

Módulo de Formación Específica:
Tecnatura Superior en Economía
Social y Desarrollo Local

Eje N° 5

Los Sistemas de Microcrédito

Oscar Menteguía

Eje: Sistemas de Microcrédito

Índice

I – ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN PARA LOS PROYECTOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

II – LAS MICROFINANZAS

Definición

La Experiencia Mundial y Argentina en Microfinanzas

El Contexto Socio-económico

Los Destinatarios. Los Actores de la Economía Social

III – EL MICROCRÉDITO

Conceptos Básicos

Las Metodologías más utilizadas

IV– Los Diseños Operativos

Las etapas del diseño

Los productos microcrediticios

Los Recursos Humanos

V– El Promotor de Crédito

Su importancia estratégica

Sus funciones básicas

1) La Identificación de los destinatarios

2) La promoción y difusión de la operatoria

3) La formulación de las solicitudes

4) La evaluación y el análisis de riesgo

5) El seguimiento

VI – El Seguimiento, Impacto y Los Productos no Financieros

Seguimiento y medición de Impacto

Los productos no financieros

VII – SISTEMAS SOCIALES DE MICROFINANZAS

VIII – LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES

BIBLIOGRAFÍA

IX– EJERCICIOS PRÁCTICOS

LOS SISTEMAS DE MICROCRÉDITO. Claves para el gerenciamiento

Oscar Menteguía

El microcrédito no crea las oportunidades económicas para los actores de la economía social, pero permite que los mismos aprovechen las oportunidades que se les presenten. Asimismo adquirir la capacidad de administrar un sistema de microcrédito, genera para las organizaciones de la economía social, la posibilidad de asumir el control de los recursos estratégicos.

La inclusión de un eje específico sobre las características y los alcances de los sistemas de microcrédito en nuestro país, en el marco de la presente Tecnicatura, reviste un doble desafío y al mismo tiempo la posibilidad de aprovechar una clara oportunidad. Si bien en América Latina, estos sistemas de financiamiento para emprendimientos de bajos ingresos cosechan ya una importante experiencia, en nuestro país, habiendo comenzado bastante más tarde y pudiendo “mostrar” más de 15 años de pruebas, ensayos e incluso algunas experiencias consolidadas, no han terminado de “penetrar” como en el resto de Latinoamérica.

Estamos en presencia de un momento en el cual dichos sistemas están dando una buena pelea para instalarse definitivamente en el horizonte de los actores de la economía social, sus organizaciones sectoriales y las de apoyo.

La pregunta que muchos nos hacemos es: ¿Cuál de los perfiles que se adopten impactará más fuertemente en las políticas de desarrollo local con inclusión social?

Decimos doble desafío: por un lado, terminar de instalar estas estrategias de financiamiento como instrumentos o herramientas de desarrollo de las estrategias múltiples, generadoras de ingresos, protagonizadas por los actores de la economía social, y por el otro, que las mismas adquieran escala y un nivel de apropiación por parte de los propios actores, de forma tal de generar esos impactos que tanto buscamos en la construcción de las redes de Capital Social.

La oportunidad está clara, hoy es un tema del que se habla en las universidades, en las dependencias gubernamentales, y hasta en el seno de las organizaciones populares que trabajan fortaleciendo el formidable tejido de Capital Social, ¿Es posible democratizar las relaciones económicas a partir de la apropiación del uso y la administración de instrumentos financieros de carácter solidario?

Creemos que sería una importante contribución poner estas herramientas al alcance de los profesionales que aplican su conocimiento y su vocación al fortalecimiento de los actores de la economía social.

Este es nuestro propio desafío.

Establecer los conceptos básicos, poner a disposición la experiencia local reciente, ensayar la posibilidad de aumentar el acceso a las herramientas para profundizar los diseños y practicar los ajustes y re-diseños que sean necesarios, según la experiencia particular de cada grupo o realidad socio-geográfica de nuestra vasta plataforma de intervención.

I. Las Estrategias de Inversión para los Proyectos de la Economía Social.

Hemos elegido deliberadamente, comenzar por plantear un marco más amplio que el del simple microcrédito: nos vamos a referir a las necesidades de acceso, uso y disposición de la inversión para las estrategias múltiples de generación de ingresos de la población, especialmente la que se encuentra en una situación de mayor vulnerabilidad.

Este marco ampliado, debe ser contemplado desde todos los planos que hacen a esa necesidad de financiamiento e inversión.

Para comenzar proponemos cuatro planos de análisis, que se complementan entre sí y que presumen diferentes estrategias y actores involucrados:

- Un primer plano vinculado con las diferentes necesidades de financiamiento que asumen los **procesos económicos básicos**: El proceso de adquisición y consumo, el proceso de intercambio y comercialización, el proceso de producción y transformación y el propio proceso de acumulación, generación de ahorro y re-inversión.

- Un segundo plano de abordaje estará dado por la **característica estratégica de las inversiones necesarias**. Aquellas que consolidan el sistema y provocan los canales de crecimiento y desarrollo y también las otras que constituyen lo que se ha dado en llamar la "grasita del sistema", que si bien no provoca ni genera las oportunidades económicas, permite que las mismas sean aprovechadas por los actores. Para entendernos mejor, un ejemplo concreto: la consolidación de un camino comunal o la disposición de un ámbito estructural de comercialización asociada, remiten al primero de los casos mencionados en este punto; en cambio la implementación de un sistema de microcrédito para adquisición de capital de trabajo y/o activos fijos menores, resulta un ejemplo concreto de la segunda parte del planteo.

- Un tercer plano está configurado por las **características constitutivas propias de la inversión a realizarse**. Puede ser una inversión de tipo comunitaria (infraestructura), un esquema de subsidios para proyectos de tipo comunitario u asociativos o bien estrategias de acceso crediticio. Inclusive puede tratarse de una combinación de algunas de estas opciones mencionadas.

- Por último, el cuarto de los planos que proponemos es aquel vinculado con la **identidad del actor** que dispone, decide y administra la utilización y el direccionamiento

de las inversiones necesarias. O sea, a qué sector de la economía pertenece el actor decisor y con capacidad acumulativa: a la economía de mercado, al Estado, o a la economía solidaria.

¿Alcanzamos a visualizar el nivel de los cuatro planos y la interrelación que existe entre los mismos? Lo que estamos tratando de decir es: ¿De qué servirá, en términos de desarrollo sustentable, disponer de un sistema de administración de microcréditos de hasta cinco mil pesos por proyecto (por ejemplo), si no disponemos también de los resortes necesarios para asegurar la instalación de una feria de intercambio con productos ofrecidos directamente de los pequeños productores a los consumidores?. O ¿Cuál será el alcance de impacto que ha de disponer un pequeño productor hortícola cooperativizado para la comercialización y distribución, si los días de lluvia no puede sacar su producción por el mal estado del camino vecinal?

Las inversiones que requieren los actores de la economía social, revisten distinto grado de profundidad y de volumen, y se encuentran fuertemente vinculadas a las políticas redistributivas que se implementen. Sin dudas, contar con sistemas de microcrédito que acrecienten el acceso al financiamiento de las pequeñas unidades económicas, resulta importante para librar la lucha contra la pobreza y la exclusión; pero de ninguna manera suficiente.

En síntesis: Estrategias de Inversión para los actores de la economía social:

- *Infraestructura productiva y de comercialización, de uso asociativo.*
- *Tecnología de gestión y desarrollo de proyectos de impacto y acumulación comunitaria.*
- *Subsidios para la adquisición de capital semilla e infraestructura comunitaria.*
- *Microfinanzas para la consolidación de las oportunidades de generación de ingresos.*
- *Créditos para el desarrollo y la incorporación de capital para las unidades económicas individuales y asociativas.*

II. Las Microfinanzas

Habiendo establecido con claridad, las múltiples dimensiones o planos de las inversiones que los actores de la economía social necesitan, nos concentraremos en definir las características y alcances de las estrategias de microfinanzas, aclarando, por si hiciera falta, que no son las únicas estrategias posibles, ni mucho menos las más importantes en términos estratégicos. Pero que sin duda constituyen el primer grado de apropiación posible,

no tan sólo para los actores individuales que las aprovechan, sino y más importante aún, sobre las organizaciones sectoriales que los agrupan y que constituyen el actor decisorio.

Definición:

Las microfinanzas son el conjunto de servicios financieros y no financieros destinado a personas de bajos ingresos excluidas del acceso al uso del crédito “convencional”. Tiene como objetivos promover y mejorar sus condiciones laborales de autoempleo, sus niveles educativos, su situación de vivienda o sus condiciones sanitarias y de mejoramiento de las condiciones de vida en general. Esta definición incluye la disposición y uso de productos tales como:

- Pequeños préstamos o microcréditos;
- Seguros y ahorros populares;
- Sistemas de garantía de comercio justo;
- Tarjetas de crédito solidarias;
- Fondos de garantía;
- Movilización de remesas, entre otros.

En general, decimos que se trata de herramientas financieras para una población económica determinada y de características diferentes a las de otros actores económicos convencionales, atendidos por el sistema financiero tradicional.

En nuestro país, diremos que como fruto de una etapa de instalación y con escasa o nula legislación, el resultado fue un desarrollo más intenso del microcrédito respecto a las otras herramientas financieras mencionadas.

Cabe señalar, que hasta la dictadura militar impuesta por la fuerza en el año 1976, existía en nuestro país un vigoroso sistema de ahorro popular, brindado fundamentalmente por las cajas de crédito, cooperativas y mutuales a lo largo y a lo ancho de nuestro territorio. La instalación de un sistema económico de alta concentración, que formaba parte integral del “combo” nefasto de la peor de las noches de nuestra historia reciente, barrió literalmente con esas ricas experiencias que poseían un gran apoyo popular. En la actualidad, una Ley vigente ha tratado de reponer el andamiaje legal necesario para dicho funcionamiento, pero lamentablemente no lo ha logrado.

Debemos destacar que la sanción y reglamentación de la Ley Nacional N°26.117, representa un paso importante en la consolidación de la experiencia nacional en microcrédito. En el mismo sentido, resaltar el desarrollo de programas específicos de apoyo a las estrategias de microfinanciamiento a nivel del gobierno nacional (Plan Manos a la Obra, Banco Popular de la Buena Fe, etc..) y de los gobiernos provinciales, como en los casos más

significativos de las provincias de Santa Fe (Banco de la Solidaridad), Córdoba (Banco de la Gente) y Buenos Aires (Banca Social, Plan El Trabajo Dignifica, Programa Fuerza Solidaria).

En la actualidad, nos encontramos en pleno proceso de consolidación de la experiencia construida durante estos últimos quince años, abandonando progresivamente las características de “prueba piloto” o “ensayo” y como fruto de dicha experiencia acumulada, estamos entrando en una fase de adquisición de escala, o sea volumen creciente de operadoras y de usuarios involucrados, que seguramente dará lugar a un impulso creativo e innovador para consolidar la configuración de un modelo de microfinanzas que responda a las características propias de nuestra realidad nacional.

La Experiencia Mundial y Argentina en Microfinanzas:

Como hemos dicho, distintas instituciones públicas y privadas comenzaron a desarrollar propuestas centralizadas en el otorgamiento de pequeños créditos al advertir que la principal restricción que sufrían la mayoría de las microempresas o pequeñas unidades económicas, crecidas al calor de las distintas crisis sufridas por el mercado de trabajo, era el acceso al uso de capital, la falta de apoyo crediticio y la imposibilidad de acceder al sistema tradicional bancario.

La búsqueda de crédito, herramienta fundamental en el proceso productivo de toda empresa –micro, pequeña, mediana o grande- no encontraba respuestas en el mercado financiero y fueron las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), a través de programas similares a los desarrollados por diversos países de la región, con leves modificaciones metodológicas, las que salieron a ocupar el espacio vacío.

La historia internacional del microcrédito se remonta al año 1840 con el alemán Raiffeisen, otorgando pequeños préstamos a los agricultores, pasando por las Cajas Mutualistas de Canadá y los microcréditos del Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus en Bangladesh. Así las microfinanzas fueron desarrollándose lenta y progresivamente en todo el mundo. Latinoamérica no fue la excepción y diversos países de la región adoptaron estas experiencias a través de las ONGs y las políticas públicas destinadas a promover el desarrollo del sector como herramienta para combatir la pobreza.

Es en la década del '80 cuando surgen las primeras acciones en nuestro país destinadas a las poblaciones rurales y financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). A fines de esa misma década, es el Banco Provincia de Buenos Aires quien incursiona en el microcrédito financiando emprendimientos urbanos en la zona de Munro, Lanús y Caseros, en la provincia de Buenos Aires.

También desde el gobierno de la ciudad de Buenos Aires a través del PROMUDEMI (Programa Municipal de Microempresa), se avanzó en la idea de desarrollo de programas de esta naturaleza desde el ámbito gubernamental.

Las organizaciones no gubernamentales ya entrados los años noventa implementaron esquemas metodológicos tomados de organizaciones internacionales con amplia experiencia en el tema en América Latina como la Fundación Emprender en Capital y el Banco Mundial de la Mujer en Córdoba.

En la actualidad, son cada vez más las instituciones que intervienen con diversas metodologías de microcrédito, generando un universo rico y por cierto bien heterogéneo. Si bien no está en funcionamiento aún el Registro Nacional de Instituciones de Microcrédito, se estima que existen más de 200 instituciones de microcrédito, con variada antigüedad y diferente envergadura, que van desde operatorias muy sencillas de fondos rotatorios de recursos, hasta esquemas bien aceitados; que a partir de diferentes motivaciones y vocaciones, intentan abastecer de financiamiento a este sector de la economía. Debemos señalar que a pesar de ello el grado de “penetración” del microcrédito en nuestro país es sumamente bajo, no llegando al 2% de la población destinataria potencial, asemejándose a lo que ocurre en Brasil, México y Venezuela. En cambio en países como Bolivia, Perú, Nicaragua, Costa Rica, etc., ese porcentaje de utilización de estrategias microfinancieras, se ubica entre el 30% y el 40% de la población destinataria.

El Contexto Socio-económico:

En orden a profundizar la mirada de lo que ocurrió en nuestro país, necesitamos definir en qué marco o contexto social y económico toman impulso las estrategias de inversión que pretendemos identificar. Para ello necesitamos comenzar por establecer que hasta hace algo más de treinta años en Argentina, donde el aparato productivo nacional se hallaba inmerso en políticas de desarrollo industrial, casi la totalidad de la fuerza laboral en condiciones de trabajar, componía el mercado de trabajo. En esa época la desocupación era un fenómeno de características focalizada y transitoria y los talleres de carácter familiar o las iniciativas individuales eran una opción de realización personal y de creatividad empresarial más que una estrategia de sobrevivencia.

En ese contexto económico y laboral, que sin dudas estaba vinculado a lo que ocurría en el resto de la región y el mundo, los pequeños emprendimientos, al calor de un proceso de industrialización sostenido, transitaban rápidamente hacia la condición de pequeñas empresas modernas con el apoyo y sostenimiento financiero de mutuales, cooperativas de ahorro, bancos municipales, provinciales, nacionales y las políticas públicas de fomento productivo.

La declinación del modelo de sustitución de importaciones, la crisis de la deuda externa, las medidas económicas impulsadas por la dictadura militar, las macropolíticas de ajuste y finalmente el programa de convertibilidad, entrado los noventa, desembocaron en sucesi-

vas crisis económicas que generaron la aparición de miles y miles de trabajadores que no podían ser absorbidos por el mercado laboral, ni en el corto ni en el largo plazo. Este excedente de mano de obra coincide con la implementación de políticas sociales que pretenden primero contener las consecuencias de la desaparición de los salarios como el generador de ingresos, para inclusive ir mermando aún éstas en su impacto como fruto de la desaparición del Estado Benefactor.

La realidad de nuestro país, tras dicho proceso, comienza a parecerse socioeconómicamente, a la del resto de los países de Latinoamérica que ya habían recibido el impacto de este tipo de políticas mucho tiempo antes y una enorme masa de trabajadores sin empleo no ve más posibilidades que la de crear su propio puesto de trabajo al amparo del esfuerzo familiar, su creatividad, sus escasos recursos y por supuesto su instinto de supervivencia. Un espacio propio donde “refugiarse” del desempleo de la crisis y de la pobreza.

Estas estrategias múltiples de generación de ingreso, son realizadas de la manera que pueden, sin ninguna ayuda demasiado organizada, sino más bien al calor del acompañamiento de organizaciones sociales de apoyo, en la mayoría de los casos de carácter local.

Los Destinatarios. Los actores de la Economía Social:

Entonces en nuestro mapa económico aparece un actor nuevo, que no es ni un trabajador en relación de dependencia, ni es un empleador o empresario. Se trata de una legión de trabajadores volcados a la generación de sus propios ingresos a partir del desarrollo de estrategias de autoempleo. Este conjunto de actividades y de personas llevándolas adelante constituyen una experiencia de economía popular muy valiosa donde los actores no sólo generan su propio empleo, sino que también se asocian y promueven una cultura emprendedora en su práctica de todos los días. Dando lugar a un renovado concepto de economía social, a partir de la construcción y re-construcción de Capital Social.

Dicho fenómeno, cada vez más extendido, debe enfocarse no desde un concepto limitado y reduccionista, sino como parte de una política de desarrollo productivo sostenible donde el aporte de los emprendedores y su rica experiencia de sobrevivencia y de la utilización de relaciones de reciprocidad, ayuda mutua y cooperación, pueden llegar a constituir el germen de la construcción de un modelo económico alternativo, solidario e inclusivo que permita el desarrollo de sus capacidades e incremente su calidad de vida. Un camino que sin duda ofrece resultados concretos a la hora de combatir la pobreza y ayudar a superar la dificultad- propia de la mayoría de las familias y grupos sociales en situación de vulnerabilidad económica y social- y de proyectar un futuro digno, para sí y su descendencia.

La crisis social, a la que hacíamos referencia, hizo que muchas funciones del Estado fueran asumidas por las organizaciones de la sociedad civil, que de ese modo profundizaron su intervención, por necesidad o vocación, en la reconstrucción del tejido social y se plan-

tearon distintas estrategias de intervención, apoyo y fortalecimiento para este nuevo sector de la economía. Con la decadencia del modelo centrado en el pleno empleo y el salario, afloró el concepto de pequeñas unidades económicas o microempresas, y se incorporó en la agenda la necesidad de apoyar estas estrategias con la adecuación de instrumentos y la creación de otros nuevos, a la altura de los acontecimientos.

Hechas estas aclaraciones preliminares respecto a las condiciones en las que se generaron estas experiencias económicas y los actores a los cuales están destinadas este tipo de herramientas. Sobrevive la necesidad de definir dos clases de actores complementarios y suplementarios. Por un lado, los millones de casos de trabajadores descritos en los párrafos anteriores, quienes apropiándose del concepto original del vocablo “oikonomia”, desarrollan su instinto de supervivencia y “porfiadamente” no se dejan morir. Y por otro lado, muchísimos de estos trabajadores que toman la decisión de desarrollar alguno o todos los procesos económicos de manera conjunta, asociativa, cooperativa. Tenemos entonces un actor individual (experiencias personales o familiares) desarrollando actividades de economía popular y uno, asociativo, decididamente enmarcado en una estrategia de economía solidaria, a partir de “una elección conciente, de renuncia al individualismo y de relación con sus pares y con la naturaleza en una dimensión que incluye lo afectivo y trasciende lo puramente material y temporal, vivenciando así una relación de reciprocidad e intercambio, no sólo de bienes y recursos, sino también de lazos afectivos entre las personas” [definición construida colectivamente por los actores de la Red de Organizaciones de la Economía Popular Solidaria de San Carlos de Bariloche, Programa Fortal 2003].

III. El Microcrédito.

Conceptos Básicos:

La metodología de microcrédito utilizada por casi la totalidad de los programas vigentes en nuestro país mantiene en la actualidad características similares, basadas en el otorgamiento de pequeños y medianos préstamos en forma escalonada (en cuanto al volumen de los montos) a individuos o grupos, orientados básicamente al apoyo de actividades en funcionamiento (con existencia previa al préstamo). La aplicación de éstos y otros instrumentos permitió que los programas existentes hayan tenido un desenvolvimiento aceptable a lo largo de los últimos años por la baja morosidad, la reducida tasa de incobrabilidad, los bajos costos operativos y los niveles de “autosuficiencia” que demostraron.

Dos objetivos fueron fundamentales para todas las organizaciones, tanto las que se crearon exclusivamente para el impulso de estas operatorias como aquellas que se vieron

“obligadas” por necesidad a incursionar en la materia. El primer objetivo, *“posibilitar el acceso al uso de financiamiento para las llamadas unidades económicas de autoempleo”*.

En segundo lugar, *“mejorar la capacidad de gerenciamiento microempresarial de sus titulares, de modo tal que consoliden dicha unidad económica”*.

En cuanto a la filosofía del microcrédito es necesario puntualizar con mucha claridad, que no significa préstamos de montos pequeños destinados a los sectores de menores ingresos o en situación de pobreza. El Microcrédito es una asistencia financiera para pequeños emprendimientos de carácter rural o urbano, individuales, familiares o asociativos. Un apoyo crediticio, distinto al crédito convencional, que específicamente respeta las características propias de la población económica a la cual va dirigido y a partir de metodologías que suponen un trato o acompañamiento especial y cercano por parte de los promotores o asesores. En nuestro país, esa población son los actores de la economía social, donde incluimos actividades de autoempleo, microempresa y pequeños productores rurales, simplificando una larga lista de nombres que los mismos adoptan (microemprendimientos, proyectos socioproductivos, talleres familiares, cuentapropistas, sector informal urbano, etc.).

Desde esta concepción, un microcrédito por más chico que sea en cuanto al monto otorgado, no es un préstamo ocasional ante la emergencia o la oportunidad. Es, más bien, una herramienta imprescindible en el proceso productivo (sea de bienes y/o de servicios). Un insumo de carácter permanente que debe estar a disposición, también en forma permanente para el destinatario o usuario.

Otra característica particular de los sistemas de microcréditos es que operan, por lo general, a partir de la disposición de garantías “no reales”, diremos virtuales, vinculadas básicamente con las capacidades del solicitante (su saber hacer, su capacidad de gestión) y no con su patrimonio. Estas garantías se basan en tres condiciones básicas:

- La calidad de sustentabilidad del emprendimiento. La mejor garantía, sin dudas es un buen proyecto en marcha.
- Las cualidades de la persona que presenta el proyecto: su capacidad laboral, su saber hacer, su espíritu emprendedor, su responsabilidad y el compromiso asumidos.
- La posibilidad de presentar avales solidarios, ya sea personales (de terceras personas) o institucionales.

Generalmente los microcréditos son pequeños préstamos de capital, con plazos cortos de devolución, que van aumentando en base al incremento del capital prestado y al destino de dichos fondos. Pero en cualquier caso, configurando una “cuota pagable”, o sea que asegure la posibilidad de la cancelación como base de la estrategia de “apropiación” por parte del usuario. Pueden estar orientados a capital de trabajo, al sostén del giro comercial de corto plazo de la unidad económica, ya sea para la compra de insumos, materias primas, adquisición de activos menores (como herramientas o pequeñas maquinarias, muebles y útiles); adquisición de tecnología, asesoramientos técnicos, refacciones y últimamente se ha incorporado el concepto de mejoras de infraestructura productiva y de comercialización y para refacciones edilicias en general.

Los microcréditos brindan apoyo y asistencia financiera a las estrategias múltiples de generación de ingresos de los actores de la economía social. Comúnmente éstas pasan por producir bienes para ser vendidos, vender o prestar servicios, o bien adquirir mercaderías para volver a comercializarlas sin agregado de valor. Sobre estas realidades múltiples trabajan las organizaciones que administran operatorias de microcréditos.

Una mirada superadora del microcrédito nos obliga a señalar algunas *ideas fundamentales* a la hora de emprender una operatoria financiera orientada a los sectores populares:

- La misión no está dada sólo por la sustentabilidad económica y financiera de los programas sino, también y al mismo tiempo, por la sustentabilidad social y el impacto de los mismos en el bienestar de los destinatarios.
- La eficiencia debe ser entendida como aliada incondicional de la equidad.
- El microcrédito no resulta un fin en sí mismo, sino un poderoso instrumento de desarrollo.
- Si bien el microcrédito no puede resolver por sí sólo el problema de la pobreza, bien utilizado puede realizar una muy importante contribución para librar esa batalla.
- Asimismo resulta ser un elemento clave en el desarrollo de políticas que promuevan la organización social y política del sector de la pequeña producción.

Características principales del Microcrédito:

- Montos pequeños.
- Aplicación escalonada.
- Ciclos continuos y ascendentes.
- Plazos de devolución cortos.
- Frecuencia de las cuotas ajustadas a la realidad del tomador.

- Garantías especiales, acordes al sector económico.
- Evaluación del proyecto y “el saber hacer”, por sobre los bienes patrimoniales.
- Asistencia y acompañamiento permanente por parte de asesores o promotores de crédito.

Las Metodologías más utilizadas:

Partiendo de las características generales descriptas en los párrafos anteriores, diremos que cuando hablamos de metodologías de microcrédito, necesariamente comenzamos por establecer una clasificación general en tres grandes grupos, al calor de lo que ha sido nuestra experiencia nacional:

1. La operatoria de microcréditos individuales, destinados a proyectos familiares o unipersonales y también asociativos, por lo general con funcionamiento previo, o sea emprendimientos en marcha, con la utilización de diferentes tipos de garantías como resguardo de la operación (avales de terceros, prendas, garantes con recibo de sueldos, cheques posdatados, sesión de cobranza, etc.).
2. Créditos a grupos solidarios, de entre 3 y 8 microempresarios (este número puede variar según sea las circunstancias institucionales) con utilización de garantía cruzada que consiste en avales recíprocos mutuos solidariamente responsables ante la institución.
3. Metodologías con una activa participación e involucramiento de los propios destinatarios: fondos rotatorios de recursos, asociaciones de compra, prefinanciación de actividades productivas comunes (utilizados comúnmente por organizaciones de pequeños productores), Bancos Comunales y otros esquemas descentralizados y autogestionados. Ver experiencia de Cáritas Quilmes.

Muchas Instituciones de Financiamiento para Microempresas (IFM) combinan estas modalidades o bien experimentan evoluciones de una metodología a otra, a medida que ganan experiencia concreta y al calor de la demanda de sus propios clientes o usuarios.

Una vez definido institucionalmente el dónde, con quién y con qué sistema metodológico se va a trabajar, se desarrollan las tres etapas del diseño y desarrollo de la operatoria de microcrédito: formulación, implementación y seguimiento.

IV. Los Diseños Operativos.

Las etapas del diseño:

En general, las características de los diseños operativos están vinculadas tanto a las características propias de la institución que los desarrolle y a sus Visiones y Misiones, o sea la intencionalidad con la cual van a operar; como a la metodología específica con la que lo harán. En cualquier caso el diseño pretendido encuentra tres (3) etapas muy bien definidas y complementarias entre sí, pero siempre transitadas o desarrolladas conscientemente en su totalidad. Esto último lo señalamos ya que por ejemplo: muchas instituciones comienzan sus actividades sin hacer un buen diagnóstico local, imitando operatorias de otras instituciones en otras regiones o zonas, por lo tanto ensayan prueba y error, con un importante costo para las mismas y también para los propios sujetos destinatarios, lo cual es mucho peor.

Las etapas mencionadas son:

| |
|---------------------------------------|
| ETAPA DE FORMULACIÓN DE LA OPERATORIA |
|---------------------------------------|

La etapa de formulación comienza con la realización de un diagnóstico local que incluye tanto el análisis de las características propias de las microempresas existentes en la zona en la que se va a trabajar, como también de la oferta de crédito existente para las mismas, como requisito indispensable para generar un diseño que verdaderamente se adapte a los requerimientos de los destinatarios presentes en la zona en la que se pretende trabajar. Con esta información básica, se podrá calcular también la cartera meta y con esa proyección de colocación de microcréditos, se podrá planificar la estructura operativa necesaria (cantidad y perfil del recurso humano necesario) y la correspondiente estructura de costos. Desde ya que estas definiciones institucionales deberán incluir el procedimiento para el otorgamiento y los roles de cada integrante del programa, y la formulación de la política crediticia general, las definiciones de cada línea o producto microcrediticio a ofrecerse y la estrategia de cobranza a utilizarse.

Resumiendo:

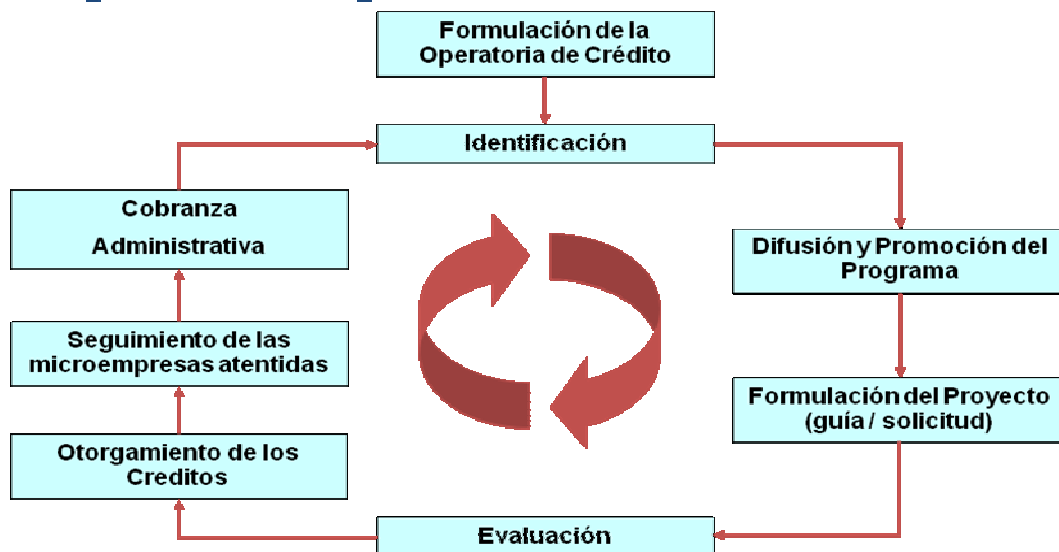
- Diagnóstico Local Inicial.
- Definición del esquema operativo a utilizarse.
- Definición de la Cartera Meta y la proyección de colocación.
- Estructura operativa. Recursos Humanos.
- Estructura de costos.
- Líneas de productos de microcréditos.
- Manual de operaciones. Política de Cobranza.

ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OPERATORIA

La etapa de implementación es la puesta en marcha y funcionamiento regular de la operatoria de microcrédito. Esto incluye fundamentalmente la identificación de los posibles destinatarios, la difusión y promoción de los alcances de la operatoria, la formulación de las solicitudes de financiamiento o guías de proyectos, la evaluación de dichas solicitudes (esto es el análisis de riesgo que incluye los proyectos y los titulares de los mismos), y las correspondientes visitas de verificación. La mecánica administrativa general para el otorgamiento y re-cobro de los créditos (incluidos los documentos a utilizar), y por último, el seguimiento de los créditos otorgados.

Nos referimos a un conjunto de actividades donde interviene todo el equipo operativo de la institución, con especial énfasis en la tarea que desarrollan los asesores o promotores de crédito (también llamados oficiales). Subrayamos esta presencia, en orden a que su tarea reviste tal importancia, que en muchos lugares se utiliza formando parte de la propia definición de microcrédito y o microfinanzas, como aquellas estrategias financieras donde se utiliza una metodología de contacto o cercanía a partir de la presencia de promotores que conocen de manera pormenorizada las unidades económicas de los usuarios atendidos con ellas.

Esquema Operativo



13

ETAPA DE SEGUIMIENTO DE LA OPERATORIA

Finalmente, todo programa de microcrédito debiera poseer una etapa de seguimiento y evaluación de impacto del mismo ya que cada una de las tareas está sujeta a la revisión y corrección permanente en base a la experiencia que se vaya adquiriendo en el transcurso del desarrollo de la operatoria. Tratándose de un sector económico tan particular y heterogéneo, los re-diseños y ajustes metodológicos son muy importantes y de gran sensibilidad para los destinatarios.

Los productos microcrediticios:

Llamamos productos crediticios o líneas de crédito, a la oferta concreta que se realiza pensando en los destinatarios y sus necesidades de microfinanciamiento.

Nos parece oportuno hacer aquí una aclaración, que bien pudiera haber estado mas al comienzo de este trabajo. Es muy posible que si la unidad económica de autoempleo sobre la cual estamos pensando la aplicación de nuestro esquema de microcrédito, se está consolidando y transita una etapa de reproducción ampliada del capital, ha de requerir, en distintos momentos de dicho desarrollo, la incorporación de porciones crecientes de capital para provocar los distintos saltos de crecimiento. Esto es incorporación de tecnología productiva, aumento de los volúmenes de producción (sea de bienes o servicios), desarrollo de estrategias de comercialización a mayores escalas, incorporación de mano de obra y hasta quizá, sucursales o crecimiento territorial. Esas incorporaciones de capital serán básicamente al calor de la incorporación de financiamientos apropiados. El microcrédito no alcanzará entonces a satisfacer dichas necesidades, pero sin dudas podrá generar las condiciones apropiadas para que el usuario vaya aprovechando las distintas oportunidades de negocio y tome suficiente entrenamiento, para aquel momento.

Componentes de un Producto de Microcrédito:

- *Montos máximos y mínimos por operación,*
- *Destino de los fondos,*
- *Plazos de devolución,*
- *Periodos de gracia,*
- *Frecuencia de las cuotas,*
- *Garantías o colaterales de riesgo,*
- *Tasa de interés (o de recuperación de gastos).*

Los Recursos Humanos

Uno de los puntos fundamentales del diseño de la operatoria, resulta ser la definición del equipo humano necesario para llevar adelante, administrar y hacer crecer la operatoria de microcrédito.

Como hemos dicho, la gran mayoría de las instituciones que administran operatorias de microcrédito, no lo hacen como una actividad exclusiva, sino más bien en convivencia con otras estrategias de intervención en el territorio. Por lo tanto, es muy posible que destine

para la misma, recursos humanos que, complementariamente realizan otras actividades dentro de la institución. Teniendo en cuenta esta salvedad, las operatorias de microcrédito pueden necesitar personas con los siguientes roles o funciones:

- Administrativos (atención de la oficina, registración, trámites bancarios, etc.)
- Capacitadores
- Difusores (a cargo solamente de la promoción)
- Asesores o Promotores de Crédito
- Evaluadores
- Cobradores o encargados de cobranza
- Coordinadores o Gerentes
- Miembros del Comité de Crédito

Estas personas conforman lo que se llama el equipo operativo, y cuyo tamaño o diversidad de funciones estará dada por las definiciones estratégicas y gerenciales que se adopten en orden directo con la Visión y la Misión de cada una de las instituciones y desde ya con su diseño operativo, que ha de incluir la “cartera meta” con la cual trabajarán o a la que se pretende alcanzar en determinado tiempo.

En cualquier caso, y como parte de una característica fundante de estos sistemas, el rol o función estratégica es el de los ASESORES o PROMOTORES de crédito, sobre quienes se apoya toda la responsabilidad de la calidad y cantidad del impacto esperado. Es por ese motivo que le dedicaremos un espacio central en este trabajo.

V. El Promotor de Crédito.

En algunas instituciones a los Asesores de Crédito se les da el nombre de oficiales de crédito, agentes, oficiales o vendedores, o bien Promotores. Pero más allá de los nombres, lo importante es que la función que los mismos llevan adelante es considerada estratégica para el correcto desarrollo de toda organización dedicada al microcrédito. A continuación, detallamos algunos de los diversos roles y funciones que cumple un ASESOR o PROMOTOR y que configuran la importancia de su trabajo.

Es la persona que tiene la responsabilidad de establecer el contacto, la relación, el vínculo entre la institución que administra la operatoria de microcrédito y los usuarios, destinatarios o clientes. Es la cara visible de la organización y el referente de los emprendedores ante ella.

La importancia del promotor está dada por ser el primer rostro que muestra la organización y la compañía más cercana que tendrá el solicitante del crédito en todo el proceso. Es el “compinche” en la construcción de su experiencia micro-crediticia. Es la persona a la que recurrirá en busca de apoyo, asistencia y capacitación. Es el hombre de confianza del usuario, el receptor de toda la información de su emprendimiento y de las ilusiones de sus proyectos.

Decimos que la cartera de crédito (los créditos actuales otorgados y aún no cobrados), es el activo más importante de una institución de microcrédito: el promotor es el responsable de generar y regenerar dicho activo. Es el punto de inflexión de toda operatoria, el punto neurálgico de todo el proceso. Si una organización posee promotores de crédito entrenados y con suficiente experiencia, tendrá mayor capacidad de crecimiento y dicho crecimiento estará sustentado por la “calidad” de la cartera (el porcentaje de cumplimiento) y por la “fidelidad” que los clientes/usuarios establecen con la institución; fidelidad que se verá reflejada en la toma y cancelación permanente de créditos y la posible presentación de nuevos usuarios o clientes.

Calidad de cartera y fidelidad que se construyen pacientemente a partir de la relación que se establece entre los promotores y los emprendedores y por supuesto de la satisfacción que el servicio recibido les genera a estos últimos.

Si bien las decisiones políticas institucionales y las acciones gerenciales resultan muy importantes, los resultados se perciben sólo a partir del trabajo concreto de los asesores, que se manifiesta de manera inequívoca en el sostenimiento y aumento progresivo de la cartera de créditos.

El Promotor de crédito debe buscar que los destinatarios de los microcréditos se “apropien” de la herramienta de financiamiento, que sientan que es un recurso a su disposición en la medida que cumplan con sus obligaciones y por supuesto que lo necesiten. Para ello es importante que reconozcan los beneficios presentes y, sobre todo, futuros que le ofrece la institución.

El promotor es el nexo de comunicación y contacto entre todo el equipo operativo de la institución. Trabaja codo a codo con los administrativos y los encargados de cobranza (si es que no la realiza él mismo). Evalúa los proyectos junto a los evaluadores técnicos (algunas organizaciones los utilizan), los coordinadores y los gerentes. Junto a estos asiste a las reuniones del Comité de Crédito a “defender” la presentación de las solicitudes de los usuarios.

En definitiva, el asesor va “bordando” la intervención de cada uno de los recursos humanos vinculados a la operatoria con su accionar.

¿Por qué decimos que el asesor es un recurso humano indispensable dentro del esquema organizativo de la institución? Su importancia radica básicamente en la capacidad de atender tanto las necesidades de la institución como la de los destinatarios del crédito.

Por eso se hace hincapié en aquello de “las dos caras de una misma moneda”, para expresar una realidad que resulta “indivisa”. Por un lado, se encarga de colocar créditos y cobrarlos en tiempo y forma. Es decir, generación, desarrollo y crecimiento de la cartera de clientes. Por el otro, debe conocer las necesidades de consolidación y desarrollo de los propios emprendimientos para los cuales se solicita financiamiento.

El asesor, de esta manera, es valorado por su capacidad y la cantidad de conocimientos técnicos referidos a los aspectos financieros en general y del microcrédito en particular, tanto como por sus conocimientos de la idiosincrasia y la lógica propia de las unidades productivas a las que tiene que atender. Su experiencia en la región, su conocimiento del terreno, la percepción que posea de ese sector económico.

Sus funciones básicas:

Dijimos que la responsabilidad de un Promotor está dada tanto por el compromiso con los usuarios o clientes que componen su cartera y a los que debe atender, como al compromiso con la institución a la que pertenece. Aquí se manifiestan las dos miradas que conforman el rol de toda su actividad.

Desde la perspectiva del usuario del microcrédito, el Promotor responde a las necesidades reales de financiamiento del emprendimiento. Busca adaptar la oferta crediticia a las características de la Unidad Productiva, en la medida de lo posible, sin forzar la operación ni mal aconsejar al interesado. El éxito en la continuidad de la relación depende de un buen inicio. Así mismo, la mirada del Promotor es una mirada micro, caso por caso, tratando de comprender las particularidades del emprendimiento, su titular, la familia y su contexto.

Si se ubica al Promotor, en cambio, en su condición de integrante de una institución de microcrédito, es necesario que responda a los requerimientos y la política institucional del Programa y su mirada es esencialmente macro, una visión general de la IFM y de su capacidad para colocar y administrar créditos. El perfil y la línea de trabajo de la organización y sus promotores es conveniente que sean idénticos en todo el proceso.

Desde la perspectiva del destinatario, el Promotor busca que el impacto del aporte financiero sea positivo en pos del desarrollo del microempresario y sus posibilidades de crecimiento y como una garantía de continuidad en la relación crediticia. Parado desde la institución, orienta su trabajo a la sustentabilidad del Fondo y el éxito del programa general.

En definitiva, la sustentabilidad del Promotor depende de la sustentabilidad del cliente y también de la sustentabilidad de la institución (IFM).

Como hemos dicho, la actividad propia de los Promotores se ubica claramente en la segunda etapa de la operatoria referida a la implementación y la ejecución de los programas de microcréditos, aunque en ocasiones también suele participar en los diseños previos y desde ya en el seguimiento o la medición del impacto de los mismos. Su vasto trabajo podría sintetizarse en cinco tareas fundamentales que abordaremos con mayor detalle:

1. La **identificación** de los posibles destinatarios del programa de microcrédito (usuarios o clientes).
2. La **promoción y difusión** de la operatoria y de la metodología empleada.
3. La **formulación** del pedido o solicitud de asistencia financiera concreto.
4. La **evaluación** y el análisis del riesgo crediticio.
5. El **seguimiento** de las microempresas asistidas con financiamiento.

Asimismo, toda su actividad está atravesada por dos funciones de características transversales a toda la operatoria de microcrédito: muchas veces los promotores se ven involucrados en acciones de **asistencia técnica y capacitación**. Esto depende fuertemente del perfil de cada institución y del propio perfil de los promotores.

Desde que aborda a los interesados hasta que pagan su crédito, el promotor asesora, informa, ayuda, capacita y controla toda la operación, defendiendo los intereses de la institución y la suerte de los emprendedores para que el microcrédito sea efectivamente una herramienta útil en el proceso productivo de la microempresa.

En muchas organizaciones las tareas del asesor incluyen también un rol vinculado a las cobranzas y al control de la morosidad de los usuarios.

1) La **Identificación** de los destinatarios:

La primera actividad que realiza un Promotor está relacionada con la localización, la búsqueda de los potenciales destinatarios del microcrédito. La tarea concreta consiste en identificar, en encontrar cuál es el sujeto que en la zona de trabajo pre-determinada o asignada, está necesitando de una asistencia financiera para fortalecer su unidad económica.

Quisiéramos aclarar que algunas instituciones realizan una fuerte tarea de instalación en la zona donde desean desarrollar el programa, a través de volantes y afiches colocados en lugares estratégicos o en otras instituciones de la zona. Por lo tanto, y como producto de estas acciones también comienzan a recibir potenciales clientes en la propia sede de la institución. Pero esto no es lo más común y hasta nos atrevemos a decir que no resulta lo más conveniente.

En general, los sistemas de microcrédito están muy bien dirigidos a destinatarios concretos y estas acciones de identificación que vamos a desarrollar en este apartado, resultan en cierto modo un reaseguro, ya que elimina gran parte de interesados que no poseen emprendimientos definidos o en marcha y hasta personas que, teniendo necesidades de obtener dinero en forma de préstamo (o cualquier otra forma) para atender problemáticas generales, no necesariamente comprenden las vicisitudes que rodean a un crédito que esta destinado a la generación de otros ingresos (ya sea para producción de bienes o servicios), para diferenciarlo de los tradicionales préstamos para consumo.

En el universo de los microempresarios debemos destacar que antes de la crisis ya existía un importante número de personas que históricamente desarrollaban sus actividades de forma independiente y en un formato de pequeñas unidades económicas (talleres familiares, actividades vinculadas a oficios varios, artesanos, minifundios frutihortícolas y agroganaderos, etc..) que solían acceder a estrategias de financiamiento acordes a sus necesidades y que desde la desaparición de la banca de fomento no volvieron a disponer de dicha prestación. Sin hablar de la manera en que la difícil situación económica puede haber impactado en sus emprendimientos.

A este sector tradicional de espíritu emprendedor se le ha sumado un inmenso número de personas sin esa experiencia vital que necesitan resolver sus problemas de ingresos y generan estrategias que inicialmente visualizan como “de refugio” ante la falta de empleo. Incipientes emprendedores que seguramente no se autoidentifican como microempresarios y muchas veces sus actividades son complementarias con otras más precarias o menos independientes.

Estas dos vertientes descritas brevemente explican donde pueden encontrarse los destinatarios de las operatorias de microcrédito en nuestro país. Un vasto conglomerado de pequeñas unidades económicas, recientes o experimentadas, con sus estrategias múltiples de generación de ingresos y con gran vocación emprendedora.

CARACTERIZACIÓN DE LAS UNIDADES ECONOMICAS A IDENTIFICAR:

Si acordamos en reconocer que estamos en presencia de actividades económicas deberemos aceptar que las mismas necesitan de la aplicación de dos factores fundamentales: dotaciones de capital (K) y dotaciones de trabajo (T).

Por las características que fuimos describiendo, vemos que las dosis de Trabajo son provistas regularmente por los mismos titulares de las microempresas de manera intensiva o muy intensiva. Pero no ocurre lo mismo con la aplicación del factor Capital.

Los escasos recursos (herramientas, maquinarias menores, infraestructura básica, tecnología y capital de giro) encontraron su origen en indemnizaciones laborales, ahorros familiares, sustitución de bienes (venta de activos de uso familiar para aplicar en la unidad productiva) y, en algunas ocasiones, una mala retribución de la propia mano de obra aplicada.

Queda claro que para que una pequeña unidad económica consolide su situación de reproducción simple y pueda pasar a una de reproducción ampliada (aumente su base de sustentabilidad, crezca y se desarrolle) necesitará la aplicación de inversión de capital en la dosis que su estructura requiera. Dicho en otras palabras, esa vasta población emprendedora necesita invariablemente disponer del recurso CAPITAL para aplicar en sus unidades productivas de bienes y/o servicios generadoras de ingresos.

Dichas estrategias de Inversión tampoco son unívocas. Pueden adoptar la forma de subsidios, créditos, combinación o secuencia de ambas, aplicación de políticas redistributivas que impliquen inversión comunitaria en infraestructura productiva y/o de comercialización, desarrollo de tecnologías aplicables o apropiación y uso de las disponibles, etc.

- Productoras de bienes:
 - ▶ Manufacturas (alimenticias, textiles, metalmecánicas, maderas, artesanías, calzados, cueros, residuos)
 - ▶ Producción primaria (agrícolas y ganaderas)

- Prestadoras de servicios:
 - ▶ Para el hogar (Pintura, plomería, gas, electricidad)
 - ▶ Personales (Peluquería, reparación de calzado)
 - ▶ Para unidades productivas (mecánica, construcción, reparaciones, electrónica, catering)
 - ▶ Turísticos (traslados, hosterías, excursiones)

- Intercambio comercial:
 - ▶ Minorista en punto fijo
 - ▶ Mayorista-distribuidor
 - ▶ Venta ambulante
 - ▶ Venta en ferias u otros espacios asociativos
 - ▶ Venta a otros emprendedores (proveedores).

Para completar la identificación de los posibles destinatarios de las operatorias de microcrédito, necesitaremos también establecer cuáles son sus necesidades de financiamiento. ¿Para qué necesita el crédito? ¿Cuánto necesita y para cuándo? ¿Cómo lo puede devolver?

La búsqueda de inversión de las microempresas puede encontrar su origen en necesidades de financiamiento orientadas al giro corriente de la unidad económica, al aumento de la productividad, a la profundización de la estrategia de comercialización o al pago de deudas comerciales o impuestos vinculados estrictamente al desarrollo de tales actividades. En otras palabras, con los créditos se compran activos (herramientas, infraestructura, maquinaria y rodados), se paga a proveedores, impuestos y servicios indispensables (luz, gas, teléfono), se compran materias primas e insumos o se invierte en promoción, publicidad, packaging y otras necesidades de comercialización. También se adquiere tecnología

administrativa, productiva o vinculada a cualquiera de los procesos básicos de la gestión del emprendimiento.

Lo dicho hasta aquí nos permite una primera caracterización de los destinatarios del microcrédito: sabemos quiénes son y qué necesitan. Ahora bien, los diferentes modelos de microempresa suponen la existencia de distintas estructuras de costos, distintos flujos de egresos e ingresos y diversas necesidades de financiamiento. Necesidades éstas que no deberían ser atendidas con un solo y único producto de crédito.

2) La **promoción y difusión** de la operatoria:

Si bien muchas veces hemos visto publicidades y propagandas de algunas operatorias de microcrédito, resulta mucho más común que la tarea de “captación de clientes” se realice de una manera mucho más direccionada antes que masiva, especialmente al comienzo de la puesta en marcha de una operatoria. Esto es así ya que se generan mejores condiciones de confiabilidad, tan propias de los sistemas de microcrédito.

Las actividades vinculadas a la identificación de la población destinataria, como vimos en el apartado anterior, no resultan una tarea estática sino por el contrario es una actividad dinámica que nace con la elaboración del diagnóstico situacional (que se debe realizar antes de poner una operatoria en marcha) y continua como primera actividad concreta del rol de los asesores. Si bien tiene un volumen de actividad más intensa en aquellos momentos resulta necesario continuar actualizando la información a medida que el asesor va planificando el crecimiento de la cartera que le toca atender o construir y esta actividad resulta de un valor central.

Una vez realizada la identificación comienza el contacto directo con los posibles clientes o usuarios en función de un instrumento de desarrollo diseñado y adecuado a sus necesidades. En ese sentido, nunca mejor utilizado el término de usuarios ya que de lo que se trata básicamente es de transmitir la utilidad que puede tener el esquema de microfinanciamiento en la vida de la microempresa en cuestión.

A su vez, también se trata de difundir los alcances de la operatoria concreta de la institución y de sus distintos productos financieros y no financieros. Es el momento de promover los beneficios diseñados específicamente para una población señalada con la cual ahora nos encontramos.

En este momento es oportuno señalar que muy probablemente el destinatario de estas acciones no está esperando esta oportunidad a su medida: se trata de promover una herramienta financiera para un sector económico que no la está esperando o, en todo caso, está más preparado para recibir y analizar un producto financiero acorde a lo que el mercado financiero tradicionalmente promociona.

El trabajo del ahora más que nunca, promotor de microcrédito se monta sobre la difusión institucional pensada por la institución de la que muchos asesores suelen participar (especialmente en las instituciones más pequeñas).

Esta promoción se direcciona, por un lado, a otras organizaciones con trabajo territorial que desarrollan actividades vinculadas con la población a la que pretendemos atender: organizaciones sociales, asociaciones de productores, feriantes o microempresarios, instituciones gubernamentales, de la iglesia y comunitarias en general.

Para algunas instituciones de microfinanzas esta pre-identificación puede suponer inclusive cierto aval institucional que dé cuenta de la seriedad y viabilidad del posible tomador de crédito.

Los segundos destinatarios de las acciones son los emprendedores que están necesitados de asistencia financiera para aplicar en sus estrategias económicas de generación de ingresos.

EL ASESOR COMO PROMOTOR

El asesor antes que nada es un promotor del microcrédito como herramienta eficaz y útil para todo emprendedor necesitado de inversión. Lo primero que promueve es el concepto y la filosofía de un sistema de microfinanzas que es bien distinto al crédito convencional y novedoso para la realidad de muchos microempresarios. No se trata de operatorias bancarias tradicionales ni de la usura desproporcionada y especuladora. Se trata de mostrar una herramienta surgida para y, muchas veces, desde los sectores sociales para combatir los flagelos de la pobreza y la falta de empleo.

En segundo lugar, el asesor ofrece servicios determinados desde una institución y como tal es la cara de dicha institución. Deberá ser capaz de expresar (o traducir convenientemente) la Misión y la Visión de la misma. Usualmente es el primero en descubrir el rostro del usuario y el encargado de “amigarlo” con la operatoria que se le ofrece. Es también el que se sienta con el microempresador para ayudarlo a encontrar la mejor opción de aprovechamiento. Desde ese lugar de confianza incipiente y asistencia, el asesor promueve la organización y, fundamentalmente, el producto financiero. Un producto que encuentra su razón de ser en la utilidad que puede brindar para mejorar las condiciones de inserción de la microempresa y en definitiva la calidad de vida de sus titulares.

EI ASESOR COMO DIFUSOR

Asumido el rol de promotor integral, el asesor sale a la calle a difundir un producto y a construir su cartera de créditos. Esta tarea de promoción se realiza mediante distintas técnicas que responderán a las características geográficas de la zona de intervención y a los perfiles sectoriales sobre los que se pretende impactar prioritariamente:

- Volanteo o reparto de folletería (trípticos y dípticos) según un recorrido pre-establecido.
- Visitas a potenciales clientes puerta a puerta.
- Promociones organizadas por barrios u organizaciones intermedias.
- Realización de reuniones informativas.
- Articulación con instituciones de base territorial y organización de charlas de sensibilización sobre la temática y explicativas de las operatorias.
- Afiches institucionales (No se recomienda la difusión de carácter masivo y sin direccionamiento previo).
- Recorrida por emprendimientos asociativos (Ferias, exposiciones temáticas, incubadoras, organizaciones del sector, etc.)
- Contacto con informantes claves.

Otra tarea propia de la difusión y que muchas veces compete también al asesor es la de informar y asesorar a los interesados que se acercan a las oficinas de la organización.

Es importante destacar que la magnitud, la intensidad y el énfasis de difusión dependen en gran medida del capital preestablecido con que cuenta el programa. No es conveniente generar una demanda imposible de satisfacer o bien que desborde el accionar de los recursos humanos previstos originalmente.

Cuando la IFM utilice la metodología de Grupo Solidario, a las actividades anteriormente descritas, se le agregarán otras propias vinculadas a la conformación de los grupos y los lineamientos básicos de la convivencia a los efectos de la responsabilidad solidaria y los mecanismos de acuerdo y aval recíproco.

3) La **Formulación** de las solicitudes:

El relevamiento de la información es, sin dudas, una de las tareas principales del Promotor de crédito y el primer paso del análisis de riesgo de los potenciales destinatarios. Todos los datos y la información necesarios son volcados en un documento administrativo que inicia formalmente la vinculación entre la institución de microcrédito y el potencial cliente: es la puesta en marcha de la operatoria de microcrédito. Este paso se formaliza a través de un instrumento comúnmente llamado formulario, solicitud de crédito o guía de presentación de proyecto.

Dicho formulario es el instrumento mediante el cual la institución conoce al solicitante, su actividad productiva (de bienes y/o servicios) y la necesidad o interés en recibir asistencia financiera para dicha actividad. Es la carta de presentación del interesado y se transformará en la “fotografía” de su emprendimiento.

Es, además, una herramienta irremplazable de evaluación que permitirá asumir los riesgos propios de la actividad microcrediticia y, en ese sentido, brindará la información necesaria para tomar decisiones. Finalmente es un vehículo de transmisión de datos útiles e indispensables que irán forjando, por un lado, la historia microcrediticia del cliente y, por el otro, la relación con la institución.

Debe ser un instrumento de fácil lectura y comprensión de donde se puedan recoger los datos básicos necesarios para hacer una correcta evaluación de la viabilidad de la asistencia financiera para el proyecto en cuestión y de la condición del emprendedor para recibir dicha asistencia (pertinencia con la población objetivo, la situación general de su emprendimiento, su capital social y su compromiso con el re-pago).

Toda solicitud debe proveer en calidad y cantidad la información *suficiente* para establecer que es lo que hace el emprendedor y cómo es que lo hace; inclusive muchas instituciones aprovechan este momento de la relación para establecer el grado de apropiación de los solicitantes sobre los procesos básicos de la gestión de su emprendimiento y la manera en que se relaciona el destino que le pretende dar a los fondos obtenidos con las necesidades reconocidas en cada uno de esos procesos.

Finalmente debe descubrir si el solicitante estará en condiciones de cumplir con los pagos previstos en el esquema de financiamiento. Para ello, deberá brindar una impresión general pero detallada del solicitante, su realidad socioeconómica, las características de su unidad económica y de la actividad que desarrolla.

La manera en que el solicitante de crédito se encuentra con el formulario varía según los diseños adoptados por las distintas instituciones de microcrédito. Algunas prefieren completarlo en las propias oficinas o en la unidad productiva a partir de la requisitoria del Asesor (tipo encuesta). Otros optan por que el microempresario se lo lleve y lo complete en forma personal o con su núcleo de confianza y de trabajo. En ese caso, el asesor interviene luego completándolo en forma conjunta. Todas son opciones válidas y eficaces en la medida que garanticen una formulación adecuada de toda la información y respeten el necesario contacto directo con el ASESOR.

La experiencia nos permite decir que la opción del llenado por parte del interesado resulta una técnica menos invasora que permite observar o descubrir con mayor amplitud ciertos datos de contexto.

El Formulario y la evaluación del riesgo

Hasta aquí las descripciones generales que hemos realizado podrían ser asumidas por cualquier miembro del equipo de la institución (administrativos, promotores, encargados de la atención al público, etc.). Sin embargo, el Promotor es la persona indicada para hacerlo y esto constituye una de sus actividades más importantes. Veamos por qué.

Muchas organizaciones de microcrédito consideran que la primera instancia de evaluación está vinculada con la manera en que los interesados complementan el formulario y brindan la información requerida.

La forma en que el microempresario exprese las respuestas, los campos en los que encuentre mayor dificultad para completar, aquello que conoce y lo que no conoce sobre su propio negocio, la información que se resiste a brindar y la seguridad que transmite en todo el proceso de formulación nos estará dando una información que, si se tiene la capa-

cidad y predisposición de observarla y percibirla, resultará tan importante como lo que en definitiva encontremos escrito en el propio instrumento.

La manera en que se complete el formulario posee un valor tan importante como la información que en el mismo se plasma y dicha percepción es responsabilidad concreta del promotor. Por ello, no resulta para nada extraño que nos encontremos con una inmensa mayoría de promotores que entre sus responsabilidades principales o actividades cotidianas tienen incorporada la EVALUACIÓN (Inclusive en muchos casos en los que pareciera que los mismos no cuentan con las acreditaciones profesionales necesarias).

La capacidad de evaluar una solicitud de préstamo ciertamente se apoya en las **percepciones** que la persona que sostiene la relación con el usuario potencial comienza a descubrir. Esta capacidad de percibir lo que se dice y lo que no se dice es un aporte fundamental de los Promotores a la hora de la evaluación.

Asistencia en la formulación

La tarea del Promotor es la de asistir al microempresario a la hora de completar el formulario. No es un favor que le hace sino la necesidad de llevar adelante un rol que resulta fundamental y que excede en mucho el correcto llenado de la solicitud o la guía.

Su obligación en esta etapa consiste en despejar las dudas, contestar los interrogantes y explicar la mejor manera de hacerlo. Este asesoramiento resulta indispensable en aquellos emprendedores que no terminan de entender los procesos básicos de gestión de una unidad productiva o bien no saben como expresar sus debilidades y fortalezas.

El Promotor ayuda a transformar toda esa información dispersa en datos claves y precisos y **amiga** al solicitante con el papeleo. Indaga y averigua sin cuestionar ni calificar al proyecto ni amedrentar al interesado. Convierte la realidad del microemprendimiento productivo y de su responsable en información clara, suficiente y verificable.

LA UTILIDAD CONCRETA DEL FORMULARIO O GUÍA:

- ▶ Captura los datos de identificación y localización del interesado: es el instrumento institucional especialmente diseñado para tomar contacto oficial con el destinatario y su necesidad de asistencia financiera.
- ▶ Captura los datos de la microempresa a financiar: permite disponer en forma ordenada de la información básica necesaria para conocer al interesado, su actividad y practicar las evaluaciones de riesgo, viabilidad y sustentabilidad del proyecto para el cual se solicita asistencia financiera. Permite obtener una foto al momento de la solicitud.

- ▶ Consigna información técnica de un momento inicial (también llamado momento cero): de forma tal de poder practicar, si existe la decisión institucional, una evaluación de impacto de la asistencia financiera en el desarrollo de la actividad concreta.
- ▶ Identifica información sobre las actividades de reproducción de las condiciones de vida: del titular, su núcleo familiar directo y los participantes del emprendimiento de forma tal de poder practicar una evaluación de impacto en la calidad de vida de los involucrados.

La profundidad de los elementos que componen estos campos descritos estará dada por la decisión institucional vinculada con el proceso y el alcance de la evaluación de riesgo a realizar. Dicho de otra manera, el formulario tendrá la complejidad propia de la etapa de crédito en la que se incorpora al solicitante. No es lo mismo el análisis que se ha de practicar a un emprendedor que solicita un préstamo de \$300 para capital de trabajo a devolver en cuatro meses que el correspondiente a una solicitud de \$3.000 para adquisición de un activo fijo (compra de una máquina determinada).

Por este motivo, muchas instituciones fragmentan o secuencian el llenado de la información respecto al tipo de asistencia financiera que están dispuestos a otorgar. Otras completan toda la información pero sólo analizan en profundidad una parte de la misma y dejan el resto para el momento del re-crédito que corresponda.

4) La **evaluación** y el análisis del riesgo crediticio:

La tarea profunda de un promotor a la hora de sentarse frente una solicitud de crédito (un proyecto) es la de evaluar correctamente la posibilidad o no de que la institución acceda al pedido de crédito de un potencial cliente. Esta aparente “verdad de Perogrullo” deja afuera la incorrecta tentación de evaluar su proyecto, de juzgar su negocio en términos “pontificios”, de dictaminar si está bien o mal lo que hace. No es esa la función del promotor o del evaluador ni pasa por ahí el sentido de su trabajo evaluativo.

EVALUAR, para decirlo en otras palabras, es tomar la decisión, bajo determinadas condiciones, de correr el riesgo de darle un préstamo o no. Y cuando nos referimos a “riesgo” es en los dos sentidos. Riesgo para el que debe asumir el crédito, y riesgo para quien lo debe otorgar.

Es importante que seamos capaces de entender la diferencia. El usuario no se llega hasta la institución de microcrédito para preguntarle si aquello que hace, y le aporta a su sistema de ingresos, está bien hecho o no. Sólo está preguntando si se le puede dar un préstamo y en qué condiciones se está dispuesto a concretarlo.

Puede parecer sólo un matiz o un juego de palabras pero representa la actitud desde la que se debe realizar esta actividad que es vital. Es por ello que nos parece conveniente designar a la tarea de evaluación bajo la figura más completa de EVALUACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO. Una visión integral del potencial cliente y su actividad, de su capacidad y voluntad de pago, su entorno social y familiar, su saber y la realidad de su em-

prendimiento. Todos los elementos que nos permitan asumir el riesgo responsablemente, ampliando el alcance y la profundidad de la evaluación que se ha de realizar.

Analizar el riesgo crediticio es analizar la exposición a una pérdida derivada de un crédito defectuoso o mal otorgado. O sea la probabilidad de que el dinero prestado a un cliente o usuario, no sea devuelto por éste en el tiempo y la forma pactados originalmente. Controlar el riesgo, será entonces controlar, lo más posible, dicha “exposición”.

Las múltiples y variadas razones del riesgo, poseen fuentes que también son múltiples y variadas, veamos entonces cuáles son las fuentes o factores que provocan o generan el mencionado riesgo:

- *Factores Macro*
Son aquellos factores relacionados con las variables del entorno amplio que rodea al emprendedor, a la institución de microcrédito y al mercado en el cual ambos se desarrollan.
- *Factores Meso*
Son aquellos factores que se vinculan con el entorno inmediato, específico tanto del emprendedor, y de la visión particular de la institución que le presta financiamiento.
- *Factores Micro*
Son los factores directos, internos del emprendedor, su “negocio” y su familia; y por el lado de la institución, aquellas variables vinculadas con el programa de microcrédito que se está ejecutando.

A los factores recién mencionados, podríamos agregarle una razón que posee la capacidad de potenciar o desestimar los mismos en el análisis de riesgo. Nos referimos a la propia lógica con la que opera el microempresario. El concepto de RACIONALIDAD DEL MICROEMPRESARIO, o sea su manera de pensar y de pensarse como actor económico.

Sin pretender realizar un estudio sociológico de las personas que integran el universo de potenciales usuarios de los sistemas de microcrédito en nuestro país, diremos que la cuestión de la racionalidad está emparentada con:

- La lógica del microempresario: el sentido y la filosofía con que lleva adelante su unidad económica, su negocio.
- La experiencia o inexperiencia en el acceso y uso de productos financieros (uso y costumbre).

- Elementos que hacen a la lógica del microempresario:

No siempre un microempresario se ve a sí mismo como tal. La expresión primaria de su identidad no es la de la empresa, ni siquiera la de la microempresa. En términos generales, y aceptando que en esto nada es absoluto, no estamos en presencia de personas que

se sienten empresarios. Antes se consideran trabajadores independientes, cuentapropistas, artesanos, emprendedores o autónomos; difícilmente patrones o dueños.

Su "inversión" o aporte principal a la unidad económica, lo constituye su fuerza laboral, ese es su principal capital.

Es muy probable que, a diferencia de la empresa de la economía moderna, no existan opciones mejores para direccionar la inversión de su capital, que como dijimos es su fuerza laboral.

Su pretensión es la de maximizar la satisfacción personal y familiar. Responder de la mejor manera a sus necesidades, aspiraciones y deseos. Y entonces nos preguntamos: ¿Cómo logran maximizar la satisfacción? La posibilidad de obtener la máxima satisfacción provendrá de la generación de mayores ingresos económicos netos para su consumo y el de su familia. Estos ingresos, mayores o menores, estarán íntimamente relacionados con su capacidad física, su creatividad y su capacidad de gestión microempresarial.

Por lo tanto, los aumentos de los beneficios encontrarán su límite en la capacidad y uso de esos recursos. Esta situación combina directamente sacrificios y esfuerzos con satisfacciones y, a diferencia de la empresa convencional de la economía moderna, no encuentra los límites en el análisis de rentabilidad de cada peso invertido.

El dilema del microempresario es el equilibrio entre el esfuerzo e intensidad del trabajo, versus los ingresos que obtiene por ello (y de allí el grado de satisfacción).

Ahora bien ¿Cómo se obtiene el equilibrio en el corto plazo y que ocurre con él o como se lo sostiene? Cuando el esfuerzo realizado es mayor a la utilidad que le asigne al último peso de ingreso (proveniente de dicho esfuerzo), allí encuentra el equilibrio. El problema es que el mismo es muy inestable, al punto de que puede variar día por día. Es por ello que los esquemas de capacitación, trabajan el concepto del establecimiento de horarios fijos y el volumen de tareas que en dichos horarios se pueden desarrollar. Esto ayuda a fijar el equilibrio, lo estabiliza.

- Elementos vinculados con la no experiencia previa en la disposición y uso de financiamiento.

El segundo de los factores está referido a la historia crediticia del solicitante. O sea, conocer cuál es la experiencia real que posee respecto al financiamiento para producción (de bienes o servicios), y si el crédito fue devuelto en tiempo y forma.

Como vemos tenemos que pensar en varias cosas. Por un lado, si ha hecho uso de algún sistema de financiamiento en el pasado. En segundo término, si dicho financiamiento fue para aplicar sobre un proyecto generador de ingresos, pues lo más común es que exista experiencia, pero vinculada con créditos de consumo o personales, que como sabemos resulta muy diferente a los financiamientos que estamos planteando. Y cerrando la nómina, cual fue el resultado de dicha experiencia previa (por supuesto en caso de tenerla). O sea como fue el re-pago de los créditos tomados anteriormente.

Estos aspectos mencionados conformarían, lo que llamamos “experiencia microcrediticia” y constituyen el uso y costumbre de utilización de los sistemas de financiamiento de los solicitantes, cuyos pedidos concretos nos encontramos evaluando.

En general, lo que hemos podido constatar es que estamos en presencia de personas que, o bien nunca accedieron a este tipo de financiamiento o bien poseen una experiencia negativa (tal vez traumática) de cancelación, o tomaron parte de estrategias que no resultaron a la medida de sus reales necesidades (programas estatales subsidiados u operadoras bancarias o de prestamistas).

Hacemos este señalamiento, para introducir una reflexión que nos parece muy importante al momento de plantearse el análisis del riesgo a correr ante una solicitud concreta. En no pocos casos este tipo de microfinanciamiento cumple el importantísimo rol de ser un financiamiento “**entrenador**”. O sea las propias características del microcrédito, hacen de él un instrumento que le puede otorgar “horas de vuelo”, experiencia concreta (y medible) a los microempresarios, y los va preparando para que en algún momento, y en orden a sus reales necesidades, puedan acceder a financiamientos de otra envergadura, más concretamente para desarrollar sus emprendimientos.

En este punto, hemos de convenir que para que realmente el sistema opere como entrenador, los microcréditos deben ser “pagables”. Es decir las características de los productos financieros (líneas) deben ser tales que posibiliten la correcta cancelación. De esa forma el destinatario podrá ir forjando su propia historia crediticia, al tiempo que estrechará la relación de confianza con la institución.

La evaluación que practican los promotores o asesores, se concreta generalmente transitando cinco (5) pasos principales:

- 1) Contacto inicial (con o sin visita)*
- 2) Relevamiento de la Información básica (formulario o guía)*
- 3) Análisis preliminar de la información. Determinación de la visita*
- 4) Visita a la Unidad Productiva*
- 5) Análisis integral de la información*
- 6) Evaluación final. Informe al Comité de Crédito*

5) El **Seguimiento**:

Esta tarea o actividad, significa la profundización de la relación entre la institución y el microempresador, sin la “presión” o condicionante de la aprobación o no de la solicitud de crédito.

Es aquello de permanecer “cerca” de la microempresa y el microempresario, para conocerlo cada vez más y conocer sus necesidades concretas.

Esta actitud, como ya dijimos, favorece el proceso de “fidelización” de la cartera, o sea facilita el nacimiento y el crecimiento en el usuario de un sentido de “uso” y “aprovechamiento” de la herramienta financiera. Si esto ocurre, se genera lo que llamamos la apropiación del instrumento, provocando un aumento sustancial del compromiso de éste con el re-pago correspondiente.

Es decir, estar cerca del usuario y su unidad económica le posibilita a este la apropiación del instrumento crediticio como herramienta clave de financiación y desarrollo de su microempresa, especialmente en lo que hace a la incorporación del concepto de crédito como insumo permanente y no eventual (o vinculado a la urgencia).

En este sentido, podríamos ubicar el inicio del proceso de seguimiento a los pocos días de otorgado el microcrédito con vistas a confirmar la correcta aplicación de los montos recibidos, según lo previsto y estipulado en la solicitud realizada oportunamente. Muchas veces se analiza cual debería ser la actitud ante un cambio de destino en el uso de los fondos recibidos. La respuesta es sencilla, si tal modificación refuerza la estrategia del microempresario, no debería ser percibida como negativa; pero para ello necesitamos “saber” y para saber que ocurrió y en qué contexto específico se generó tal decisión, simplemente se necesita estar “cerca”.

Más importante se vuelve la tarea cuando los tomadores de crédito no poseen experiencia previa de acceso y uso de los sistemas financieros. En estos casos, la presencia del promotor, inclusive recordando preventivamente los vencimientos de las cuotas, será percibido como de mucha utilidad por parte del microempresario; allí sólo quedará espacio para el desafío de que no viva como una presión o señal de desconfianza, esa presencia, sino más bien como un acompañamiento.

Esta actividad tan propia de los Promotores de Crédito, reviste tal importancia, que nos parece oportuno ver las distintas componentes que conforman la tarea:

- *Acompañamiento propiamente dicho*

Ya descripta en los párrafos anteriores.

- *La Cobranza Preventiva:*

Los recordatorios de vencimientos de cuotas ayudan al usuario y son tomados por él mismo con otra lógica. Sobre todo para personas que no habían tenido experiencia de toma de créditos.

Esta función refuerza la estrategia administrativa de cobranza al ser una persona más “cercana” al usuario la que apuntala el re-pago y la cancelación de las cuotas en tiempo y forma. Un llamado o una visita días antes del vencimiento contribuyen eficazmente con el control de la morosidad. Y asimismo permite adelantarse a las

complicaciones que pudieran aparecer (y que por cierto son bastante comunes), ofreciendo mejores respuestas a las situaciones problemáticas.

- *Asistencia Técnica Focalizada:*

Cuando hablamos de asistencia técnica naturalmente todos pensamos en la intervención de un especialista o técnico, ofreciendo una respuesta a un problema puntual y concreto de distinta naturaleza. Ahora bien para los que conocemos la lógica de funcionamiento de una microempresa (especialmente aquéllas de menores ingresos), las situaciones problemáticas normalmente reúnen tres características particulares (en diferentes dosis): Por un lado, suelen ser de un contenido muy trivial, pero de difícil diagnóstico para el microempresario. En segundo lugar, ocurren con una inmediatez bastante importante y requieren solución urgente, y en tercer término, refieren a una amplia gama de situaciones, que realmente dificulta la determinación de cuál sería la rama de conocimiento que debería poseer el especialista a convocar para resolverla.

Es por ello, que hemos acuñado la siguiente acepción para el término, y es: Asistencia Técnica Focalizada; con el propósito de expresar las características que acabamos de mencionar y a la vez diferenciarla del término genérico de Asit. Técnica tradicional, que de hecho también es posible que se requiera en distintas oportunidades de la vida de la microempresa. De hecho algunas instituciones reúnen a los beneficiarios con necesidades de asistencia similares y las evacúan de forma común en talleres pensados y preparados especialmente.

No se trata de una transferencia tecnológica o la resolución de temas muy específicos o puntuales. Es, más bien, la predisposición a colaborar ante necesidades con características más urgentes y repentinas vinculadas con el tránsito que experimentan muchos microempresarios, de estrategias de tipo artesanal a procedimientos más estandarizados en cada uno de los procesos básicos de la gestión de la unidad productiva.

La siguiente es una lista de temáticas recurrentes que suelen abordarse en la Asistencia Técnica Focalizada, vinculadas a la coyuntura de la unidad económica financiada:

Estructura básica de costos generales de cada producto.

- *Conformación de precios unitarios y armado de “combos de productos”.*
- *Fortalecimiento del proceso de adquisición. Identificación y selección de proveedores. Compras asociadas de insumos críticos. Estudios básicos comparativos de mercados.*
- *Aspectos vinculados con el control de calidad, presentación y terminación de productos y/o servicios.*
- *Estrategias de diversificación de la promoción y venta de bienes y servicios. Estrategias múltiples de comercialización. Comercialización asociada, participación en*

- ferias, expo-ferias y eventos varios.*
- *Mercadeo por segmentación. Identificación de los diversos segmentos posibles. Toma de decisión y planificación de las estrategias de abordaje.*
 - *Diversificación de la producción, productos derivados, alternativos y asociados.*
 - *Estudios de mercados simples. Análisis de las cuatro "P" (Público, Producto, Precio y Plaza).*
 - *Ingeniería interna para la previsión y el ahorro de las cuotas del crédito. Pago en término. Anticipación de las situaciones problemáticas.*
 - *Planes de negocios de corto plazo. Planificación de acciones semanales. Diagnóstico de recursos y aplicación de los mismos.*
 - *Ingeniería de refinanciación de deudas por créditos tomados.*
 - *Funcionamiento del Grupo Solidario. Técnicas de construcción de estrategias asociadas. Instalación de mecanismos de encuentro y diálogo. Elaboración de consensos y toma de acuerdos internos.*
 - *Temas de género.*

VI. El Seguimiento, la medición de impacto y los productos no financieros.

Resulta bastante común que para establecer la medida de la capacidad operativa de una institución, se utilice alguna ecuación que vincule cantidad de usuarios o clientes que pueden ser atendidos por cada promotor de crédito. Si bien este valor varía según la zona de trabajo, la metodología que se utilice y fundamentalmente la experiencia y preparación del recurso humano convocado, hablamos de entre 120 y 150 clientes/usuarios por cada promotor (en áreas urbanas), pues bien el concepto "atenderlos", incluye sin dudas las visitas de seguimiento que acabamos de describir, y, por otra parte, nos cuesta mucho comprender cómo podría un grupo de usuarios, constituir una cartera de clientes, si no es a partir del "tejido" de una relación sostenida en el tiempo, aunque la misma conlleve la afectación de tiempos y por ende de recursos.

Cada vez que graficamos el esquema operativo de un programa de microcréditos, donde sobresalen las actividades principales que lo componen y que mayoritariamente como hemos visto, son desarrolladas por el promotor; una cosa queda en claro, aunque no esté escrito y es que dicho esquema es de carácter dinámico y las actividades no resultan compartimentos estancos, desconectados entre sí y sin solución de continuidad. Todo lo contrario es un ciclo, que se renueva, inclusive con quienes ya son clientes de la institución, en la medida que continúen siéndolo. Hecha esta aclaración, entonces nos animamos a decir que la actividad de **seguimiento**, en cierta forma, "completa" el esquema de intervención.

Denominamos SEGUIMIENTO o ACOMPAÑAMIENTO al proceso que se inicia en forma inmediatamente posterior al desembolso del préstamo. Si bien es cierto que sobre la posibilidad concreta de desarrollar esta actividad de manera sostenida, hay opiniones diversas, sobre lo cual existe cierto grado de unanimidad es en establecer la importancia de la misma. Nosotros por nuestra parte nos atrevemos a decir que así como un buen proyecto (y su correcta evaluación), resulta ser la mejor garantía para el otorgamiento de un préstamo, el seguimiento es el mejor re-aseguro que existe, no tan solo para lograr el re-cobro en cuestión, sino más bien de toda la performance del programa de microcrédito que se esté implementando.

Hemos descrito en el apartado anterior, entre las tareas más importantes del promotor las seis (6) componentes en que se distribuye el peso de la actividad de seguimiento y que dan cuenta de la afirmación que acabamos de realizar. En este capítulo nos abocaremos a las componentes vinculadas con las de medición de los impactos.

Es justo comentar que reconocemos que una buena estrategia de seguimiento posee un impacto sobre la estructura de costos de la institución, ya que implicará absorber una cuota importante del tiempo de trabajo aplicado por el equipo operativo, especialmente por los promotores y sus coordinadores y que muchas veces tal asignación “compite” con la generación de nuevos “clientes”. Pero sin ningún lugar a dudas que los resultados han de ser bien distintos, según sea el compromiso institucional con el seguimiento de los proyectos que se han financiado.

- Medición del impacto del microcrédito en la microempresa:

El microcrédito nació como una necesidad de dar respuesta a una problemática emergente, no como el aprovechamiento de las necesidades de determinado sector económico. Es por esa razón que insistimos una y otra vez en señalar la importancia que posee la necesidad de medir el impacto que pudiera causar el microcrédito sobre las unidades económicas asistidas y, en particular, sobre la situación económica y social de los involucrados directos y su núcleo familiar.

En las actuales circunstancias de instalación de las microfinanzas en nuestro país, que poderoso podría resultar, mostrar impacto real en la calidad de vida de las personas involucradas.

Desde ya que los promotores se verán involucrados en este tipo de acciones, sólo en caso de que exista la decisión institucional en tal sentido. No son muchas las instituciones que en la actualidad realizan este tipo de mediciones.

La medición del impacto sobre los microemprendedores podrá llevarse a cabo si el instrumento de captura de los datos e información, o sea el formulario/guía o solicitud, contempla la posibilidad de consignar algunos de carácter vital. De esta forma, se constituirán

en una “foto” del denominado “momento cero”, o inicial (cuando comienza la vinculación con la operatoria). Y el seguimiento que realiza el Promotor a través de las visitas programadas durante el proceso y determinados momentos específicos (por ejemplo, cuando se vaya a profundizar la asistencia financiera con montos de mayor cuantía), podría determinar las variaciones (o no) de los mismos elementos elegidos como indicadores inicialmente.

Medición del Impacto del programa de microcrédito:

La misma importancia recae sobre la evaluación de los procedimientos utilizados por la institución y de los productos financieros que se han ofrecido. La tarea de evaluación, como ya se dijo, es permanente en función de mejorar toda la operatoria y el servicio que con ella se pretende brindar.

Es muy común que las instituciones que recién comienzan con este tipo de operatorias, prueben con procedimientos y productos de crédito diseñados y confeccionados por otras instituciones, y recién luego de un periodo de implementación, pueda estar en condiciones de ajustar tales diseños en virtud de la realidad concreta con la que trabaje.

La existencia de comités de usuarios, o algunas otras instancias participativas, capaz de recoger las inquietudes y opiniones de los propios clientes, generan buenos insumos para practicar los ajustes, pero sin duda la mirada del propio promotor, ha de constituir un buen enfoque para tales rediseños.

Los productos no financieros:

Hemos hecho referencia en varios pasajes a la existencia de algunos temas que se ofrecían como hipótesis de controversia o discusión entre los actores del microcrédito en nuestro país. Discusiones que no sólo refieren a puntos de vista o posturas ideológicas, sino que fundamentalmente están dando cuenta de los diseños innovativos, ajustes y rediseños que las distintas experiencias locales se encuentran haciéndole a las metodologías, casi desde el mismo momento en que accedimos a ellas.

Si bien no hay dudas sobre la importancia de los llamados **Productos no Financieros**, en este caso, el debate se produce en orden a determinar si es conveniente que dichos productos sean provistos o desarrollados por la misma institución que administra una operación de microcrédito o no. O sea que el tema se plantea entre exclusividad y especialización en microcrédito (para la jerga internacional: enfoque minimalista), o de complementariedad y visión integral (enfoque integrado).

Creemos percibir que la discusión tal vez encuentra su raíz en una situación más profunda que ella misma y que es: desde dónde, parados en qué lugar o en qué posición relativa respecto a los destinatario / usuarios se encuentra la institución de microcrédito (IFM).

Muchas organizaciones en nuestro país se asomaron a las operatorias de microcrédito, como extensión casi natural de sus compromisos con los destinatarios, a quienes ya “atendían” o con quienes ya trabajaban, con otros instrumentos de promoción y fomento.

Mientras que otro grupo (entendemos que menor en cantidad), comenzó sus actividades de vinculación con esta población, con el firme objetivo de proveerlos de asistencia financiera.

También percibimos la existencia de un tercer grupo de instituciones, que pertenecían originalmente a uno de los dos antes mencionados, y fruto de las evaluaciones y rediseños a que sometieron a sus propias prácticas, optaron por perfilarse en alguna de las variantes mencionadas inicialmente. Aún más, diríamos re-perfilarse, ya que en la práctica significaba tomar una decisión y/o rumbo (en lo que a este tema refiere) distinto al que venían transitando hasta ese momento.

En todo caso, el tema principalmente está pasando por si son oportunos los costos que tales actividades generan y quien debe cargar con ellos.

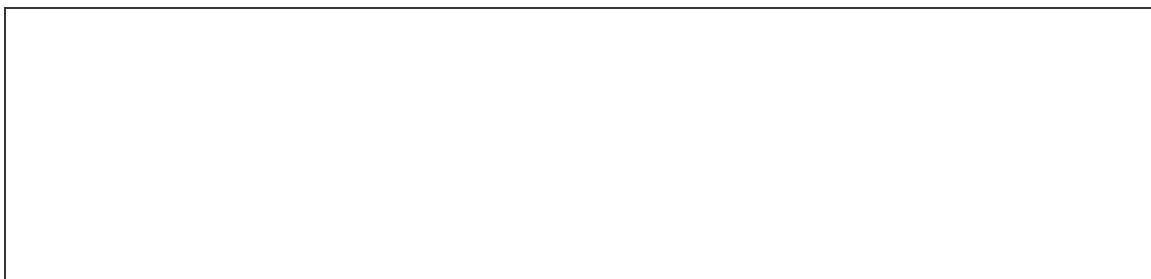
Es bien posible que las IFMs, no posean los recursos humanos necesarios para abordar el diseño y/o la implementación de productos de carácter no financieros (capacitación, asistencia técnica específica, vinculaciones con la cadena de valor, comercialización asociada, otras estrategias asociativas e inclusive esquemas participativos en las operatorias para los usuarios), en cuyo caso la asignación presupuestaria aparece como una clara restricción.

También puede ocurrir que aun teniendo los recursos humanos y tecnológicos necesarios, la inversión económica tenga que hacerse igual (aunque con menor impacto interno); en cualquiera de los dos casos, aquello que queremos señalar es que los costos operativos se verán incrementados.

Si bien no es nuestra intención tomar partido por una postura determinada sobre este particular, especialmente por considerar que se trata de una decisión de política institucional interna de cada IFM; es justo decir que desde lo metodológico, sin lugar a dudas, la complementariedad del uso de los productos (financieros y no financieros), resulta en un servicio superador (y para algunos de nosotros, inseparables), en la lógica congénita del microcrédito.

PRODUCTOS NO FINANCIEROS

- *CAPACITACIÓN (en gestión y específica)*
- *ASISTENCIA TÉCNICA*
- *MERCADEO*
- *CADENAS DE VALOR*
- *ASOCIATIVISMO (para producir, comercializar, adquirir)*
- *ORGANIZACIÓN SECTORIAL*
- *PARTICIPACION DE USUARIOS*



Los efectos positivos de la utilización de productos no financieros son múltiples. No tan sólo los vinculados con la mencionada necesidad de “fidelización” de la cartera y el del sustento de la misión de impactar en el mejoramiento de la microempresa financiada y de la calidad de vida de sus titulares. En general, resultan “poderosos reductores del riesgo crediticio”, ya que ofrecen muchas oportunidades de conocer en profundidad al tomador y a su unidad económica, al tiempo que brindan una plataforma para fortalecer y consolidar dichas unidades económicas y de esta forma mejorar la performance de re-cobro de los préstamos otorgados.

Considerando la literatura internacional al respecto, nos gustaría diferenciar lo que nosotros estamos llamando *productos no-financieros* o *servicios de desarrollo microempresarial*, como complemento de los servicios financieros y en orden a un impacto global sobre las unidades económicas de los destinatarios, de toda la gama de actividades comprendidas en los llamados “servicios sociales”. Concepto este con el cual se engloban las actividades vinculadas a la educación, la salud, la nutrición, la alfabetización, etc., que muchas instituciones que actúan en países de Latinoamérica, Asia y África, desarrollan de forma paralela o complementaria a las de carácter financiero.

Entendemos que los contextos locales en los cuales han nacido y se desarrollan tales experiencias microfinancieras, dieron lugar a tal perfil, situación que no se verificó en nuestro país.

También queremos diferenciar a los *servicios de desarrollo microempresarial*, de lo que se ha dado en llamar: Intermediación Social, que si bien refiere a la construcción y reconstrucción del capital social (concepto al cual adherimos), en el mundo de las microfinanzas se lo ha referenciado en vinculación más con estrategias de reproducción de confianza y para garantizar las operaciones, que a la intención de abordar un enfoque vinculado con la construcción de proyectos de desarrollo local y social de carácter inclusivos.

VII. Los Sistemas Sociales de Microfinanzas.

Algunas instituciones de microcrédito de nuestro país, han venido desarrollando, desde hace ya un tiempo, esquemas de trabajos vinculados con procesos de descentralización de la administración de fondos orientados al sostenimiento de microcréditos para proyec-

tos generadores de ingresos y de mejoramiento habitacional. Inclusive a partir de esas valiosas experiencias de autogestión de los fondos, se ensaya una nueva clasificación de las metodologías empleadas. Por un lado, la de esquemas operativos de carácter “vertical” y metodologías de carácter “horizontal”. Estas últimas implican una descentralización tanto de los fondos como de las decisiones vinculadas con los mismos y la propia administración y gestión.

Por otro lado, luego de haber planteado en los primeros capítulos de este módulo, la necesidad de superar en la práctica la etapa de “prueba piloto” o “ensayos”, que a nuestro entender ya estaba superada, necesitábamos una firme estrategia tendiente a ganar escala, de forma tal de poder abastecer a la mayor parte de la población económica identificada (actores de la economía social), con distintas herramientas de financiamiento e inversión que les permita consolidarse y desarrollarse como alternativa económica. Pues bien, la posibilidad de ganar en volumen de operaciones y capital de giro general, deberá estar dada fundamentalmente por el consiguiente crecimiento del número y diversidad de organizaciones e instituciones, administrando distintos tipos de esquemas operativos. ¿Por qué lo planteamos en estos términos? Porque un elemento (tal vez el más importante), de la definición de microfinanzas (incluye microcrédito, pero no solo), es la que vincula este tipo de operatorias con un proceso de gestión que se realiza “muy cerca”, de los destinatarios o usuarios y se desarrolla básicamente por la tarea de los promotores o asesores de crédito; que se vinculan de una manera especial con cada uno de los tomadores de crédito, entendiendo su lógica particular y generando un vínculo que excede lo puramente financiero y se convierte en una asistencia o acompañamiento de carácter integral.

Aclaración Importante: respecto a lo que acabamos de decir, es necesario resaltar que como tal modalidad de trabajo supone una fuerte carga de horas por parte de los promotores y una ecuación de cantidad de usuarios atendidos por promotor, que seguramente ha de impactar en los costos operativos de cada una de las instituciones, se plantea en este punto una de las discusiones más interesantes que cruzan al pequeño (aún) mundo de las microfinanzas en nuestro país. Y que a pesar de que pudiera parecer que se trata sólo de un problema de costos, encierra en su interior un elemento importantísimo que han de definir el perfil de la instalación masiva de los servicios de microfinanzas en Argentina: el respeto por la construcción de una herramienta de financiamiento que promocióne a sus usuarios, los ayude a desarrollarse, a mejorar su calidad de vida y a contribuir al desarrollo local de carácter inclusivo. De otra manera, sólo estaremos en presencia de un servicio a la producción o a los consumidores. Servicio que dicho sea de paso es altamente lucrativo si se lo ejecuta con esa finalidad mercantil.

Volviendo al punto de la escala, lo que hemos dicho nos ayuda a establecer que el rol del Estado en la promoción y fomento de estas estrategias de financiamiento, resulta central, toda vez que permitirá, si la tarea se hace bien, generar un volumen de trabajo, una escala de desarrollo y un nivel de cobertura territorial, que aseguren las premisas que acabamos de plantear respecto al acceso de los pequeños productores, microemprendedores y trabajadores sin relación de dependencia en general, a los sistemas de financiamiento.

Una de las características propias de los emprendimientos que forman parte del sector de la economía social, es el alto volumen de horas de trabajo que cada uno de ellos invierte en sus unidades productivas, esto agrega una complejidad importante a la posibilidad de desarrollar estrategias asociativas que consoliden al sector. A pesar de ello muchos toman la decisión de agruparse y llevar adelante procesos asociativos, dando lugar a un rico entramado que va dando forma a una economía nueva, que promueve un espíritu de cooperación, ayuda mutua, complementariedad, reciprocidad y solidaridad. Pero que a la vez constituye una clara interpelación al modelo económico que excluye a las personas generando pobreza y marginación. Los actores que van dando forma a esa nueva economía, van re-pensando permanentemente los procesos y las formas de llevarlos adelante. En esa dirección, van apropiándose crecientemente de los recursos estratégicos y entre ellos, la administración y utilización de recursos de inversión, especialmente aquellos que se generan y re-generan a partir de la acumulación y el ahorro de las propias unidades productivas.

Es así que nos encontramos, cada vez más con organizaciones sectoriales (de la economía solidaria), que desarrollan servicios de microfinanzas, especialmente de microcrédito. Y vemos como el uso de dicha herramienta consolida el poder que van generando sus propias prácticas.

Digamos entonces que la experiencia concreta de fondos de microcrédito administrados por sus propios destinatarios (sistemas autogestionarios), por las instituciones gubernamentales (de primer y segundo piso), y las organizaciones de la economía solidaria; van conformando un verdadero entramado de *Microfinanzas Sociales*, donde su principal característica viene siendo el destino y la intención de la acumulación de sus beneficios concretos (a todo nivel).

VIII. Los Programas Gubernamentales.

En relación a lo que hemos planteado en el punto anterior, como una visión renovada del impacto social que pretendemos posean los sistemas de microfinanzas que se desarrollen en nuestro país, y sin desmedro de que en el camino de dicho desarrollo también convivamos con idénticas metodologías, pero vocaciones distintas expresadas en las visiones y misiones de las distintas instituciones de microfinanzas (ONGs, bancos comerciales, IFMs especializadas, cooperativas, mutuales, etc.), estaremos compartiendo el camino con un pujante desarrollo de esquemas operativos, impulsados por planes, programas y proyectos de índole gubernamental. Tan a la escala de los municipios y las comunas, como de las provincias y del propio gobierno nacional.

La existencia de la Comisión Nacional de Microcrédito (CONAMI), en la órbita del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y de la Dirección Nacional de Microcrédito, en la

misma órbita, impulsando la ejecución en todo el territorio nacional de los alcances de la Ley N° 26.117 “Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social”, nos eximen de explicar la importancia de lo que estamos planteando.

Asimismo varias provincias, algunas inclusive desde antes de la sanción de la mencionada norma, vienen desarrollando esquemas de fomento para estas estrategias. Podemos nombrar sólo a manera de ejemplos: el Banco de la Gente de la provincia de Córdoba, el Banco de la Solidaridad de la provincia de Santa Fe o Los Fondos Locales para el Desarrollo Socio-Productivo del Ministerio de Desarrollo Humano de la provincia de Buenos Aires y el recientemente creado Programa de segundo piso Fuerza Solidaria entre el gobierno de dicha provincia y el Banco de la Provincia.

Estas experiencias, son básicamente de “segundo piso”, o sea son programas de fondeo, asistencia técnica y capacitación, para instituciones territoriales que sostienen la vinculación con los destinatarios directos. Algunos de dichos programas aún mantienen un esquema que conserva para sí la responsabilidad de las evaluaciones de riesgo y la administración final de los fondos. Mientras que otros, más novedosos, como los de la provincia de Buenos Aires, descentralizan por completo la operatoria, manteniendo una fuerte actividad de monitoreo, seguimiento y acompañamiento, pero sin involucrarse en ninguno de los aspectos operativos de los esquemas locales.

A dichos ejemplos debemos sumarle una importante cantidad de Fondos de Microcrédito que han diseñado y ejecutan con gran impacto los distintos municipios (y algunas comunas) a lo largo y ancho de nuestro país; a veces desde la órbita gubernamental y otras en articulación y gestión asociada con instituciones territoriales ligadas al desarrollo local. (ver ejemplos en el Anexo de normativa).

Llegando a este punto, debemos señalar que la administración de esquemas operativos de microcrédito, por parte de los actores gubernamentales, reviste un doble desafío, extra a los que poseen las instituciones de la sociedad civil. Por un lado, el desarrollo de la capacidad de poder “verse”, implementando este tipo de herramientas de desarrollo, cuando las características tradicionales de la tarea de los gobiernos locales se hallaba más bien enfocada a los aspectos vinculados con el alumbrado, el barrido y la limpieza. La realidad les impuso la necesidad de inmiscuirse en cuestiones vinculadas con la salud, la seguridad, el empleo, etc.; pero las condiciones para abarcar esos escenarios, no fueron en todos los casos las más apropiadas.

Por el otro lado, el desafío de poder transmitir convincentemente los alcances de una herramienta de tipo “rotatoria”, con recuperación de los fondos o microcrediticia, muy diferente a las herramientas de subsidio o a fondo perdido, como a veces se las llama. Pero los desafíos se presentan para intentar superarlos y eso es lo que están haciendo en número importante y creciente los gobiernos locales, que han entendido la necesidad de los actores de la economía social y hasta han conformado áreas específicas en sus gobiernos para intentar vincularlos y apoyarlos con políticas públicas acordes a su realidad.

Bibliografía

- CATTANI, Antonio David (2004) *La Otra Economía*, , compilador. Altamira.
- GUERRA, Pablo (2002) *Construyendo Economías Solidarias*. Cáritas Uruguaya.
- JAEGER, Mariano y UCCELLI, Alfredo (2007) *Fondos Rotatorios. Una Herramienta para la lucha contra la desertificación y la pobreza en Argentina*. Agencia Alemana de Cooperación Técnica.
- LEDGERWOOD, Joanna (1999) *Manual de Microfinanzas, Una perspectiva institucional y financiera*. Banco Mundial.
- MINTEGUÍA, Oscar y equipo de capacitación de FONCAP (2007) *El Rol de los asesores de crédito, Importancia estratégica y actividades principales*. FONCAP S.A.
- SOLIS, M. y CARBONETTO, S. (2005) *Sector Informal: La Autogestión de los Microcréditos, El modelo de gestión aplicado por Cáritas*. .Cáritas.
- SOLIS, Marcos y equipo de capacitación de FONCAP. (2005) *Elementos para el Diseño de programas de microcrédito, Un aporte al desarrollo de las microfinanzas en Argentina*. FONCAP S. A.
- TERRERO, Sebastián y MINTEGUA, Oscar (2003) *.La Economía de la Igualdad, Construcción de un pensamiento colectivo en torno a la Economía Popular Solidaria*. Programa Fortal.. San Carlos de Bariloche.

IX. Ejercicios Prácticos.

1) Diagnóstico Local.

El ejercicio consiste en definir un lugar de intervención (barrio, paraje, o pueblo), y practicar en función de esa región, un diagnóstico inicial, de forma tal de poder utilizarlo como insumo para el diseño de una operatoria de microcrédito orientada a los actores de la economía social.

Las partes que deberá contener dicho diagnóstico serán:

- A) Información general del contexto de la región sobre la cual trabajaremos, para el diseño de la operatoria de microcrédito:

- a) Actividades de la economía social a nivel local, especificando rubros principales, mercado para los mismos, niveles organizativos del sector, cantidad de población destinataria estimada, etc...
 - b) Existencia y estado del sistema interinstitucional de apoyo a las actividades de la economía social. Identificar organizaciones e instituciones que brinden: asistencia técnica, capacitación, financiamiento, infraestructura básica, actividades gremiales, representación y/o incidencia. Gubernamentales, no gubernamentales y mixtas.
 - c) Identificar proveedores de financiamiento a nivel local (gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, comerciales, bancarias, etc...) y sus ofertas de financiamiento.
- B) Información particular de los actores de la economía social, potenciales destinatarios de una operatoria de microcrédito.
- a) Identificar y contactar informantes clave que puedan suministrarlos el acceso a los casos a relevar y nos aporten ellos mismos información general necesaria y suficiente para realizar el diagnóstico.
 - b) Realizar al menos 25 entrevistas a actores de la economía social, respecto a su realidad económico-social y sus necesidades de financiamiento.

2) Indicadores de Impacto.

El ejercicio consiste en desarrollar un conjunto de indicadores de impacto, de carácter experimental, de una operatoria de microcrédito determinada sobre la población de usuarios de la misma.

Los pasos a desarrollar serán:

- A) Selección de una institución de microcrédito, con la cual poder acordar la realización de la experiencia.
- B) Estudio de la Visión y Misión de la misma, su esquema operativo y su reglamento o manual operativo (si lo posee), sus instrumentos administrativos (formulario, solicitud o guía de proyecto), las características y composición de su cartera de usuarios o clientes.
- C) Elaboración de al menos cuatro (4) indicadores que se ajusten a dicha población objetivo y que permitan establecer, en un periodo determinado, los posibles impactos de la utilización del sistema de microcrédito en la calidad de vida de los usuarios y su entorno familiar.

- D) Incorporar dichos indicadores en el formulario, solicitud o guía de proyecto, con el que se trabajó originalmente (punto B).

Nota: Se sugiere que ambos ejercicios prácticos sean desarrollados en grupos, si así lo dispone el docente a cargo.