiales de préstamo la discreción de pasar a los bancos comunales con buen historial de reembolso de préstamos y de asistencia a las reuniones a los pagos bisemanales después de cuatro ciclos de préstamo. Con el temor de que aumentarían los índices de morosidad y el impacto que esto podría tener en el monto de pago de incentivo que recibirían, fueron pocos los oficiales de préstamo que decidieron hacer esto. Para fines de 1999, solamente 2% de los bancos comunales gozaban de pagos bisemanales de préstamo. En este punto, CRECER cambió el rumbo y permitió que los bancos comunales, en lugar de los oficiales de préstamo, escogieran entre reembolsos semanales y bisemanales, lo que dio lugar a que 72% de los bancos comunales pagaran bisemanalmente un año después (cuadro 2.6). FINCA Nicaragua empleó un esquema similar que comprendía la discreción del oficial de préstamo, con resultados apenas marginalmente mejores: 20% de los bancos comunales estaban pagando bisemanalmente para septiembre de 2003. A partir de ese mes, FINCA Nicaragua comenzó a incorporar un cambio obligatorio a pagos bisemanales.

La cuestión de opción

¿Se les debería dar a los bancos comunales la opción entre pagos semanales y bisemanales, como lo hacen principalmente Pro Mujer Bolivia y CRECER en la actualidad, o se les debería obligar a aceptar pagos bisemanales, como lo está haciendo FINCA Nicaragua ahora y como CRECER lo hará con el tiempo? El principal argumento en favor de obligar a todos los clientes a aceptar pagos bisemanales es que la IBC puede reducir substancialmente sus costos, siempre y cuando no aumenten demasiado los índices de morosidad. Además, los clientes con frecuencia prefieren pagos bisemanales, principalmente debido al tiempo que ahorran, de modo que es posible que pasar a pagos bisemanales obligatorios no cree insatisfacción entre demasiados clientes.

Por otra parte, algunos clientes sí prefieren los pagos semanales a los bisemanales, y para esto podría ser acertado preservar la opción de escoger entre el uno y otro. Por ejemplo, es posible que algunos clientes tengan dificultades en ahorrar en la casa durante el curso de dos semanas, en forma análoga a la dificultad que se trató anteriormente en el caso de los clientes de Pro Mujer para realizar reembolsos mensuales. En algunos bancos comunales, puede ser que algunos clientes disfruten o se beneficien de las reuniones y que por eso prefieran reunirse semanalmente. En las IBC que tienen cuentas internas, algunos clientes con negocios de rápida rotación (en particular comerciantes que necesitan reponer inventarios frecuentemente) prefieren reuniones semanales de modo que tengan acceso a préstamos de la cuenta interna cada semana, en lugar de cada dos semanas. Los préstamos de la cuenta interna son especialmente útiles para dichos clientes porque están disponibles con poco aviso y normalmente se reembolsan de una sola vez (un pago único del principal y los intereses a final del préstamo), con lo cual los clientes pueden usar todos los fondos del préstamo durante el plazo total del préstamo. Por último si el cambio a pagos bisemanales está siempre

vinculado a plazos más largos de préstamos (como es el caso de CRECER y FINCA Nicaragua), puede ser que algunos clientes prefieran mantener los pagos semanales con el fin de mantener sus plazos de préstamos más cortos³⁴.

Teniendo en mente estas consideraciones, nuestra respuesta a la pregunta sobre opciones, planteada al comienzo de esta subsección es como sigue. Consideremos una IBC con pagos semanales y un índice de morosidad bajo (de modo que el reembolso esté bien controlado) que desea reducir sus costos pasando a los pagos bisemanales. La IBC debería introducir la opción bisemanal primero en forma voluntaria, ofreciéndola a los bancos comunales en todos los ciclos de préstamos o, tal vez en forma algo más conservadora (como lo hace Pro Mujer Bolivia), solamente a los bancos comunales que han demostrado su capacidad de reembolso durante algunos ciclos iniciales de préstamos. Esto respeta el hecho de que puede ser que algunos bancos comunales quieran seguir en el ciclo semanal. También evita el escollo común de la banca comunal de crear productos que se ajustan a todos los clientes, aún cuando el costo para la IBC de ofrecer cierta variedad de productos sea relativamente bajo, como es el caso en el ofrecimiento de préstamos con reembolsos tanto semanales como bisemanales. El nuevo producto de préstamo bisemanal debería ponerse a prueba en forma piloto para ver si los clientes lo

³⁴ Muchos clientes prefieren mantener cortos los plazos de los préstamos con el fin de progresar más rápidamente a los préstamos más grandes, y por otros motivos que se tratan en la sección siguiente. CRECER ha insistido en que los clientes que realizan pagos bisemanales acepten un ciclo de préstamos más largo, de 24 semanas, con el fin de que el banco comunal pueda cubrir uno de los módulos de educación de CRECER en un solo ciclo de préstamos. FINCA Nicaragua no se ve limitada por esta consideración, pero sencillamente ha introducido ambos cambios simultáneamente debido a que la investigación de su mercado indica que la mayoría de sus clientes prefieren préstamos de plazos más largos y reembolsos menos frecuentes.

aprecian, las tasas de reembolso permanecen elevadas y se obtienen considerables ahorros en materia de costos. Suponiendo que los resultados sean positivos, el programa podría entonces pasar de zonas de prueba piloto a todos los bancos comunales elegibles.

¿Qué debería hacer la IBC si hubiera una minoría considerable de bancos comunales que prefieren permanecer con los pagos semanales, dado el hecho de que dichos pagos pueden aumentar bastante los costos para las IBC y reducir su competitividad y sostenibilidad? Una opción es sencillamente exigir reembolsos bisemanales a todos los bancos comunales, siguiendo la teoría de que la IBC tiene mucho que ganar y que los clientes probablemente no perderían demasiado (si bien la investigación de mercado podría demostrar que esto está equivocado). Probablemente una mejor opción es dejar que los bancos comunales que deseen continuar con las reuniones semanales lo hagan, pero cobrarles los costos adicionales que implica proporcionar este servicio. El retener un producto que es popular en un segmento considerable de la clientela de la IBC ayuda a mantener la satisfacción de los clientes y a aumentar las tasas de retención de clientes. Y al cobrarles a los clientes lo que el producto cuesta realmente, la IBC protege su capacidad de generar ganancias y aumentar el alcance de sus programas.

Plazo de los préstamos

Un ámbito en el que las IBC casi seguramente deberían ofrecer a sus clientes mayores opciones es el de los plazos de los préstamos que otorgan a sus bancos comunales. Esto es cierto debido a dos motivos. En primer lugar, esto le costaría relativamente poco a la IBC, ya que bastaría prácticamente con reprogramar algunos de sus sistemas. En segundo lugar, según se explica más adelante, algunos clientes y bancos comunales prefieren préstamos a largo plazo, mientras que otros los prefieren a corto plazo. Lamentablemente, de las cuatro IBC estudiadas aquí, sólo Pro Mujer Bolivia se esfuerza por ofrecer a sus bancos comunales distintas opcio-

nes en cuanto al plazo de los préstamos; por lo tanto, esto suele ser un punto débil, incluso para estas IBC líderes.

Ya que ambos tipos de préstamos tienen ventajas, algunos socios se inclinarán más por los préstamos de más largo plazo mientras que otros preferirán los de plazos más cortos. La ventaja principal de los préstamos a largo plazo es que los pagos de reembolso se harán por períodos más largos, por lo que son más asequibles. Los préstamos a corto plazo tienen dos ventajas principales. En primer lugar, al mantener un plazo corto, los bancos comunales pueden ascender en la escalera de préstamos y obtener préstamos de mayor monto más rápidamente. En segundo lugar, los préstamos a corto plazo permiten superar lo que podría llamarse el problema de la rigidez de la fecha de comienzo. Esto es especialmente importante para los socios de un banco comunal cuyas ventas aumentan considerablemente en ciertos períodos del año, como Navidad o Semana Santa. En una situación ideal, esos socios recibirían un préstamo nuevo y quizás más grande justo antes de esos períodos de aumento de las ventas, bien sea para abastecerse de mercancías para revenderlas o para la compra de materia prima u otro material de producción³⁵. Dado que los préstamos a los bancos comunales suelen otorgarse casi inmediatamente una vez que se ha cancelado el anterior, es posible que la fecha de comienzo del préstamo nuevo no coincida con las necesidades de esos socios. No obstante, la probabilidad de obtener un nuevo préstamo cuando se necesita será mayor si se otorgan préstamos nuevos con mayor frecuencia, es decir si los ciclos de los préstamos son más cortos. Esto es particularmente cierto si se permite que el banco comunal salde sus

³⁵ Hasta un *nuevo* préstamo por la cantidad usual puede ser muy útil. Un nuevo préstamo por \$300 le da al prestatario la totalidad de los \$300 con los cuales puede trabajar. Sin embargo, mientras el prestatario reembolsa el préstamo, le queda cada vez menos dinero de los \$300 para mantener un inventario de artículos para la venta o para comprar materia prima destinada a la elaboración.

préstamos unas pocas semanas antes de lo previsto, una opción valiosa que sí permiten las cuatro IBC estudiadas aquí (véase la sección siguiente). Por ejemplo, en comparación con los clientes de los bancos comunales cuyos ciclos de préstamos son de 24 semanas o de un año, los clientes cuyo ciclo de préstamo es de 12 semanas tienen más posibilidades de que su préstamo comience cuando lo necesitan, especialmente si el préstamo anterior puede ser saldado unas semanas antes.

Existe otro factor que influirá en la elección de un préstamo a corto o a largo plazo. Este factor interviene cuando los préstamos de más largo plazo se combinan con intervalos de pago más largos (como lo hacen, por ejemplo, CRECER y FINCA Nicaragua quienes convierten los préstamos de 16 semanas con pagos semanales en préstamos de 24 semanas con pagos bisemanales). En este caso, algunos clientes tal vez prefieran préstamos a plazos más largos o más cortos, y no por el plazo mismo, sino por el intervalo de pago que lo acompaña. Tal como se explicó en la sección anterior, algunos clientes prefieren los pagos a intervalos más breves (por ejemplo, semanales) y otros optan por intervalos más largos (por ejemplo, bisemanales o hasta mensuales).

La experiencia de Pro Mujer Bolivia muestra la importancia de ofrecer a los bancos comunales una amplia gama de plazos de préstamos, los que les permiten satisfacer sus diversas necesidades. Pro Mujer Bolivia les ofrece a sus bancos comunales dos opciones a su préstamo estándar de 16 semanas, dependiendo del ciclo de préstamo en el que se encuentre el banco comunal. Durante su primer ciclo de préstamos, un banco comunal puede escoger un préstamo más corto de 12 semanas. Muchos lo hacen con el objetivo principal de obtener más rápidamente préstamos más grandes. Otros bancos comunales, incluso aquellos con necesidades futuras de crédito más modestas, optan por un ciclo de 16 semanas con miras a mantener sus préstamos más asequibles. Luego de cuatro o cinco ciclos de préstamos, los ban-

cos comunales con un buen historial de reembolso y de asistencia a las reuniones pueden optar por un plazo de 24 semanas. A menudo, los bancos comunales cuyos clientes son principalmente comerciantes conservan el plazo más corto (16 semanas) para tener acceso más frecuente al capital nuevo. Muchos otros bancos comunales, en especial aquellos cuyos socios han recibido préstamos más grandes, optan por la mayor asequibilidad de los préstamos de 24 semanas.

Si bien Pro Mujer Bolivia ha logrado un comienzo admirable al ofrecer flexibilidad en los plazos de los préstamos, podría hacer todavía más para satisfacer las diversas necesidades de sus socios. Podría, por ejemplo, ofrecer más pronto la opción del plazo de 24 semanas, quizás hasta en el primer ciclo, como lo ha hecho CRECER desde el año 2000 (cuadro 2.6). A juzgar por los índices de morosidad de CRECER, constantes en un nivel ínfimo, el haber pasado a casi todos sus clientes al ciclo de 24 semanas no necesariamente aumenta el riesgo de crédito. Pro Mujer Bolivia podría considerar también el otorgamiento de préstamos de 12 semanas después del primer ciclo, como una manera de satisfacer mejor las necesidades de sus bancos comunales más dinámicos en cuanto a préstamos más grandes o como una manera de reducir los problemas de rigidez de la fecha de comienzo, en especial para sus numerosos clientes que se dedican al comercio.

En comparación con Pro Mujer Bolivia, las otras tres IBC ofrecen aún menos flexibilidad en sus plazos de préstamos. La IBC Compartamos impone un plazo de 16 semanas a todos sus bancos comunales. Hasta septiembre de 2003, FINCA Nicaragua había hecho lo mismo. Sin embargo, en el último trimestre de 2003, sin tomar en cuenta sus preferencias, transfirió todos sus bancos comunales a préstamos de 24 semanas de plazo. Desde el año 2000, CRECER le ha permitido a sus bancos comunales escoger entre ciclos de 16 semanas (con pagos semanales) y ciclos de 24 semanas (con pagos bisemanales). Pero, luego tomó la decisión de ofrecer eventualmente sólo el ciclo de 24

semanas. Por otra parte, CRECER ha insistido, desde hace algún tiempo, en que todos los nuevos bancos comunales empleen el ciclo de 24 semanas. Tanto CRECER como FINCA Nicaragua aumentaron los montos de la escalera de préstamos al mismo tiempo que aumentaron el plazo de sus préstamos, para calmar a los clientes que pensaban que tardarían más en obtener préstamos más grandes debido al aumento de su plazo. Además, ambas entidades establecieron pagos bisemanales, un cambio apreciado por muchos, pero no todos, los clientes (véase la sección anterior). Si bien era ingenioso introducir estos tres cambios simultáneamente—para reducir la proporción de los bancos comunales que sentían que su situación se deterioraba con el aumento del plazo—se pasó por alto una estrategia mejor, la de ofrecer a los clientes la oportunidad de *escoger* entre plazos de 16 o de 24 semanas y quizás entre pagos semanales y bisemanales. Al brindar la posibilidad de escoger, las IBC podían satisfacer mejor la gama de necesidades de sus miles de clientes y asegurar que todos los bancos comunales estuvieron en una situación mejor ya que todos tendrían la opción de continuar con el mismo plazo para sus préstamos.

Pago anticipado de préstamos (prepagado de préstamos)

El pago anticipado de préstamos es una opción muy útil que las IBC pueden ofrecer para ayudar a sus clientes a superar el problema de rigidez de la fecha de comienzo que se describió en la última sección³⁶. Todas las IBC que se estudian aquí brindan esa opción. Compartamos les permite a los bancos comunales saldar sus préstamos hasta tres semanas antes de la fecha fijada como fin del ciclo de préstamos. Pro Mujer Bolivia y CRECER permiten cancelar los préstamos hasta cuatro semanas por adelantado, aunque CRECER está cambiando esto hasta tres *reuniones* por adelantado (es decir, tres semanas si el banco comunal reembolsa semanalmente y seis semanas si lo hace bise-

manalmente). FINCA Nicaragua no impone límites a cuán temprano se pueden saldar los préstamos, pero considera que los bancos comunales rara vez tienen fondos suficientes para cancelarlos más de cuatro semanas por adelantado. Muchos de los reembolsos a FINCA Nicaragua se hacen de dos a cuatro semanas antes de la clausura del ciclo del préstamo.

Los bancos comunales utilizan ampliamente el pago anticipado de préstamos. Según FINCA Nicaragua, 40% de los préstamos otorgados por sus bancos comunales son pagados anticipadamente. Tanto CRECER como Pro Mujer Bolivia informan que el prepago es muy común para los préstamos que finalizan en una fecha cercana a los principales días de fiesta. Esto les permite a los socios obtener nuevos préstamos y aumentar así sus inventarios de artículos para la venta o de materias primas para elaboración, previendo el período de aumento de las ventas. Sólo Compartamos informa que se utiliza poco el pago anticipado de los créditos, y la mayoría de dichos reembolsos se hacen cerca de Navidad.

Si bien el reembolso es una herramienta útil para reducir la rigidez de los préstamos de los bancos comunales, acarrea por lo menos dos limitaciones importantes. La primera limitación surge en las IBC similares a CRECER, que imparten educación o adiestramiento durante las reuniones de pago, y necesitan, por lo menos, un número mínimo de sesiones para cubrir un tema completo de educación o adiestramiento. Los reembolsos que reducen el número de reuniones por debajo de ese mínimo no pueden permitirse, si ha de protegerse la integridad de dichos servicios no financieros. La segunda limitación se demuestra con la experiencia de FINCA Nicaragua: muchos de los bancos comunales están tan limitados en su dinero en efectivo, que no pueden aprovechar el prepago de préstamo tanto como les gustaría y, a veces, esto les es imposible. Aunque FINCA Nicaragua les permite a sus bancos comunales cancelar los préstamos tan temprano como lo deseen, pocos bancos comunales pueden

³⁶ Véase el segundo párrafo.

recoger el dinero suficiente para pagar por adelantado antes de cuatro semanas. Esta limitación también resalta la necesidad, abordada en la sección anterior, de otorgarle a los bancos comunales cierta libertad para escoger sus plazos de préstamos. Tomemos por ejemplo, un banco comunal cuyo préstamo debe renovarse en septiembre. Podría ser muy útil para dicho banco comunal escoger un préstamo a 12 semanas o a 16 semanas en vez de uno a 24 semanas. De este modo, el banco comunal podría concluir el ciclo de préstamos justo antes de Navidad y así obtener un préstamo nuevo y quizás mayor cuando más lo necesita. Es poco probable que el banco comunal pueda asumir el pago anticipado de un préstamo de 24 semanas con suficiente antelación para lograrlo, aunque dichos pagos anticipados estuviesen permitidos.

Seguimiento de los pagos individuales

Como debe hacerlo toda IBC, las cuatro IBC estudiadas aquí hacen el seguimiento de los ahorros forzosos y de los pagos de préstamos a *nivel del banco comunal*. Por otra parte, tres de las cuatro IBC (todas menos FINCA Nicaragua) hacen el seguimiento igualmente de los ahorros forzosos y de los pagos de préstamos a *nivel del cliente individual*. En esta sección se describen los beneficios y los costos de dichos registros de clientes individuales, con el objetivo de ayudar a las IBC a decidir cuándo vale la pena que hagan el seguimiento individual. Algunos lectores quizás se sorprendan de que el seguimiento individual exija recursos muy modestos (dependiendo del estado inicial del sistema de información de la IBC) y, a la vez, aporta varios beneficios importantes.

El seguimiento individual de los pagos ofrece varias ventajas para las IBC. Para las que ofrecen o han previsto ofrecer préstamos individuales o a grupos solidarios, el seguimiento constituye una fuente de información importante para ayudar a determinar la solvencia de una persona. En el caso de las cuatro IBC estudiadas aquí, CRECER está considerando ofrecer tales préstamos, mientras

que las otras tres ya los ofrecen. Incluso para las IBC que sólo ofrecen préstamos a bancos comunales, el seguimiento individual presenta al menos cuatro ventajas. Primero, permite verificar los pagos de los socios individuales en los libros del banco comunal, con lo cual se ayuda a prevenir errores sencillos y fraudes. Segundo, el seguimiento de los pagos individuales ayuda a los oficiales de préstamo a vigilar la dinámica interpersonal de los reembolsos de préstamos y los patrones de morosidad, con mayor cuidado a lo largo del tiempo. Esto quizás le permita al oficial de préstamo intervenir estratégicamente para neutralizar una crisis de reembolso mientras está en una fase incipiente. CRECER, por ejemplo, señala esto como un gran beneficio de su sistema de información individual sobre los clientes. Tercero, al hacer el seguimiento de los pagos individuales, la IBC conserva una memoria institucional de quiénes son los deudores problemáticos, incluso cuando los oficiales de préstamo se van y hay que reemplazarlos, o sencillamente rotan entre los distintos puestos. Esto es especialmente importante en las IBC como CRECER, que deliberadamente rotan a sus oficiales de préstamo una vez al año, como una medida de control contra el fraude. Finalmente, en ciudades con poblaciones más grandes o más fluctuantes, los socios del banco comunal podrían no saber por sí solo que uno de sus socios tiene historial negativo en cuanto a reembolso de préstamos en otro banco comunal. En este sentido, el sistema de información individual de socios puede funcionar como una central de riesgo para los bancos comunales. McCord (2000, pág. 19) señala que la introducción del seguimiento individual de clientes fue uno de los principales cambios realizados por FINCA Uganda que le permitió alcanzar rápidas y drásticas mejoras en su desempeño.

Desde el punto de vista de los costos, el sistema de información de las IBC tal vez tenga que modificarse para realizar el seguimiento de los pagos individuales. Una vez que se haya hecho esto, los gastos operativos adicionales pueden ser muy pocos. Los oficiales de préstamo ya están presentes en to-

das las reuniones de reembolso, y el consignar el monto pagado por cada socio del banco comunal en cada una de las reuniones no debería ser una carga de tiempo adicional. El principal gasto operativo adicional sería el de los encargados de ingresar al sistema informático la información sobre pagos que sacan del libro de registro del oficial de préstamo, y luego generar el reporte que el oficial de préstamo llevará a la próxima reunión del banco comunal. De acuerdo con las tres IBC que han venido haciendo el seguimiento desde hace muchos años, esos gastos operativos adicionales son muy moderados.

Préstamos a grupos solidarios y a individuos

Los préstamos a grupos solidarios y a individuos les ofrecen a las IBC distintas maneras de satisfacer las necesidades de crédito de su población objetivo y ayudan a mantener elevados los niveles de satisfacción y de retención de los clientes³⁷. En partes anteriores de este mismo capítulo, cuando se trató el tamaño máximo de los préstamos de los bancos comunales, se dijo que una manera quizás muy útil para las IBC de servir y retener a los clientes cuyas necesidades de crédito superan el tope del banco comunal (por ejemplo \$1.000), consiste en ofrecerles un préstamo a grupos solidarios o a individuos, ya sea como un complemento o en reemplazo de su préstamo del banco comunal. Como usualmente estos clientes son los más rentables de las IBC, retenerlos es fundamental para aumentar su sostenibilidad y perspectivas de expansión. Tal como se dijo en el capítulo 1, los préstamos a grupos y a individuos les ofrecen a los clientes una mayor flexibilidad para ajustar a sus necesida-

³⁷ Por lo general se otorgan préstamos a grupos solidarios de 3 a 7 prestatarios. Al medir el grado al cual los préstamos pueden ajustarse a las necesidades de cada individuo, los préstamos a grupos son una situación intermedia entre una mayor libertad de los préstamos individuales y la mayor rigidez de los préstamos de los bancos comunales, que se otorgan a grupos más grandes de aproximadamente 15 a 30 prestatarios a la vez.

des individuales la fecha de inicio y el plazo y la frecuencia de reembolso del préstamo, así como para eliminar otras rigideces, los onerosos requisitos de fianza y los costos transacción impuestos por la metodología de la banca comunal. Más aún, tal como se demostró en el capítulo 1, servir a sus clientes utilizando préstamos individuales puede resultar tan económico para las IBC como lo es utilizar préstamos de bancos comunales. Si esto pudiera llegar a ser cierto, las IBC podrían pensar en ofrecer a todos sus clientes préstamos individuales y no sólo a sus grandes prestatarios, puesto que al hacerlo no se aumentan los gastos totales de la IBC. Incluso si los préstamos individuales llegasen a ser más costosos para las IBC que los préstamos de los bancos comunales, las IBC pueden recuperar dicho costo adicional simplemente cobrando un poco más por los préstamos individuales.

Pese a las numerosas ventajas de los préstamos individuales y de grupo, no todas las IBC deberían intentar ofrecer esos préstamos. Wright (1998) y Wright, et al. (2001; 2002) presentan una excelente guía de si las IBC y las otras instituciones de microfinanzas deberían introducir un nuevo producto, como los préstamos individuales o a grupos, a su gama existente de productos. Esta sección no procura resumir esos debates, sino examinar *cómo* deberían ofrecer préstamos individuales y a grupos las IBC que deciden hacerlo.

Las IBC que ofrecen préstamos individuales o a grupos deberían preocuparse de lo expuesto en las secciones anteriores con respecto a lograr mayor flexibilidad y mejor orientación a los clientes en relación con los productos de préstamo de bancos comunales. Muchos clientes de los bancos comunales aprecian mucho los servicios no crediticios que reciben en sus bancos comunales y son renuentes a dejarlos, incluso si eso significa renunciar a un préstamo de grupo o individual más grande o mejor adaptado a sus necesidades. Por ejemplo, los clientes de los bancos comunales tal vez valoren los servicios de ahorro, la educación especializada u

otros servicios formales no financieros que la IBC suministre, así como el establecimiento de redes informales con otros socios, la asistencia técnica informal, el empoderamiento, el disfrute de la socialización, el sentimiento de pertenecer a algo y otros servicios informales no financieros que pueden resultar de la participación en un banco comunal. Es por ello que las IBC deben esforzarse por mejorar sus préstamos a los bancos comunales así como otros productos de préstamos para presentar a los clientes un conjunto de opciones tan buenas como sea posible ofrecer. De ese modo, los clientes podrán escoger entre un préstamo de grupo o individual –con su mayor flexibilidad y menores riesgos y costos de transacción– o un préstamo de un banco comunal, con sus beneficios no crediticios.

De las cuatro IBC estudiadas aquí, todas excepto CRECER ofrecen préstamos a grupos solidarios o a individuos. En el cuadro 2.8, se presentan ciertas características de los productos de préstamo individuales y de grupo y se dan las bases para varias observaciones acerca de la mejor práctica.

Dos problemas

En las tres IBC, el número de préstamos individuales o de grupo (para septiembre de 2003) es sólo una pequeña proporción del número total de préstamos (cuadro 2.8, línea 1). Esto es comprensible en el caso de FINCA Nicaragua que acababa de comenzar sus préstamos a grupos en enero de 2003 y sus préstamos individuales en septiembre del mismo año. Sin embargo, Compartamos y Pro Mujer Bolivia han ofrecido estos préstamos durante varios años. ¿Por qué los préstamos a grupos y a individuos son tan limitados en estas dos IBC?

Hay por lo menos dos problemas fundamentales que pueden explicar ese escaso número de préstamos individuales y a grupos en Pro Mujer Bolivia y en Compartamos (véase el

cuadro 2.8, líneas 7 y 8). Primero, la razón fundamental por la cual el préstamo individual de Pro Mujer Bolivia no ha tenido éxito es que cualquier cliente de esta IBC que desee obtener un préstamo individual o de grupo debe abandonar su banco comunal. Como se ha dicho anteriormente, muchos socios de los bancos comunales valoran las ventajas no crediticias que les ofrecen sus bancos comunales y no están dispuestos a abandonarlos por obtener un préstamo individual o de grupo. En Compartamos, un factor diferente explica el escaso número de préstamos individuales y de grupo: un sistema distorsionado de pago de incentivos para los gerentes de sucursal. Los gerentes de sucursal de Compartamos reciben la cuarta parte de su ingreso total en forma de bonos de incentivos. Estos bonos están vinculados al tamaño y a la calidad de su cartera de préstamos en el banco comunal y no dependen del tamaño ni de la calidad de su cartera de préstamos individuales o de grupo. El resultado no es de ningún modo sorprendente: los gerentes de sucursal dirigen su atención y la de su personal casi exclusivamente a la promoción y a la atención de las carteras de los préstamos de banco comunal.

Los socios con préstamos individuales y de grupo afiliados a FINCA Nicaragua comparten igualmente el primero de estos dos problemas. Como una posible solución, tanto Pro Mujer Bolivia como FINCA Nicaragua deberían considerar ofrecer los préstamos individuales y de grupo no sólo como *reemplazos* de los préstamos de banco comunal (como lo hacen ahora) sino también como *complementos* a los préstamos de banco comunal (como lo hace Compartamos, por ejemplo). De esta manera, los socios no se verán en la obligación de renunciar a todos los apoyos y otros beneficios no crediticios que les dan los bancos comunales y que tantos socios valoran tan altamente. El costo adicional por permitirle a un socio permanecer en su banco comunal y

Cuadro 2.8
Características de los préstamos a grupos solidarios (G) e individuales (I)

	Compartamos	FINCA Nicaragua	Pro Mujer Bolivia
1. Número de préstamos	Préstamos G: 5.300 Préstamos I: 1.260 (Préstamos BC: 184.000)	Préstamos G: 16 Préstamos I: 0 (comienzo) (Préstamos BC: 29.000)	Préstamos G: no se ofrecen Préstamos I: 170 (Préstamos BC: 32.000)
2. Dónde se ofrecen	19 de las 68 sucursales de Compartamos		Ciudades La Paz y Sucre
3. ¿Un oficial de préstamo para préstamos G e I, separado del oficial de préstamo del banco comunal?	Sí	Sí	Sí
4. Tamaño	Préstamos G: \$150-1.600 ¹ Préstamos I: \$500-5.000 (Préstamos BC \leq \$1.400)	Préstamos G: \$400-2.500 Préstamos I: \$400-5.000 (Préstamos BC \leq \$1.000)	Préstamos I: \$500-3.000 (Préstamos BC \leq \$1.000)
5. Frecuencia de reembolso	Préstamos G e I: bisemanales o mensuales (Préstamos BC: semanales)	Préstamos G e I: pagos semanales, pero pasarán a bisemanales en junio 2004. (Préstamos BC: igual que los préstamos G e I)	Préstamos I de \$500-800: bisemanales. Préstamos I >\$800: mensuales. (Préstamos BC: semanales o bisemanales)
6. Plazo	Préstamos G: 3-6 meses Préstamos I: 3-10 meses (Préstamos BC: 16 semanas)	Préstamos G e I: 16 semanas, pero pasarán a 24 semanas para finales de 2003. (Préstamos BC: igual que los préstamos G e I)	Préstamos I: 6-12 meses (Préstamos BC: 12-24 semanas)
7. ¿Deben los clientes dejar el banco comunal para recibir un préstamo G o I?	No	Sí	Sí
8. ¿Reducen el número de préstamos G e I el sistema distorsionado de pago de incentivos?	Sí	No	No
9. ¿Se ofrecen los préstamos G e I únicamente a los egresados del banco comunal?	No, a cualquiera	No, a cualquiera	Sí
10. ¿La IBC hace el seguimiento de los pagos individuales en el banco comunal?	Sí	No	Sí

Notas: A veces se muestran los datos comparativos (entre paréntesis) de los préstamos a bancos comunales. Dado que CRECER no ofrece préstamos a grupos solidarios ni individuales, no aparece representado en este cuadro.

Abreviaciones para cada tipo de préstamo: Individual (I), Grupo solidario (G), Banco Comunal (BC).

¹ Compartamos ofrece préstamos individuales y a grupos solidarios sólo en la ciudad de México. Fuera de la ciudad de México, Compartamos sólo ofrece préstamos de banco comunal y, en algunos lugares, préstamos individuales. Compartamos encontró una gran resistencia de los consumidores a sus préstamos de banco comunal y optó por reemplazarlos por préstamos a grupos solidarios. Ya que no se ofrecen préstamos de banco comunal en la capital, Compartamos permite hacer allí préstamos a grupos solidarios por el monto mínimo de \$150. Esto contrasta con el tamaño mínimo de \$400-\$500 para los préstamos individuales y a grupos solidarios de las otras dos IBC y con el tamaño mínimo de \$500 para los préstamos individuales de Compartamos.

Fuente: Encuesta realizada entre agosto y septiembre de 2003 en estas tres IBC. Toda la información del cuadro corresponde a esa fecha.

continuar ofreciéndole un préstamo de banco comunal (más allá del costo de otorgarle un préstamo individual o de grupo) es considerado por las tres IBC como costo muy pequeño. En consecuencia, este arreglo no debería aumentar mucho los gastos operativos de la IBC. En cualquier caso, se debería asignar un precio a cada tipo de préstamo para que por lo menos cubra sus costos y, de ser posible, genere una ganancia para la IBC. El permitir a los clientes de las IBC el acceso simultáneo a dos préstamos sigue una tradición de instituciones bancarias más grandes, las cuales generalmente están más que felices cuando un cliente solicita un préstamo adicional. La solución para el segundo de los dos problemas descritos en el párrafo anterior es evidente. Compartamos debería realizar al menos un balance aproximado de cómo trata su sistema de pago de incentivos a los préstamos individuales, de grupo y de bancos comunales, tal y como lo han hecho FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia.

La cuestión de desviarse de la misión

Una forma en que las IBC puedan promover el producto de préstamos individuales o a grupos es ofrecerlos a todos sus clientes ubicados en el área de servicio de la IBC y no sólo a los que han participado en su programa de banca comunal. Así lo hacen Compartamos y FINCA Nicaragua, pero no Pro Mujer Bolivia (cuadro 2.8, línea 9). Pro Mujer Bolivia limita su producto de préstamo individual a los egresados de sus bancos comunales como un modo de no desviarse de su misión. Es decir, procura dirigir sus recursos humanos y financieros para servir a las personas más necesitadas con préstamos de banco comunal y reserva sus préstamos individuales más grandes (préstamo mínimo de \$500) sólo para quienes han sobrepasado los préstamos de su banco comunal y que, por lo tanto, probablemente eran muy pobres cuando ingresaron originalmente en sus bancos comunales. Pro Mujer Bolivia prefiere no ofrecer sus préstamos individuales más grandes a otras personas en su área de servicios, como una manera de no orientar sus

recursos a los menos pobres o incluso los no pobres.

Si bien los objetivos de Pro Mujer Bolivia son loables, no está claro que la restricción a su clientela sea útil para lograrlos. Es cierto que, en el corto plazo, el ofrecer préstamos individuales más grandes a socios completamente nuevos puede reducir el impacto de Pro Mujer Bolivia sobre la pobreza al disminuir sus recursos disponibles para ayudar a nuevos clientes de banca comunal que son muy pobres. Sin embargo, a la larga, lo opuesto puede ser cierto. Los préstamos individuales más grandes pueden generar ganancias significativas para Pro Mujer Bolivia y así aportarle fondos para extender sus operaciones de banca comunal a un gran número de clientes muy pobres en nuevas áreas. Las ganancias pueden aumentar aún más al eliminar la restricción a la clientela debido al drástico aumento en la densidad de posibles clientes para préstamos individuales (es decir, en el número de posibles clientes de préstamos individuales en un determinado barrio), lo que podría llevar a aumentos sustanciales de la productividad de los oficiales de préstamo. Además de permitirle a Pro Mujer Bolivia llegar a más personas muy pobres, las ganancias generadas por un programa de préstamos individuales ampliado podrían utilizarse también para ayudar a reducir la tasa de interés aplicada a todos los préstamos de Pro Mujer Bolivia. Esto aumentaría la competitividad del programa de banca comunal de Pro Mujer Bolivia y proporcionaría un subsidio cruzado a los clientes más pobres de los bancos comunales con sus préstamos muy pequeños. De la misma manera, muchas cooperativas de ahorro y crédito en América Latina por mucho tiempo han prestado servicios a una clientela diversa de prestatarios pobres y de clase media, prestatarios que el sistema tradicional de bancos no ha servido. Gracias a ese conjunto heterogéneo de clientes, muchas de estas cooperativas han podido cobrar a sus prestatarios pobres tasas de interés muy por debajo de las que cobran otras instituciones de microfinanzas. Si las IBC quieren realmente ampliar al máximo la ayuda que pue-

den ofrecer a los más necesitados, deberían recordar el dicho de que los más pobres merecen contar con los servicios de una institución financiera con una clientela heterogénea, de manera que no tengan que pagar tanto por sus préstamos muy pequeños.

Ampliar más las opciones para el cliente

Uno de los beneficios clave de los préstamos individuales y a grupos solidarios es la flexibilidad que tienen para ajustarse a las necesidades individuales de los clientes. Las IBC que ofrecen préstamos individuales y a grupos solidarios pueden aumentar estos beneficios ampliando la gama de opciones de reembolso al alcance de sus prestatarios. Por ejemplo, pueden ofrecer plazos de vencimiento del préstamo y opciones de frecuencia de reembolso que no están disponibles con los préstamos de banca comunal. Compartamos y Pro Mujer Bolivia ofrecen préstamos individuales y de grupo con frecuencias de reembolso bisemanales y mensuales y una gama mucho más amplia de plazos en comparación con los que ofrecen sus productos de banca comunal (cuadro 2.8, líneas 5 y 6). Por otro lado, FINCA Nicaragua ofrece exactamente la misma frecuencia de reembolso y el mismo plazo para sus préstamos individuales y a grupos solidarios que para sus préstamos de banca comunal. Con ello se pierde la oportunidad de diversificar las ofertas de sus productos de una manera que cubre mejor las necesidades de sus clientes.

Especialización del oficial de préstamo

Para analizar los solicitantes de préstamos individuales y de grupo, las tres IBC contratan a oficiales de préstamo totalmente separados de los oficiales de préstamo de la banca comunal (cuadro 2.8, línea 3). Esta separación de funciones reconoce que se necesitan tanto una metodología de préstamo como capacidades del oficial de préstamo totalmente diferentes para suscribir préstamos individuales o de grupo, en contraste con los préstamos de los bancos comunales. Las tres IBC tratan de emular las mejores prácticas

aplicadas por los prestamistas destacados que otorgan créditos de grupo o individuales. En el caso de los préstamos individuales, por ejemplo, esto incluye el análisis del carácter del cliente, el flujo de caja de su negocio, la garantía, su historial de crédito, así como la estabilidad de su negocio. Tal como se expuso en el párrafo anterior, tanto Compartamos como Pro Mujer Bolivia (pero no FINCA Nicaragua) realizan un seguimiento de los pagos individuales de cada socio a los préstamos de banca comunal, lo que constituye una excelente fuente de información sobre el historial de crédito de los clientes que aspiran a recibir un préstamo individual o de grupo.

Reemplazo de los préstamos de la cuenta interna

Desde marzo de 2003, Compartamos ha venido realizando una prueba piloto de un interesante producto de préstamo, llamado el “préstamo paralelo”. Este producto aspira a reemplazar al menos parcialmente los préstamos de la cuenta interna que fueron descontinuados por Compartamos en el año 2000. Los préstamos paralelos fueron muy bien recibidos en las pruebas piloto, ya que cerca de una cuarta parte de los socios de los bancos comunales solicitó un préstamo paralelo en un ciclo dado. Para diciembre de 2004 y luego de finalizada la fase de prueba, Compartamos espera tener 20.000 clientes con préstamos paralelos.

Los préstamos paralelos están destinados a satisfacer las necesidades de crédito a corto plazo, como las necesidades de los comerciantes antes de un período de fiestas o cualquier otro en que las ventas aumentan marcadamente. Pueden también utilizarse para costear necesidades de consumo de corto plazo o necesidades de emergencia. En el ciclo de préstamo de los bancos comunales de Compartamos, un ciclo que consta de 16 reuniones semanales, los préstamos paralelos pueden comenzar en la cuarta semana o después y deben ser reembolsados en la semana 15 a más tardar.

Aunque el banco comunal no le garantiza el reembolso de los préstamos paralelos a Compartamos, sí asume la responsabilidad de recomendar si debería otorgarse un préstamo a un socio determinado, así como el monto del préstamo. El banco comunal tiene un fuerte incentivo en seleccionar bien a la persona que recibirá el préstamo, ya que no se podrá otorgar a ningún socio del banco comunal otro préstamo paralelo cuando aunque sea uno de esos préstamos esté en mora.

Compartamos está empezando con prudencia con el nuevo producto de préstamo, permitiendo los préstamos paralelos tan sólo a bancos comunales que hayan reembolsado bien sus préstamos en por lo menos seis ciclos. Los préstamos paralelos también están limitados en tamaño a un máximo de 30% del monto del préstamo que el socio tiene con Compartamos. Compartamos espera que este producto genere ganancias adicionales significativas ya que las pruebas piloto indican que los préstamos paralelos pueden ser ofrecidos por los mismos oficiales de préstamo, con sólo un pequeño aumento en la duración de las reuniones y, en consecuencia, con un pequeño o incluso con ningún aumento del personal. Compartamos cobra sus tasas habituales de préstamo de banco comunal en sus préstamos paralelos.

Los préstamos paralelos se vislumbran como un producto prometedor que puede ser interesante para el número cada vez mayor de IBC que han cerrado su cuenta interna o que han comenzado nuevos programas sin ella. Hay un posible problema con este producto, al menos de la manera como lo está manejando Compartamos. Se trata de su potencial de imponer altos costos de transacción a los prestatarios. Esto se debe a que cada persona con un préstamo paralelo debe ir al banco cada semana a depositar su reembolso semanal del préstamo paralelo. (El recibo de este pago debe mostrarse en la próxima reunión del banco comunal como prueba de pago.) La carga de esos viajes semanales puede ser particularmente pesada para los socios que viven lejos de la sucursal del

banco receptor del pago y no pueden combinar sus viajes con los de otros beneficiarios de préstamos paralelos (aunque Compartamos lo permite). Dado que estos préstamos son muy pequeños, no parecería demasiado difícil que el banco comunal recibiera cada semana los depósitos para pagar los préstamos paralelos junto con los pagos al préstamo del banco comunal, lo que les ahorraría a los clientes de los préstamos paralelos tiempo y costos de transporte.

Ahorros forzosos

Las instituciones de banca comunal (IBC) exigen típicamente que cada socio de un banco comunal ahorre. En esta sección se formulan cuatro recomendaciones sobre esos ahorros forzosos:

- Menos ahorros forzosos. Las IBC con un buen desempeño en cuanto a reembolso —por ejemplo, con índices de morosidad inferiores a 5%— deberían considerar seriamente la posibilidad de limitar los saldos de los ahorros forzosos de los clientes a un máximo de 10% a 20% del monto que el cliente ha solicitado en préstamo a la IBC en el ciclo actual de préstamos.
- Tasas variables de ahorros forzosos. Las IBC pueden reconocer para efectos prácticos que algunos bancos comunales son más riesgosos que otros mediante variaciones de la siguiente relación:

Saldo de ahorros forzosos del cliente

Monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo actual de préstamos

Esta relación se fijaría en un nivel más bajo para todos los clientes de los bancos comunales con buen historial de reembolso y en un nivel más alto para todos los clientes de los bancos comunales con deficiente historial de reembolso. De esa manera, la garantía en efectivo

aumenta donde sea necesario y disminuye donde no lo sea³⁸.

- Mayor acceso a los ahorros forzosos (mayor liquidez). Las IBC deberían considerar seriamente la posibilidad de seguir el ejemplo de Compartamos y de CRECER y ofrecer a sus clientes un producto de banca comunal en que los ahorros forzosos estén totalmente disponibles al final de cada ciclo de préstamos sin tener que abandonar el banco comunal.
- Opciones de iliquidez. Para los clientes que prefieran que sus ahorros sean ilíquidos, las IBC pueden ofrecer productos de una gama de opciones, incluso bancos comunales tradicionales (con ahorros forzosos disponibles solamente cuando el cliente se retira del banco comunal o en una emergencia), productos de ahorro contractual y cuentas de depósito a plazo fijo. Para las IBC que no movilicen el ahorro por cuenta propia, estos dos últimos productos se ofrecerían por medio de una institución financiera asociada que estuviera autorizada para aceptar depósitos.

Al igual que muchas otras, las cuatro IBC que se estudian aquí han instituido el sistema de ahorros forzosos por dos razones principales: garantías en efectivo y acumulación de ahorros de los clientes³⁹. Como se

³⁸ Esta es la misma relación que el primer punto recomienda limitar a un máximo de 10% a 20%. Al tomar juntas estas dos recomendaciones, esa relación podría fijarse en 5% para todos los clientes de los bancos comunales con historial de reembolso muy bueno, en 10% para todos los clientes de los bancos comunales con historial de reembolso razonablemente bueno y en 15% a 20% para todos los clientes de los bancos comunales con historial de reembolso más flojo.

³⁹ Para las IBC que ofrecen préstamos internos, otra posible razón para instituir un sistema de ahorros forzosos es proporcionar financiamiento para esos préstamos. Sin embargo, los préstamos internos podrían financiarse más bien con un programa de ahorros voluntarios líquidos y quizá

señaló en la sección anterior sobre el control de la morosidad, las cuatro IBC utilizan los ahorros forzosos como garantía en efectivo para impedir el fracaso total de los bancos comunales y mitigar los efectos de esos fracasos en la IBC. Con varios grados de coacción, las cuatro IBC también usan los saldos de ahorros forzosos para cubrir los casos más comunes de incumplimiento del pago de préstamos individuales que no amenazan la existencia del banco comunal. La segunda razón importante por la cual las cuatro IBC obligan a sus clientes a ahorrar es enseñarles la disciplina y el hábito de ahorrar y mostrarles las posibilidades que se les presentarían al tener un cuantioso saldo de ahorros. Por ejemplo, un cuantioso fondo de ahorros podría emplearse para atender situaciones de emergencia, pagar la matrícula escolar y otros gastos elevados del hogar, comprar herramientas o maquinaria o iniciar otro negocio.

Las cuatro IBC difieren claramente en la importancia que atribuyen a las dos razones principales para instituir el sistema de ahorros forzosos y es interesante señalar que esa diferencia se refleja con claridad en la naturaleza de sus programas de ahorros forzosos. La principal finalidad de los ahorros forzosos declarada por Compartamos y CRECER es la garantía en efectivo, en tanto que para FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia es la acumulación de ahorros de los clientes (cuadro 2.9). Teniendo en cuenta esa distinción, Compartamos y CRECER también establecen menores saldos de ahorros forzosos de los clientes (como porcentaje del monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo actual de préstamos), devuelven todos los ahorros forzosos al final de cada ciclo de préstamos y exigen la entrega de

con más éxito, en vista de los altos rendimientos que ganan los ahorristas en sus préstamos de cuenta interna. De las cuatro IBC aquí estudiadas, CRECER y Pro Mujer Bolivia todavía mantienen una cuenta interna, pero ninguna citó su financiamiento como una razón importante para su programa de ahorros forzosos.

todos los ahorros forzosos antes del desembolso del préstamo⁴⁰.

Por otra parte, FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia establecen mayores saldos de ahorros forzosos (como porcentaje del monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo actual de préstamos), no devuelven los ahorros forzosos al final del ciclo de préstamos y exigen que sus clientes cumplan con sus obligaciones en cuanto a ahorros forzosos mediante el pago de cuotas iguales en cada reunión del banco comunal durante el ciclo de préstamos. Además, tanto en FINCA Nicaragua como en Pro Mujer Bolivia, los clientes pueden tener acceso a sus ahorros forzosos solamente si abandonan el banco comunal o en caso de emergencia (como una hospitalización). En estas dos IBC, se permite que los clientes abandonen el banco comunal, obtengan sus ahorros y reingresen al mismo banco al día siguiente sin perder un solo ciclo de préstamos. Sin embargo, no hay ninguna garantía de que esos clientes serán aceptados de nuevo en el banco comunal, particularmente si se les considera conflictivos. Además, Pro Mujer Bolivia (pero no FINCA Nicaragua) exige que los clientes en esa situación comiencen de nuevo con montos de préstamo de nivel de ingreso, lo que aumenta el castigo asociado al acceso a los ahorros forzosos y, por lo tanto, aumenta la iliquidez de esos ahorros. Ante este telón de fondo, tratamos ahora cada una de las cuatro conclusiones principales en orden.

⁴⁰ Quizá parezca difícil para un cliente entregar todos sus ahorros forzosos en una suma global antes de recibir el préstamo solicitado. Sin embargo, esa suma global puede ahorrarse poco a poco, como ahorro voluntario durante el ciclo de préstamos anterior. Además, esos ahorros voluntarios pueden agregarse a la suma global de ahorros forzosos devuelta al cliente al final del ciclo de préstamos anterior. Para el primer préstamo de un cliente, la suma global exigida puede ahorrarse ya sea antes de ingresar al programa de banca comunal o durante un período de varias semanas antes del primer préstamo, período empleado para capacitar a los socios de un nuevo banco comunal y para ahorrar.

El monto de los saldos de ahorros forzosos

Durante su primer ciclo de préstamos, se exige que todos los socios de los bancos comunales de Pro Mujer Bolivia ahorren 20% del monto que han tomado en préstamo de Pro Mujer Bolivia en ese ciclo de préstamos. Durante los ciclos de préstamo subsiguientes, deben seguir ahorrando 20% del monto que han tomado en préstamo en ese ciclo y esos ahorros se acumulan hasta que el *banco comunal* pueda alcanzar un *saldo* de ahorros de por lo menos 30% del monto que ha tomado en préstamo de Pro Mujer Bolivia en el ciclo de préstamos corriente. Una vez que la meta de 30% pueda alcanzarse durante el ciclo actual de préstamos, se puede reducir el requisito de ahorro de 20% a un mínimo de 5%. Sin embargo, los bancos comunales también pueden decidir que todos los socios deben ahorrar un porcentaje mayor que ése, por ejemplo, 10% ó 20% del monto que ha tomado en préstamo cada uno. En resumen, la meta de los *bancos comunales* de Pro Mujer Bolivia es tener *saldos* de ahorros forzosos de un mínimo de 30% del monto que el banco comunal ha tomado en préstamo de Pro Mujer Bolivia en el ciclo de préstamos corriente. El diseño del programa asegura que los saldos de ahorros forzosos del banco comunal nunca serán inferiores a 20% del monto que han tomado en préstamo de Pro Mujer Bolivia en el ciclo de préstamos corriente. Eso significa que, en promedio, los saldos de ahorros forzosos de los clientes tendrán una meta de 30% (y un mínimo de 20%) del monto que el cliente ha tomado en préstamo de Pro Mujer Bolivia en el ciclo actual de préstamos.

El programa de ahorros forzosos de FINCA Nicaragua exige que los clientes ahorren 32% del monto que han tomado en préstamo de FINCA Nicaragua en el ciclo de préstamos corriente y no establece ningún límite máximo en cuanto al monto del saldo resultante de los ahorros forzosos. Por ende, los saldos de ahorros forzosos de los clientes de FINCA Nicaragua son siempre por lo menos

Cuadro 2.9
Ahorros forzosos

	Compartamos	CRECER	FINCA Nicaragua	Pro Mujer Bolivia
Principal finalidad de los ahorros forzosos	Garantía en efectivo	Garantía en efectivo	Acumulación de ahorros	Acumulación de ahorros
El <i>monto</i> de los ahorros forzosos de los clientes en el ciclo actual de préstamos como % del monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo actual de préstamos	10%	10%-20% ¹	32%	Por lo general, 20%, pero puede reducirse en ciclos posteriores ²
El <i>saldo</i> mínimo de los ahorros forzosos del cliente como % del monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo actual de préstamos	10% ³	10%-20% ³	Mínimo, 32%. No hay un máximo.	Para el banco comunal: un mínimo de 20%, una meta de al menos 30%
Ahorros forzosos: ¿acumulados o devueltos al final de cada ciclo?	Devueltos	Devueltos	Acumulados	Acumulados
Ahorros forzosos: pagados por el cliente ¿antes de conceder el préstamo o durante el reembolso del mismo?	Antes de conceder el préstamo	Antes de conceder el préstamo	Durante el reembolso del préstamo ⁴	Durante el reembolso del préstamo ⁴

¹ La tasa de ahorro forzoso de CRECER es de 10% en las zonas rurales y de 10% a 20% en las zonas periurbanas. CRECER cree que hay un mayor riesgo de incumplimiento de pago de los préstamos en las zonas periurbanas debido a menos controles sociales y a mayor competencia de otras instituciones financieras, de manera que a menudo fija la tasa de ahorro forzoso en esas zonas en 15% ó 20%.

² Como se explica en el texto.

³ Estos porcentajes para Compartamos y CRECER son iguales a los de la línea anterior porque los ahorros forzosos se devuelven siempre al final de cada ciclo de préstamos. Por lo tanto, el saldo de los ahorros forzosos de un cliente es igual al monto de sus ahorros forzosos en el ciclo de préstamos corriente.

⁴ Los ahorros forzosos se pagan en cuotas iguales en cada reunión del banco comunal durante el ciclo de préstamos.

Fuente: Encuesta de estas cuatro IBC, realizada en agosto y septiembre de 2003.

de 32% del monto que han tomado en préstamo y pueden ascender a 100% o más.

Los saldos de los ahorros forzosos de 30% o más del monto de los préstamos corrientes parecerían ser una garantía en efectivo excesiva para las IBC con tan excelente historial de reembolso de sus clientes como los de FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia. Compartamos y CRECER han mantenido historiales de reembolso de los clientes igualmente notables (cuadro 2.2), con saldos de ahorros forzosos mucho más bajos: Compartamos con 10% del monto de préstamos corrientes y CRECER con 10% del monto

de préstamos corrientes en las zonas rurales y de 10 a 20% en las zonas periurbanas.

Si bien FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia están de acuerdo en que tal vez no se necesiten saldos de ahorros forzosos tan elevados para fines de la garantía en efectivo, justifican esos saldos aduciendo como razón el hecho de que ayudan a los clientes a acumular un fondo de ahorros considerable que pueden utilizar más tarde para atender situaciones de emergencia, iniciar otro negocio, comprar herramientas o maquinaria, o para cualquier otro de los muchos fines valiosos para los que se pueden emplear los ahorros. El asunto no es en determinar si los ahorros

son útiles; por supuesto que lo son. El asunto es en determinar si las IBC deberían obligar a todos sus clientes a ahorrar a tasas tan elevadas.

Muchos clientes probablemente quedarán perjudicados por los requisitos de un alto monto de ahorros forzosos, como los establecidos por Pro Mujer Bolivia y FINCA Nicaragua. Estos clientes podrían aumentar sus ingresos con más rapidez y salir de la pobreza si se les permitiera tomar una parte o la totalidad de sus contribuciones de ahorros forzosos e invertirlas en sus propios negocios, por ejemplo, como capital de trabajo adicional o para la compra de herramientas y equipo. Eso no quiere decir que no hay muchos clientes a quienes el ahorro no les ayudaría, por ejemplo, porque necesitan cantidades mayores para invertir. El asunto crítico es el siguiente: ¿ahorrarán esos clientes voluntariamente cuando ello favorezca sus mejores intereses, o debería obligárseles a ahorrar porque no tienen la fuerza de voluntad para hacerlo aun cuando ello favorezca sus mejores intereses? Considerando esas posibilidades, la cuestión puede enunciarse de una forma más explícita: ¿cuántos clientes se ven perjudicados por requisitos de un alto monto de ahorros forzosos (porque los clientes no necesitan tantos ahorros y estarían en mejor situación si se les permitiera ahorrar menos o no ahorrar absolutamente nada) y cuántos se benefician de los requisitos de un alto monto de ahorros forzosos (porque los clientes necesitan por lo menos esa cantidad de ahorros pero carecen de la fuerza de voluntad para ahorrar)?

Aunque esta pregunta es muy difícil de responder directamente, las amplias pruebas existentes indican que es falsa, a todas luces, la antigua creencia de que los pobres no ahorran por cuenta propia. De hecho, hay un consenso cada vez mayor con respecto a una nueva opinión de que los pobres pueden ser demasiado pobres y vulnerables *para dejar* de ahorrar. Los pobres, como toda la demás gente, enfrentan la posibilidad de estar en situaciones de emergencia personales (como una enfermedad, accidentes, muerte, incen-

dio, robo, mayor competencia comercial y pérdida del empleo) y situaciones de emergencia general (como recesiones, inflación, inundaciones, terremotos y huracanes). Esos acontecimientos pueden ejercer fuertes presiones económicas de tendencia descendente en los hogares. Por lo tanto, los hogares pobres, que quizá viven en los márgenes de la subsistencia, tienen una profunda motivación para ahorrar, de manera que ellos y sus familias no sean lanzados por esos acontecimientos a situaciones de privación aún mayor, como grave insuficiencia de alimentos o hambre. Los pobres, al igual que los demás, también ahorran para acontecimientos importantes del ciclo de vida, como matrimonios, entierros, nacimientos, festivales, educación y establecimiento de un hogar.

Hay un gran acervo de pruebas empíricas de que aun los pobres ahorran por cuenta propia. No trataremos de examinar todas estas pruebas aquí, pero citaremos algunos ejemplos. Wright (2000, pág. 72) señala que hay cinco ahorristas por cada prestatario en el renombrado Banco Rakyat Indonesia (BRI), una institución microfinanciera que por mucho tiempo ha venido ofreciendo servicios de crédito y de ahorros voluntarios a muchas personas pobres. Otro grupo de instituciones que también ha ofrecido tanto servicios de crédito como de ahorros voluntarios a clientes pobres por mucho tiempo son las cooperativas de ahorro y crédito de América Latina. A juzgar por las pruebas disponibles de las encuestas realizadas sobre los niveles de ingreso de los clientes, la tasa de pobreza de los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito de América Latina parece ser aproximadamente igual a la tasa de pobreza de los clientes de otras instituciones microfinancieras en la región, que es aproximadamente de 20% a 50% (Westley, 2001). En un reciente inventario preparado por el BID/CGAP de 273 de las cooperativas de ahorro y crédito más grandes e importantes de 11 países latinoamericanos con grandes mercados de microfinanciamiento, había 2,64 ahorristas por cada prestatario⁴¹. Tanto

⁴¹ Los 11 países son Bolivia, Colombia, Costa

estos datos como los del BRI muestran que los ahorros voluntarios son una actividad mucho más generalizada que los préstamos. Los datos sobre el tamaño promedio de las cuentas de ahorros en las cooperativas de ahorro y crédito de América Latina corroboran las pruebas obtenidas en encuestas que muestran que muchos ahorristas de las cooperativas de ahorro y crédito son pobres, lo que recalca el punto de que los pobres ahorran por cuenta propia en gran número. Por ejemplo, Branch y Klaehn (2002, pág. 9) observan que 94% de las 120.000 cuentas de ahorros en 15 importantes cooperativas de ahorro y crédito de Bolivia son de menos de \$500 y tienen un saldo promedio de \$47. Branch (2002a) observa que, de las 782.000 cuentas de ahorros en 22 importantes cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, 81% son de menos de \$100 y 94% son de menos de \$300. Richardson (2002) observa que 89% de las 116.000 cuentas de ahorros en cuatro importantes cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala son de menos de \$300, con un saldo promedio de \$29. Por último, Richardson (2002) muestra que de los 2,44 millones de cuentas de ahorros en 85 cooperativas de ahorro y crédito de Bolivia, Ecuador, Guatemala, Rumania y las Filipinas, 94% son de menos de \$300, con un saldo promedio de \$33.

En vista de esta nueva opinión de que los pobres tienen razones poderosas para ahorrar y que un gran número de ellos, de hecho, ahorra voluntariamente, las IBC que exigen un alto monto de ahorros forzosos deberían reconsiderar si es prudente imponer esos requisitos. Estas IBC bien pueden estar privando a muchos de sus clientes del capital que necesitan para ampliar sus negocios y crecer lo suficiente para salir de la pobreza. Por esta razón, recomendamos que las IBC con un buen desempeño en cuanto a

reembolsos consideren seriamente la posibilidad de limitar el saldo de los ahorros forzosos a un máximo de 10 a 20% del monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo de préstamos corriente, lo que tal vez sería suficiente como garantía en efectivo. Esa reducción seguiría una tendencia hacia menores requisitos de ahorros forzosos en las IBC latinoamericanas. Por ejemplo, en los últimos años, tanto Pro Mujer Bolivia como Compartamos han reducido mucho esos requisitos; en el caso de esta última, de 20%-40% del monto del préstamo a 10%.

Aun los saldos de ahorros forzosos de 10 a 20% del monto del préstamo tal vez sean excesivos. De hecho, no es totalmente improbable que las IBC latinoamericanas descarten por completo los ahorros forzosos, así como los prestamistas latinoamericanos a grupos solidarios abandonaron este elemento de su metodología de préstamos en la década de los noventa. En lugar de utilizar los ahorros forzosos como garantía en efectivo, las IBC podrían seguir el ejemplo de los prestamistas a grupos y confiar en los deseos de sus clientes de acceder a servicios financieros de alta calidad y a la prestación de esos servicios por las IBC como el incentivo fundamental del reembolso de préstamos. El ofrecimiento de servicios de ahorros en forma totalmente voluntaria también se basaría en la idea no condescendiente de que los clientes pobres suelen ser racionales y, por lo general, obran por interés propio y ahorran cuando más les conviene hacerlo. Según lo presenta Wright (2000), los programas de ahorro líquido voluntario pueden llevar a tener un mayor saldo en cuentas de ahorros que los programas de ahorros forzosos ilíquidos, tales como los que mantienen FINCA Nicaragua y Pro Mujer Bolivia.

Tasas variables de ahorros forzosos

Las IBC que siguen dependiendo de los ahorros forzosos como garantía en efectivo pueden reconocer, para efectos prácticos, que algunos bancos comunales son más arries-

Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y la República Dominicana. Hay 3,37 millones de ahorristas en comparación con 1,28 millones de prestatarios. Por lo general, los datos se refieren a diciembre de 2001.

gados que otros mediante variaciones de la siguiente relación⁴²:

Saldo de ahorros forzosos del cliente

Monto que el cliente ha tomado en préstamo de la IBC en el ciclo de préstamos corriente

Esta relación se fijaría en un nivel más bajo para todos los clientes de los bancos comunales con buen historial de reembolso y en un nivel más alto para todos los clientes de los bancos comunales con deficiente historial de reembolso. De esa manera, la garantía en efectivo aumenta donde sea necesario y disminuye donde no lo sea. Por ejemplo, se podría comenzar con una relación de 10% para todos los clientes de todos los bancos comunales. Luego, la relación se podría reducir a 5% para todos los clientes de los bancos comunales con muy buen historial de reembolso y aumentar a 15% ó 20% para todos los clientes de bancos comunales con historial deficiente. Se recomienda fijar la misma relación para todos los clientes de un determinado banco comunal, en lugar de establecer relaciones diferentes para distintos clientes según su desempeño particular en cuanto a reembolso. Eso se hace con el fin de fortalecer la solidaridad de los bancos comunales y crear incentivos para que los socios de los bancos comunales ayuden a quienes tengan dificultades de reembolso, con lo que se espera reducir al mínimo el incumplimiento del pago de los préstamos a nivel del banco comunal.

Mayor acceso a ahorros forzosos

Las IBC deberían considerar seriamente la posibilidad de seguir el ejemplo de Compartamos y CRECER y ofrecer a sus clientes un producto de banca comunal en que los ahorros forzosos estén totalmente disponibles al final de cada ciclo de préstamos sin tener que abandonar el banco comunal. La razón de ello es muy sencilla. Casi todos los ahorristas de bajos ingresos preferirían poder

acceder a sus ahorros con la frecuencia que lo deseen con el fin de atender situaciones de emergencia, necesidades y oportunidades de índole comercial y exigencias del hogar y otras que puedan surgir, en lugar de tener esos ahorros inmovilizados en una cuenta ilíquida. Como señala Branch (2002), cuando se les deja escoger, casi todos los pequeños ahorristas prefieren instrumentos de depósito líquidos, tales como cuentas de ahorros, en lugar de instrumentos de depósito menos líquidos, tales como cuentas de depósito a plazo fijo, aunque las cuentas de ahorros suelen pagar una tasa de interés más baja. Los siguientes datos de 23 importantes cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador (en diciembre de 2000) y ocho importantes cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia (en septiembre de 2003) –donde los ahorristas tienen exactamente esa posibilidad de elección– corroboran esta afirmación⁴³. En el Ecuador, hay 745.992 cuentas de ahorros en comparación con 19.565 cuentas de depósito a plazo fijo. De las cuentas de ahorros, 85% tienen menos de \$100, 94% tienen menos de \$300 y el monto promedio de todas las cuentas de ahorros es de \$71. En Bolivia, hay 119.742 cuentas de ahorros en comparación con 5.250 cuentas de depósito a plazo fijo. De las cuentas de ahorros, 80% tienen menos de \$100, 90% tienen menos de \$300, y el monto promedio de todas las cuentas de ahorros es de \$198. Estas pruebas muestran claramente que los pequeños ahorristas prefieren ahorrar en cuentas líquidas, aunque paguen menos⁴⁴. Como consecuen-

⁴³ Los datos del Ecuador son del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) (2000) y los de Bolivia, de tabulaciones proporcionadas por el personal del WOCCU en Bolivia.

⁴⁴ Algunos lectores podrían preguntarse si el monto mínimo de los depósitos no podría ser mayor para las cuentas de depósito a plazo fijo que para las cuentas de ahorros y, con ello, ayudar a explicar la aparente preferencia marcada por las cuentas de ahorros. Esta sospecha es correcta, pero el efecto no parece ser tan importante puesto que en ambos tipos de cuenta el monto mínimo suele ser bajo. El monto mínimo del depósito predominante en las cooperativas ecua-

⁴² Esta es la misma relación para la que hemos recomendado un límite máximo de 10% a 20% para todos los clientes.

cia, cabe afirmar aún más enfáticamente que los clientes de los bancos comunales preferirían los ahorros líquidos a los ahorros ilíquidos si los dos tuvieran la misma remuneración. Por supuesto, las IBC pueden ofrecer a los clientes acceso a sus ahorros forzosos al final de cada ciclo de préstamos sin perjudicar la función que cumplen esos ahorros como garantía en efectivo.

Si la IBC no permite que los clientes tengan libre acceso a sus ahorros forzosos al final de cada ciclo de préstamos sin tener que abandonar el banco comunal, debería considerar seriamente la posibilidad de, por lo menos, reducir los castigos impuestos a quienes abandonen el banco comunal y retiren sus ahorros forzosos. Como se señaló antes, Pro Mujer Bolivia (pero no FINCA Nicaragua) exige que esos clientes comiencen de nuevo con montos de préstamo de nivel de ingreso si vuelven posteriormente al banco comunal. Pro Mujer Bolivia ha indicado que está considerando seriamente la posibilidad de reducir ese castigo. Con arreglo a la propuesta de Pro Mujer, a un cliente que haya avanzado a un préstamo de \$500, por ejemplo, no se le obligaría a comenzar de nuevo con un préstamo de nivel de ingreso (\$100) sino que se le permitiría empezar con uno de un monto intermedio, quizá de \$300-\$350. La política de FINCA Nicaragua es aún más favorable al cliente que esta última: no se imponen restricciones sobre el monto del préstamo del cliente que regresa. Sin embargo, todavía quedan dos barreras para los clientes que acceden a sus ahorros forzosos en Mujer Bolivia y FINCA Nicaragua. Primero, algunos clientes quizá no saben que es posible salirse del banco comunal, retirar sus ahorros forzosos y reingresar de inmediato al mismo sin perder ningún ciclo de préstamos. Segundo, los clientes que abandonan el banco comunal no tienen

torianas de ahorro y crédito en el momento de recolección de estos datos era aproximadamente de \$5 para las cuentas de ahorros y de \$20 a \$40 para las cuentas de depósito a plazo fijo. En Bolivia, esos montos mínimos eran de \$5 a \$10 y de \$50, respectivamente.

ninguna garantía de reaceptación, en particular si se les considera conflictivos.

Opciones de iliquidez

La experiencia de la banca comunal indica que algunos clientes prefieren los ahorros ilíquidos. Por ejemplo, algunos clientes prefieren los ahorros ilíquidos para evitar la tentación de usarlos para fines de consumo relativamente triviales y para poder resistir con más facilidad las solicitudes de asistencia de amigos y parientes⁴⁵. A juzgar por los datos precedentes de las cooperativas de ahorro y crédito, donde los clientes tienen libertad para optar por tener cuentas de depósito con más o menos liquidez, los clientes que prefieren menos liquidez pueden ser una minoría bien determinada. No obstante, si hay un número suficiente de esos clientes para que valga la pena el esfuerzo, se les puede ofrecer la posibilidad de colocar sus ahorros en una cuenta de depósito a plazo fijo o en un producto de ahorro contractual⁴⁶. En el caso de las IBC que no movilizan los ahorros por cuenta propia, esos productos se ofrecerían por medio de una institución financiera asociada que esté autorizada para aceptar depósitos. Otra alternativa sería ofrecer a todos los clientes que vivan en un determinado pueblo o zona geográfica la posibilidad de elegir entre dos tipos de ban-

⁴⁵ Algunas IBC, tales como Compartamos y FINCA Nicaragua, crean una preferencia artificial de los clientes por ahorros forzosos ilíquidos en lugar de ahorros forzosos líquidos mediante la cobertura de atrasos en el pago de los préstamos de banco comunal con ahorros voluntarios antes que con ahorros forzosos (cuadro 2.3). En una situación de esa naturaleza, la preferencia de un cliente por ahorros forzosos en comparación con ahorros voluntarios quizá no represente una preferencia por la iliquidez tanto como una preferencia por la reducción de sus posibilidades de pérdida.

⁴⁶ En los ahorros contractuales, los clientes realizan depósitos regularmente (por ejemplo, cada semana o cada mes) por un período específico (por ejemplo, un año). Se cobran elevadas multas a los clientes por dejar de realizar depósitos y por el retiro anticipado de fondos.

cos comunales. Los clientes podrían optar por ingresar ya fuera a un banco comunal tradicional, con ahorros forzosos disponibles solamente cuando el cliente abandonara el banco comunal o en una situación de emergencia, o a un banco comunal con ahorros forzosos disponibles al final de cada ciclo de préstamos. Siempre y cuando hubiera suficientes clientes en la zona para establecer dos o más bancos comunales, ambos modelos podrían existir uno al lado del otro, lo que representaría otra forma de hacer que la banca comunal fuera más flexible e impulsada por la demanda.

Ahorros voluntarios

Por lo general, las IBC ofrecen a los socios de los bancos comunales la oportunidad de ahorrar voluntariamente, por encima del monto que los socios están obligados a ahorrar. En esta sección se formulan cuatro recomendaciones sobre esos ahorros voluntarios:

- Ahorros voluntarios por medio de una cuenta del banco comunal. Las IBC deberían permitir que los socios de los bancos comunales ahorren tanto como deseen mediante depósitos voluntarios en la cuenta de ahorros del banco comunal. Ese servicio de depósito debería mantenerse aun cuando se descontinúen los préstamos de la cuenta interna.
- Acceso a ahorros voluntarios (liquidez). Las IBC deberían permitir que un socio de un banco comunal retire fondos de sus ahorros voluntarios en todas las reuniones del banco comunal a menos que los ahorros estén inmovilizados para financiamiento de préstamos de la cuenta interna. En este caso, el socio puede tener que esperar a retirar sus ahorros hasta que se reembolsen los préstamos de la cuenta interna, tal vez hasta el final del ciclo de préstamos.
- Destinación de fondos. Las IBC que permiten préstamos de la cuenta interna también deberían permitir que los socios

de los bancos comunales designen si sus ahorros voluntarios van a emplearse para esos préstamos o si solamente deberían depositarse en una institución financiera. Se debería permitir la misma posibilidad de elección en el caso de los ahorros forzosos.

- Cuentas particulares de ahorros voluntarios. Si es posible hacer los arreglos del caso, la IBC debería considerar la posibilidad de ofrecer a sus clientes cuentas particulares para sus ahorros voluntarios.

Estas recomendaciones se tratarán ahora por orden. Si bien pueden parecer básicas, sólo la primera se aplica en todas las cuatro IBC aquí estudiadas.

Prestación y mantenimiento de servicios de ahorros voluntarios

Una de las grandes ventajas de la banca comunal es el hecho de que proporciona una forma de ofrecer no solamente crédito, sino también servicios de ahorro a sus clientes. Al juntar todos sus ahorros forzosos y voluntarios en una sola cuenta de depósito, los socios de un banco comunal a menudo pueden superar la barrera del monto mínimo de depósito y reducir las comisiones por saldos bajos impuestas frecuentemente por los bancos y otras instituciones financieras que captan depósitos. Esto puede permitir que los socios de los bancos comunales accedan a servicios formales de ahorro por primera vez en la vida. Cuando los socios viven a cierta distancia de la institución financiera, el uso de este mecanismo de cuentas de ahorros de los bancos comunales también puede reducir drásticamente sus costos de transacción. Uno o dos socios de los bancos comunales pueden hacer el viaje en representación de muchos, juntando los depósitos y las solicitudes de retiro de fondos, además de los reembolsos de préstamos a la IBC, en un solo viaje.

Las IBC que permiten conceder préstamos de la cuenta interna proporcionan a los aho-

rristas la posibilidad complementaria de devengar tasas de interés mucho mayores que las que normalmente pagan los bancos. En el caso de las cuatro IBC que se estudian aquí, las tasas típicas de interés bancario pagadas a los depositantes de los bancos comunales se sitúan en la escala de 2% a 4% anual. Estas bajas tasas de interés sobre los depósitos reflejan sobre todo las mínimas tasas de inflación prevalecientes ahora en esos países. En cambio, la tasa de interés de los préstamos de la cuenta interna es normalmente igual o superior a la tasa de interés de los préstamos de la IBC, que es por lo menos de 2,5% por *mes* en el caso de las IBC aquí estudiadas. Estas tasas de interés mucho más altas son uno de los importantes beneficios del servicio prestado a los clientes por una IBC que ha mantenido la cuenta interna. Sin embargo, estos mayores ingresos por intereses suelen obtenerse a costa de mayor riesgo y menor liquidez. El mayor riesgo refleja el hecho de que quizá no se reembolsen los préstamos de la cuenta interna y de que ese riesgo para los ahorros de los socios es normalmente mayor que el riesgo de que los socios no recuperen sus depósitos de un banco o de otra institución financiera. La menor liquidez refleja el hecho de que los préstamos de la cuenta interna a menudo no se reembolsan hasta el final del ciclo de préstamos, de manera que es posible que los depositantes no puedan retirar sus ahorros hasta entonces.

Todas las IBC aquí estudiadas permiten que los socios ahorren cuanto deseen mediante depósitos voluntarios a la cuenta de ahorros del banco comunal. Las cuatro juntan los ahorros voluntarios con los ahorros forzosos en esa cuenta, que se coloca en una institución financiera de captación de depósitos debidamente autorizada. Dos de las cuatro – CRECER y Pro Mujer Bolivia– permiten que una parte o la totalidad de ese conjunto de ahorros se canalice más bien a préstamos de la cuenta interna. Como punto a su favor, cabe señalar que las dos IBC que cerraron sus cuentas internas hace algunos años – Compartamos y FINCA Nicaragua– siguen ofreciendo a sus socios una forma de ahorrar

voluntariamente, por medio de la canalización de todos los ahorros de los bancos comunales a una cuenta en un banco comercial asociado. Si bien los ingresos por intereses son modestos, estas cuentas de ahorros de los bancos comunales dan a los socios una forma líquida relativamente segura de ahorrar que evita o atenúa algunas de las dificultades de ahorrar dinero en efectivo en su propia casa (como la tentación de gastar ese dinero o de prestárselo a los amigos o parientes necesitados) o de invertirlo en joyas, ganado, materiales de construcción u otros bienes (por ejemplo, robo, deterioro físico, dificultad para vender los bienes, problemas de indivisibilidad y posibles pérdidas si hay que vender los bienes repentinamente)⁴⁷.

Acceso

Las cuatro IBC aquí estudiadas, excepto CRECER, permiten que los socios retiren cualquier monto de sus ahorros voluntarios en cualquier reunión de los bancos comunales. De esa forma, los socios de los bancos comunales en las tres IBC tienen acceso razonablemente frecuente a esos ahorros, cada semana o cada dos semanas, según la frecuencia de esas reuniones. CRECER, que es la única excepción de esta buena práctica, no permite que los socios retiren sus ahorros voluntarios hasta el final del ciclo de préstamos. Este es un desincentivo obvio para el ahorro voluntario y también parece ser una restricción innecesaria que puede perjudicar a algunos clientes de CRECER que necesitan acceso a sus ahorros voluntarios más pronto. Más bien, CRECER podría seguir la práctica de las otras tres IBC y permitir el retiro de ahorros voluntarios en todas las reuniones⁴⁸.

⁴⁷ Rutherford (2000) y Westley (2001a), por ejemplo, abordan estos problemas en más detalle.

⁴⁸ El retiro de ahorros puede pagarse directamente de los reembolsos de préstamos de los socios, de cualquier contribución a los ahorros hecha durante la reunión y de cualquier fondos no utilizados de la cuenta interna. Si todos esos fondos no son suficientes para cubrir los retiros de fondos solicitados, se puede dar a los socios que

En las IBC como CRECER y Pro Mujer Bolivia, que permiten conceder préstamos de la cuenta interna, puede surgir una excepción a la regla general de que las solicitudes de ahorros voluntarios deberían atenderse durante todas las reuniones de los bancos comunales. Si los ahorros voluntarios de un socio están inmovilizados para financiamiento de préstamos de la cuenta interna, este socio tendrá que esperar a recibir el dinero hasta que se reembolsen algunos de esos préstamos, tal vez hasta el final del ciclo de préstamos, fecha en la cual normalmente deben reembolsarse por completo todos los préstamos de la cuenta interna.

Destinación de fondos

De las dos IBC aquí estudiadas que permiten otorgar préstamos de la cuenta interna, CRECER y Pro Mujer Bolivia, sólo la última deja que los clientes designen si sus ahorros voluntarios deberían depositarse únicamente en una institución financiera o también pueden emplearse para otorgar préstamos de la cuenta interna. Esta posibilidad de opción permite, de manera práctica, que los clientes decidan si prefieren la mayor liquidez y seguridad de una cuenta bancaria o los mayores rendimientos relacionados con el financiamiento de préstamos de la cuenta interna. Esa destinación de fondos representa otra forma relativamente fácil de mitigar la inflexibilidad de la banca comunal y de aumentar la satisfacción de los clientes, todo a un costo muy bajo para la IBC. Se podría conceder la misma posibilidad de elección en el caso de los ahorros forzosos de los clientes, algo que no hace CRECER ni Pro Mujer Bolivia en la actualidad. Ofrecer esas posibilidades de elegir es algo parecido a dar a los ahorristas la oportunidad de escoger entre una cuenta de ahorros más líquida y

una cuenta de depósito a plazo fijo menos líquida, pero con mayor rendimiento.

Cuentas individuales

Si es posible hacer los arreglos pertinentes, una IBC debería considerar la posibilidad de ofrecer a sus clientes cuentas individuales para sus ahorros voluntarios. Esas cuentas pueden ser de particular interés para los socios de los bancos comunales más prósperos, cuyos mayores saldos de ahorros tienen más posibilidades de satisfacer los requisitos de depósito mínimo y evadir las comisiones por saldos bajos. Las cuentas individuales permiten que los titulares ejerzan un control total de sus ahorros, incluso del acceso diario, y les ofrecen una forma de establecer su propio historial de transacciones financieras. Puesto que sólo a muy pocas IBC de América Latina se les permite movilizar depósitos, casi todas las IBC tendrían que ofrecer esas cuentas de ahorros individuales mediante el establecimiento de una alianza con una institución financiera de captación de depósitos debidamente autorizada. Por ejemplo, Pro Mujer Bolivia ha establecido esa relación con FIE, que ofrece cuentas de ahorros individuales y servicios de pago de cuentas a los socios de los bancos comunales y considera actualmente la posibilidad de ofrecer servicios de remesas en el futuro. Un segundo ejemplo es el de *Freedom from Hunger*, que ha venido trabajando con determinadas cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador y otros países para permitir que ofrezcan el producto de banca comunal. Se permite que los clientes de los bancos comunales se conviertan en socios de las cooperativas de ahorro y crédito con plenos derechos –y, de esa forma, abrir cuentas de ahorros individuales en dichas cooperativas y usar otros de los servicios que ofrecen– después de cinco ciclos de préstamos (alrededor de 20 meses).

deseen retirarlos la opción de esperar hasta la próxima reunión para recibir el dinero o de llevar una boleta de retiro de fondos firmada al banco comercial y obtener el resto de sus fondos tan pronto como lo deseen (suponiendo que se disponen allí de los fondos requeridos).

Préstamos de la cuenta interna

El tema de permitir o no la concesión de préstamos de la cuenta interna ha creado mucha polémica en el campo de la banca comunal. La razón de ello radica en que el permitir esos préstamos tiene muchas ventajas y desventajas de importancia. Es posible que dos IBC distintas lleguen a conclusiones divergentes sobre esta cuestión sencillamente porque asignan grados de importancia muy diferentes a varios pro y contra. En vista de ello, la finalidad de esta sección no es llegar a una conclusión de un molde único sobre la conveniencia de permitir que se concedan préstamos de la cuenta interna. Inevitablemente, algunas IBC creerán que el peso de las pruebas favorece la eliminación de esos préstamos y otras IBC creerán lo contrario. Más bien, esta sección se destina a hacernos comprender mejor algunas de las principales ventajas y desventajas de permitir que se concedan préstamos de la cuenta interna, con el fin de ayudar a la IBC a tomar una decisión más fundamentada. En parte, eso se hace empleando los datos pertinentes para probar unas hipótesis clave, lo que representa un importante aporte de la sección. Las cuatro IBC aquí estudiadas ofrecen un campo fértil para el debate de esta sección puesto que dos de ellas (Compartamos y FINCA Nicaragua) han optado por eliminar los préstamos de la cuenta interna y las otras dos, no.

Si bien el debate de los pro y los contra de permitir que se concedan préstamos de la cuenta interna ocupa la mayor parte de esta sección, se pueden señalar de una forma mucho más breve otros tres puntos, de los cuales apenas se enuncian aquí los dos últimos puesto que se explican en otra parte del documento.

- Por regla general, sólo se deberían conceder préstamos de la cuenta interna a los socios de un banco comunal⁴⁹. Todas

⁴⁹ Con el término “socios” denotamos a las personas que participan activamente en el banco comunal al asistir regularmente a las reuniones,

las cuatro IBC aquí estudiadas concuerdan que es demasiado arriesgado conceder préstamos a personas que no sean socios, al menos por tres razones. Primero, como las personas que no son socios suelen recibir menos servicios financieros y no financieros del banco comunal que quienes lo son, aquéllas suelen tener un menor compromiso de reembolso de sus préstamos para asegurar el continuo y sólido funcionamiento del banco comunal. Segundo, como los préstamos de la cuenta interna suelen reembolsarse de una sola vez a su vencimiento (un solo pago de capital e intereses al final del préstamo), a las personas que no son socios no se les suele exigir que asistan a la mayoría de las reuniones de los bancos comunales. Por lo tanto, esas personas reciben menos instrucción y adoctrinamiento que los socios sobre la importancia del reembolso oportuno; es decir, no están tan imbuidas de la cultura del reembolso como los socios. Por último, los socios de los bancos comunales a menudo tienen menos información sobre los negocios, la reputación y la solvencia de las personas que no son socios que sobre cada uno de ellos. Todos esos factores hacen que el riesgo de conceder préstamos de la cuenta interna a personas que no son socios sea mucho mayor que el riesgo que acarrear los préstamos a los socios. Como un ejemplo, CRECER permitió que sus bancos comunales otorgaran préstamos de la cuenta interna a personas que no fueran socios hasta 1998, cuando se discontinuó la práctica por las excesivas pérdidas provenientes de los préstamos a dichas personas.

unirse junto con otros socios de los bancos comunales para solicitar préstamos a la IBC y quizá ahorrar. Los socios, de la forma en que se emplea aquí ese término, comprenden a todas las personas que de vez en cuando quedan fuera de un ciclo de préstamos por causa de un cambio desfavorable de su actividad económica o por otras razones.

- Las IBC que no permitan conceder préstamos de la cuenta interna deberían mantener los servicios de ahorros voluntarios para todos los socios de los bancos comunales. Este punto se trata en la sección precedente sobre ahorros voluntarios.
- Las IBC que no permitan conceder préstamos de la cuenta interna deberían *considerar* la posibilidad de ofrecer un producto similar a los préstamos paralelos de Compartamos, para reemplazar por lo menos en parte la función que cumplen los préstamos de la cuenta interna. Los préstamos paralelos y las necesidades que atienden se tratan en la sección precedente sobre los préstamos a grupos solidarios e individuales.

Estos dos últimos puntos guardan relación con la cuestión de mantener un servicio importante aun si se eliminan los préstamos de la cuenta interna.

Los pro y contra de la eliminación de los préstamos de la cuenta interna

Los pro y los contra de la eliminación de los préstamos de la cuenta interna se resumen en el cuadro 2.1. En esos pro y contra se aborda la cuestión de determinar si se debería *eliminar* los préstamos de la cuenta interna y no si se debería *permitir* su ofrecimiento. Eso se debe a que lo primero caracteriza la decisión operativa que enfrentan muchas IBC que han seguido un modelo tradicional de banca comunal y todavía permiten que se ofrezcan esos préstamos. En la otra forma de caracterizar la cuestión entraría en juego el mismo conjunto de pro y contra, pero sencillamente se enunciarían en sentido contrario.

Las dos ventajas. Las dos ventajas de eliminar los préstamos internos se destinan tanto a las IBC como a la mayoría de sus clientes. Es decir, ambos grupos disfrutan de los beneficios de reuniones más cortas y de menos problemas relacionados con el incumplimiento del pago de los préstamos de la cuenta

interna, el favoritismo en la concesión de esos préstamos y la malversación de fondos de la cuenta interna por oficiales de los bancos comunales y por otras personas. El impacto de esos dos factores en los clientes (dejando de lado de momento todos los demás pro y contra de la eliminación de los préstamos de la cuenta interna) radica en que debería aumentarse la satisfacción de los clientes. Por lo tanto, deberían elevarse las tasas de retención de los clientes, lo que, a su vez, aumentaría la sostenibilidad y escala de la IBC. Además, por lo menos en teoría, las reuniones más cortas podrían dar como resultado una mayor productividad de los oficiales de préstamo (más prestatarios por oficial de préstamo), lo que también tendería a aumentar la sostenibilidad de la IBC. En lo que se refiere a este último efecto, es interesante observar la historia relatada por los datos en el caso de Compartamos y FINCA Nicaragua, dos IBC que eliminaron los préstamos de la cuenta interna hace algunos años.

Compartamos, que eliminó los préstamos de la cuenta interna a comienzos de 2000, estima que esto redujo la duración de las reuniones de los bancos comunales en proporción aproximada de un tercio y afirma que la productividad de los oficiales de préstamo aumentó de manera considerable como resultado de ello. Los datos muestran que el número de prestatarios por oficial de préstamo aumentó de 339 en diciembre de 1999 a 390 en diciembre de 2001, un aumento de 15% (cuadro 2.7). Si bien eso indica que hubo un importante aumento de la productividad, una conclusión de esa índole debe considerarse provisional. Ello se debe a que es imposible saber hasta qué punto puede atribuirse ese aumento de 15% a la eliminación de los préstamos de la cuenta interna y hasta qué punto puede deberse a otros factores que intervinieron al mismo tiempo y que también influyeron en la productividad de los oficiales de préstamo.

FINCA Nicaragua eliminó los préstamos de la cuenta interna a mediados de 2001. Sin embargo, en este caso, el número de presta-

tarios por oficial de préstamo se redujo de 315 en diciembre de 2000 a 294 en diciembre de 2002, lo que representa una disminución de 7% (cuadro 2.7). Esto subraya la posibilidad de que la eliminación de los préstamos de la cuenta interna lleve a no tener ningún aumento de la productividad de los oficiales de préstamo ni de la sostenibilidad de la IBC. Eso podría ocurrir, por ejemplo, si los oficiales de préstamo no aprovecharan las reuniones más cortas para programar más reuniones por semana, sino más bien pasaran un poco más de tiempo en otros asuntos o yendo de una reunión a otra o sencillamente acortaran su día laboral. Para efectos de política, eso lleva a la conclusión de que es posible que todos los beneficios teóricos de la eliminación de préstamos de la cuenta interna no se materialicen y que, para lograrlo, puede ser crítica una estricta vigilancia de la administración.

Las dos desventajas. De las dos desventajas de eliminar los préstamos de la cuenta interna, la primera (la pérdida de empoderamiento, capacitación empresarial y solidaridad:

véase el recuadro 2.1, inciso 3) recae directamente sobre los clientes. Es lógico que este efecto también deba empeorar el desempeño de las IBC puesto que, con clientes menos satisfechos, también se verían afectadas las tasas de retención de los clientes y la sostenibilidad y escala de las IBC. Los defensores del mantenimiento de los préstamos de la cuenta interna a menudo recalcan esos efectos. Es cierto que al prestar su propio dinero, los socios de los bancos comunales pueden obtener más empoderamiento, capacitación en temas empresariales y solidaridad. Sin embargo, ya consiguen una buena medida de esos beneficios del proceso de adopción de decisiones sobre cuánto puede tomar en préstamo de la IBC cada socio de los bancos comunales. Todos los socios de los bancos comunales tienen gran interés en adoptar bien esta última decisión porque todos asumen la responsabilidad de cualquier incumplimiento en el pago de los préstamos. No está claro cuánto beneficio adicional se obtiene al repetir este proceso de toma de decisiones en el caso de los préstamos de la cuenta interna, puesto que en am-

Recuadro 2.1	
Ventajas y desventajas de la eliminación de los préstamos de la cuenta interna	
<i>Ventajas de la eliminación de los préstamos de la cuenta interna</i>	
1. Reduce la duración de las reuniones.	
2. Elimina varios problemas relacionados con la cuenta interna: incumplimiento del pago de los préstamos de la cuenta interna, favoritismo en la concesión de esos préstamos y problemas de mala administración, fraude y robo.	
<i>Desventajas de la eliminación de los préstamos de la cuenta interna</i>	
3. Los socios de los bancos comunales pierden parte del empoderamiento, la capacitación en temas empresariales y la solidaridad derivados del manejo y de la inversión de su propio dinero.	
4. Los índices de morosidad en el pago de los préstamos de las IBC al banco comunal pueden aumentar debido a la disminución de la disciplina de reembolso y a menores flujos de información.	
<i>Efecto mixto: La eliminación de un beneficio para los clientes que se produjo a costa de la IBC</i>	
5. Los clientes pierden una fuente de préstamos suplementarios y ya no reciben ingresos tan altos por intereses sobre sus ahorros (provenientes de las altas tasas de interés pagadas por préstamos de la cuenta interna). Por otra parte, la demanda de los préstamos de la IBC por los clientes y, por lo tanto, los ingresos por intereses sobre esos préstamos pueden aumentar, con lo se incrementan los ingresos y la sostenibilidad de la IBC si esta última tiene los fondos disponibles para atender esa demanda.	

bos casos cada socio de un banco comunal se enfrenta a una perspectiva muy real de perder su propio dinero.

La segunda desventaja de eliminar los préstamos de la cuenta interna (mayores índices de morosidad en las IBC: véase el recuadro 2.1, inciso 4) se produce a través de dos canales. El primer canal se resume en la firme convicción de Pro Mujer Bolivia de que, por ejemplo, “cuando las mujeres prestan su propio dinero [de la cuenta interna], eso les enseña de la manera más enfática posible la importancia de reembolsar, y esa lección se extiende al reembolso de su préstamo de Pro Mujer”. A manera de ilustración del segundo canal, Compartamos señala que cuando ofreció préstamos de la cuenta interna tuvo la siguiente ventaja: “al observar a los socios de los bancos comunales discutir las solicitudes de préstamos de la cuenta interna y al ver el comportamiento de los socios en el reembolso de esos préstamos, los oficiales de préstamo de Compartamos pudieron percatarse mucho del negocio, el carácter y la capacidad de reembolso de préstamos de cada socio de los bancos comunales”. Valiéndose de esta información, los oficiales de préstamo de Compartamos pudieron vigilar mejor y, a veces, guiar las decisiones de los bancos comunales sobre el monto que los socios podrían tomar en préstamo de Compartamos sin mucho riesgo. Por medio de estos dos canales, los préstamos de la cuenta interna deberían ayudar a reducir los índices de morosidad en las IBC y también ayudar a evitar que los clientes tengan un mal historial de crédito.

No encontramos ninguna prueba empírica clara de la importancia de esta segunda desventaja de la eliminación de los préstamos de la cuenta interna. En una comparación de los índices de morosidad de Compartamos y FINCA Nicaragua antes de que estas IBC eliminaran sus préstamos de la cuenta interna (a comienzos de 2000 y mediados de 2001, respectivamente) y después de eso, no hay ninguna señal de aumento sustancial de la morosidad (cuadro 2.2). Se observan índices de morosidad sumamente bajos antes y

después. Esto obviamente lleva a preguntarse si esos efectos son reales y sustanciales. Por otra parte, puede ser que la eliminación de la cuenta interna tienda a aumentar el índice de morosidad, pero que en el caso de Compartamos y FINCA Nicaragua tal vez hayan intervenido otros factores para mantener bajos los índices de morosidad. Por ejemplo, puede darse el caso de que los oficiales de préstamo hayan trabajado más arduamente para mantener bajas esas tasas después de eliminarse la cuenta interna porque el pago de esos oficiales esté vinculado a la morosidad de los pagos de los préstamos. En este marco hipotético, la eliminación de la cuenta interna puede haber aumentado los gastos operativos de la IBC o por lo menos disminuido los ahorros de los gastos operativos producidos por las reuniones más cortas de los bancos comunales⁵⁰.

El efecto mixto. Por último, el inciso 5 del recuadro 2.1 puede considerarse como la eliminación de un subsidio de la IBC a sus clientes. Ya hemos señalado que las IBC a menudo deben dedicar una gran cantidad de tiempo de sus oficiales de préstamo para ayudar al banco comunal a manejar sus préstamos de la cuenta interna (recuadro 2.1, inciso 1). Con todo, la IBC no devenga ingresos por intereses de esta actividad, puesto que todo el interés se destina a los propios socios del banco comunal. Además, la disponibilidad de préstamos de la cuenta interna a menudo reduce la demanda de préstamos de la IBC, particularmente puesto que los socios de los bancos comunales suelen preferir los préstamos de la cuenta interna a los préstamos de la IBC⁵¹. En las cuatro IBC aquí estudiadas hay dos mecanismos en funcionamiento (o los había, en el caso de las

⁵⁰ Un interesante ejercicio futuro sería tratar de determinar el efecto en los gastos operativos de tener menores flujos de información y una posible disminución de la disciplina de reembolso. Sin embargo, hay tantos factores que influyen en los gastos operativos que es difícil analizar esa situación sin tener datos mucho más detallados que los disponibles en la actualidad.

⁵¹ A menudo se prefieren los préstamos internos por su mayor flexibilidad; véase el recuadro 1.2.

dos IBC que ya no permiten préstamos de la cuenta interna) para limitar esta reducción de la demanda de préstamos de la IBC. Primero, la tasa de interés cobrada por préstamos de la cuenta interna es, o era, por lo menos igual a la tasa cobrada por la IBC sobre sus préstamos al banco comunal. Segundo, tres de las cuatro IBC, todas con excepción de Compartamos, han empleado restricciones cuantitativas. Por ejemplo, FINCA Nicaragua limitó los préstamos de la cuenta interna de los socios a un máximo de 10% de su préstamo con FINCA. Este límite se ha fijado en 30% para Pro Mujer Bolivia y en 150% para CRECER. Sin embargo, a discreción de los oficiales de préstamo de CRECER, se puede reducir ese límite y a menudo se fija en 75 a 100%. Si bien Compartamos no fija un límite cuantitativo, los préstamos de la cuenta interna a menudo se racionaron mucho por la escasez de fondos prestables en relación con la demanda. El continuo y generoso límite de préstamos de la cuenta interna de CRECER refleja su arraigada creencia en que esos préstamos son una importante fuente de satisfacción y de beneficios para los clientes, que mejora la posición competitiva de CRECER en el mercado microfinanciero de Bolivia cuya competitividad es cada vez mayor.

Evaluación general. Al tomar todos estos efectos en su conjunto, casi todos los clientes probablemente pierden al eliminarse los préstamos de la cuenta interna. Los clientes pierden: a) una fuente de préstamos suplementarios flexibles, b) una forma de ganar altas tasas de interés por sus ahorros y c) una fuente de empoderamiento, capacitación empresarial y solidaridad. En casi todas las IBC, esas pérdidas quizá sean superiores a las ganancias de los clientes por reuniones más cortas y por la eliminación de conflictos

y otros problemas relacionados con los préstamos de la cuenta interna. Por lo tanto, es probable que la eliminación de los préstamos de la cuenta interna reduzca las tasas de satisfacción y retención de los clientes, lo que, a su vez, ejerce una presión a la baja en la sostenibilidad y escala de las IBC.

Por otra parte, es posible que otros factores impulsen la sostenibilidad y escala de las IBC en sentido ascendente cuando se eliminan los préstamos de la cuenta interna. Sin competencia de la cuenta interna, los préstamos de la IBC pueden aumentarse. Las reuniones más cortas pueden traducirse en mayor productividad de los oficiales de préstamo, en particular si la administración trata activamente de hacer que eso suceda. Los índices de morosidad del pago de los préstamos de las IBC no necesitan aumentar, aunque puede ser que eso ocurra sólo a un costo adicional (que tendería a *reducir* la sostenibilidad y escala de la IBC).

Al mirar bien las cosas y considerar todos los factores expuestos en los dos últimos párrafos, no está claro si la eliminación de los préstamos de la cuenta interna aumentará o reducirá la sostenibilidad y escala de las IBC. Hay importantes fuerzas de atracción en ambos sentidos y la IBC tendrá que evaluar la posible importancia de cada uno de esos factores en su situación particular. Además, las IBC que crean que la eliminación de la cuenta interna aumentaría su propia sostenibilidad y escala deben ponderar esos beneficios contra los varios efectos para los clientes con el fin de que puedan decidir si la discontinuación de los préstamos de la cuenta interna impondría un precio demasiado alto a los clientes y, por lo tanto, a la misión de desarrollo de la IBC, como para que valga la pena.

3. Recomendaciones de política y el papel de los gobiernos y los donantes

Este capítulo comienza por examinar el papel de los servicios no financieros en la banca comunal y concluye, en oposición al modelo minimalista del microfinanciamiento, que el hecho de que una institución de banca comunal (IBC) preste servicios no financieros no debería necesariamente descalificarla de ser considerada como una IBC de mejores prácticas, ni de pasar a ser una institución financiera autorizada para captar depósitos. También, se menciona brevemente en este capítulo la función especial que la banca comunal puede jugar en el financiamiento rural y el papel de los gobiernos y los donantes en promover el desarrollo de las IBC.

Los servicios no financieros y la expedición de licencias

Esta sección llega a dos conclusiones principales. En primer lugar, la prestación de servicios no financieros por parte de las instituciones de banca comunal puede, en ciertas circunstancias, constituir una excepción al principio ampliamente reconocido de que la mejor práctica es que las instituciones de microfinanciamiento ofrezcan únicamente servicios financieros (el modelo minimalista). Es decir, la prestación de servicios no financieros no debería necesariamente descalificar a dichas instituciones de ser consideradas como una IBC de mejores prácticas, ni llevar a la recomendación de que estos servicios deberían pasarse a otras entidades o eliminarse. En segundo lugar las superintendencias bancarias no deberían descalificar las IBC de pasar a ser instituciones financieras autorizadas para captar depósitos simplemente porque ofrezcan servicios no financieros; sino que, para poder tomar una decisión al respecto hay que considerar otros factores, como el costo y la calidad de los servicios no financieros y el desempeño de la IBC. En breve, concluimos que bajo ciertas circunstancias, las IBC que ofrecen servicios no financieros pueden considerarse

como ejemplos de IBC de mejores prácticas y se les debería otorgar la licencia para captar depósitos del público.

La banca comunal se considera una posible excepción al modelo minimalista del microfinanciamiento por dos razones. En primer lugar, las IBC de ordinario reúnen a considerables números de socios para prestarles servicios financieros, con lo que pueden lograr notables economías de costo para sí y sus socios en la prestación de los servicios no financieros. En segundo lugar, las IBC suelen atender a socios muy pobres que quizás no estarían en condiciones de utilizar los servicios financieros eficazmente si no recibieran los servicios no financieros complementarios. En consecuencia, la prestación de por lo menos un nivel básico de servicios no financieros puede mejorar de manera considerable la rentabilidad de los servicios financieros proporcionados por las IBC. Ambas razones se detallan a continuación.

Se pone el ejemplo de CRECER para ilustrar la premisa de que los servicios no financieros no deberían necesariamente llevar a descalificar a una IBC de ser considerada como una IBC de mejores prácticas o de pasar a ser una institución financiera autorizada para captar depósitos. En los capítulos 1 y 2 mostramos las muchas razones por las cuales CRECER es un modelo de mejores prácticas, entre las que se encuentran: sus bajos índices de morosidad, su alto nivel de eficiencia (bajos gastos operativos en relación a la cartera promedio de préstamos), un gran número de socios y crecimiento rápido. Existen cuatro características de los servicios no financieros de CRECER que son clave para explicar, por lo menos en parte, sus excelentes resultados. Estas cuatro características son asimismo las razones por las que aducimos que los servicios no financieros de CRECER no deberían necesariamente llevar a descalificarla de ser conside-

rada como una IBC de mejores prácticas o de pasar a ser una institución financiera autorizada para captar depósitos si optara por eso. Las cuatro características aparecen a continuación:

- El costo de los servicios no financieros proporcionados por CRECER es muy bajo (representa tan sólo entre el 5% y 10% de sus gastos operativos totales, los cuales incluyen tanto los servicios financieros como los no financieros), lo que contribuye a mantener la eficiencia y la sostenibilidad de la institución.
- Los servicios no financieros de CRECER son altamente valorados por los socios de los bancos comunales y son proporcionados a un costo bajo. Para recibirlos los socios tan sólo tienen que asistir 20 minutos adicionales a cada reunión del banco comunal. Ambos factores contribuyen a la satisfacción y retención de los socios de CRECER, lo que da mayor escala y sostenibilidad a la institución
- CRECER no trata de crear una operación comercial rentable con la venta de sus servicios no financieros, sino únicamente de proporcionar capacitación muy básica en 20 minutos, mientras cuenta con la presencia de la totalidad del banco comunal y del oficial de préstamo.
- La prestación de servicios no financieros no distrae a CRECER de la difícil tarea de mantener una cartera de préstamos de buena calidad. De hecho, la institución ha tenido índices de morosidad excepcionalmente bajos: entre 0,1% y 0,2% durante los años recientes (cuadro 2.2).

Pro Mujer Bolivia, la otra de las cuatro IBC que se estudian aquí que ofrece servicios no financieros, presenta una variante interesante respecto a CRECER. Puede ser que los servicios no financieros de Pro Mujer Bolivia no la descalifica de ser considerada co-

mo una IBC de mejores prácticas, pero probablemente presentan un mayor obstáculo para que pase a ser una institución financiera autorizada para captar depósitos. La principal diferencia entre CRECER y Pro Mujer Bolivia es que los servicios no financieros de esta última son mucho más costosos, puesto que representan en promedio el 25% de los gastos operativos totales. Tratamos ahora el tema de si la prestación de servicios no financieros debería descalificar a una institución de banca comunal de ser considerada como una IBC de mejores prácticas o de pasar a ser una institución financiera autorizada para captar depósitos. Nos concentraremos primero en el caso de CRECER y luego en el de Pro Mujer Bolivia.

El caso de CRECER

CRECER es un buen ejemplo de una institución de banca comunal cuyos servicios no financieros no deberían descalificarla de ser considerada como una IBC de mejores prácticas o de pasar a ser una institución financiera autorizada para captar depósitos. Al emplear la metodología de “crédito con educación” que suministra su patrocinador desde hace tiempo, *Freedom from Hunger* (una ONG con sede en los Estados Unidos), CRECER ofrece a todos sus socios de bancos comunales conocimientos empresariales básicos (como la forma de calcular la rentabilidad y mejorar el propio negocio) e instrucción sobre una serie de áreas básicas de salud (incluida la prevención y el tratamiento de la diarrea; vacunación, salud y nutrición infantiles; planificación familiar y la prevención del VIH/SIDA). Normalmente se cubren uno o dos de estos temas durante cada ciclo de préstamo. La capacitación tiene lugar en segmentos de 20 minutos en cada reunión del banco comunal y la imparte el mismo oficial de préstamo que presta los servicios de crédito y ahorro, quien también ayuda a administrar todos los demás aspectos del banco comunal en nombre de CRECER. Los módulos de educación siguen un enfoque de aprendizaje de adultos, por el que se profundiza en lo que los socios ya saben y se les hace participar activamente en

su propio aprendizaje. El costo del desarrollo de estos módulos de educación lo cubre *Freedom from Hunger*, que los usa en sus programas a nivel mundial. CRECER sólo tiene que pagar el costo de adaptarlos a la situación local.

El doble uso de los oficiales de préstamo – para proporcionar servicios financieros y no financieros– ha sido para CRECER una forma muy económica de ofrecer servicios no financieros básicos, puesto que de todas formas el oficial de préstamo ya ha invertido el costo y el tiempo de hacer el viaje (a veces bastante largo) al banco comunal para proporcionar los servicios financieros y los socios ya están reunidos para recibir estos servicios. Es decir que el costo de estos 20 minutos adicionales para cubrir el material educativo es relativamente pequeño, tanto para el oficial de préstamo como para los socios del banco comunal.

Vor der Bruegge, Dickey y Dunford (1999) han realizado un estudio muy detallado para averiguar el costo adicional de este componente educativo de CRECER y de otras tres instituciones de banca comunal auspiciadas por *Freedom from Hunger*, que utilizan el mismo método de crédito con educación. El estudio abarcó varios años y determinó sistemáticamente que el componente educativo representa entre 5% y 10% de los gastos operativos totales de cada IBC (incluyendo los costos tanto de los servicios financieros como los no financieros). Dicho 5% a 10% comprende: el costo de adaptar los módulos educativos a la situación local y capacitar a los oficiales de préstamo, el tiempo adicional que éstos y la gerencia emplean en impartir a los bancos comunales el componente educativo y el costo de todas las demás actividades que se eliminarían si CRECER proporcionara únicamente servicios financieros. Este bajo costo se debe al uso doble de los oficiales de préstamo, al hecho de que los módulos educativos ya han sido elaborados de antemano por *Freedom from Hunger* y al esfuerzo especial de CRECER por controlar los gastos.

Además de ser económicos, los módulos educativos de CRECER son muy apreciados por los clientes. Por ejemplo, Dunford (2001) examinó numerosas encuestas de los clientes de CRECER y de otras IBC patrocinadas por *Freedom from Hunger* (FFH) que utilizan la misma metodología de crédito con educación. La mayoría de los clientes decían que el componente educativo era uno de los aspectos del programa de banca comunal de FFH que más apreciaban; por lo general, más de 90% lo describían como “útil” o “muy útil”. De hecho, muchos clientes dicen que permanecen en el programa de FFH debido al componente educativo. En Bolivia, si bien los clientes de algunas instituciones financieras optaron por la tendencia masiva de los últimos años de agruparse en “sindicatos de deudores” y renegar de sus deudas, los socios de CRECER se mantuvieron extremadamente leales a la institución. Los índices de morosidad de CRECER continúan siendo casi inexistentes, entre 0,1% y 0,2% (cuadro 2.2). Al preguntarles por su lealtad, muchos dijeron al personal de CRECER: es que “CRECER se preocupa por nosotros, no están simplemente aquí para cobrarnos los préstamos. Nos hablan y nos educan” (Dunford 2001, pág. 11). Finalmente, Dunford (2001) resume algunos de los numerosos estudios que demuestran que el método de crédito con educación de FFH tiene un impacto muy considerable en muchas de las áreas abordadas por los módulos de educación. Por ejemplo, se reportan importantes cambios positivos en aspectos como los hábitos de amamantamiento, el tratamiento de la diarrea, la inmunización de los niños, la dieta y el estado nutritivo de los niños (peso y altura por edad y malnutrición), así como el empoderamiento de la mujer.

Como se indica en el capítulo 1, por mucho tiempo el enfoque de la banca comunal ha sido en atender a los microempresarios muy pobres. Dichos clientes se enfrentan a muchas y grandes dificultades para elevar sus niveles de ingreso y evitar la pobreza. Por ejemplo, es posible que no sepan mejorar la gestión o elevar el rendimiento de su nego-

cio, o puede ser que carezcan del valor o de las aptitudes para abandonar un mercado que ya está saturado por la competencia y buscar otra alternativa mejor. Una mujer microempresaria y sus hijos quizás sufran enfermedades que hubieran sido evitables y por eso ella tiene que reducir el tiempo que dedica a su negocio.

Debido a que los muy pobres tienen más probabilidades de sufrir en mayor grado estos problemas que los medianamente pobres o no pobres que son atendidos por muchas otras instituciones de microfinanciamiento, algunas IBC sienten la necesidad especial de complementar sus servicios financieros con servicios no financieros. Dichas IBC alegan que si sólo proporcionarán créditos y otros servicios financieros, muchos de sus clientes muy pobres no podrían elevar su ingreso lo suficiente antes de enfrentarse a la próxima dificultad u obstáculo, y por eso no podrían avanzar. Por ejemplo, tal vez estos clientes muy pobres no sepan reorientar, diversificar o mejorar su negocio, para hacer mejor uso del crédito que reciben y lograr aumentos más significativos en su ingreso. O puede ser que tengan problemas de salud que les impidan invertir suficiente tiempo en su negocio para aplicar el crédito recibido de la mejor manera posible y lograr aumentos sustanciales en su ingreso. Si bien se puede disputar este razonamiento, tales fenómenos pueden resultar menos graves para los clientes que no son tan pobres. De todos modos, algunas IBC, como CRECER y Pro Mujer Bolivia, piensan que tienen que proporcionar ciertos servicios básicos no financieros para garantizar la eficacia de sus servicios financieros, en cuyo caso surgen las siguientes preguntas: ¿Pueden considerarse esas IBC como IBC de mejores prácticas? ¿Debería prohibirse que esas IBC capten depósitos?

El ofrecer servicios no financieros en la forma en que lo hace CRECER no debería descalificar a una IBC de ser considerada como una IBC de mejores prácticas, ni de recibir una licencia como institución financiera que capta depósitos. Esto no es realmente una excepción tan grande al modelo

minimalista de microfinanciamiento como pueda parecer en un principio. Los servicios no financieros de CRECER representan una porción relativamente pequeña del costo total (entre 5% y 10%) y se proporcionan de forma gratuita. CRECER no ha tratado de convertirlos en una actividad lucrativa. De haberlo hecho, quizás el servicio hubiera tenido que utilizar capacitadores profesionales con un conocimiento más sofisticado y más profundo de la salud pública y de los métodos de enseñanza, para poder competir con otros preveedores comerciales de servicios de salud. CRECER sólo busca dar unas nociones básicas en 20 minutos, mientras el banco comunal está reunido y el oficial de préstamo está presente.

De cualquier forma, quienes propugnan el modelo minimalista de microfinanciamiento pueden presentar varias objeciones a lo que hace CRECER. Dichos argumentos se han agrupado para abordarlos a continuación bajo tres rubros: profesionalismo, costo y calidad de la cartera de préstamos.

- Profesionalismo. Una de las razones principales por las que muchas personas creen en el modelo minimalista de microfinanciamiento es que, ya de por sí, es suficientemente difícil mantener los servicios financieros a nivel profesional y lograr que sean rentables; y quizás sea demasiado para la capacidad del consejo de administración y la gerencia pedir que proporcionen servicios financieros y no financieros con suficiente nivel de competencia para que ambos sean rentables. Si bien es cierto que *sería* difícil hacer eso, las IBC como CRECER no buscan vender sus servicios no financieros, mucho menos convertirlos en actividades comerciales redituables, sino simplemente ofrecen capacitación muy básica mientras mantienen bajo el costo de proporcionar este servicio. A juzgar por los muchos estudios realizados por CRECER y otros programas similares de *Freedom from Hunger*, los clientes valoran muchísimo estas oportunidades de aprendizaje y las aprovechan.

- Costo. Al ofrecer servicios financieros y no financieros, y cobrar solamente (o principalmente) por los servicios financieros, se puede elevar los costos y socavar la sostenibilidad de la institución. Esto es algo que preocupa seriamente y no cabe duda de que muchas IMF han caído en ese error. CRECER elimina dicha objeción porque: utiliza a sus oficiales de préstamo para ofrecer ambos servicios en la misma reunión del banco comunal, aplica los módulos educativos elaborados de antemano por *Freedom from Hunger* para sus programas a nivel mundial, y controla de forma muy cuidadosa todos los gastos del programa de educación. Estos factores hacen que el costo adicional del programa de educación represente tan sólo entre el 5% y el 10% del costo total. Ese mínimo gasto puede ser más que compensado por la disminución de gastos debido a la reducción de la tasa de deserción de clientes, con lo que se eleva, en vez de disminuir, la sostenibilidad de la institución.
- Calidad de la cartera de préstamos. Los partidarios del minimalismo temen que los servicios no financieros de las instituciones financieras de microfinanciamiento las distraigan de la difícil tarea de mantener un alto nivel de calidad de la cartera de préstamos. Además, al ofrecer a los clientes capacitación o ayuda aparte del crédito, es posible que la institución se envuelva por demás en las dificultades de sus clientes, se compadezca demasiado de ellos y no sea tan firme cuando los préstamos entran en mora. Finalmente, los prestatarios que reciben asesoría de tales instituciones financieras pueden sentir menor obligación de reembolsar los préstamos si el consejo recibido no les resulta bien. CRECER, al igual que Pro Mujer Bolivia, ha refutado claramente dichas inquietudes manteniendo índices de morosidad sumamente bajos para su cartera de préstamos (véase el cuadro 2.2).

CRECER ha adoptado una filosofía de “amor con firmeza”, es decir, que si bien da apoyo a sus clientes, también insiste en que cumplan sus obligaciones financieras a tiempo. Por otra parte, los módulos de educación de CRECER, al igual que los de Pro Mujer Bolivia, imparten información sobre hábitos básicos de salud y capacitación empresarial de orden general. No tratan de enseñar cómo cultivar la tierra sin productos químicos ni cómo producir artesanías, ni imparten otros tipos de capacitación técnica, por lo que los clientes rara vez pueden verse en situación de culpar a CRECER por enseñarles algo nuevo que no les resulta bien, y rehusarse a pagar sus préstamos por tal motivo.

En resumen, los servicios no financieros de CRECER no deberían descalificarla de ser considerada como una IBC de mejores prácticas o de pasar a ser una institución financiera autorizada para captar depósitos. El costo adicional de su programa de educación no es suficiente para hacer a la institución menos competitiva, puesto que las pequeñas diferencias de costo pueden compensarse fácilmente en otras áreas de operaciones. De hecho, CRECER tiene un coeficiente muy bajo de gastos operativos totales a la cartera promedio de préstamos (véase el cuadro 1.4). Este coeficiente de CRECER es muy inferior al coeficiente promedio de las otras IBC en América Latina a pesar de que en los gastos de CRECER se incluyen todos los costos asociados con la prestación de servicios no financieros. Asimismo, como se indicó anteriormente, estos servicios no financieros son muy valorados por los clientes, por lo que el costo adicional de ofrecerlos puede compensarse, o más que compensarse, con la reducción de gastos y los demás beneficios que supone las mayores tasas de retención de clientes. CRECER no presenta riesgo considerable de calidad de crédito, uno de los factores importantes que las superintendencias tienen que considerar antes de conceder licencias para la captación de depósitos. La alta calidad de los productos y el profesionalismo de las operaciones de

CRECER también quedan demostrados por su amplia base de clientes y su rápido crecimiento. Por ejemplo, para diciembre de 2002 CRECER tenía 40.142 prestatarios, y tanto su cartera de préstamos (expresada en dólares estadounidenses) como su número de clientes crecieron a un promedio anual de 28% en el período 1999-2002. Quizás la única deficiencia significativa de que adolece CRECER es que le falta un poco para ser financieramente sostenible (cuadro 1.3), lo que hace que se cuestione si CRECER es una empresa viable en términos financieros, que se le podría otorgar una licencia y que prosperaría en el mercado. De cualquier forma sería difícil sostener que la incapacidad de CRECER para obtener ganancias se deba a su oferta de servicios no financieros, como demuestran los razonamientos y los tres puntos anteriores. A lo sumo, los servicios no financieros de CRECER elevan los gastos operativos y perjudican su sostenibilidad tan sólo ligeramente. Es mucho más probable que, de hecho, dichos servicios incrementen la sostenibilidad de la institución, porque mejoran el producto de banca comunal y con ello la competitividad de CRECER en el mercado. Si bien este análisis no examina todos los indicadores que una superintendencia podría considerar antes de expedir una licencia para la captación de depósitos a una IBC, se han analizado muchos de los que son más importantes, y concluimos que no existe prueba alguna de que los servicios no financieros de CRECER deban impedir la expedición de dicha licencia, o hacer que no se clasifique a CRECER como una IBC de mejores prácticas⁵².

El caso de Pro Mujer Bolivia

⁵² Esto no quiere decir que CRECER esté lista para recibir una licencia de la superintendencia, sólo que sus servicios no financieros no deberían impedírselo. Puede ser, por ejemplo, que la superintendencia quiera observar mayores muestras de rentabilidad antes de concederle una licencia.

Pro Mujer Bolivia, la otra de las cuatro IBC estudiadas aquí que ofrece servicios no financieros, representa una variante interesante respecto al caso de CRECER. Puede ser que los servicios no financieros de Pro Mujer Bolivia no la descalifica de ser considerada como una IBC de mejores prácticas, pero probablemente presentan mayor obstáculo para que pase a ser una institución financiera autorizada para captar depósitos. La razón esencial de esta diferencia entre los casos de CRECER y Pro Mujer Bolivia es que los servicios no financieros de esta última son muchos más caros que los de CRECER, puesto que ascendieron a un promedio del 25% de los gastos operativos totales de la institución en el período 2000-2002⁵³. Primero explicaremos por qué Pro Mujer Bolivia puede considerarse como una IBC de mejores prácticas y luego la razón por la que el alto costo de sus servicios no financieros resulta problemático para que se le expida una licencia como institución financiera que capta depósitos. También se sugiere una posible solución al problema de la licencia.

En su oferta de servicios no financieros Pro Mujer Bolivia, al igual que CRECER, aprovecha el hecho de tener ya reunido a un grupo (unas 20 mujeres, generalmente muy pobres) para recibir servicios financieros. Con ello, Pro Mujer Bolivia logra considerables economías de costo para sí y sus clientes, al extender la reunión del banco comunal un poco más (un promedio de 30 minutos adicionales) para proporcionar una capacitación básica en temas empresariales y algunos servicios de salud. Como ocurre con CRECER, dichos servicios no financieros pueden ser especialmente valiosos para eliminar algunos de los principales obstáculos a que se enfrentan normalmente los clientes de Pro

⁵³ Según los datos proporcionados por Pro Mujer, los costos de sus servicios no financieros equivalen al 25%, 29% y 21% del gasto total operativo de la institución en los años del 2000 al 2002, respectivamente, donde dicho gasto total incluye tanto los servicios financieros como los no financieros.

Mujer Bolivia (que son muy pobres por lo general) para incrementar su ingreso. A diferencia de CRECER, Pro Mujer Bolivia no sólo ofrece educación a sus clientes, sino que también hace amplio uso de profesionales remunerados, como enfermeras y consejeros de planificación familiar, en la prestación de sus servicios no financieros. Por ejemplo, las mujeres reciben exámenes de senos, se vacuna a los niños menores de cinco años y las enfermeras ofrecen otros tipos de atención primaria de salud, con lo que los servicios no financieros de Pro Mujer Bolivia son mucho más costosos que los de CRECER.

Si bien en comparación con CRECER y otros programas de *Freedom from Hunger*, ha habido menos estudios sobre la satisfacción de los clientes con los servicios no financieros de Pro Mujer Bolivia y el impacto de los mismos, los resultados disponibles indican que los clientes de Pro Mujer Bolivia valoran mucho esos servicios. Por ejemplo, Claure (2000, pág. 53) descubrió que 96% de los clientes de Pro Mujer Bolivia consideran de utilidad los servicios no financieros. FINRURAL (2003, pág. 70) indica que 30% de las 315 clientes de Pro Mujer Bolivia que fueron entrevistados dicen que los servicios no financieros son lo que más aprecian del programa, por encima del crédito y los ahorros forzados. No obstante la alta calidad de sus servicios no financieros, Pro Mujer Bolivia, al igual que CRECER, no trata de convertirlos en una actividad comercial lucrativa y, de hecho, cobra sólo cantidades nominales por los mismos. En consecuencia, no se expone a la crítica de los proponentes del minimalismo en las microfinanzas, quienes piensan que es demasiada carga para la capacidad del consejo de administración y la gerencia de la institución tratar de proporcionar servicios financieros y no financieros a la vez, con un nivel de competencia suficientemente alto para que ambos sean rentables.

El desempeño financiero de Pro Mujer Bolivia indica que no ha sido víctima de otra de las principales preocupaciones de los mini-

malistas. Los índices de morosidad sistemáticamente bajos (cuadro 2.2) demuestran claramente que la institución no se ha distraído de su función de mantener altos niveles de calidad en la cartera de préstamos y, como resultado, no tiene considerable riesgo de crédito. La alta calidad de los productos y el profesionalismo de las operaciones de Pro Mujer Bolivia también se corrobora por su gran cantidad de clientes y su rápido crecimiento. En diciembre de 2002, Pro Mujer Bolivia tenía 41.609 clientes activos (31.535 prestatarios y 10.074 con cuentas de ahorro solamente). La cartera de préstamos de Pro Mujer Bolivia (expresada en dólares estadounidenses) y el número de prestatarios crecieron a promedios anuales de 27% y 19% respectivamente en el período de 1999-2002.

Entre los requisitos para obtener una licencia como institución financiera que capta depósitos, las superintendencias bancarias exigen, como debe ser, un estudio de factibilidad que muestre la viabilidad comercial del solicitante. La situación de Pro Mujer Bolivia a este respecto podría cuestionarse legítimamente. Si bien, según los cálculos del *Microbanking Bulletin*, el rendimiento ajustado de los activos (AROA) de la institución alcanzó niveles muy saludables, de 1,3%, 7,3% y 5,1% en los años de 2000 a 2002 respectivamente, dichos cálculos no incluyen el costo de proporcionar los servicios no financieros⁵⁴. Una vez que se añade ese costo adicional los niveles bajan a -5,1%, -0,1% y 0,9%, respectivamente, en los mismos tres años, lo que señala un desempeño bastante más flojo. El gasto muy considerable (25% del total) que representan los ser-

⁵⁴ El AROA es igual al indicador tradicional del rendimiento de los activos (ROA), excepto que se hacen una serie de ajustes para eliminar el efecto de los subsidios y la inflación y para estandarizar la políticas en cuanto a los castigos y las provisiones para préstamos incobrables. Por ejemplo, se descuentan los subsidios, quitando las donaciones y recalculando los préstamos subvencionados a los tipos de interés del mercado. Para mayor información véase el *Microbanking Bulletin*.

vicios no financieros de Pro Mujer Bolivia lleva a preguntarse, con razón, sobre la competitividad de la institución a largo plazo; es decir, si es una empresa con viabilidad financiera a la que se le puede expedir una licencia y que prosperaría en el mercado.

Tanto aquí como en el capítulo 1 se ha demostrado que Pro Mujer Bolivia presenta muchas de las características de una IBC de mejores prácticas, tales como: índices de morosidad muy bajos, altos niveles de eficiencia (un gran número de prestatarios por oficial de préstamo, y bajos índices de gastos operativos por los servicios financieros con respecto a la cartera promedio de préstamos), un alto número de clientes y crecimiento rápido. Sólo muestra cierta deficiencia en los niveles marginales de rentabilidad, pero, a pesar de ello, es posible que los servicios no financieros de Pro Mujer Bolivia no la descalifiquen como una IBC de mejores prácticas. Esto se debe en parte a que Pro Mujer Bolivia hace muchas otras cosas bien, y a que, si bien gasta considerables sumas en la prestación de servicios no financieros, al parecer los clientes los valoran mucho. Los niveles marginales de rentabilidad pueden considerarse como resultado de la decisión de la institución por atender a sus clientes con servicios no financieros que ellas valoran, y cobrarles relativamente poco por los mismos.

Esto sugiere una forma en que Pro Mujer Bolivia podría responder a la legítima preocupación sobre su competitividad a largo plazo, y eliminar así dicho impedimento para su licencia. Si los clientes realmente valoran los servicios no financieros que ofrece Pro Mujer Bolivia, estarán dispuestos a pagar más por ellos, bien sea con precios más altos por los servicios en sí, o de forma indirecta con mayores tasas de interés en los préstamos de la institución. Este ingreso adicional podría permitirle a Pro Mujer Bolivia establecer un historial de verdadera rentabilidad y demostrar que es capaz de proporcionar servicios financieros, junto con ciertos servicios no financieros, lo suficien-

temente bien para asegurar su viabilidad comercial.

Pero, incluso si Pro Mujer Bolivia sigue esta sugerencia y establece un historial de verdadera rentabilidad, puede ser que siga enfrentándose a obstáculos para su licencia como institución financiera que capta depósitos. Ello se debe a que destina una cuarta parte de su presupuesto operativo a los servicios no financieros. La superintendencia bancaria puede considerar que está demasiado dedicada a la prestación de esos servicios, en vez de especializarse total o casi totalmente en la prestación de servicios financieros, con lo que expone a los depositantes a un nivel de riesgo excesivo. En este caso, Pro Mujer Bolivia podría optar por una de al menos tres alternativas. En primer lugar, podría pasar esta actividad a otra entidad comercial y especializarse únicamente en servicios financieros. En segundo lugar, podrían reducirse los gastos de los servicios no financieros, para que representen una proporción mucho menor del costo total (como lo hacen en CRECER). En este caso, podría sostenerse que el costo de dichos servicios representa un monto inferior a la variación normal entre instituciones financieras de la eficiencia de los gastos operativos, y podría razonablemente pasarse por alto. Por último, podría establecerse una fuente permanente de financiamiento para los servicios no financieros (una donación cuya inversión arroja ingresos en forma permanente, por ejemplo), para garantizar la prestación de estos servicios de forma subvencionada para el futuro previsible.

El papel de la banca comunal en el financiamiento rural

Los gobiernos y los donantes que deseen fortalecer los sistemas rurales de financiamiento deberían considerar el posible papel de las IBC, dada la fuerte presencia rural que muchas de ellas tienen. Como se indica en el capítulo 1, el porcentaje de prestatarios que residen en zonas rurales es más elevado entre los clientes de bancos comunales (29%) que entre los clientes que pertenecen

a grupos solidarios (17%) o clientes con préstamos individuales (8%).

Puede ser que funcione mejor fortalecer y ampliar las operaciones de las IBC rurales (y de otros tipos de instituciones de microfinanciamiento que ya están ubicadas en zonas rurales) que intentar atraer a los bancos comerciales urbanos hacia zonas rurales. La falta de experiencia de estos últimos en préstamos rurales puede ser un tremendo obstáculo para su inserción en los mercados rurales. Dado que las IBC también suelen tener un mayor enfoque en los pobres, al fortalecerlas y ampliarlas se contribuiría a aliviar problemas sociales, al tiempo que se ampliaría la cobertura del sistema de financiamiento rural. Las IBC que también ofrecen préstamos de mayor cuantía a individuos y a grupos solidarios pueden servir de complemento a este enfoque en la pobreza, al atender a una mayor variedad de microempresarios, incluidos quizás algunos que son medianamente pobres, o que no son pobres.

Si bien muchas IBC ofrecen poco o ningún crédito a las familias agricultoras, algunas sí lo hacen. Por ejemplo, CRECER calcula que 40% de sus clientes participan por lo menos en algunas actividades agrícolas y que entre 20% y 30% se dedican exclusivamente a las mismas. El crédito que se proporciona a un socio de un banco comunal con frecuencia lo comparten otros miembros de su familia, por lo que en el caso de una familia agricultora puede usarse para respaldar todas las

actividades agrícolas de la misma. Es decir que las IBC pueden llegar a las familias rurales, tanto de agricultores como de otro tipo.

El papel de los gobiernos y los donantes

El gobierno juega un importante papel en la aplicación de las políticas y estrategias recomendadas en este capítulo. Los donantes pueden tener una función constructiva en facilitar los cambios de política y de estrategia mediante la variedad de instrumentos a su disposición, como el diálogo con los países, las operaciones de asistencia técnica, y los programas de ajuste y de otras formas de préstamo. Los donantes también pueden ayudar a fortalecer IBC específicas (urbanas y rurales) para extender el alcance de los sistemas financieros a algunos de los microempresarios que más lo necesitan. Pueden hacerlo ofreciendo asistencia técnica o dando crédito a las IBC para que amplíen su cartera de préstamos. Pero los donantes deberían evitar conceder crédito a IBC que puedan recibir depósitos o tomar préstamos comerciales en cantidades suficientes para sustentar sus necesidades de financiamiento. Por otra parte, la mayoría de las IBC en Latinoamérica siguen siendo ONG cuyo mayor impedimento para su ampliación es, por lo general, la falta de fondos para conceder préstamos. De ahí la importancia de que los donantes financien las carteras de préstamos de las ONG que son prometedoras instituciones de banca comunal.

Referencias

- BID. 1999. *Economic and Social Progress in Latin America, 1998-1999 Report: Facing up to Inequality in Latin America*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Branch, Brian. 2002. Savings Product Management: Establishing the Framework. Capítulo 3 en *Striking the Balance in Microfinance: A Practical Guide to Mobilizing Savings*, editores Brian Branch y Janette Klaehn. Washington, D.C.: Pact Publications.
- _____. 2002a. Savings Mobilization. Presentado en la conferencia titulada, “Best Practices in Savings Mobilization”, organizada por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), y la German Confederation of Credit Unions (DGRV). 5 y 6 de noviembre, 2002. Washington, D.C.
- Branch, Brian y Janette Klaehn. 2002. The Keys to Striking the Balance: An Introduction to Savings Mobilization. Capítulo 1 en *Striking the Balance in Microfinance: A Practical Guide to Mobilizing Savings*, editores Brian Branch y Janette Klaehn. Washington, D.C.: Pact Publications.
- Churchill, Craig, Madeline Hirschland y Judith Painter. 2002. *New Directions in Poverty Finance: Village Banking Revisited*. Washington, D.C.: The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network.
- Claure, Patricia. 2000. *Evaluación de impacto PRO MUJER*. Resumen del informe final. La Paz, Bolivia: Pro Mujer Bolivia.
- Dunford, Christopher. 2001. Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education in Health, Family Planning, and HIV/AIDS Prevention for the Poorest Entrepreneurs. Trabajo presentado para su debate en la Microcredit Summit Campaign. Agosto. Davis, California: Freedom from Hunger. Dirección en la Internet: www.FfHtechnical.org
- FINRURAL. 2003. *Evaluación de impactos de Programas para la Mujer (Pro Mujer) Bolivia*. Informe final. Mayo. La Paz, Bolivia: FINRURAL (Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural).
- Freedom from Hunger. 2002. Informe anual. Davis, California.
- _____. 1996. The Case for Credit with Education. Presentado en la primera cumbre de Microcrédito [First Microcredit Summit], febrero de 1997. Davis, California: Freedom from Hunger.
- McCord, Michael. 2000. In Their Own Words: FINCA Uganda. *Microbanking Bulletin* 5:19-20. Washington, D.C.: The Microfinance Information eXchange (The MIX). Dirección en la Internet: www.TheMix.org
- Natilson, Nancy. 2000. In Their Own Words: Pro Mujer, Bolivia. *Microbanking Bulletin* 5:21-22.

- Washington, D.C.: The Microfinance Information eXchange (The MIX). Dirección en la Internet: www.TheMix.org
- Painter, Judith y Barbara McNelly. 1999. Village Banking Dynamics Study: Evidence from Seven Programs. Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network Research Paper. Washington, D.C.:SEEP Network. Dirección en la Internet: www.seepnetwork.org
- Richardson, David. 2002. Counting the Costs of Savings Mobilization. Presentado en la conferencia titulada, "Best Practices in Savings Mobilization", organizada por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la German Confederation of Credit Unions (DGRV). 5 y 6 de noviembre de 2002. Washington, D.C.
- Rutherford, Stuart. 2000. *The Poor and Their Money*. New Dehli: Oxford University Press.
- Vor der Bruegge, Ellen, Joan E. Dickey y Christopher Dunford. 1999. Cost of Education in the Freedom from Hunger Version of Credit with Education Implementation. Research Paper No. 6. Davis, California: Freedom from Hunger. Dirección en la Internet: www.FfHtechnical.org
- Westley, Glenn. 2003. Equipment Leasing and Lending: A Guide for Microfinance. Sustainable Development Department Best Practice Series, Working Paper No. MSM-122. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Dirección en la Internet: www.iadb.org/sds/mic/index_MIC_e.htm
- _____. 2001. How Poor Are the Clients of Credit Unions and MFIs in Latin America? Scope of Work for a Survey Research Project. Inédito. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).
- _____. 2001a. Can Financial Market Policies Reduce Income Inequality? Sustainable Development Department Best Practice Series, Working Paper No. MSM-112. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Dirección en la Internet: www.iadb.org/sds/mic/index_MIC_e.htm
- WOCCU (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito). 2000. Ecuador Microenterprise Initiative: Project Semester Report, 4th Quarter 2000. Report submitted for the USAID/IGP Ecuador Program. Madison, Wisconsin: World Council of Credit Unions.
- Woller, Gary. 2000. Reassessing the Financial Viability of Village Banking: Past Performance and Future Prospects. *Microbanking Bulletin* 5:3-8. Washington, D.C.: The Microfinance Information eXchange (The MIX). Dirección en la Internet: www.TheMix.org
- Wright, Graham. 2000. *Microfinance Systems: Designing Quality Financial Services for the Poor*. London: Zed Books.
- _____. 1998. Beyond Basic Credit and Savings: Developing New Financial Products for the Poor. Nairobi, Kenia: MicroSave-Africa. Dirección en la Internet: www.MicroSave.org
- Wright, Graham, Monica Brand, Zan Northrip, Monique Cohen, Michael McCord y Brigit Helms. 2002. Looking Before You Leap: Key Questions that Should Precede Starting New Product Development. *Journal of Microfinance* 4(1):1-15.

_____. 2001. Key Questions that Should Precede New Product Development. MicroSave-Africa Briefing Note #9. Nairobi, Kenia: MicroSave-Africa. Dirección en la Internet: www.MicroSave.org

file=VB BPP FINAL SPN.doc
8/13/04

Anexo A

La estructura de la industria de la banca comunal en Latinoamérica

Recientemente el BID y el Grupo Consultivo de Ayuda a los Más Pobres (CGAP) realizaron una encuesta de 193 instituciones de microfinanciamiento en 17 países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela). De estas 193 instituciones, 176 proporcionaron los datos solicitados, lo que constituye un alto porcentaje de respuesta (91%). El siguiente cuadro presenta información sobre las 47 instituciones de microfinanciamiento en Latinoamérica que ofrecían préstamos de banca comunal. Algunas de las características más sobresalientes de estas 47 instituciones de banca comunal (IBC) se tratan en el capítulo 1. Los datos generalmente datan de mediados de 2001. Se considera que un prestatario es rural si vive en una localidad con una población de un máximo de 5.000 habitantes. El tamaño promedio de los préstamos se mide como el promedio del saldo pendiente del préstamo, expresado en dólares estadounidenses.

Cuadro A1
La industria de la banca comunal en América Latina

País	Institución de microfinanciamiento	Préstamos individuales			Préstamos a grupos			Préstamos de bancos comunales			
		No. de Clientes	Cartera (\$)	Tamaño promedio de préstamo	No. de clientes	Cartera (\$)	Tamaño promedio de préstamo	No. de clientes	Cartera (\$)	Tamaño promedio de préstamo	Clientes rurales (%)
I. Bolivia	1. Pro Mujer							26.427	3.297.017	125	21,6
	2. CRECER							25.350	3.700.000	146	67,3
	3. FONDECO	2.426	3.544.969	1.461				6.537	622.919	95	69,0
	4. ANED	2.454	1.956.210	797	17.411	5.003.597	287	6.040	535.198	89	100,0
II. Colombia	5. ÁGAPE	320	164.572	514	777	121.328	156	6.795	290.970	43	0,0
	6. ADEMCOL							3.100	260.586	84	0,0
III. Costa Rica	7. ADAPTE	50	75.000	1.500	340	160.000	471	550	100.000	182	0,0
IV. Repúb. Dom.	8. ASPIRE	980	934.314	953				1.939	224.548	116	0,0
V. Ecuador	9. Proyecto Hope	261	38.522	148				8.629	739.109	86	34,4
	10. CEPESIU	730	157.820	216	738	110.700	150	965	38.600	40	50,4
	11. CRS							13.194	690.671	52	84,0
	12. FINCA							6.239	1.214.100	195	39,1
VI. El Salvador	13. Enlace (CRS)							8.494	1.206.958	142	0,0
	14. ASEI							4.300	350.000	81	64,2
	15. CAM (FINCA)	95	109.000	1.147				21.222	2.903.340	137	77,0
VII. Guatemala	**16. Banrural	14.586	24.260.484	1.663	4.344	6.133.712	1.412	950	1.129.828	1.189	73,7
	**17. Bancafé							5.231	719.491	138	50,0
	18. CADISOGUA				502	54.654	109	569	72.683	128	100,0
	19. FAFIDESS	7	9.491	1.356	11	8.619	784	4.780	1.487.411	311	57,7
	20. FUNDEA	7.827	4.841.009	619	560	111.767	200	102	13.060	128	29,4
	21. FUNDAP	7.899	5.724.081	725	2.162	605.076	280	4.041	670.843	166	0,0
	22. FAPE	160	88.456	553	288	49.002	170	1.181	85.861	73	3,2
	23. FUNDESPE	2.354	1.987.886	844				3.223	1.280.410	397	100,0
	24. Génesis Empresarial	6.250	4.283.433	685	12.014	4.495.962	374	8.581	2.253.869	263	100,0
VIII. Honduras	25. ODEF	1.163	2.011.384	1.729	6.408	1.122.768	175	1.594	488.551	306	65,1
	26. IDH	660	341.619	518				5.288	1.253.387	237	27,8
	27. Proyecto Hope							2.717	581.104	217	0,0
	28. World Relief	338	566.662	1.677	2.124	1.079.508	508	16.228	1.727.768	106	23,4

País	Institución de microfinanciamiento	Préstamos individuales			Préstamos a grupos			Préstamos de bancos comunales			
		No. de clientes	Cartera (\$)	Tamaño promedio de préstamo	No. de clientes	Cartera (\$)	Tamaño promedio de préstamo	No. De clientes	Cartera (\$)	Tamaño promedio de préstamo	Cientes rurales (%)
IX. México	*29. Financiera Compartamos	153	157.043	1.026	3.604	1.211.823	336	68.546	14.751.301	215	1,8
	30. CAME/Los Emprendedores	1.000	552.486	552				17.000	2.320.442	136	0,0
	31. FINCA							8.306	1.344.096	162	61,6
X. Nicaragua	32. CEPRODEL	4.317	3.497.491	810				850	364.966	429	0,0
	33. FUNDECAP				2.626	190.000	72	1.600	310.000	194	62,5
	34. Pro Mujer							8.422	381.097	45	33,0
	35. ASODENIC	2.611	1.269.713	486	5.124	700.720	137	12.398	929.810	75	0,0
	36. FINCA							23.279	2.090.023	90	13,6
XI. Perú	*37. EDYPME Edyficar	10.354	11.227.505	1.084	3.468	1.062.981	307	4.004	669.776	167	36,4
	*38. EDPYME Solidaridad	374	699.313	1.870	297	106.539	359	324	119.045	367	0,0
	39. FINCA	48	65.341	1.361				6.313	774.946	123	3,0
	40. GCOD	477	216.300	453				3.091	521.150	169	29,5
	41. Manuela Ramos	733	432.196	590				7.918	749.074	95	70,0
	42. CESS Solidaridad	330	681.897	2.066	634	262.960	415	1.030	203.705	198	38,2
	43. RASUHILLCA	927	347.912	375	1.458	135.524	93	25	2.615	105	100,0
	44. PRISMA MicroCredit	143	114.846	803	3.068	669.484	218	31.434	5.728.543	182	0,0
	45. PROMUC (demás consorcio)							14.593	1.447.123	99	10,2
	46. CRS				4.381	917.048	209	6.886	726.162	105	42,8
	47. MIDE (Fondecap Cuzco)	50	6.659	133	2.385	199.494	84	67	5.656	84	100,0
TOTAL: 47 IBC		70.077	70.363.615	1.004	74.724	24.513.265	328	410.352	61.385.814	150	29,4

Clave: * = “upgrade” (una institución financiera regulada que comenzó como ONG).

** = “downscale” (un banco comercial o financiera que ofrece préstamos a microempresas).

