



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD TEPEPAN**  
**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E**  
**INVESTIGACIÓN**

**ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

LA OPERACIÓN DE UN AGENTE DE MICROCRÉDITO EN MÉXICO

TESINA

QUE PARA OBTENER LA ESPECIALIDAD EN FINANZAS

PRESENTA:

JULIO CÉSAR SALGADO BARAJAS

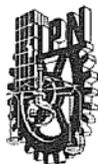
DIRECTOR DE TESINA:

M. EN C. JUDITH BRISEIDA AVELINO ACOSTA

MÉXICO D. F.

JUNIO 2009

# ACTA DE REVISIÓN DE TESINA



SIP-14

## INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### ACTA DE REVISIÓN DE TESINA

En la Ciudad de México siendo las 13:00 horas del día 01 del mes de Junio del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesina designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de Esca Tepepan para examinar la tesina de titulada:

LA OPERACIÓN DE UN AGENTE DE MICROCRÉDITO EN MÉXICO

Presentada por el alumno:

<u>SALGADO</u>	<u>BARAJAS</u>	<u>JULIO CESAR</u>							
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)							
Con registro: <table border="1"><tr><td>B</td><td>0</td><td>7</td><td>1</td><td>1</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>			B	0	7	1	1	5	6
B	0	7	1	1	5	6			

aspirante de:

ESPECIALIDAD EN FINANZAS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESINA**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

#### LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesina

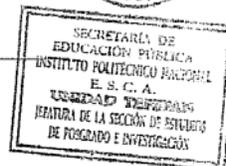
  
M. en C. JUDITH BRISEIDA AVELINO ACOSTA

  
M. en A. MARÍA ESTELA CASAS  
HERNÁNDEZ

  
M. en C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PINA

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

  
M. en C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PINA



---

---

## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

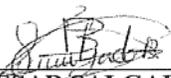


**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

### *CARTA CESION DE DERECHOS*

En la Ciudad de México el día 01 del mes de Junio del año 2009, el que suscribe **JULIO CESAR SALGADO BARAJAS** del Programa de **ESPECIALIDAD EN FINANZAS** con número de registro **B071156**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesina bajo la dirección de **M. en C. JUDITH BRISEIDA AVELINO ACOSTA** y cede los derechos del trabajo titulado “**LA OPERACIÓN DE UN AGENTE DE MICROCRÉDITO EN MÉXICO**”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico [jsalgado@compartamos.com](mailto:jsalgado@compartamos.com) Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
\_\_\_\_\_  
**JULIO CÉSAR SALGADO BARAJAS**

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios:**

Por permitirme cumplir una meta más en mi vida, gracias por darme esa fortaleza, dedicación y oportunidad de terminar la especialidad en finanzas. Estoy seguro que con este nuevo logro, me ayudará a ser una mejor persona en varios aspectos (personal, profesional y social entre otros).

### **A mi esposa:**

Maricela Ruvalcaba Jiménez

Gracias por todo ese apoyo incondicional que me brindaste. Doy gracias a Dios por permitirme estar a lado de una gran persona como tú. Gracias por ayudarme en aquellos momentos difíciles, donde ponía en duda lograr terminar mis estudios. Sin tu cariño y amor hubiera sido muy difícil, pero logré terminar la especialidad, en gran parte gracias a ti.

### **A mi padre:**

Carlos Salgado Tapia

Gracias a tu apoyo, comprensión, consejos, por aquellos valores que me inculcaste que me ayudaron a forjar metas que sigo logrando. Te agradezco por tu amistad y consejos que aún me sigues brindando.

### **A los profesores de la especialidad.**

Por transmitirnos sus conocimientos y esa paciencia que nos tuvieron a cada uno, por corregirnos y tratar de contagiarnos ese entusiasmo con el que viven la lectura y aprendizaje. Todos son personas muy exitosas profesionalmente. En lo personal aprendí mucho de cada uno de ustedes.

---

---

**A mis compañeros de especialidad:**

Edwin Jurado, Edgar Flores, Héctor Martínez, Hugo García e Iris Ponce.

Gracias por compartir esas experiencias, conocimientos, y momentos que pasamos juntos. Nos ayudaron a complementar nuestro aprendizaje. Espero que continúen nuestra amistad para poder seguir aprendiendo de cada uno de ustedes.

---

---

# LA OPERACIÓN DE UN AGENTE DE MICROCRÉDITO EN MÉXICO

Acta de revisión de tesina.....	i
Carta de cesión de derechos.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice.....	v
Índice de gráficas y cuadros.....	vii
Glosario.....	viii
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Planteamiento del problema.....	4
Objetivo.....	4

## **CAPÍTULO I Las microfinanzas**

1. 1 Concepto de microfinanzas.....	6
1.2 Origen de las microfinanzas.....	7
1.3 Importancia del microfinanciamiento.....	20
1.4 Relación microfinanciamiento y pobreza.....	21
1.5 Relación microfinanciamiento y mujeres.....	25
1.6 Cambio de paradigma de las microfinanzas.....	27
1.6.1 Viejo paradigma: oferta crédito subsidiado.....	29
1.6 .2 Nuevo paradigma: sostenibilidad.....	32

## **CAPÍTULO II El Microcrédito**

2.1 Microcrédito.....	48
2.2 Variables en el otorgamiento del microcrédito.....	54

---

---

2.3	Principios básicos de operación del microcrédito.....	59
2.4	Prestamistas informales.....	63
2.5	Costos de transacciones.....	67
2.6	Microcrédito en México.....	70
2.7	Impacto del microcrédito.....	80

### **CAPÍTULO III Caso de estudio (Compartamos)**

3.1	Historia y desarrollo de la empresa.....	85
3.1.1	Antecedentes.....	85
3.1.2	Actualidad.....	87
3.2	Descripción del negocio.....	91
3.2.1	Modelo de negocio (productos).....	91
3.2.2	Proceso crediticio.....	95
3.2.3	Personal.....	99
3.2.3	Costos.....	99
3.2.4	Ventajas competitivas.....	101
3.3	Información financiera.....	104
	Conclusión.....	116
	Bibliografía.....	119
	Anexo de historias de éxito.....	121

---

---

## ÍNDICE DE GRÁFICAS Y CUADROS

<b>Gráficas:</b>	<b>Página</b>
1. Acceso a las microfinanzas por región.....	24
2. Saldo por prestatario y profundidad del mercado.....	74
3. Diversificación de productos en México y LAC.....	75
4. Variación en la eficiencia.....	78
5. Diversificación de cartera por sector.....	91
6. Integración de clientes y cartera 04T-07.....	94
7. ROA y ROE.....	112
8. Crecimiento en clientes y cartera.....	113

<b>Cuadros:</b>	<b>Página</b>
1. Estratificación social.....	24
2. Cuadro comparativo: viejo y nuevo paradigma. ....	34
3. Procedimientos operativos básicos. ....	59
4. Diagrama de procedimientos operativos.....	61
5. IMF Top 10 por alcance en México.....	71
6. Cobertura de mercado por alcance de IMF. ....	72
7. IMF Top 10 por alcance en América Latina.....	90
8. Diagrama del proceso de crédito ....	98
9. Integración de Estado de Resultados.....	100
10. Estado de Resultados.....	105
11. Balance General.....	105

---

---

## GLOSARIO

**Acción Internacional.** Es una organización privada estadounidense sin ánimo de lucro que opera en América Latina.

**Asociación civil.** Organización que se constituye para realizar actividades sin fines de lucro y que no son preponderantemente económicas.

**Autosuficiencia.** Indicador que mide el grado en que los retornos cubren gastos totales. Las instituciones que son rentables y autosuficientes obtienen retornos positivos en sus operaciones; es decir, ingreso neto positivo sin depender del apoyo de donantes.

**Banco Janata.** Sucursal bancaria de Jobra (ciudad de Bangladesh) y era una de las mayores de la ciudad.

**BancoSol.** El Banco Solidario de Bolivia conocido como BancoSol fue formado por la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), una ONG que ofrece crédito comercial a microempresarios. Inició sus actividades en 1992 con cuatro sucursales. Es el primer banco que ganó acceso a capitales significativos de firmas internacionales de inversión, con base en parte, en la seguridad de los préstamos a la microempresa.

**Bangladesh Krishi Bank.** Banco Agrícola de Bangladesh o BKB.

**BIMAS**(acrónimo para Bimbingan Massal, que significa Guía de Masas).Un tipo de crédito en el BRI.

**Cartera bruta de préstamos.** La porción del saldo principal para todos los préstamos pendientes; incluso préstamos vigentes, vencidos y reestructurados salvo los préstamos castigados. No incluye intereses por cobrar o préstamos a empleados.

**Cartera en riesgo.** Es el saldo pendiente de todos los préstamos que tienen un monto vencido. La cartera en riesgo difiere de los atrasos porque considera el monto atrasado más el saldo pendiente restante del préstamo.

**Cartera neta.** La cartera bruta de préstamos menos la reserva para préstamos incobrables.

**Cartera vencida.** Representa el importe de cartera que tienen atrasos mayores a 90 días.

**Certificados bursátiles.** La emisión de títulos de deuda, a través de las Bolsa Mexicana de Valores (BMV), para su colación entre inversionistas nacionales y extranjeros. El principal requisito es que la empresa sea profesional y traspas-

---

---

rente, es decir, abierta a proveer información a los inversionistas que confían sus recursos en ella. La colocación se ejerce en una o varias emisiones, la empresa define el monto y momento para realizar la colocación, así como condiciones generales de pago y tasa (real o descuento, indizada, udizada, etc.); así como el plazo y vigencia de la colocación. Por medio financiamiento bursátil del cual se obtienen recursos para el desarrollo y consolidación de proyectos de inversión, así como el fortalecimiento de la estructura financiera. (Fuente: [www.bmv.com](http://www.bmv.com)).

**CGAP. Consultative Group to Assist the Poor (Grupo Consultivo para Asistir a los Pobres).** Consorcio internacional de múltiples donantes formado en 1995 para ayudar a desarrollar el microfinanciamiento internacional.

**Codeudor.** Persona que acepta ser legalmente responsable del préstamo pero quien por lo general no ha obtenido un préstamo de la IMF.

**Eficiencia.** Las instituciones eficientes generan costos mínimos en ofrecer sus servicios; las IMF deben intentar reducir los costos por escala o por el uso de tecnologías efectivas.

**Flujo de efectivo.** Es la diferencia que existe entre los ingresos y egresos de efectivo. El flujo de efectivo de un negocio generalmente es igual al efectivo proveniente de las ventas o prestación de servicios, menos los costos operativos en efectivo, menos los cargos por intereses y menos los impuestos pagados.

**Fundación para Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM).** Es una ONG que ofrece crédito comercial a microempresarios fundada en 1986 por Acción Internacional.

**Grameen.** Deriva de la palabra *gramm* (o “pueblo”). Su forma adjetiva, *grameen*, significa “rural” o de “pueblo”.

**Gran escala.** La cobertura brindada a millones de clientes por parte de múltiples instituciones; o bien—en el caso de países pequeños, o de países de ingreso medio o alto con poca demanda—como la incorporación de una porción significativa del mercado microfinanciero.

**Ingresos.** Las instituciones microfinancieras ganan la mayoría de sus ingresos de su cartera bruta de préstamos. Si éstas diversifican sus servicios proveerán nueva fuente de ingresos.

**Ingresos financieros.** Es el total de ingresos por la cartera de préstamos y otros activos financieros, además de otros ingresos de servicios financieros.

**Intereses por cobrar.** Intereses por cobrar sobre todas las cuentas del activo. Apropiado sólo para las instituciones que usan contabilidad devengada.

**Instituciones Microfinancieras (IMF).** Conjunto de entidades que se especializan en servicios financieros a poblaciones de bajos ingresos.

---

---

**Intereses por pagar.** Intereses por pagar sobre todas las cuentas del pasivo. Apropiado sólo para las instituciones que usan contabilidad devengada.

**Microfinance Information Exchange, Inc. (MIX).** Proveedor líder de información de negocios dedicado al fortalecimiento del sector de microfinanzas. MIX promueve la transparencia financiera en la industria y ayuda a construir la Infraestructura de información de los países en vías de desarrollo. MIX fue incorporado en Junio de 2002 como una compañía sin fines de lucro para asumir el manejo de MIX Market ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)) y el MicroBanking Bulletin ([www.mixmbb.org](http://www.mixmbb.org)).

**Prestamista.** Institución Microfinanciera o bancaria, o aquella persona física que otorga servicios de crédito o servicios financieros, o dicho de otra forma transferencia de capital o liquidez a aquellas personas que tienen la necesidad de capital (prestatarios).

**Prestatario.** Persona o empresa que tienen la necesidad de recursos financieros y satisface la misma mediante los servicios de un prestamista.

**Prodesarrollo, Finanzas y Microempresa, A.C.** Es una red nacional de instituciones proveedoras de servicios financieros populares que buscan contribuir al desarrollo económico y al combate de la pobreza mediante la asignación de créditos eficientes, servicios de ahorro, asesoría y capacitación de los grupos en desventaja como parte de un proceso de apoyo para un desarrollo sostenible; es decir, es una red de Instituciones de Microfinanzas en México encargada de recopilar y publicar información de las instituciones afiliadas.

**Purdab.** Conjunto de prácticas con las que se pretende dar cumplimiento al mandato coránico de la protección del recato y la pureza de las mujeres.

**Rentabilidad.** La rentabilidad es el beneficio que el inversionista espera por una inversión realizada, es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y garantiza la liquidez futura de la empresa. Significa cubrir todos los costos y riesgos sin subsidio y lograr ganancias para la institución.

**Reserva para préstamos incobrables.** La porción de la cartera bruta de préstamos que ha sido aprovisionada con anticipación de pérdidas debido a falta de pago. Esta misma representa el valor acumulativo de la provisión para incobrables neta menos el valor acumulativo de los préstamos castigados.

**Retorno sobre activos o Return on Assets (ROA).** Razón financiera que evalúa si han obtenido un rendimiento razonable de los activos bajo su control, independientemente si estos activos fueron financiados con deuda o con capital. La fórmula para obtener esta razón es: Utilidad neta / Activo totales promedio.

**Retorno sobre el capital o Return on Equity (ROE).** Razón financiera que evalúa el retorno obtenido por cada peso que los inversionistas o dueños han

---

---

invertido. La fórmula para obtener esta razón es: Utilidad neta / Capital contable promedio.

**Riesgo de crédito o crediticio.** Es la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúen en la entidad. Se define como la posibilidad de sufrir una pérdida derivada del incumplimiento en las obligaciones contractuales de pago. Como la cartera bruta es el activo más importante de una IMF, tales riesgos impactan directamente sus ingresos y generan costos adicionales debido a pérdidas.

**Takas.** El Taka (código ISO 4217: BDT) es la moneda oficial de Bangladesh. También en la cercana India, hablantes en bengalí y asamés usan el término taka para referirse a la rupia. Al 13 de febrero de 2009 5 takas equivalen a \$1.04 es decir el tipo de cambio es de \$0.2128 pesos por taka. (Información obtenida de [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) en la sección de finanzas).

**Unit desa.** Sistema de microbanca. Es la división microbancaria que le ha dado fama al banco (BRI) internacionalmente por su tarea de proporcionar servicios financieros a las personas de bajos ingresos

**Utilidad operativa (UAll): (EBIT: Earning Before Interests and Taxes).** Es aquella que la empresa obtiene como negocio dedicado a una determinada actividad, independientemente de su estructura financiera. La UAll debe ser suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente a los propietarios, que sea atractivo con respecto a los fondos que ellos tienen comprometidos en el negocio.

**Utilidad.** Las utilidades son lo que finalmente interesa porque se convertirán en dividendos (ganancia de liquidez inmediata) o se transformarán en utilidades retenidas, las que en el futuro se convertirán en flujo de dividendos.

---

---

## **RESUMEN**

Las necesidades de acceso a recursos financieros aumenta entre la población que opera negocios muy pequeños, de los cuales deriva buena parte, si no es que toda, la subsistencia familiar.

Actualmente en México, donde la población es de más cien millones de habitantes de acuerdo a cifras del INEGI, las instituciones financieras difícilmente otorgan créditos inmediatos de montos menores. Las microfinanzas son un instrumento eficaz para reducir la pobreza, pueden serlo en muchos casos y de diversas formas por medio de la prestación de servicios financieros que especialmente se enfocan a las mujeres y al sector más desposeído de la población.

La industria de las microfinanzas en México es un sector que está en auge, en el cual se está presentando diversos participantes debido a que se considera que falta mucha demanda por cubrir.

El microcrédito es el otorgamiento de créditos en montos pequeños a personas de bajos ingresos de la población, actualmente este hecho es conocido como microfinanzas debido a que se complementa con otros productos de crédito, ahorro, seguros entre otros. Una de las metodologías que aplican varias instituciones microfinancieras es el otorgamiento de crédito grupal, ya que los índices de morosidad con este tipo de crédito son bajos.

En este trabajo se establecerán las bases para la comprensión de las microfinanzas, como surgieron, la evolución y situación presente, mencionando sus características en México y analizando algunos benchmarking de las mismas. También presenta la importancia que tienen las microfinanzas hoy en día, y analiza el microcrédito por medio de un estudio de caso, así como el éxito de una organización microfinanciera denominada Banco Compartamos S.A.

---

---

## **ABSTRACT**

The needs of access to financial resources increase between the population that operates very small businesses, of which derives good part of their familiar incomes or maybe all of their incomes.

Nowadays in Mexico where the population is more of one hundred million inhabitants in accordance with INEGI, the financial institutions hardly grant immediate credits of smaller amounts. It is thought that the microfinances are an effective instrument to reduce the poverty, can be it in many cases and of diverse forms by means of the benefit of financial services that especially focuses to the women and the sector more destitute of the population.

The industry of the microfinance in Mexico is a sector that is in height, in which is appearing diverse participants because it is considered that lack much demand to cover.

The microcredit is the granting of credits in small amounts to people of low income of the population, at the moment this fact is known like microfinances because it is complemented with other products of credit, saving, insurances among others. One of the methodologies that apply several microfinance institutions is the granting of group credit; because of the indexes of defaulting with this kind of methodology are low.

In this paper will establish the basis to understanding of the microfinance, as it arose, the evolution and present situation, mentioning their characteristics in Mexico and analyzing some benchmarking themselves. Also show the importance that the microfinance has nowadays, and analyze the microcredit by means of a case study, as well as the success of a microfinancial organization denominated Banco Compartamos S.A.

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los problemas más severos que ha tenido la humanidad son los niveles de pobreza que se viven en el mundo. De acuerdo con datos estadísticos de la Organización de Naciones Unidas, alrededor de mil doscientos millones de personas subsisten con menos de un dólar al día, no obstante la desigualdad entre los países y dentro de ellos, continúa en aumento.

Los Objetivos del Desarrollo del Milenio que son un plan convenido por todas las naciones del mundo e instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial, contemplan como objetivo número uno “erradicar la pobreza extrema y el hambre”, se tiene como meta, entre 1990 y 2015 reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día.

Aliviar la pobreza requiere de muchas herramientas que incluyen entre otras: alimentación, vivienda, empleo, salud y servicios de planeación familiar, servicios financieros, educación, infraestructura, mercados y comunicaciones. Las necesidades de acceso a recursos financieros aumenta entre la población que opera negocios muy pequeños en todo el país, de los cuales deriva buena parte, si no es que toda, la subsistencia familiar.

La población mexicana es de más cien millones de habitantes, donde las instituciones financieras difícilmente otorgan créditos inmediatos de montos menores. Tanto en áreas rurales como urbanas, gran parte de la población suelen no ser sujetos de crédito con accesos a recursos financieros, lo cual crea una gran demanda de microcrédito aún no satisfecha. La pobreza alcanza niveles extremos, los servicios financieros formales y en especial los informales juegan un papel crucial, si bien poco conocido, en la vida económica de la gente de escasos recursos.

Las microfinanzas son un instrumento eficaz para reducir la pobreza, pueden serlo en muchos casos y de diversas formas por medio de la prestación de servicios financieros que especialmente se enfoca a las mujeres y al sector

## CAPÍTULO I LAS MICROFINANZAS

más desposeído de la población. Por lo anterior existen algunos casos de éxito que validan esta información como Grameen Bank, y BancoSol.

Los banqueros tradicionales piensan que los clientes se tienen que adaptar a los criterios de la banca. En las microfinancieras es al revés, se están creando formas de operación adaptadas a los pobres. La banca convencional pide garantías y prefieren otorgar solo créditos relativamente grandes; a este tipo de préstamos sólo puede acceder cierto estrato de la sociedad. En cambio las microfinancieras se preguntan qué necesitan las personas que no tienen garantías.

El trabajo está organizado en tres capítulos, el capítulo I presenta aspectos y conceptos generales del microcrédito, analizando sobre todo desde el punto de vista de uno de los pioneros del microcrédito, el profesor Muhammad Yunus.

En el capítulo II se estudia de manera más específica el microcrédito considerando conceptos específicos de otro experto en el sector, la Dra. Marguerite Robinson. Se analiza el microcrédito en México y se estudian algunos datos de microcrédito publicados por organizaciones dedicadas al estudio de la microfinanzas (Mix market y Prodesarrollo por ejemplo).

En capítulo III se estudia un caso de éxito en las microfinanzas (Banco Compartamos) mencionando la historia de la empresa, descripción del negocio, presentando información financiera relevante y otros datos importantes de la institución que han posicionado la empresa en el nivel que se encuentra.

## JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con cifras de Banco mundial actualizadas al año 2007, entre el 50% y el 80% de la población en países en vías de desarrollo carecen de acceso adecuado a servicios financieros. Por ello es conveniente estudiar el microcrédito como uno de los servicios financieros que proveen las microfinanzas, para poder facilitar tal acceso al financiamiento.

En el contexto nacional existen pocas posibilidades de financiamiento para las personas de escasos recursos, por lo tanto, por medio del microcrédito proporcionado por instituciones de microfinanzas, se ayuda a las personas pobres a lograr expandir y diversificar sus actividades económicas, aumentar sus ingresos y mejorar la confianza en ellos mismos; es decir mejoran su seguridad financiera y les permite aprovechar oportunidades de inversión.

El profesor Muhammad Yunus quien es uno de los pioneros de las microfinanzas, menciona que éstas ofrecen a algunas de las personas más pobres, herramientas tanto financieras como no financieras, que les ayudan a salir de la pobreza. Tal es así que en el año 2006, él y Banco Grameen ganaron el premio Nobel de la Paz.

Otro autor importante de las microfinanzas es la Dra. Marguerite Robinson, quien desde su libro *The Microfinance Revolution* ve al microfinanciamiento desde la perspectiva de los sistemas comerciales o financieros, mencionando que la aplicación de principios comerciales al financiamiento asegurará la capacidad duradera de las instituciones para alcanzar a todos aquellos que antes estaban excluidos de los servicios financieros.

A lo largo del trabajo se analizan estos conceptos básicos, y por medio de los elementos y fundamentos expuestos se pueda realizar un juicio y tengan las bases suficientes para acreditar o desacreditar si las microfinanzas cumplen con su objetivo primordial de beneficiar o ayudar a los pobres.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con el presente trabajo se resuelven preguntas como:

- 1) ¿Cómo surgen las microfinanzas?
- 2) ¿Qué es el microcrédito?
- 3) ¿Cuáles son las características y funcionamiento de un agente de microcrédito en México (Banco Compartamos S.A.)?

## **OBJETIVO**

Estudiar la operación de una agente de microcrédito en México a través de un estudio de caso (Banco Compartamos S.A.).

### **Objetivos Específicos**

1. Describir el surgimiento de las microfinanzas a nivel mundial y en el contexto nacional.
2. Estudiar el microcrédito que es uno de los principales productos que ofrecen las microfinancieras.
3. Estudiar el microcrédito por medio de un estudio de caso, así como el éxito de una organización microfinanciera denominada Banco Compartamos S.A.

## **CAPÍTULO I**

### **LAS MICROFINANZAS**

Con el fin de comprender el funcionamiento del microcrédito, en este capítulo se aborda el surgimiento de las microfinanzas, conceptos generales, porque se dirigen esencialmente a las mujeres y porque se ofrece principalmente a sectores de bajos ingresos; es decir, para tener una perspectiva general de las microfinanzas, el cambio de paradigma, el cual menciona que el microfinanciamiento a gran escala solo se logrará mediante industrias sostenibles, ya que los donativos o gastos del gobierno serían insuficientes para lograr cubrir la demanda.

## 1.1. CONCEPTO DE MICROFINANZAS

Las microfinanzas son los servicios financieros en pequeña escala—principalmente crédito y ahorro—proporcionados a aquellas personas que se dedican a la agricultura, pesca, ganadería, que manejan pequeñas empresas o microempresas en las que se producen, reciclan, reparan o venden bienes; personas que proporcionan servicios, que trabajan por un sueldo o a comisión.<sup>1</sup>

Algunas instituciones de microfinanzas (como Grameen y BRI), consideran como misión primordial la erradicación de la pobreza, aunque para muchas no lo es. Sin embargo de forma directa o indirecta ayudan a reducir la pobreza.

Las microfinanzas son el suministro de servicios financieros en pequeña escala en general, como servicios de crédito o ahorro. La mayoría de los clientes de las instituciones de microfinanzas son pobres y que hay una relación entre el tipo de institución y el nivel de pobreza de sus clientes.<sup>2</sup>

Revisando las definiciones anteriores, se menciona que las microfinanzas son servicios financieros (crédito, ahorro, seguros entre otros) que se ofrecen a personas productivas de segmentos populares para superar las limitaciones financieras y facilitar la administración de su dinero, con ello lograr el desarrollo de sus negocios y sus familias.

Aunado a los servicios financieros, las Instituciones Microfinancieras (IMF) pueden ofrecer otros servicios para mejorar la capacidad de sus clientes para utilizar dichos servicios. Desde esta perspectiva se contemplan dos enfoques: *minimalista* (solo intermediación financiera) o *integradas* (intermediación financiera y otros servicios).<sup>3</sup>

---

Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

2 Gulli, Hege. Microfinanzas y Pobreza. ¿Son válidas las ideas preconcebidas? Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo. 1999

3 Ledgerwood, Joana. Manual de Microfinanzas. Una perspectiva Institucional y Financiera. Washington DC.: Banco Mundial; 2000

*Enfoque minimalista.* Las IMF ofrecen sólo intermediación financiera y ocasionalmente servicios de intermediación social. Este enfoque se basa en la premisa de que falta una sola pieza para el crecimiento empresarial, que consideran que es la falta de crédito asequible y accesible a corto plazo. Se asume que otras organizaciones proveen otros servicios exigidos por los clientes objetivos.

*Enfoque integrado.* Las IMF ofrecen una gama de intermediación financiera y social, desarrollo empresarial y servicios sociales. Los servicios sociales rara vez son financieramente sostenibles, por lo cual incrementa los costos de estas IMF. Como ejemplos de desarrollo empresarial se tienen: mercadeo, capacitación para la producción, análisis de subsector. Como ejemplo de servicios sociales se pueden citar los siguientes: educación, salud y nutrición, alfabetización.

Para entender mejor el concepto de microfinanzas se considera conveniente remontarnos al origen de las mismas.

## **1.2. ORIGEN DE LAS MICROFINANZAS**

### **Bangladesh**

Este país fue uno de los pioneros en el microcrédito, al analizar su situación y características se entiende que su población tenía fuertes carencias y muchas necesidades después de la independencia, evidentemente necesitaban ayuda para subsistir ante la extrema pobreza que vivían. Muhammad Yunus consideró como una forma de ayuda el otorgamiento de créditos.

La República Popular de Bangladesh (o Bangladés) es un país del sur de Asia rodeado por territorio Indio excepto en el extremo sureste, que limita con Birmania, y en el sur, que se abre al golfo de Bengala. Cuenta con 14 millones de hectáreas, que es una superficie similar a la del estado de Florida de los

Estados Unidos, y con una población aproximada actualmente de 120 millones de habitantes, es un país densamente poblado.<sup>4</sup>

Fue dominada por Pakistán Oriental, pero la frecuente explotación de la mayoría bengalí por la minoría no bengalí enfureció a personas sensibles a ambos lados de Pakistán y las tensiones llegaron a su límite en 1971. El 25 de marzo se impusieron medidas de represión militar y el pueblo respondió declarando la independencia y estableciendo la resistencia frente al ejército Paquistaní obteniéndose uno los más sangrientos genocidios de aquellos tiempos. Ganó su guerra de independencia el 16 de diciembre de 1971, a un precio muy elevado ya que murieron 3 millones de bangladesíes y otros 10 millones habían abandonado el país en busca de seguridad refugiándose con sus vecinos de la India.<sup>5</sup>

Después de la guerra de independencia en 1974 fue presa de una hambruna prolongada y sin aparente final. En Dacca la capital del país empezaron a aparecer personas con apariencia esquelética, muchas personas morían de hambre. Se instalaron comedores públicos pero eran insuficientes.

De acuerdo con Muhammad Yunus la gente puede perecer de muchas formas y por muchos motivos, pero el hecho de morir de hambre lo convierte en el modo más inaceptable de morir. Es por ello que se comenzó a experimentar con el microcrédito en el nivel micro, ayudando a los vecinos de Jobra a cultivar más alimentos, por ello se comenzó con los agricultores.

### **Muhammad Yunus**

Es uno de los pioneros de las microfinanzas, quien viendo la necesidad de la gente de su país estudió y analizó distintas formas para poder ayudar a sus compatriotas para que tuvieran un mejor nivel de vida. Es el creador de banco Grameen – también llamado Banco de los Pobres- que actualmente cuenta con

---

4 Muhammad, Yunus; El Banquero de los Pobre. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Nueva York: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2006

5 idem

7.4 millones de clientes-propietarios en Bangladesh de los cuales el 97% son mujeres (cifra actualizada a 2007 obtenida de la página del Banco Grameen) y tiene réplicas en otros países.

Yunus era profesor de economía, pero viendo la situación de su país decidió aprender desde la perspectiva de los problemas a los que se enfrenta la gente y salió a ofrecer préstamos destinados al autoempleo; nunca se imaginó que su programa de microcréditos sería la base del banco Grameen.

Uno de los premios más prestigiosos del mundo que es el Premio Nobel de la Paz, lo obtuvo Yunus y el Banco Grameen en el 2006, por ofrecer a algunas de las personas más pobres del planeta herramientas tanto financieras como no financieras para salir de la pobreza. “Fue un gran avance que el comité Noruego del Nobel reconocieron a esta institución y, por extensión a esta industria, como una clave para la paz”.<sup>6</sup>

En su afán de ayudar a la gente Yunus comenzó a visitar a las familias más pobres de Jobra para ver si podía ayudarlas de algún modo. En una ocasión se detuvo ante una casa en ruinas, de paredes de adobe semiarruinadas y tejado de paja. Una mujer llamada Sufiya estaba sentada sobre cuclillas con un taburete de bambú a medio acabar sostenido entre sus rodillas, estaba trenzando las rebeldes tiras de caña. Era una mujer de 21 años que compraba el bambú en 5 takas que equivalía a unos 22 centavos de dólar, los cuales conseguía prestados y la obligaban a venderles los taburetes de bambú al acabar el día para saldar el préstamo. Yunus preguntó que cuanto le pagaban por cada taburete y le respondió que 5 takas y 50 poishas, es decir ganaba el equivale a 2 centavos de dólar. Ese era su modo de subsistencia, que apenas lograba comer, ni hablar de cobijo y vestimenta para sus hijos, ya que ganaba 2 centavos por día. Esta mujer vivía atrapada en un círculo vicioso de trabajo cautivo o esclavitud. Si quería sobrevivir necesitaba continuar con el comerciante.

---

<sup>6</sup> Daley- Harris, Sam. Documento “Cumbre Campaña de Microcrédito” Publicado en 2007 Copyright 2007 la campaña de la cumbre de microcrédito.

Que debía hacer se preguntaba Yunus, sacar los 22 centavos que ella necesitaba como capital para que ella pudiera obtener la materia prima que necesitaba y así obtener mayores ganancias al vender sus artículos a un precio más justo. Ella no pedía caridad el proporcionarle el capital no le resolvía el problema de manera permanente.

Junto con sus estudiantes, elaboraron una lista de otras personas que vivían en condiciones similares a las de Sufiya y encontraron cuarenta y dos personas que habían pedido prestado en total 856 takas (menos de 27 dólares). Yunus pensaba todo ese sufrimiento por no disponer 27 dólares. Les prestó el dinero y les dijo que podían saldar sus deudas con los comerciantes y vender sus productos y que le pagaran cuando les fuera rentable vender sus productos y que no tenían que pagarle interés alguno.

Sin imaginarse, con el préstamo de 27 dólares comienza un proyecto que Yunus lideraría como lo ha hecho hasta la fecha, que hoy en día es el Banco Grameen.

### **Nace un Proyecto Piloto en Bangladesh**

Yunus sabía que había cientos de personas pobres que necesitaban allegarse de recursos para obtener sus materias primas y elaborar o comercializar sus productos para subsistir; con ello veía la necesidad de contar con un banco que realizara préstamos a la gente pobre. Presentó su idea al director de un banco, sin embargo las respuestas fueron negativas ya que le dijeron que eran personas analfabetas, y que no tenían garantías; además de que no podían perder el tiempo por esa miseria (los préstamos que necesitaban eran muy pequeños). El 75% de la población no sabía leer ni escribir, por lo que no podrían rellenar los formularios.

Yunus consiguió convencer al director del Banco Janata de prestarles dinero a los pobres, solo necesitaban unos 300 dólares en total para empezar y él

fungía como aval. Yunus logró su propósito de obtener un préstamo del Banco Janata en diciembre de 1976 para dárselo a los residentes pobres de Jobra.<sup>7</sup>

Yunus y su equipo de estudiantes que eran voluntarios para trabajar con él (en un principio sin remuneración), en el apoyo a la gente, se dieron cuenta que era crucial para el éxito del crédito, los grupos de apoyo que formaban los clientes con otras personas de ideas afines que vivían en condiciones económicas y sociales similares; estaban convencidos de que la solidaridad sería mayor si los grupos se iban formando por sí mismos. El grupo aprobaba las solicitudes de préstamos, por lo tanto el grupo era responsable del empréstito.

El proyecto de préstamos continuaba, y los directores del banco no podrían poner obstáculos ya que no existía ningún incumplimiento de pago, pero el proceso de cada solicitud duraba entre dos y seis meses, cada solicitud tenía que tener el consentimiento formal de la oficina central de Dacca. Por ello Yunus decidió solicitar que lo dejarán como encargado de una sucursal y que él fijara sus normas y procedimientos con su personal. Sin embargo no quería pertenecer como personal del banco debido a que tenía un departamento que dirigir, estudiantes y profesores que supervisar, así que se le ocurrió nombrar como director de la sucursal a uno de sus estudiantes, quien haría todo lo que él le indicara. Pidió al Krishi Bank que lo dejaran experimentar su proyecto un año y que si no funcionaba que cerraran la sucursal.

Criticaban que los microcréditos habían sido recuperados argumentando que los pagaban porque Yunus era un profesor muy respetado y que la mayoría lo conocía. Sin embargo él les explicaba que un 90% de los clientes eran analfabetos y que nunca había tenido algún trato con ellos. Simplemente trataba de demostrarles que lo único que la población solicitaba eran oportunidades, y que asumían con responsabilidad sus pagos, por la confianza que les habían brindado.

Una vez que el proyecto de crédito comenzado en 1976 había sido un éxito, y el Krishi Bank aceptara a finales de octubre de 1977 instalar una sucursal en

---

<sup>7</sup> "El Banquero de los Pobres" Muhammad Yunus Edición 2006 Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Jobra a la disposición del profesor Yunus, le darían permiso de prestar hasta 1 millón de takas en total, y le pondrían como límite un año. Yunus fijaría sus normas y procedimientos, lo primero que cambió fue el nombre de la sucursal a Grameen.<sup>8</sup>

### **El Banco Grameen**

El término Krishi, significa agrícola, y los microcréditos estarían enfocados a aquellas personas desamparadas que no tenían tierras y que vivían de la venta de su fuerza de trabajo, es decir para comerciantes, pequeños manufactureros, detallistas, vendedores ambulantes entre otros. Por ello Yunus decidió cambiar el nombre del banco a Grameen, que significa rural o del pueblo.

De acuerdo a lo que comenta Yunus el 6 de junio de 1979 él entró oficialmente a formar parte de Banco Grameen, la Universidad le concedió una excedencia de dos años. Llegó a un acuerdo para que cada uno de los bancos pusiera tres sucursales a sus disposición, con lo cual consiguieron llegar 26 sucursales.

De acuerdo con su fundador (Yunus) Grameen también llamado banco de los pobres, es un banco de autoayuda perteneciente al sector privado cuyos afiliados utilizan la riqueza personal que obtienen para adquirir bombas de agua, letrinas, viviendas, una educación, acceso a la sanidad, etc.

Bangladesh es un país en el cual ocurren muchos desastres naturales, si una inundación o una hambruna diezman un pueblo y aniquilan cultivos o animales, se les presta más dinero para que empiecen desde cero. Nunca anulan los préstamos anteriores, sino que se convierten en empréstitos a muy largo plazo y cuotas muy reducidas.

El banco Grameen apoya el mercado libre y fomenta la creación de instituciones de empresa privada. Está comprometido con objetivos de índole social: eliminar la pobreza y proporcionar educación, sanidad y oportunidades de

---

<sup>8</sup> Muhammad, Yunus; El Banquero de los Pobre. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Nueva York: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2006

empleo para las personas pobres; lograr la igualdad de géneros ofreciendo más oportunidades a la mujer; garantizar el bienestar de las personas mayores. Siempre se buscan beneficios para cubrir todos sus costes y así, protegerse de contingencias futuras y continuar con su expansión. Su interés se centra en sus accionistas propietarios y no en la rentabilidad monetaria inmediata de cada dólar que se haya invertido.

Actualmente los prestatarios del banco poseen el 93% del capital accionario del banco y solo el 7% restante continúa en manos del Estado de Bangladesh. El número de prestatarios total es de 4.3 millones de los cuales 95% son mujeres. Cuenta con 1,417 sucursales, opera en 50,936 pueblos o localidades y tiene una plantilla de 13,125 personas.<sup>9</sup>

El banco Grameen proporciona tres tipos de préstamos: los destinados a la generación de ingresos (con una tasa del 20%), destinados a la vivienda (interés del 20%) y destinados a la educación superior de los hijos de las familias del Grameen (5% de interés).

Al igual que en Bangladesh surgió el Banco Grameen, en Indonesia surgió el Bank Rakyat Indonesia.

### **Bank Rakyat Indonesia**

En Indonesia los servicios de microfinanciamiento en el sector formal comenzaron en 1970 con la fundación del Bank Dagang Bali (BDB), un banco privado en Bali, que alcanzó cobertura nacional en 1984 con la reestructuración del sistema *unit desa*, o banca local, del banco estatal Bank Rakyat Indonesia (BRI). El profesor Ali Wardhana ministro de Finanzas en 1986-93 en Indonesia fue el creador del sistema microbancario comercial, que es el primer sistema de alcance de microfinanciamiento comercial sostenible en el mundo.<sup>10</sup>

---

9 Muhammad, Yunus; El Banquero de los Pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Nueva York: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2006

10 Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

Ali desempeñó un papel importante en las reformas económicas de su país que tuvieron como resultado un extenso desarrollo rural y el surgimiento de miles de clientes potenciales. Organizó el establecimiento del Bank Rakyat Indonesia, desde entonces ha supervisado y guiado su desarrollo.

El BRI es un banco propiedad del estado que ofrece servicios microbancarios en las áreas rurales de Indonesia, con énfasis particular en el crédito a la agricultura. También atiende a varios segmentos del mercado como micro, pequeñas y medianas empresas, así como a grandes compañías, ya sea como clientes individuales o corporativos.

La unit desa es la división microbancaria que le ha dado fama al BRI internacionalmente, por su tarea de proporcionar servicios financieros a las personas de bajos ingresos. Por medio de este sistema proporciona pequeños préstamos y servicios de ahorro tanto en áreas urbanas como rurales. El BRI es el banco en Indonesia que atiende a más clientes que ningún otro.

En los años 70 su sistema de microbanca fue para proporcionar crédito a los productores de arroz a través de BIMAS<sup>11</sup>, y que Indonesia quería lograr la autosuficiencia de arroz a nivel nacional—meta que se alcanzó por primera vez en 1985—. Ayudó a los agricultores a familiarizarse con las nuevas tecnologías del cultivo del arroz que entonces se empezaban a introducir. La gente de bajos ingresos se las arreglaba sin crédito o pedían prestado en el mercado comercial informal a tasas de interés mucho más altas. Así, el programa sufría de altas carteras vencidas y pérdidas.

A principios de 1984 el BRI comenzó su nuevo programa de crédito para fines generales, denominado Kredit Umum Pedesaan (KUPEDES), que son créditos individuales ofrecidos a prestatarios rurales dignos de crédito para todo tipo de fines productivos, aproximadamente una tasa de interés efectiva anual del 32% por un préstamo a un año pagadero en 12 mensualidades, si los pagos se hacen puntualmente. El promedio de inflación anual era del 10.4% en 1984 y

---

11 BIMAS.(acrónimo para Bimbingan Massal, que significa Guía de Masas)

permaneció por debajo del 10% 1985-97, pero aumentó vertiginosamente en 1998 durante la crisis.

El sistema alcanzó su punto de equilibrio en solo dos años, ha sido rentable desde 1986 e independiente de subsidios desde 1987. Algunos expertos opinan que el programa tuvo éxito porque los bancos prestaban a tasas de mercado, utilizaban los ingresos para financiar operaciones, mantuvieron los costos bajos e idearon instrumentos de ahorro apropiados para atraer a los depositantes.

Otro caso muy curioso que llama la atención aunque no es muy conocido es de AGRIBANK de Vietnam.

### **Agribank**

El Banco de Vietnam para la Agricultura y el Desarrollo Rural (Agribank) inició en 1998 un programa de bancos móviles inspirado en los programas similares adoptados en Bangladesh. Se adquirieron 159 vehículos de servicio equipados para caminos de tierra y senderos de montaña, que permitieron llegar a zonas remotas para procesar solicitudes de préstamo, desembolsar fondos, recaudar reembolsos y movilizar depósitos de ahorros.<sup>12</sup>

Las visitas se programaban para coincidir con las ferias semanales en las aldeas, reduciendo el tiempo y costo de transporte de los prestatarios, se realizaban mayor número de desembolsos y a un costo inferior. En 2004 se tenían planeada la entrada en servicio de otros 172 vehículos.

---

12 G. Nguyen Tien Hung. Documento "Banca Móvil" Finanzas y Desarrollo junio de 2004 publicado en: [www.imf.org/](http://www.imf.org/)



Un banco móvil en la provincia de Lao Cai atiende a agricultores Hmong.  
Fuente: [www.imf.org](http://www.imf.org). Banca móvil. Consultado el 15 de marzo de 2009

El aislamiento de la población producía una sensación de impotencia y temor. Aparentemente, mientras más alto y más aislados vivían los miembros del grupo étnico de las tierras altas, más convencidos estaban de que no podrían obtener crédito.

La población más pobre no tenía seguridad ni autoestima. Por ejemplo, los analfabetos dudaban de poder llenar las solicitudes y los recibos. Muchos temían aventurarse en actividades distintas del cultivo y la ganadería, aunque había oportunidades como en la provincia de Lao Cai, donde el turismo creó un mercado para las telas tradicionales.

Para utilizar los servicios de microcrédito de los bancos móviles se tenía que cumplir con ciertas condiciones:

- ◆ Oferta de productos crediticios apropiados. Solo era para ayudar a prestatarios a financiar la producción, almacenamiento, comercialización y la venta de cultivos.
- ◆ Ahorro. Agribank comenzó a movilizar pequeños depósitos de ahorro orientados a la mujer, apoyándose en estadísticas que indicaban que los individuos solo mantenían el 17% de sus ahorros en bancos, y el resto, en

oro y dólares de EE.UU. (44%) y otros activos (39%).<sup>13</sup> Aunque las cuentas de ahorro no eran obligatorias por que se estimó que para que los clientes se identificaran con el programa, el ahorro debía ser voluntario, y los bancos móviles ofrecieron incentivos para abrir dichas cuentas

- ◆ Financiamiento en grupo y préstamos individuales. Grupos de responsabilidad mancomunada, es decir, sus miembros son responsables entre sí del pago del crédito. Y grupos solidarios, que son aquellos donde la organización patrocinadora garantiza el reembolso del préstamo.
- ◆ Tasas de interés moderadas. El banco comenzó a cobrar una tasa que permitía recuperar los costos (tasas inferiores en un 30% a las del mercado). Para reducir los costos, los vehículos se utilizaron en diversas actividades como: transferir efectivo entre sucursales, solicitar y recaudar ahorros de pequeños empresarios al regresar de las ferias

Los pequeños préstamos (promedio ponderado de US\$452) ayudaron a los prestatarios a diversificar sus actividades y más del 90% de los clientes lograron incrementar sus ingresos.

Aunque no ha habido robos en los vehículos del Banco móvil debido a que el nivel de seguridad es alto, el transporte de efectivo en zonas remotas es riesgoso. Las oportunidades de ahorro se dificultan debido a que los bancos móviles ofrecen pocas oportunidades para retirar fondos.

Los bancos móviles demuestran que existen diversos métodos para ayudar a los pobres y mejorar sus niveles de perspectiva económica. En México, desafortunadamente debido a la inseguridad que existe difícilmente funcionaría un modelo como este.

Después de presentar casos muy importantes (Grameen y BRI) para el desarrollo en el sector de microfinanzas, se considera esencial exponer en términos muy generales el surgimiento de las mismas en nuestro país.

---

<sup>13</sup> Idem

### **Origen en México**

El sector de microfinanzas en México tuvo sus orígenes, poco más de 15 años atrás, en organizaciones con una motivación altruista. Recientemente algunas organizaciones que han surgido en los últimos años tienen sus orígenes en iniciativas basadas en un enfoque de una organización financiera comercial, es decir, ahora tienen una visión empresarial apostando por la rentabilidad.<sup>14</sup>

El sector en microfinanzas en México es joven, algunas Instituciones de Microfinanzas (IMF) se crearon a principios y mediados de los años noventa, entre ellas se tienen Finca-México (1989), Compartamos (Septiembre de 1990), CAME (1991), Fincomún (1994) entre otras.

Las primeras instituciones microfinancieras que tuvieron un origen altruista por lo general comenzaron como una sociedad civil, con el objeto de brindar un desarrollo integral, tanto económico como comunitario a las personas de escasos recursos. Algunos otros servicios adicionales que prestaban eran: asistencia en la producción, nutrición, salud y educación entre otros. En los casos más exitosos el componente de microfinanzas fue creciendo hasta convertirse en el más importante, no sin dejar algunas organizaciones algunos componentes no financieros.

Organizaciones como Compartamos, Fincomun y Solfi que tuvieron un origen altruista, hoy en día tienen una visión empresarial. Sin embargo aún son consideradas como proyectos sociales que generan valor económico y social.

A mediados de los noventa y principios de la presente década, iniciaron operaciones un gran número de IMF como: AISol (1999), Pro Mujer (2001), Solfi (2002), Finsol (2003) por mencionar algunas. De acuerdo a información de prodesarrollo a finales de 2005 se tenían afiliadas veinticuatro organizaciones, y alrededor de la mitad de ellas tenían menos de ocho años de operación; por ello este sector tiene la característica de origen de ser joven.

---

<sup>14</sup> Alpizar, Carlos A.; González, Claudio. Documento "El Sector de las Microfinanzas en México". Proyecto AFIRMA, México Julio 2006

## CAPÍTULO I LAS MICROFINANZAS

Evidentemente es un sector en auge que ha experimentado un rápido crecimiento en los últimos años, esto se visualiza por el número de nuevas organizaciones de microfinanzas y el crecimiento de las actuales. De acuerdo con datos de prodesarrollo algunas organizaciones han tenido crecimiento de más de 30% en cuanto a clientes y cartera.

Compartamos ha sido una empresa líder en el sector de las microfinanzas debido a su tamaño, su participación en el mercado (market share) y sus niveles de crecimiento y rentabilidad reportados (de acuerdo a datos de prodesarrollo). Un reporte del Microbanking Bulletin menciona que Compartamos no sólo es líder en México, sino ha estado entre las IMF más grandes, más rentables y de mayor crecimiento en América Latina.

El gobierno de México ha participado en el sector de las microfinanzas, desde la oferta directa de servicios a personas de escasos recursos hasta la oferta de servicios de asistencia técnica. Algunos gobiernos estatales ofrecen servicios de microfinanzas a través de instituciones financiadas con fondos públicos, como FONDESO en el Distrito Federal y Santa Fe de Guanajuato A.C. en el estado de Guanajuato. Adicionalmente, el gobierno federal también participa en varios segmentos del mercado de las microfinanzas, desde varias de sus dependencias y con muy diversos resultados.

Entre algunos ejemplos están el papel del Estado como: (i) banca de segundo piso, la que otorga fondos para préstamos a través de entidades como PRONAFIM, FIRA, Financiera Rural, NAFIN; (ii) proveedor de asistencia técnica a las entidades financieras, en el caso de PATMIR y Bansefi y, (iii) proveedor directo de servicios al público (tal es el caso de las facilidades de depósito de Bansefi).

Las instituciones financieras formales por lo general no consideran como inversiones atractivas las pequeñas empresas informales manejadas por los pobres, debido a que los montos de los préstamos son excesivamente bajos, es difícil obtener información, entre otras, es por ello que surgen las microfinanzas.

### 1.3. IMPORTANCIA DEL MICROFINANCIAMIENTO

El microfinanciamiento se utiliza para describir los servicios de préstamos, ahorros, seguros y transferencias de fondos y otros productos financieros dirigidos a clientes de bajos ingresos. El microfinanciamiento es importante por dos razones:

- 1) Proporciona servicios financieros que muchos necesitan para expandir y diversificar sus actividades económicas, para aumentar sus ingresos, y mejorar su nivel de vida. Cuando las familias pobres incrementan su ingreso mejoraran su alimentación y mandan a sus hijos a la escuela.
- 2) Es un método poderoso para promover en los pobres confianza en sí mismos. Las instituciones de microfinanciamiento comercial proporcionan a los pobres más que servicios de ahorro y préstamo: demuestran confianza en sus clientes. La confianza en sí mismos que suele desarrollarse entre los clientes a partir de la confianza que les demuestra la institución resulta esencial para el crecimiento y diversificación de sus empresas.

Los servicios de microfinanciamiento ayudan a los grupos de bajos ingresos a reducir riesgos, mejorar la administración, aumentar su productividad, obtener mejores ganancias de sus inversiones e incrementar sus ingresos, mejorando la calidad de vida. De acuerdo a las historias de éxito analizadas que se encuentran como anexo al final de este trabajo.

Las instituciones de microfinanciamiento comercial llegan a ser lucrativas y viables en el largo plazo. Los gobiernos se benefician porque no tienen que subsidiar el crédito ni cubrir las pérdidas de los programas subsidiados de crédito. Las economías se benefician del aumento en la producción, de los nuevos recursos hechos disponibles para la inversión y del mejoramiento del patrimonio.

Aunque los pobres extremos no pudieran verse directamente afectados por el microfinanciamiento, se podrían beneficiar indirectamente de su desarrollo por la creación de empleos, o desarrollo de la comunidad.

#### 1.4. RELACIÓN MICROFINANCIAMIENTO Y POBREZA

De acuerdo a Muhammad Yunus, anteriormente se mencionó que el objetivo principal de las microfinanzas es la reducción de la pobreza, a través de créditos y otros servicios sociales (alfabetización, enseñanza numérica, salud, nutrición, planificación familiar).

Los servicios financieros no constituyen una panacea para aliviar la pobreza, se requiere herramientas que incluyan: alimentación, vivienda, empleo, salud y servicios de planeación familiar, servicios financieros, educación, infraestructura, mercados y comunicaciones. La clave para aliviar la pobreza está en saber cómo utilizarlas. El crédito es una herramienta poderosa cuando se usa efectivamente, poniéndose a disposición de las personas dignas de crédito entre los pobres económicamente activos que participan en una economía monetizada, personas que poseen la capacidad de utilizar préstamos y tienen la voluntad de pagarlos.<sup>15</sup>

El crédito fondeado por donantes o por el gobierno que se otorga a los prestatarios pobres, generalmente es a tasas de interés inferiores a las del mercado. Sin embargo, debido al número de personas que necesitan estos servicios, los fondos del gobierno o donantes normalmente son insuficientes para alcanzar a todos los prestatarios, o además por los trámites burocráticos y/o corrupción presentada en varios países obstaculiza que los microcréditos lleguen a quienes deberían.

“La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso y/o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un deterioro del nivel y calidad de vida de las personas, tales como alimentación, vivienda, educación, asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen

---

<sup>15</sup> Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

considerar la falta de medios para poder acceder a tales recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos”.<sup>16</sup>

En otros términos, por pobreza se entiende que es la carencia de medios económicos, para satisfacer ciertas necesidades. La pobreza y la marginación<sup>17</sup> son formas de exclusión social. La polarización<sup>18</sup> es una forma de desigualdad económica.

De acuerdo con el Banco Mundial, contempla la pobreza extrema o umbral de pobreza que viene definido como la línea fijada en un dólar diario por persona. Las personas que viven en la pobreza extrema incluyen a todos aquellos que están desempleados o severamente subempleados, aquellos cuyo trabajo es tan escasamente remunerado que su poder adquisitivo no les permite la ingestión mínima de calorías necesarias para superar la desnutrición. Se incluyen aquellos que son demasiado jóvenes, demasiado viejos o que están inhabilitados para trabajar; aquellos que por razones ambientales, identidad étnica, política, género y características similares tienen pocas o nulas oportunidades de empleo y que no poseen bienes o familiares que los mantengan;

En contraste, el término pobres económicamente activos se utiliza en sentido general para referirse a aquellos pobres que tienen alguna forma de empleo y que no sufren un déficit severo en su alimentación. Las familias se mueven de una categoría a otra (pobres económicamente activos – pobreza extrema) a lo largo del tiempo. Personas que tienen habilidades pueden no encontrar trabajo.

De acuerdo con Yunus la pobreza no la crean las personas pobres. Viene creada por las estructuras de la sociedad y por las políticas que ésta aplica. Si se cambia la estructura como lo están haciendo en Bangladesh, los pobres también cambian sus vidas. Un mundo sin pobreza es aquel en el cual las

---

16 <http://es.wikipedia.org/wiki/Pobreza>

17 Marginación.- Es la exclusión total o parcial de acceso al consumo y disfrute de bienes y servicios y de la participación en asuntos públicos.

18 Polarización. Agrupación de la sociedad en dos conjuntos de tamaños similares con niveles de ingreso diferentes.

personas pueden hacerse cargo de sus propias necesidades básicas, por lo cual nadie moriría de hambre ni padecería malnutrición, todas las personas tendrían derecho a la educación y a los servicios de sanidad, porque podrían permitírselo.

Es común que la población de escasos recursos carezca de garantías y colaterales, ingresos fijos, experiencia crediticia formal o estados financieros que avalen sus bienes y sus ingresos, por ello requieren los servicios de las microfinanzas.

Los subsidios de desempleo por ejemplo, no son la mejor forma de combatir la pobreza, ya que ellos no necesitan caridad, porque la caridad es una manera de mantener abajo a las personas, en lugar de ellos se les debe decir “tú puedes hacerlo, Dios te ha dado talentos como se los ha dado a todas las personas, y él quiere que los utilices; si tú ves a algunos de tus amigos que estaban pidiendo limosna a un lado tuyo en la misma calle, caminar ahora por ahí vistiendo ropa bonita, con sus hijos en la escuela, comiendo tres veces al día, viviendo en una casa mejor, entonces tú también te puedes atrever a soñar, porque eso también es posible para ti.”<sup>19</sup>

El mercado de las IMF es aquel que no tiene acceso a servicios financieros tradicionales o de la banca comercial, pero que realiza alguna actividad productiva o comercial. En este sentido, se debe diferenciar a la población de los llamados indigentes, ya que para ellos funciona de forma más eficaz los programas sociales y la ayuda directa.

El siguiente cuadro, muestra la estratificación social y la población, destacando el mercado de las IMF.

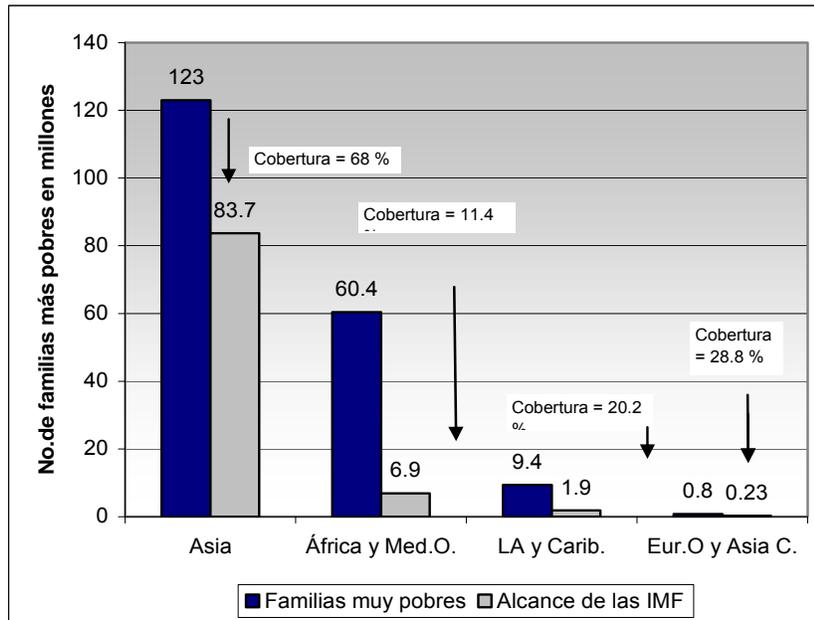
---

<sup>19</sup> D Daley- Harris, Sam. Documento “Cumbre Campaña de Microcrédito” Publicado en 2007 Copyright 2007 la campaña de la cumbre de microcrédito.



Para tener una idea más clara del mercado de las IMF, a continuación se presenta una gráfica que muestra el número de familias que viven en pobreza extrema en cada región y el número de familias más pobres que recibieron un microcrédito a finales de 2006 de acuerdo a indicadores del banco mundial.

**Gráfico 1. Acceso a las microfinanzas por región**



Fuente: Banco de México (año 2006)

De acuerdo a estas cifras entre el año 2000 y 2001 encontraron que 1,200 millones de personas vivían con menos de US\$1 al día y el informe de 2006 cuenta con 986 millones de personas que viven con menos de US\$1.

Se ha mencionado que los servicios del microfinanzas deben estar orientados a los sectores más pobres de la población, pero estos, es su mayoría siempre se enfocan a las mujeres, y se puede comprobar, al ver que las microfinancieras más importantes tienen como prestatarios más del 90% como mujeres.

### 1.5. RELACIÓN MICROFINANCIAMIENTO Y MUJERES

En Bangladesh que fue uno de los países pioneros del microfinanciamiento, los bancos habituales excluían a las mujeres, si ellas solicitaba un préstamo tenían que acudir con su marido para que hablaran con él de la aprobación. De acuerdo con el proyecto iniciado por Yunus, el crédito en las mujeres produce cambios más rápidamente que en los hombres. Ellas sufren más intensamente que ellos, ellas padecen la amarga experiencia traumática de no poder amamantar a su pequeño (a) en las épocas de escasez. Cuando una madre indigente comienza a ganar unos ingresos, sus sueños de éxito giran invariablemente a sus hijos, y tienen como segunda prioridad el hogar. El hombre sin embargo, cuando comienza a ganar unos ingresos se centra en si mismo.<sup>20</sup>

En los países más pobres, las mujeres siguen en desventaja ya que sus oportunidades educativas, sociales y económicas suelen ser muy inferiores a las de los hombres, y su acceso a buenos servicios de educación y salud a menudo está bloqueado por barreras económicas y culturales.<sup>21</sup>

Dentro de ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas —adoptados en 1990 para disminuir radicalmente la pobreza y mejorar las condiciones de vida hasta 2015— vinculan en forma explícita el progreso

---

20 Muhammad, Yunus; El Banquero de los Pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Nueva York: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2006

21 Janet G. Stotsky Documento “Presupuesto con la mujer en mente” Finanzas & Desarrollo junio de 2004 publicado en: [www.imf.org](http://www.imf.org)

económico con la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. El tercer objetivo consiste en promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer.

En Bangladesh fue más difícil trabajar con las mujeres por el purdab, ya que prohíbe a las mujeres salir de sus hogares o ser vistas por cualquier hombre que no sea un familiar directo suyo. Por ello el proyecto inicial del profesor Yunus comenzó a trabajar con alumnas, Yunus fue respetado por el hecho de que era director de la universidad, a pesar de ello, tuvo que enfrentarse a muchos maridos de las mujeres prestatarias.

En general en México las mujeres tienen la responsabilidad de alimentar, cuidar y proteger a sus hijos y familiares, en condiciones económicas sumamente precarias y muchas veces lo hacen solas por los altos índices de emigración que se tienen (tanto a Estados Unidos como a las ciudades), sobre todo en provincia. A veces la mujer campesina tiene que compensar esta desigualdad de intercambio en mercado, mediante la intensificación de su trabajo agropecuario no remunerado, su ingreso a un empleo asalariado o el decremento en su consumo de alimento.

La experiencia ha demostrado que las mujeres son buenas para créditos de riesgo, y que las mujeres invierten sus ingresos en el bienestar de sus familias, es decir, los ingresos los invierten en forma más productiva. Al mismo tiempo, las mujeres se benefician de un nivel social más alto en sus casas, cuando suministran unos ingresos.

Las mujeres por desgracia, además de ser pobres, indígenas, incapacitadas, etc., tienen mayores desventajas que los integrantes masculinos de cada uno de esos grupos; no sólo por la falta de acceso a la educación y a oportunidades de empleo, sino por el papel tan importante que sigue ocupando en el cuidado de los hijos y la atención del hogar, lo que le conlleva restricciones de horario y movilidad que dificultan aún más sus oportunidades de obtener ingresos. Con los créditos a las mujeres se les permite financiar actividades económicas generadoras de ingresos dentro del hogar, bajo la forma de autoempleo, sobre

todo considerando el gran número de madres solteras, viudas, divorciadas y, en general, jefas de hogar.<sup>22</sup>

Frecuentemente son jefas de hogar, las microfinanzas han significado la posibilidad de iniciar una actividad productiva (o comprar sus insumos al por mayor y pagar menos por ellos) que les genera ingresos con los cuales han realizado mejoras a la vivienda y adquisición de mobiliario. En algunos casos, por primera vez sus hijos usan zapatos, van a la escuela y tienen una mejor alimentación.

Inicialmente los objetivos del microfinanciamiento eran aumentar la producción de alimentos, mejorar el desarrollo rural y disminuir la pobreza en el campo, posteriormente los esfuerzos se ampliaron a los barrios de bajos ingresos en las zonas urbanas. Por lo tanto el financiamiento ofrecido a nivel local a través del sector formal podía tener efectos de gran alcance. El exitoso desarrollo del microfinanciamiento a gran escala era demasiado complejo, por ello gradualmente se desarrolló un enfoque de sistemas financieros comerciales, surgió entonces fue un modelo para financiar a los pobres económicamente activos a través de instituciones financieras rentables.<sup>23</sup>

En otras palabras, para lograr satisfacer la demanda de servicios financieros y tener un alcance a gran escala por parte de los pobres surgió un nuevo modelo de IMF sostenibles.

## **1.6. CAMBIO DE PARADIGMA DE LAS MICROFINANZAS**

De acuerdo con la Dra. Marguerite Robinson, la revolución microfinanciera sucede con el establecimiento de servicios de pequeños préstamos y depósitos a gran escala para personas de bajos ingresos llevado a cabo por instituciones financieras seguras, bien ubicadas y competitivas. Las instituciones dedicadas

---

<sup>22</sup> [http://www.condufef.gob.mx/cultura\\_financiera/finanzas\\_personales/cuestionamientos.html#top](http://www.condufef.gob.mx/cultura_financiera/finanzas_personales/cuestionamientos.html#top)

<sup>23</sup> Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción:

SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

al microfinanciamiento pueden convertirse en organizaciones rentables y autosuficientes al mismo tiempo que logran expandir su cobertura de clientes.

El cambio de paradigma en las microfinanzas se efectúa porque las IMF además de prestar servicios de microfinanciamiento a personas de bajos recursos, deben buscar otorgar dichos servicios a gran escala, visualizando esta perspectiva desde el punto de vista comercial. Es decir, se combinaron los métodos para otorgar créditos y movilizar el ahorro para crear el enfoque comercial a la intermediación financiera para personas de bajos ingresos, haciendo posible la existencia de un sector microfinanciero formal y financieramente sostenible.

El problema de alcance, es que los bancos utilizaban fondos gubernamentales o de donantes para otorgar créditos subsidiados, enfoque que aun se tiene vigente en algunos países. Los subsidios están limitados por su presupuesto, por lo tanto, solo se logra atender a un número relativamente bajo de clientes, siendo que como anteriormente se ha comentado el mercado del microfinanciamiento es vasto e insatisfecho.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) fondeadas por donantes fueron las primeras en identificar que los programas de créditos para los pobres eran insuficientes, por lo cual diseñaron nuevas metodologías para ofrecer y recuperar pequeños préstamos. El modelo de microcrédito más conocido, y de los primeros en ser aplicado, es el enfoque de préstamos a la pobreza iniciado en el Banco Grameen de Bangladesh, del cual se ha hablado anteriormente.

La década de los ochenta constató que las instituciones microfinancieras (IMF) podían atender a los pobres económicamente activos y tener un amplio alcance. En los años noventa se enfatizó el desarrollo del microfinanciamiento como industria. Al inicio del nuevo milenio, el microfinanciamiento comercial está iniciando una expansión exponencial gracias a la difusión de información acerca de la amplitud de los mercados microfinancieros y la rentabilidad de las instituciones microfinancieras.

En este momento debido a la crisis financiera mundial que tenemos desde mediados del 2008 originada por los créditos hipotecarios en Estados Unidos, en muchos países millones de personas están perdiendo sus empleos lo que conlleva a que muchos de ellos al no encontrar trabajo se autoemplearan, por lo tanto las microfinanzas tomarán un papel primordial, no obstante se debe ser cauteloso al evaluar la capacidad crediticia para el otorgamiento de los préstamos. Tan solo el día lunes 26 de enero de 2008 se anunció que algunas empresas como ING, empresas automotrices, entre otras recortarán 20,000 empleos.

Actualmente a cerca del microfinanciamiento se tienen dos enfoques, el *enfoque de préstamos a la pobreza*, que promueva créditos para los pobres, especialmente los más pobres y el *enfoque de sistemas de financiamiento*, que propone el microfinanciamiento comercial para los pobres económicamente activos, así como otros métodos no financieros, subsidiados y caritativos, para reducir la pobreza y crear empleos para las personas que viven en pobreza extrema.<sup>24</sup>

El cambio en las microfinanzas, se da básicamente en los programas gubernamentales y de donantes que otorgan crédito subsidiado, hacia instituciones financieramente autosuficientes que ofrecen microfinanciamiento comercial; es decir, con el microfinanciamiento rentable se llega a tener un amplio alcance entre sus clientes pobres.

### **1.6.1 Viejo Paradigma: Oferta de crédito subsidiado**

Básicamente este modelo se caracteriza porque las carteras de crédito son dependientes de subsidios, por lo cual las instituciones microfinancieras no logran una amplia cobertura en las operaciones de préstamo y ahorro debido a que sus tasas de interés sobre los préstamos son demasiado bajas para cubrir los costos y riesgos de la intermediación financiera a gran escala.

---

<sup>24</sup> Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

Los programas de crédito subsidiado a gran escala ocasionaron enormes problemas, ya que a menudo los programas no alcanzaban a los agricultores de escasos recursos y, con frecuencia, la recuperación de los préstamos era baja y las pérdidas altas. Además, debido a que los préstamos eran subsidiados y por lo tanto, estaban racionados, fomentaban la corrupción y a menudo llegaban a los habitantes rurales más acomodados en vez de a los realmente pobres.<sup>25</sup>

En este esquema los fondos son limitados, debido a que son proporcionados por donantes; por ello nunca alcanzarán a cubrir a más de una pequeñísima fracción de aquellos hogares que podrían beneficiarse con servicios financieros de calidad. Para esperar alcanzar a la mayor parte de estos hogares, las instituciones microfinancieras deben movilizar cantidades relativamente grandes de financiamiento comercial a tasas de mercado. Y no podrán hacerlo si no cobran tasas de interés que cubran los costos de operación.

Algunos programas de préstamos subsidiados, sufren altas tasas de morosidad especialmente en instituciones financieras propiedad del estado, debido a que algunos prestarios tienden a ser individuos influyentes (en vez de los pobres), y consideran el préstamo como un derecho político y no como una transacción comercial de crédito, se esfuerzan poco por cobrar y generalmente no ejecutan las garantías en caso de incumplimiento.

Cuando las IMF llegan a ser lucrativas y viables en el largo plazo. Los gobiernos se benefician porque no tienen que subsidiar el crédito ni cubrir las pérdidas de los programas subsidiados de crédito. Los ahorros que se promueven en los clientes los utilizan para el mismo financiamiento otorgado. Las economías se benefician del aumento en la producción, de los nuevos recursos hechos disponibles para la inversión y del mejoramiento del patrimonio.

---

<sup>25</sup> Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción:

SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

La mayoría de las IMF en Bangladesh dependen en varios grados de subsidio de donantes y del gobierno; por lo tanto, si los subsidios decrecieran significativamente, como ya ha sucedido en algunos casos, las actividades microfinancieras de estas instituciones estarían en peligro, debido a que no se tendrían suficientes fondos para cubrir la demanda de microfinanciamiento existente, quizá ni siquiera podrían atender la cobertura actual de clientes que tienen.

El cambio del paradigma se inició gradualmente, a finales de la década de los '80 representó un momento decisivo ya que tanto el Banco Grameen como el BRI mostraban que las instituciones microfinancieras podían alcanzar a más de un millón de prestatarios, obteniendo altas tasas de recuperación. El BRI mostró que podía atender a más de seis millones de cuentas de ahorros y podía operar la totalidad de su sistema sin subsidios. La mayoría de los programas de microfinanciamiento creados en los años '60 y '70 habían desaparecido debido a los problemas de recuperación, corrupción y altos niveles de subsidios, que conducían a la “mentalidad de donativo” entre los clientes.

Posteriormente ya en la década de los años '90 se tuvo un crecimiento acelerado del número de IMF creadas y un énfasis mayor en ampliar la cobertura. En América Latina, el BancoSol de Bolivia fue el primero en proporcionar servicios financieros de manera rentable a las microempresas a escala nacional. Es el primer banco que ganó acceso a capitales significativos de firmas internacionales de inversión, con base en parte, en la seguridad de los préstamos a la microempresa.<sup>26</sup>

Muchas instituciones en numerosos países han contribuido con insumos al nuevo paradigma. Sin embargo, en algunas ocasiones solo emplean algunos aspectos del financiamiento comercial, como las ONG que no pueden movilizar el ahorro voluntario, o cuando el gobierno limita las tasas de interés de los créditos que otorgan las ONG; a menudo emplean algunos aspectos del

---

<sup>26</sup> Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción:

SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

financiamiento comercial, pero no así otros. Este enfoque es el resultado de las circunstancias particulares de cada institución; por ejemplo, las ONG pueden no permitir la movilización. Por ello, no todos los contribuyentes al cambio del paradigma han elegido proporcionar préstamos y servicios de ahorro de manera rentable a gran escala.

### **1.6.2 Nuevo Paradigma: Sostenibilidad**

Este modelo enfatiza la idea de que debido a las condiciones macroeconómicas, políticas, de regulación y demográficas, las instituciones financieras comerciales pueden proporcionar servicios para los pobres, de una manera rentable, sostenible, sin subsidios y con ello lograr alcance de clientes a gran escala.

El microfinanciamiento sostenible lo realizan instituciones comerciales que ofrecen servicios financieros a los pobres económicamente activos, a tasas de interés que les permita cubrir todos los costos y riesgos, y que les genere utilidades. Como ejemplo de este tipo de instituciones se tiene a bancos, cooperativas de ahorro y crédito, uniones de crédito entre otras.

Los bancos comerciales evalúan la rentabilidad de un proyecto, garantías y fuentes de pagos como criterios esenciales; los bancos de desarrollo evalúan la importancia estratégica que tiene el sector (como en la agricultura por ejemplo), por ello las IMF atienden un sector no cubierto con el mercado. La banca de desarrollo apoya a las microfinanzas a través de líneas de crédito, dejando que las IMF utilicen su propia metodología para ofrecer los servicios financieros; con ello solo se evalúa a las IMF y no al acreditado por medio de información que emite las instituciones reguladoras que son la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) o la Secretaría de Economía (SE).<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Docto Prodesarrollo Finanzas y Microempresa AC ,2008 "Benchmarking de las Microfinanzas en México: Un informe del sector", Octubre de 2008, México D.F. Tres laboratorios visual, disponible en: <http://www.prodesarrollo.org>

En este contexto, al referirse a institución microfinanciera comercial se debe entender que son instituciones que financian su cartera de préstamos a través del ahorro movilizado localmente, que tienen acceso a deuda comercial y a inversión lucrativa, y utilizan las ganancias retenidas para financiar sus préstamos.

Aunque los gerentes de estas instituciones están comprometidos de proporcionar los servicios de microfinanzas de manera rentable, están concientes de que es una nueva industria y que conlleva los riesgos sustanciales propios de una nueva industria.

“Con el nuevo paradigma se desarrollaron nuevas metodologías para manejar los préstamos tanto a individuos como a grupos, nuevos productos financieros adecuados para los prestatarios y ahorradores pobres, márgenes de intermediación [*Spreads*] entre tasas de interés que permitan ganancias institucionales, métodos de operación y sistemas de información novedosos, pequeñas agencias de servicio bien distribuidas, capacitación e incentivos para el personal especializado, financiamiento de las carteras a través del ahorro localmente movilizado, así como de deuda comercial e inversiones, etc.”<sup>28</sup>

Entre los programas de financiamiento sostenibles, existen muchas diferencias de tipos, tamaños institucionales, metodologías de préstamos, fuentes de fondeo, culturas corporativas y otras. Por ejemplo el BRI ofrece préstamos individuales y su cartera de préstamos se financia principalmente a través de ahorros movilizados localmente. BancoSol ofrece préstamos a pequeños grupos que se forman por si mismos y su cartera de préstamos se financia por deuda comercial y ahorros movilizados localmente. El BRI es propiedad del estado, mientras BancoSol es privado.

Las mejores prácticas del microfinanciamiento dicen que las IMF deberían aumentar su cartera gradualmente, que debería establecer tasas suficientemente altas de interés sobre los préstamos para asegurarse que todos los costos y riesgos estén cubiertos, que debería tener provisiones realistas para la

---

28 Idem

## CAPÍTULO I LAS MICROFINANZAS

cartera en mora y vencida y que debería mantener estándares de contabilidad internacionalmente aceptados. Pocos programas de microcrédito cumplen con estos requisitos.

Es importante considerar algunos supuestos, políticas, prácticas y resultados de ambos paradigmas para entender el porqué se efectuó la transición. Los siguientes cuadros denotan características básicas de cada modelo, es decir, se pueden considerar como un resumen de lo explicado anteriormente para cada modelo.

### Cuadro comparativo: Viejo y nuevo paradigma

**Cuadro 2. Comparativo: Viejo y nuevo paradigma**

VIEJO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
<b>Supuestos acerca de los pobres:</b>	
<b>Confiabilidad en el crédito</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los pobres no pueden permitirse tener ni pagar créditos a tasas comerciales.</li> <li>* Préstamos dirigidos a actividades específicas.</li> <li>* Los prestatarios deben asegurarse de que los créditos se utilicen para lo que fueron otorgados.</li> </ul>	<b>Demanda de crédito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gran demanda de microcrédito a tasas que permitan asegurar la recuperación total de los costos.</li> <li>* Los pobres económicamente activos son capaces de restituir los préstamos a tasas comerciales cuando éstos son apropiados y los prestatarios tienen una razón para conservar su relación con la institución.</li> </ul>
<b>Voluntad y Capacidad de Ahorro</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generalmente los pobres no pueden permitirse ahorrar.</li> <li>* Los que ahorran prefieren formas no financieras.</li> <li>* Los pobres no confían en los bancos ni en instituciones formales.</li> </ul>	<b>Demanda de servicios de ahorro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Existe una gran demanda de ahorros voluntarios por parte de los pobres.</li> <li>* Los pobres no necesitan aprender a ahorrar; ya ahorran de muchas formas.</li> <li>* Una intermediación microfinanciera madura y sostenible tiene posibilidades de tener más cuentas de ahorros que préstamos.</li> </ul>
<b>Necesidad de asistencia técnica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* El crédito será poco productivo para los pobres, a menos que se complemente con capacitación financiera o de negocios por parte del prestatario para maximizar el uso del préstamo.</li> </ul>	<b>Sostenibilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La demanda de microfinanciamiento institucional sólo puede ser satisfacer a través de IMF sostenibles. Los fondos de donantes y/o gobierno no son suficientes para la demanda mundial de microcrédito, mientras la demanda de ahorro sigue siendo muy amplia.</li> <li>* El margen de intermediación entre las tasas de interés de los préstamos y el costo de los fondos es mayor que en la industria bancaria porque los costos son más altos.</li> </ul>

VIEJO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
<b>Políticas y prácticas adoptadas:</b>	
<p>Se ofrecen programas de crédito dirigidos por la oferta, para ayudar a los pobres.</p> <p>Patrón 1: No se ofrecen servicios de ahorro voluntario o bien no son efectivos.</p> <p>Patrón 2: Se ofrecen los servicios de ahorro voluntario pero el crédito es escaso, los incumplimientos y pérdidas son altos.</p> <p>La institución depositan o invierten los ahorros; se proporciona muy poco microcrédito.</p> <p>Se requieren programas de capacitación en finanzas o negocios para los que solicitan créditos institucionales.</p> <p>La capacitación adicional pueden requerir programas de alfabetización, salud y oficios.</p>	<p>Los microcréditos tienen un nivel de precios que permite a las instituciones cubrir todos los costos y tener una ganancia. Se enfatiza el otorgamiento de préstamos de corto plazo para capital de trabajo.</p> <p>Los instrumentos de ahorro voluntario proporcionan seguridad, conveniencia, liquidez, confidencialidad y rétro. El margen de intermediación entre el interés sobre préstamos y el costo de fondos se determina con el objetivo de permitir la sustentabilidad institucional.</p> <p>Los gobiernos y donantes se preocupan cada vez más por proporcionar un ambiente favorable y difundir información sobre las mejores prácticas en el microfinanciamiento comercial, más que por fondear las carteras de préstamos actuales de IMF.</p>

## CAPÍTULO I LAS MICROFINANZAS

VIEJO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
<p><b>Resultados obtenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con frecuencia altas tasas de vencimientos y fuertes pérdidas.</li> <li>* Los préstamos subsidiados fomentan la corrupción, llegan a las élites en ve de "beneficiarios" pobres en meta.</li> <li>* El crédito subsidiado tiende a desestimular la movilización de los ahorros institucionales dado el margen de intermediación bajo o negativo entre las tasas de interés sobre ahorros y sobre préstamos.</li> <li>* La ausencia de ahorros voluntarios inhibe la sostenibilidad institucional.</li> <li>* Las altas pérdidas en los préstamos pueden poner en riesgo los ahorros de los clientes pobres.</li> <li>* El costo de proporcionar servicios auxiliares disminuye la posibilidad de la sostenibilidad institucional.</li> <li>* La asistencia técnica es cara y a menudo se informa que tiene poco valor para los prestatarios.</li> </ul>	<p>Instituciones financieramente sostenibles con alto alcance microfinanciero</p>

**Fuente:** Elaborado y modificado en base a los cuadros 2.5 y 2.6 del libro "La Revolución Microfinanciera" de la Dra. Robinson (2004)

Normalmente las instituciones de microfinanciamiento que son autosuficientes, presentan algunas características en común, aunque como se mencionó anteriormente son diferentes en cuanto a su estructura, su metodología de préstamos, su forma de financiamiento, entre otras cosas.

### **Elementos comunes en las instituciones microfinancieras sostenibles**

De acuerdo con la Dra. Robinson las IMF autosuficientes que operan a gran escala, tienen ciertos elementos comunes compartidos, los cuales son:

***Conocimiento del negocio del microfinanciamiento comercial y de sus clientes.*** Las IMF sostenibles conocen el negocio de ofrecer servicios financieros a personas de bajos ingresos. Sus dueños, mesas directivas, gerentes y personal tienen conocimientos y habilidades como:

- Conocimiento de estructuras y prácticas económicas, políticas, legales y sociales de las áreas atendidas.
- Comprensión de las operaciones y dinámicas de los mercados locales, tanto formales como informales, en una variedad de sectores (agricultura, industria, comercio, servicios y las finanzas), así como de las actividades de estos mercados.

- Profunda comprensión de la amplitud y los tipos de demanda de microfinanciamiento (ahorro, préstamos, transferencias, facilidades de pago, etc.).
- Conocimiento de los clientes de la institución, de sus hogares, sus negocios y tasas de utilidades.
- Experiencia financiera, incluyendo la capacidad de manejar los riesgos de cartera y la liquidez; proporcionar supervisión y control internos de manera frecuente, regular y efectiva; así como establecer y mantener sistemas de contabilidad, reportes e información gerencial que sean simples y transparentes y que proporcionen a los gerentes información oportuna y bien seleccionada.
- Habilidad para valorar y respetar de manera consistente a los clientes pobres.

**Propiedad institucional.** Los propietarios de IMF sostenibles, normalmente son una mezcla de gobiernos, donantes y fundaciones, inversionistas sociales, banqueros, bancos, empresarios, directores actuales o anteriores de ONG y una variedad de otros participantes. La mezcla cambiará probablemente a medida que la industria se desarrolle. Los propietarios comparten ciertas características:

- Definieron la misión de su organización, establecieron una estructura de gobierno eficiente y nombraron una mesa directiva que se comprometió con el microfinanciamiento rentable de amplio alcance.
- Actúan como accionistas comerciales.
- Determinan las tasas de interés y cuotas que cubran totalmente (sin subsidios) todos los costos financieros, de operación y riesgos, procurando la rentabilidad de la institución.
- Son activos, comprometidos y responsables de la salud financiera de la organización.
- Tienen capacidad para acceder a capital adicional cuando éste es requerido
- Ayudan a la institución a superar obstáculos burocráticos y políticos.

**Organización y administración.** Aún cuando sus estructuras organizativas puedan ser muy diferentes comparten ciertas características. Por ejemplo, sus

sucursales y agencias de menor nivel rinden cuentas de su propio desempeño y la responsabilidad está descentralizada. Se pone énfasis en la supervisión efectiva, los controles internos y las auditorías internas. La capacitación del personal, incentivos a con base en su desempeño y desarrollo de los recursos humanos reciben alta prioridad.

Los buenos administradores se deben asegurarse de tener:

- Una administración efectiva de activos y pasivos;
- Altas tasas de recuperación de los créditos;
- Administración adecuada del efectivo;
- Sistemas bien diseñados e implementados para reclutamiento de personal;
- Supervisión, control interno y auditoría interna de alta calidad;
- Sistemas de seguridad apropiados.

***Desarrollo de recursos humanos.*** El microfinanciamiento es un negocio intensivo en mano de obra, por lo que las instituciones comerciales rentables otorgan una alta prioridad al desarrollo de recursos humanos. Las IMF sostenibles se han ocupado de:

- Desarrollar una carrera en el ámbito administrativo en la que las plazas sean consideradas como deseables dentro de la institución.
- Establecer métodos de reclutamiento efectivos para que el personal sea respetuoso y complaciente con los clientes de bajos ingresos y sea eficiente en su trabajo.
- Implementar mecanismos de promoción y paquetes compensatorios apropiados para el personal a todos los niveles de la organización.
- Desarrollar programas de capacitación para la gerencia y el personal especialmente diseñados para el campo de las microfinanzas. Capacitación para detectar personas y grupos dignos de crédito, estimar utilidades esperadas de los negocios de los clientes, para hablar con los clientes pobres haciéndolos sentir cómodos, para localizar ahorradores potenciales y movilizar sus ahorros, entre otras.
- Proporcionar incentivos atractivos al personal basados en indicadores de desempeño.

- Combinar las virtudes de responsabilidad, rendición de cuentas, capacitación e incentivos.

**Filosofía corporativa.** Las IMF sostenibles poseen culturas corporativas que varían entre sí dependiendo del país y de la cultura, del tipo de institución, etc. No obstante, la filosofía básica es muy parecida, ya que el éxito del microfinanciamiento se basa en la confianza, incentivos, compromiso, sencillez y estandarización, así como en servicios, transparencia, flexibilidad, rendición de cuentas, rentabilidad, capacitación del personal y conocimiento del mercado local.<sup>29</sup>

Las microfinanzas son servicios financieros que se ofrecen sectores de bajos ingresos. En México es una industria joven, comenzó hace aproximadamente 18 años. Para poder crecer este sector debe cambiar al nuevo paradigma el cual implica que los servicios proporcionados por las IMF deben ser rentables, sostenible, sin subsidios para lograr un alcance de clientes a gran escala. Es decir se abandona el viejo paradigma donde las IMF operaban básicamente a través de donativos o subsidios otorgados por el gobierno.

El microcrédito se otorga principalmente a mujeres porque está comprobado que ellas utilizan mejor los recursos y normalmente destinan esos ingresos para mejorar su hogar y que su familia satisfaga necesidades que sin el microcrédito no hubiera podido satisfacer.

Los servicios de microfinanciamiento ayudan a los grupos de ingresos a reducir riesgos, mejoran su administración, aumentan su productividad e incrementan sus ingresos y productividad, es decir mejoran la calidad de vida.

---

<sup>29</sup> Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

## **CAPÍTULO II**

### **EL MICROCRÉDITO**

Este capítulo se mencionan algunas definiciones que ayudan a comprender mejor las microfinanzas, conceptos como: microcrédito, crédito, la demanda que existe en el mercado, variables críticas en el otorgamiento del microcrédito (flujo de efectivo, capacidad de pago, riesgo, enfoque geográfico, nivel de desarrollo empresaria); así como algunos de los procedimientos básicos que utilizan las IMF para el otorgamiento del crédito, y se describe de manera general la situación de las microfinanzas en México.

## 2.1. MICROCRÉDITO

Las microfinanzas comenzaron con el otorgamiento de préstamos pequeños a los más pobres, es decir el microcrédito; hoy en día ofrecen varios servicios financieros siendo el microcrédito el principal de ellos, pero además promueve otros servicios o productos como: seguros, ahorros, transferencia de remesas entre otros.

La Secretaría de Economía define a los microcréditos como “los préstamos de cantidades pequeñas, que se incrementan de acuerdo a los plazos de pago fijos”. Los montos crecen escalonadamente de acuerdo al cumplimiento de pago en cantidad y tiempo. Es decir, se puede entender como pequeños préstamos de dinero para el apoyo a gente trabajadora que no cuenta con capital para impulsar sus pequeños negocios, logrando fomentar el autoempleo para mejorar de manera constante su calidad de vida.

Los microcréditos se crearon formalmente en 1973 por Muhammad Yunus en Bangladesh. Estos brindan la oportunidad de adquirir insumos o vender los productos a mejor precio y/o pagar menos de intereses. Inicialmente el microcrédito se relacionaba con créditos a agrícolas, rurales, cooperativos, créditos al consumo, créditos de sociedades de ahorro y préstamos y/o créditos de los prestamistas.<sup>30</sup>

El profesor Yunus propone realizar una clasificación para que cuando se escuche el término microcrédito se haga referencia a cual de ellos se está hablando; algunas de las clasificaciones que propone son:

- a) El microcrédito informal tradicional (que incluye a prestamistas, casas de empeño, préstamos de amigos, parientes, los créditos al consumo en el mercado informal, etc.).

---

<sup>30</sup> Muhammad, Yunus; El Banquero de los Pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Nueva York: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2006

- b) El microcrédito destinado a un tipo de actividad determinada y contratado a través de bancos convencionales o especializados (crédito agrícola, ganadero, pesquero, textil, etc.).
- c) El microcrédito rural a través de bancos especializados.
- d) El microcrédito al consumo.
- e) El microcrédito de Grameen (que tienen como finalidad ayudar a las familias a salir por sí mismas de la pobreza, destinado básicamente a las mujeres, se basa solo en la confianza para su concesión, ya que no tiene ninguna clase de garantía; es para crear autoempleo en actividades generadoras de ingresos y para facilitar viviendas).

Se entiende por microcrédito, el otorgamiento de créditos en pequeñas cantidades a personas de segmentos populares, y enfocado básicamente a mujeres. Para entender la importancia del microcrédito se considera relevante describir la demanda del microcrédito.

### **Demanda del microcrédito**

De acuerdo con cifras del Banco Mundial actualizadas a noviembre de 2007, entre el 50% y el 80% de la gente en los países en vías de desarrollo carecen de acceso adecuado a los servicios financieros. Por lo tanto, el mercado de microcrédito es un mercado amplio, que aún no ha sido satisfecho; se considera que bajo el enfoque de sostenibilidad, paulatinamente se podrá ir cubriendo dicho mercado, sobre todo por la perspectiva que tiene a gran escala.

Conforme a la doctora Robinson el sector financiero formal se ha rehusado a financiar a las empresas informales debido a las características normalmente asociadas con este tipo de negocios, tales como el estatus no legal de las empresas, la frecuente falta de un local comercial autorizado, inexistencia de formas comunes de garantía (colateral), el pequeño monto de las transacciones (y el alto costo asociado con cada transacción), así como el riesgo percibido de

tales empresas. Por lo tanto los microempresarios y personas de escasos recursos constituían un mercado no atendido con servicios financieros.<sup>31</sup>

Las políticas gubernamentales más visibles sobre el sector informal tendían a reprimir o eliminar al sector (por lo cual el sector permanecía invisible), removiendo a los microempresarios de las calles, enviando a los trabajadores urbanos informales de regreso a sus pueblos—de donde habían salido, generalmente, a causa de la falta de oportunidades de empleo—o convirtiéndolos en trabajadores del sector formal.

Algunos diseñadores de políticas reconocieron que el sector informal es muy grande y que es un sector en auge, por lo cual se considera que permanecerá en el futuro y que proporciona empleo y contribuye a la economía, la actuación del mismo se podrá mejorar removiendo obstáculos legales y financieros; consiguientemente, hoy en día el incrementar el acceso de la microempresa a los servicios financieros ha sido una prioridad para muchos gobiernos y donantes.

Actualmente existen miles de personas que aún carecen de acceso al microfinanciamiento, por lo tanto se considera que el mercado es extenso, aún no ha sido cubierta la demanda sobre todo por la falta de infraestructura para llegar a los clientes, y los poblados que están muy dispersos provocan que los costo de operación se incrementen considerablemente; En la medida que se difunda y conozca información de que se puede atender al sector de microempresarios de manera rentable a pesar de los altos costos, se logrará acotar la demanda. La demanda mundial de microfinanciamiento podría ser satisfecha si los fondos destinados al financiamiento directo de carteras de préstamos se utilizaran más bien para desarrollar instituciones financieras selectas, dedicadas a desarrollar servicios de microfinanciamiento comercial a gran escala.<sup>32</sup>

---

31 Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. USA.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

32 Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

Es inevitable comprobar que las personas pobres no son pobres porque no hayan recibido formación o porque sean analfabetas, sino porque no consiguen retener los rendimientos de su trabajo, por lo tanto, acaban trabajando en beneficio de alguien que controla los activos de producción. Ellos no necesitan que se les enseñe a sobrevivir, eso ya lo saben, el hecho de darles acceso al crédito les permite que desarrollen o pongan en práctica habilidades como: tejer, criar animales, comercializar objetos, logrando con ello retener mayor capital y evidentemente mejorando sus niveles de vida.

A continuación se describirá el crédito, ya que este concepto es parte fundamental de la definición de microcrédito.

### **Crédito**

La función principal de las IMF es proveer la intermediación financiera, es decir la transferencia de capital o liquidez de aquellos que tienen exceso en un momento determinado hacia aquellos que están escasos en ese momento. En vista de que la producción y el consumo no suceden simultáneamente, se necesita del crédito y del ahorro para coordinar dichas actividades.

El crédito lo constituyen los fondos prestados bajo condiciones de pago especiales. Por lo general se otorgan con propósitos productivos, o sea, para la generación de ingresos en una empresa o un negocio pequeño. Algunas empresas también otorgan préstamos para consumo, vivienda y ocasiones especiales (como desastres naturales por ejemplo).<sup>33</sup>

Normalmente entre los prestatarios de bajos ingresos, la demanda de crédito es para capital de trabajo; éste se ofrece en lugares convenientes mediante procesos fáciles, calendarios de pago apropiados, desembolso rápido y a tasas

---

33 Ledgerwood, Joana. Manual de Microfinanzas. Una perspectiva Institucional y Financiera. Washington DC.: Banco Mundial; 2000

de interés que los prestatarios logren pagar a partir de fuentes de ingreso familiares y que a la vez permiten que sus empresas crezcan.

De acuerdo con la ONU dos objetivos esenciales que actualmente tiene el crédito (en pequeñas cantidades) para el año 2015 son:

1. Llevar el crédito para autoempleo y otros servicios financieros a 175 millones de las familias más pobres del mundo;
2. Lograr que 100 millones de familias más pobres del mundo hayan pasado de unos ingresos diarios per cápita inferiores al equivalente a 1 dólar estadounidense a otros superiores a esa cantidad; es decir que superen el umbral de US\$1 al día.

Un préstamo proporciona al prestatario mayor liquidez o poder de compra para utilizarse en la producción, la inversión o el consumo. Cuando el crédito se pone a disposición de personas que poseen la capacidad de utilizar préstamos y tienen la voluntad de pagarlos, es una herramienta muy poderosa.

El crédito se pone a disposición desde el prestatario más pobre que tenga la capacidad y la voluntad de reembolsar un pequeño préstamo (por ejemplo \$2,000.00) a las tasas de interés requeridas para lograr la autosuficiencia institucional, hasta el prestatario mayor, cuya solicitud es aún demasiado pequeña para ser satisfecha por los bancos comerciales.

Desde el punto de vistas de préstamos a la pobreza si el crédito fuese un derecho humano, no se haría posible el ejercicio de este derecho debido a que la escala de demanda está muy por encima de los fondos que puedan proveer los donantes o el gobierno. Generalmente las personas de bajos ingresos necesitan un acceso continuo a los servicios de crédito y ahorro, con la opción de aumentar gradualmente el tamaño de sus préstamos a medida que los prestatarios son calificados a través de su historial crediticio, así como el éxito de sus empresas.

En los mercados de crédito informal, participa gente de todos los niveles socioeconómicos, siendo muchos de ellos tanto prestamistas como ahorradores. Usualmente los pobres piden prestado para el consumo, capital de

trabajo, gastos médicos, ceremonias, emergencias, etc. Los más acomodados tienden a pedir prestado para invertir (por ejemplo, en tierras, vivienda, expansión o diversificación de sus negocios, educación de sus hijos), para bienes de consumo duraderos (vehículos, muebles, aparatos electrónicos), para celebraciones, capital de trabajo y, en algunos casos, por razones políticas (para hacer campañas con el fin de obtener puestos públicos locales, para apoyar a un candidato de elección distrital o provincial quien, si resulta elegido, seguramente les otorgará favores y oportunidades).

Los métodos del otorgamiento de créditos generalmente se dividen en dos grandes categorías de enfoques en base a la manera en que la IMF ofrece y garantiza sus préstamos estas son:

1. Préstamos Individuales, son otorgados a personas individuales en base a su capacidad de ofrecer a las IMF una promesa de pago y cierto nivel de seguridad. Algunas características de estos son: la seguridad del préstamos por medio de la garantía o un codeudor, la investigación de los clientes potenciales a través del historial crediticio, la adaptación del monto y el plazo del préstamo según las necesidades, este tipo de crédito requiere un contacto estrecho y frecuente con el cliente.
  
2. Préstamos colectivos, son los préstamos que se otorgan a grupos de personas individuales que garantizan mutuamente sus préstamos. Algunas características importantes son: la presión del grupo como sustituto de la garantía, estos préstamos están dirigidos a los más pobres que no pueden satisfacer los requisitos tradicionales de garantías exigidas por la mayoría de instituciones financieras, la presión ejercida por otros miembros del grupo funciona como incentivo de pago, o en algunos casos le ofrecerán ayuda hasta que haya resultado su problema.

Los préstamos que tienen plazos de vencimiento de menos de un año (consumo o para capital de trabajo) se denominan crédito de avío debido a que la información más relevante para el acreedor se centra en los flujos de ingreso del prestatario. En contraste, el crédito refaccionario (generalmente para invertir

a largo plazo) se refiere a préstamos con vencimientos de un año o más; el acreedor se interesa.<sup>34</sup>

En relación a la demanda de servicios financieros, es importante mencionar algunas variables esenciales en la demanda de los servicios financieros como: flujo de efectivo y capacidad de pago, patrimonio mínimo y riesgo moral de los clientes.

## **2.2. VARIABLES EN EL OTORGAMIENTO DEL MICROCRÉDITO**

Algunas variables importantes que se deben considerar para el otorgamiento de microcrédito o servicios financieros son:

### ***Flujo de efectivo adecuado y capacidad pagar de los intereses***

Para otorgar un crédito las instituciones financieras deben tener presente el flujo de efectivo que puede generar un cliente y la capacidad de pago, que podría tener para analizar la recuperación de su inversión. La capacidad de endeudamiento se refiere a las deudas adicionales que el cliente alcanza contraer sin correr el riesgo de un flujo de efectivo insuficiente y por consiguiente el incumplimiento del pago del préstamo.<sup>35</sup>

Al generar suficiente flujo de efectivo el cliente podrá amortizar el préstamo en tiempo. Cuando la capacidad de pago del prestatario es equivalente o superior a la suma de las amortizaciones a capital y el pago de interés que estipula el contrato de préstamo, los prestamistas podrán recuperar sus préstamos en tiempo.

Las IMF deben considerar la capacidad de endeudamiento, en vez de basar sus decisiones relacionadas con el otorgamiento de un crédito en la necesidad

---

<sup>34</sup> Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

<sup>35</sup> Ledgerwood, Joana. Manual de Microfinanzas. Una perspectiva Institucional y Financiera. Washington DC.: Banco Mundial; 2000

de crédito, ya que de ser así el prestamista se arriesga a no obtener de vuelta su dinero, y el prestatario se arriesga a un endeudamiento grave.

La capacidad de endeudamiento se determina primeramente considerando el flujo de efectivo y evaluar el grado de riesgo en relación con éste. A mayor capacidad para asumir riesgos, más altos son los límites de crédito que pueden ofrecer el prestamista. En su mayoría los prestatarios no se endeudan al máximo de su capacidad de endeudamiento, de ser así estarían siendo oportunistas y corriendo el riesgo de no poder manejar la deuda.

Las IMF además de evaluar la capacidad de endeudamiento, también deben considerar la capacidad de los clientes de contribuir con un monto mínimo de patrimonio, ya que no se debe financiar la actividad empresarial completa.

### ***Patrimonio mínimo***

Algunas IMF establecen un porcentaje determinado de patrimonio como una de las condiciones para otorgar el crédito. Algunas exigen la garantía de algún bien mueble antes de otorgar el préstamo. Otras formas de patrimonio son los ahorros obligatorios o una cantidad que el prestatario contribuye al proyecto en forma de una cuota de membresía o cuota de solicitud del préstamo.

En términos bancarios, los requisitos patrimoniales mínimos reducen el riesgo del prestamista. Sin embargo, también en los microcréditos es importante invocar la psicología subyacente a una contribución patrimonial mínima. Las personas aprecian un bien cuando han trabajado por él o sí lo poseen. Si la IMF financia el cien por ciento del costo de los proyectos de los activos, los prestatarios corren poco o ningún riesgo, en vista de que su propio dinero no está en peligro.

Después de mencionar la importancia de evaluar la capacidad de endeudamiento y asegurar un requisito patrimonial mínimo es importante mencionar que con éstas se compensa el riesgo moral.

### ***Riesgo moral***

Se define como “el incentivo que posee una persona (agente) que retiene un bien perteneciente a otra persona (principio) para poner en peligro el valor de dicho bien porque el agente no asume la consecuencia total de una eventual perdida”.<sup>36</sup>

Una IMF podría observar al prestatario que utilice el crédito de acuerdo a las condiciones del contrato, pero como es demasiado caro hacer esto, las IMF se aseguran que la capacidad de endeudamiento y el flujo de efectivo sean suficientes para pagar la deuda y los intereses. Por lo cual se deben establecer condiciones aceptables para el prestatario y que tengan como resultado el comportamiento preferido por la IMF.

Otro aspecto importante de considerar para la prestación de servicios financieros es el enfoque geográfico de los clientes del crédito.

### ***Enfoque geográfico***

Este aspecto se refiere a si la IMF atenderá a clientes urbanos o rurales o a ambos. La decisión debería basarse tanto en las actividades características de los diferentes entornos geográficos como en el desarrollo de infraestructura en las zonas urbanas y rurales. Independientemente ambos mercados necesitan acceso a los microcréditos.

De acuerdo con Joanna Ledgerwood en su libro Manual de las microfinanzas describe algunas ventajas y desventajas para ambos enfoques de mercados. Al enfocarse a un mercado en áreas urbanas se podrían tener ventajas como:

- Costos de transacción más bajos debido a las distancias más cortas y la infraestructura más desarrollada.
- Mayor probabilidad de que los clientes no sean analfabetos.
- Mayor probabilidad de pago debido a que se interactúa con mayor frecuencia con los clientes.

---

36 Idem

Sin embargo los clientes urbanos suelen ser más transitorios (debido a que pueden existir mayores prestamistas), por lo tanto, se tiene mayor riesgo de potencial de incumplimiento en el pago. Puede existir el riesgo de covarianza si la mayoría de clientes se desempeña en el mismo sector económico; por ejemplo, cuando todos los comerciantes en la misma área se dedican a fabricar los mismos productos. Aunque este mismo riesgo se tiene con clientes rurales, aunque es menos diversificado, por ejemplo, con los préstamos agrícolas el caso de una sequía u otro desorden climático traería como consecuencia mayor riesgo.

Algunas IMF solo proveen servicios en áreas rurales, basada en la carencia general de servicios, así como de instituciones formales, y en el hecho de que en algunos países la pobreza es mayor en las zonas rurales. Con los clientes rurales se logra alcanzar un mayor número de hogares pobres.

Muchas veces las áreas rurales están aisladas de los mercados, la falta de infraestructura puede limitar el éxito y las posibilidades de crecimiento de las microempresarios limitando así los servicios financieros.

### ***Etnicidad y religión***

En muchos países hay grupos definidos étnica o tradicionalmente que no son atendidos o que son subatendidos por las instituciones financieras formales. Hay casos en donde un grupo determinado en una comunidad no tomará parte en un proyecto de servicios financieros debido a influencias religiosas, étnicas u otras influencias sociales.<sup>37</sup>

Las IMF deben asegurarse de que su personal se comunique claramente con sus clientes, ya que si existen barreras idiomáticas severas, pueden ocasionar que los servicios financieros se vuelvan excesivamente costosos. La terminología legal o financiera podría crear una barrera, por ello deben asegurarse de que la comunicación se ajuste al nivel de comprensión del cliente.

---

<sup>37</sup> Idem

Cuando en una región existen varios dialectos y la IMF quiere proporcionar servicios financieros, debe considerar al menos los siguientes aspectos: 1) El personal debe ser contratado localmente considerando su capacidad para dominar varios dialectos, para que la comunicación sea efectiva. 2) Las actividades de capacitación y los documentos de administración deben ser adaptados a varios dialectos. 3) El establecimiento de redes en los pueblos implica muchas traducciones.

### ***Nivel de desarrollo empresarial***

Es otra variable importante que la IMF debe identificar para prestar los servicios financieros. De acuerdo con Joana Ledgerwood en su manual de microfinanzas el nivel de desarrollo está estrechamente relacionado con los niveles de pobreza y considera que existen tres niveles de desarrollo:

- 1) Sobrevivientes inestables. Son operadores que no han encontrado empleo, y cuyas empresas tienden a ser muy inestables por un periodo limitado de tiempo. Los préstamos tienden a permanecer pequeños y riesgosos, y a veces necesitan el crédito para facilitar el consumo y no para actividades de generación de ingresos.
- 2) Sobrevivientes estables. Son operadores para quienes la microempresa provee un medio de vida modesto pero decente, pero rara vez crece. La mayoría de los casos, son mujeres que desempeñan actividades relacionadas con la familia y a la vez se dedican a actividades relacionadas a la generación de ingresos. Por lo general las ganancias son bajas (por poca especialización del producto, falta de información más allá del mercado local, falta de servicios de valor agregado como empaque) y conducen a una baja reinversión. En este nivel se tiene alto grado de recuperabilidad del crédito debido al acceso limitado a otras fuentes de financiamiento.
- 3) Sobrevivientes en crecimiento o empresas que tienen el potencial de crecer y de convertirse en pequeñas empresas realmente dinámicas. Estas son el foco de las IMF, debido a que tienen la creación de empleos y a diferencia de las anteriores representan un extremo superior de la pobreza, por ello se tiene mayor recuperación en los créditos. En estas empresas el capital de inversión inicial depende en gran medida del crédito familiar y del préstamo

del sector informal. Por medio de los préstamos se traslada a los microempresarios del sector informal a un ambiente cada vez más formal.

A fin de entender mejor la operación del microcrédito, se considera relevante mencionar algunos principios básicos de operación en el otorgamiento del mismo.

### 2.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE OPERACIÓN DEL MICROCRÉDITO

En los programas de financiamiento sostenibles la recuperación de créditos es muy alta. Anteriormente las altas tasas de morosidad usualmente las atribuyeron al clima, a la débil infraestructura del mercado, prácticas comerciales deficientes o al mal uso de los préstamos. Hoy en día eso se contrarresta demostrando que la recuperación depende de factores de control que implanta la IMF como confiabilidad, calidad del servicio de préstamo, comunicación clara de las expectativas de recuperación, eficiencia administrativa y el desarrollo de una relación cercana, casi personal, con los clientes. Los clientes pagan por los incentivos al pago puntual, por la eficiencia en la cobranza que realiza el personal de la IMF y principalmente para que en un futuro pueda volver a recibir un nuevo préstamo.

Los nuevos prestatarios empiezan con pequeños créditos y se van graduando hasta obtener préstamos mayores a medida que demuestran su capacidad de pago y su voluntad de hacerlo. Algunos de los principios operativos básicos en las IMF sostenibles de acuerdo con la Dra. Robinson son:

#### Cuadro 3. Procedimientos operativos básicos

Productos de crédito:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dentro de los programas estandarizados de crédito, los propósitos del crédito, los vencimientos y las cantidades se diseñan a la medida del prestatario para satisfacer sus necesidades.</li><li>• Los márgenes de intermediación establecidos para los productos de crédito y ahorro permiten la rentabilidad de la Institución.</li><li>• Los préstamos se ofrecen a cualquier prestatario digno de crédito; no se limitan a ningún sector, producto o grupo.</li><li>• Los préstamos se otorgan a individuos o a pequeños grupos autogestivos, en los que sus miembros garanticen los préstamos recíprocamente.</li><li>• Los prestatarios nuevos comienzan con pequeños créditos; se otorgan préstamos mayores cuando los clientes demuestran tanto voluntad como capacidad de pago.</li><li>• La mayoría de los préstamos son para capital de trabajo, a plazos relativamente cortos (normalmente de dos meses a dos años) y pagos frecuentes (semanales, quincenales o mensuales).</li></ul>

## CAPÍTULO II EL MICROCRÉDITO

### Aprobación y entrega del crédito:

- El personal de las IMF está entrenado para evaluar la personalidad de los prestatarios, la capacidad de sus empresas y en los créditos enfocados a grupos, la cohesión de estos y su capacidad de pago.
- El monto del crédito se basa en la verificación de la capacidad de pago del prestatario a partir de los flujos de ingresos actuales y no a partir de las utilidades proyectadas provenientes de la utilización del préstamo.
- Los procedimientos para solicitar un préstamo son sencillos y la mayoría de las decisiones de otorgamiento de crédito las puede tomar el nivel más bajo de agencia bajo supervisión.
- Los costos de transacción para los prestatarios son relativamente bajos, ya que los formularios y procedimientos son sencillos, los desembolsos se hacen oportunamente y las visitas a la institución para obtener un crédito generalmente son innecesarias.

### Políticas y procedimientos de recuperación de créditos:

- Si la regulación y circunstancias lo permiten, las instituciones de crédito asumen la totalidad de los riesgos del crédito y así están motivadas para desarrollar sistemas efectivos de recuperación de cartera.
- El mismo personal aprueba y otorga los préstamos, y es responsable de la recuperación (Normalmente depende de la metodología de la institución). Por ejemplo en México, la responsabilidad recae principalmente en el gerente de la oficina, que es quien debe supervisar toda la operación.
- Regularmente no se monitorean los negocios de los prestatarios, ni el empleo del crédito a menos que los prestatarios estén retrasados en sus pagos.
- Se informa a los prestatarios que si mantienen un buen récord de pagos y si sus empresas siguen siendo dignas de crédito, podrán volver a pedir prestado. Si tienen buen historial de pago se les pueden aprobar créditos mayores siempre y cuando califiquen para ello, o tasas preferenciales de acuerdo a las políticas de cada Institución
- Los prestatarios que no pagan no pueden volver a pedir prestado (los préstamos rara vez se negocian, salvo excepciones como cuando existen eventos catastróficos evidentes).
- En Grameen que no es considerada dentro de las IMF sostenibles, normalmente si negocian sus préstamos y esperan hasta que el prestatario les pueda pagar.
- Se pueden ofrecer incentivos a los prestatarios por puntualidad de pago (como descuentos de intereses, mayores montos de créditos, reducción de tasas de interés).
  - Los prestatarios morosos son visitados por un miembro de la institución inmediatamente después del vencimiento se sigue de cerca y contantemente son visitados.

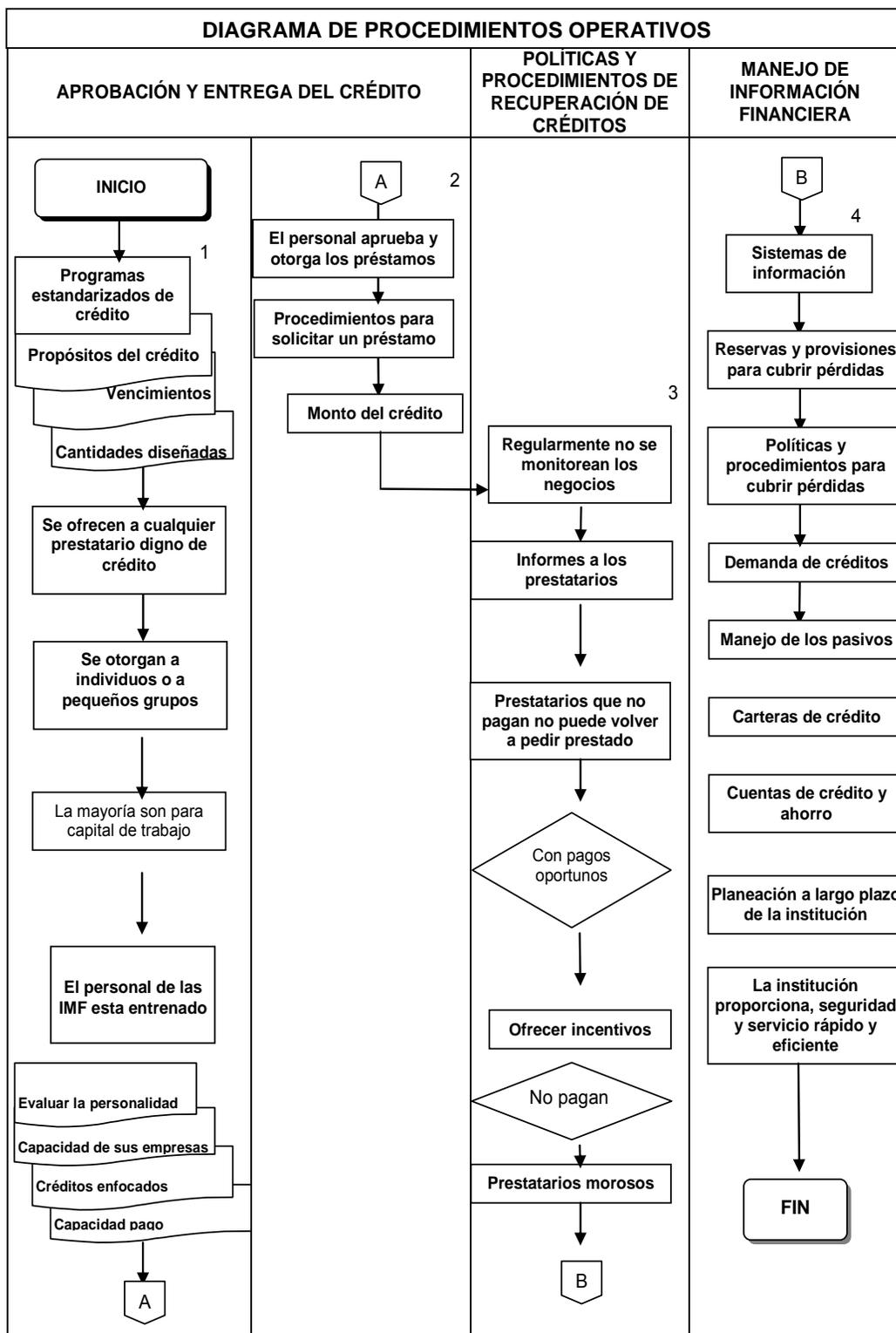
### Manejo de la cartera de crédito:

- Los sistemas de información de la gerencia son sencillos pero están diseñados para permitir la verificación frecuente, regular y exacta del desempeño de cada prestatario, oficial de crédito, agencia y sucursal, así como la institución en general.
- Las reservas y provisiones para cubrir las pérdidas por créditos son adecuadas y se revisan regularmente; la irrecuperabilidad de cartera se elimina sobre la base de criterios de caducidad estandarizados y establecidos por la mesa directiva de la institución (aún cuando los esfuerzos por realizar los cobros sigan adelante).
- La mesa directiva establece las políticas y procedimientos de la medición de morosidad y los revisa regularmente. Los gerentes se enfocan en la implementación efectiva de procedimientos para la recuperación oportuna de los créditos.
- La demanda de créditos es estimada de forma rutinaria y cuidadosa en cada nivel de la organización microfinanciera.
- El manejo de los pasivos se realiza de manera frecuente y regular y se le otorga alta prioridad.
- Las carteras de crédito se diversifican con relación al tipo de empresas y, cuando es posible por regiones.
- Las cuentas de crédito y ahorro se diseñan, costean y administran de manera conjunta.
- La planeación a largo plazo de la institución se basa en los niveles de crecimiento obtenidos y los planes de expansión que tenga la IMF.
- Para el caso de ahorro la institución proporciona de manera consistente, buena seguridad y servicio rápido amable, así como un manejo eficiente de efectivo.

Fuente: Elaborado y modificado en base al cuadro 2.1 del libro "La Revolución Microfinanciera" de la Dra. Robinson (2004)

En el cuadro anterior se observa una serie de procedimientos generales de operación de una IMF sostenible, aunque cabe aclarar que cada institución tiene sus propia metodología por lo cual podría diferir en algún (os) principio (s)

o procedimientos básicos de operación. A continuación se muestran algunos de los puntos más destacables del proceso mediante un diagrama:



Fuente: Elaboración propia en base al cuadro de procedimientos básicos

De acuerdo con Joana Ledgerwood en su manual de microfinanzas describe algunos principios rectores de los préstamos para empresarios pobres, con los cuales se puede complementar el cuadro anterior como:

- *Préstamos reiterados.* El pago total de un préstamo permite el acceso al siguiente, esto para apoyar el manejo financiero como un proceso y no como una operación aislada.
- *Préstamos muy pequeños.* Para que estos sean apropiados para satisfacer los requisitos financieros cotidianos de las empresas.
- *Un enfoque amistoso con los clientes.* Utilizar solicitudes sumamente simples y limitar el tiempo entre la solicitud y el desembolso, aunque este punto depende básicamente de las políticas de cada IMF.
- *Racionalizar operaciones para reducir costos.* Seleccionar el personal de las comunidades locales, incluyendo a personas con niveles más bajos de educación que en las instituciones bancarias formales (estos con la finalidad de expectativas salariales más bajas y por consiguiente costos más bajos). Depende de cada IMF ya que también se podría incurrir en mayores riesgos.
- *Grupos de responsabilidad conjunta.* Por ejemplo el personal de Grameen se dio cuenta que era crucial que toda persona solicitante de crédito se uniera a un grupo de otras personas de ideas a fines que vivieran en condiciones económicas y sociales similares a las suyas, ya que la presión de sus iguales mantiene a cada miembro en sintonía con los objetivos generales del programa de crédito. El grupo asume la responsabilidad moral del empréstito, si un miembro del grupo tiene problemas normalmente el grupo le ayuda, sino, el grupo puede perder todo el derecho a obtener mayores empréstitos en los años siguientes hasta que el problema de reintegro vuelva a estar bajo control.

Como ejemplo de grupo de responsabilidad conjunta, se tiene a Bangladesh que es un país de desastres naturales, si una inundación o una hambruna destruye un pueblo y aniquila cultivos o los animales de las prestatarias, se les presta de inmediato para que empiecen desde cero y sus préstamos anteriores los convierten en empréstitos a muy largo plazo y procuran que el prestatario lo pague gradualmente y con cuotas más bajas.

Los oficiales de crédito realizan una tarea sumamente relevante al seleccionar entre los solicitantes de crédito, a aquellos que manejan una empresa eficiente y que tienen posibilidades de reembolsar el préstamo; es decir, elegir a aquellas personas que son dignas del crédito.

Descritos algunos principios o procedimientos generales que tienen la IMF, es importante puntualizar algunos aspectos de los prestamistas informales, ya que se ha estado haciendo hincapié en los mismos, sobre todo considerando las ventajas que los prestatarios tienen al obtener el crédito con las IMF y no con los prestamistas.

#### **2.4. PRESTAMISTAS INFORMALES**

Los prestamistas informales, son aquellas personas cuya principal ocupación es la de prestar dinero o manejar casas de empeño informales. Los prestamistas informales juegan diversos papeles en sus comunidades, proporcionan servicios financieros importantes a los pobres, normalmente forman parte de círculos familiares, asociaciones vecinales, religiosas, alianzas políticas etc. Por ello tienen acceso a información confiable y cierto control sobre los prestatarios.<sup>38</sup>

En muchos países en vías de desarrollo existen demasiados prestamistas debido a que hay una gran demanda de préstamos, aunque cada prestamista desea atender relativamente pocos prestatarios. Determinan sus tasas de interés con las condiciones de su negocio y en su capacidad de recuperación de su dinero; pueden determinar diferentes tasas a prestatarios de la misma zona.

---

<sup>38</sup> Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción:

SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

Los prestamistas a menudo mantienen transacciones interrelacionadas con sus prestatarios en otros mercados, otorgan préstamos a sus proveedores, agentes, empleados, jornaleros, inquilinos, etc. El conjunto de garantías que aceptan es más amplio que los bancos ya que aceptan garantías que van desde tierras, edificios, vehículos, hasta relojes.

Muchos clientes de bajos ingresos mencionan que cuando ingresan a una sucursal bancaria (es decir convencional), se les trata agresivamente y regularmente los hacen esperar por atender a los clientes mejor vestidos. Ante dichas circunstancias muchos clientes preferirán recurrir a un prestamista informal.

Las tasas de interés que los prestamistas cobran a sus clientes normalmente son mucho más altas que las IMF autosuficientes, ya que saben que los prestatarios tienen escasas opciones, bajo poder de negociación y en algunos casos añaden una cuota adicional por considerar a los prestatarios pobres más riesgosos. Debido a que se encuentran ligados a ellos, no encuentran fácilmente otro prestamista. Quizá otras fuentes de financiamiento de menor costo serían los amigos y familiares, pero no siempre tienen la cantidad suficiente o no están cuando los microempresarios los necesitan.<sup>39</sup>

No se deberían pagar tasas tan elevadas si las IMF comerciales existieran en ese mercado, pero en la mayoría de los casos el crédito informal se presenta en países en vías de desarrollo donde el sector formal aún está ausente. Los costos de transacción prácticamente son los mismos independientemente del monto del préstamo, sin embargo, si las tasas de interés también fueran las mismas, los préstamos pequeños serían menos redituables.

Los préstamos a corto plazo son utilizados para capital de trabajo o consumo, regularmente son comunes entre los prestatarios más pobres, tanto en áreas rurales como en las urbanas, implican tasas muy altas y pueden ser con plazo

---

39 Gulli, Hege. Microfinanzas y Pobreza. ¿Son válidas las ideas preconcebidas? Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo. 1999

de un día, una semana o unas pocas semanas. Por ejemplo en Indonesia la Dra. Robinson encontró el caso donde un prestatario que vendía soya germinada pagaba del 5 al 10% diariamente como comisión, es decir una tasa de interés nominal mensual por arriba de 300%.

Los préstamos a corto y mediano plazo son utilizados para capital de trabajo, consumo, inversión o combinación de éstos, pueden ser con plazo desde unas cuantas semanas hasta un año. Por ejemplo en Filipinas la Dra. Robinson encontró en una encuesta realizada en 1984 casos donde los prestatarios pagaban tasas de interés efectivas mensuales entre 6.2% .32.0%.

Los préstamos a largo plazo (es decir a más de un año) que generalmente se utilizan como inversión, son muy pocos y solo los otorgan algunos prestamistas a prestatarios bien conocidos ya que pueden ser de varios miles de dólares.

Usualmente los bancos no quieren competir con los prestamistas debido a que suponen que el microfinanciamiento con sus pequeñas transacciones sería poco rentable y en parte suponen que los prestamistas poseen mejor información acerca de los prestatarios que la que ellos obtienen de manera eficiente en términos de costos.

En el mercado de crédito rural los bancos u otras instituciones financieras logran un acceso más amplio a la información local, que los prestatarios que viven y operan en las mismas localidades, por las siguientes razones:

- Las instituciones financieras formales no se ven restringidas por la economía política local en el mismo grado en que lo están los individuos o los grupos locales; éstas obtienen acceso a múltiples fuentes de información local.
- Con frecuencia el personal de las sucursales es originario de las localidades de los préstamos, por lo cual mantiene sus relaciones sociales y políticas, con ello tienen una amplia base de información.

- Generalmente los prestamistas informales tienen otros negocios, no consideran a los bancos como competidores en el negocio de prestar dinero, sino más bien fuentes de servicios financieros.

Existen prestamistas monopólicos “maliciosos” es decir aquellos que cobran tasas de interés muy altas para obtener unidades sustanciales o que otorgan préstamos mayores de los que el cliente puede manejar, y que tienen como objetivo principal lograr el incumplimiento del prestatario para hacerse de sus tierras, obligarlo a realizar trabajo en calidad de esclavo, o lograr que el prestatario le venda sus productos a precios por debajo del mercado. Existe evidencia donde el prestatario debe vender sus productos al prestamista al precio que éste establece, aún cuando haya otros compradores que están dispuestos a pagar precios más altos<sup>40</sup>

De acuerdo con la Dra. Robinson se dice que las altas tasas de interés tienen como consecuencia monopolios de crédito informal, argumentando razones como:

- Generalmente los prestamistas operan en áreas en las que unos cuantos individuos poseen una cantidad suficiente de fondos para prestar.
- La baja movilidad geográfica restringe la entrada de nuevos prestamistas al mercado de crédito.
- Resulta costoso buscar fuentes alternativas de financiamiento para los prestatarios.

Debido a que el sector de los prestamistas informales es amplio, pueden representar un problema de competencia monopólica.

### ***El préstamo informal como competencia monopólica***

La competencia monopólica se observa cuando en el mercado existen un gran número de empresas cuyos productos son sustitutos cercanos, más no perfectos ya sea por la diferenciación del mismo producto o por la

---

40 Robinson, Marguerite S.; La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres. Traducción: SAGARPA México. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

fragmentación geográfica del mercado; es decir, se caracteriza por un fácil ingreso al mercado, especialización del producto o separación geográfica, y una curva de demanda descendente.

La Dra. Robinson considera que el mercado atendido por los prestamistas contiene grandes huecos, es decir, personas que no cuentan con el servicio, por lo cual los nuevos competidores podrían entrar a cubrir tal mercado. Debido al riesgo de disminuir su calidad de cartera, los prestamistas no desean aumentar su proporción de mercado, ya consideran que de sus prestatarios tiene buena información y mantienen transacciones interrelacionadas (como con sus proveedores, empleados, inquilinos, etc.).

Abordado el tema de prestamistas, se considera importante abordar los costos en los cuales incurren las IMF; mismos en los cuales incurren los prestamistas.

## **2.5. COSTOS DE TRANSACCIONES**

Los altos costos de los servicios financieros se dan como resultado de la segmentación del mercado, esto es, distintos hogares o empresas pagan distintos precios por el mismo producto. Normalmente una empresa pequeña tiene menos opciones de financiamiento que una empresa grande, y lo mismo sucede en la capacidad de negociación; por lo tanto una empresa grande logra tener acceso a créditos a una tasa menor y en condiciones más favorables de pago que una empresa pequeña.<sup>41</sup>

Los costos de transacción de los prestamistas informales varían dependiendo del contrato, del tipo de prestamistas (dependiendo del sector que abarca agricultores o comerciantes), la vinculación que tengan los préstamos a otras transacciones. Regularmente los costos de operación son bajos cuando existen transacciones interrelacionados con los prestatarios en otros mercados.

---

<sup>41</sup> Esquivel Martínez Horacio. Documento "Los costos de las Microfinanzas: un análisis de las nuevas tendencias en el sector"

Los costos en los que se incurren son por recabar información acerca de los clientes, es decir, costos de transporte, presentación de documentos certificados, la absorción del costo de oportunidad del tiempo invertido en viajar, esperar, pagar tarifas y sobornos y cosas similares, en general son más altos para los clientes nuevos que para aquellos que son recurrentes, esto se debe a la información que deben recabar para cada uno de ellos. Los pioneros del microcrédito se percataron que prestando en grupos reducían la información asimétrica, es decir, obtenían más información de los clientes y de forma más barata que en el esquema tradicional, en el que se recurre a un buró de crédito.

De acuerdo con información del CGAP (Grupo Consultivo para Ayudar a los más Pobres) los costos en los que incurre la banca asociados al servicio de crédito son:

1. Costo de Administración (costo transacción). Son los costos de administrar el crédito, incluye los costos fijos es decir aquellos que no varían independientemente del tamaño del crédito; quizá el más importante es el costo de mano de obra pagado al personal operativo, el pago de sueldos a empleados, gerentes y directivos aunado a una serie de gastos como renta, teléfono, luz, mantenimiento, agua, publicidad, etc. En este caso por ejemplo un crédito de \$1'000,000 podría cubrir tales costos con una comisión del 10% sobre el monto de crédito, la institución obtendría \$100,000 por ese concepto. Pero para un crédito de \$10,000 la comisión solo representa \$1,000 los cuales resultan insuficientes para cubrir los costos mínimos.
  
2. Costo de dinero (tasa de interés). Es el costo que enfrenta la IMF por obtener los recursos que habrá de prestar. Es decir son los costos de financiamiento para allegarse de recursos, por lo cual el costo es proporcional a los recursos solicitados.

Las fuentes de financiamiento esperan un pago, es decir, un premio por invertir o prestar sus recursos a una IMF. Actualmente debido a la crisis financiera mundial las IMF deben tener la capacidad y habilidad para

captar recursos que no superen por mucho los costos de financiamiento que históricamente han tenido. Aunque es una situación muy complicada ya que justamente la crisis financiera comenzó por el crédito hipotecario; por lo cual es difícil acceder a líneas de crédito o préstamos que en el 2007 tenían. Los inversionistas ante tal incertidumbre prefieren invertir sus capitales en otras industrias u obtener porcentajes de rendimiento elevados.

3. Costo por no pago (porcentaje de personas que no pagan los créditos).

Este costo está estrictamente ligado a los recursos prestados y no recuperados por las IMF.

Este costo nos indica que tanto está recuperando la microfinanciera y si la metodología aplicada y los incentivos que establece son apropiados para recuperar los créditos otorgados.

Las IMF sostenibles con el objeto de ser eficientes y cooperativos con los clientes realiza acciones como:

1. Procuran mantener procedimientos simples y rápidos (no tan simples como los de los prestamistas, pero sí fáciles y rápidos).
2. Contar con personal bien capacitado que brinde un servicio amable y esté dispuesto a ayudar a clientes pobres. En caso de ser necesario el personal ayuda en el llenado de los formatos.
3. Elaborar rutas convenientes de clientes que viven en el mismo poblado o en uno cercano o en la población más cercana.
4. Localización de las agencias de la institución en puntos convenientes para los clientes.

Con la incorporación de más actores (IMF) al mercado financiero, redundará en una disminución de las tasas de interés (a un nivel más accesible sin eludir la sustentabilidad) y un mejor servicio. La disminución de los costos es uno de los retos que tienen las microfinanzas; pero el principal reto es el incremento de la oferta tratando de alcanzar la demanda de servicios financieros; es decir

proporcionar servicios financieros al alcance de los más pobres para que realicen pequeños negocios, o capitalicen los que ya tienen.<sup>42</sup>

Se han analizado aspectos y características relevantes del microcrédito, por lo que ahora se plantea su situación en México.

## **2.6. MICROCRÉDITO EN MÉXICO**

### **Generalidades**

Al describir datos y cifras del microcrédito en México básicamente es información de benchmarking al 31 de diciembre de 2007 y principios de 2008, reunida por Prodesarrollo y por Microfinance Information Exchange, Inc (MIX); esta información es representativa de 44 IMF mexicanas y 239 instituciones del resto de América Latina.

Como se mencionó anteriormente el sector de las microfinanzas en México en un sector joven que se creó a principios y mediados de los noventa. Es un sector en auge que continúa experimentando un rápido crecimiento, la cartera de crédito durante el 2007 tuvo un crecimiento del 37% durante todo el año de acuerdo con datos del MIX. Así mismo menciona que las IMF atienden en total a 1.6 millones de personas, 80% de las cuales son mujeres y 62% viven en zonas rurales. La cartera activa total de crédito es de 6,863 millones de pesos. Dada la situación económica actual debido a los despidos y/o recortes de personal, muchos de ellos para subsistir tendrán que iniciar sus propios negocios, lo cual representa una oportunidad para el microcrédito, no obstante, se necesita realizar una buena evaluación crediticia para el otorgamiento de los mismos.

En México las IMF realizaron más de 1.4 millones de préstamos en el 2007 es decir, sirvieron a más microempresarios que en ningún otro país de América

---

42 Idem

## CAPÍTULO II EL MICROCRÉDITO

Latina y el Caribe, en parte es gracias al esfuerzo masivo realizado por Compartamos Banco para ampliar su cobertura<sup>43</sup>

De acuerdo con datos de Prodesarrollo a partir de la información recolectada a diciembre de 2007 el crédito promedio de las IMF es de \$7,032 y los que créditos otorgados están destinados para actividades productivas como comercio, ganadería, agricultura, industria, servicios que son las principales. Debido a que gran parte de los clientes se encuentra en el sector informal de la economía, no son elegibles para los créditos bancarios, por ello es un mercado atractivo para las microfinanzas.

Dentro de las diez principales IMF en México Compartamos Banco fue, por mucho, el actor predominante al otorgar créditos a microempresarios. Las tres siguientes IMF, más importante en este sentido, son instituciones que se dedican principalmente a otorgar créditos de consumo, entre ellas dos cooperativas, como se aprecia en el siguiente cuadro:

<b>Cuadro 5. IMF's Top 10 por alcance en México</b>				
Posición	Nombre de la IMF	Composic.gral.d e la cartera	No.préstamos vigentes	Cartera Bruta (mil.MXN)
1	Compartamos Banco	MIC	869,153	4,120.9
2	Financiera Independencia	CNS	833,902	3,156.1
3	Caja Popular Mexicana	CNS	778,808	12,617.7
4	Caja Libertad	CNS	343,706	6,352.6
5	CAME	Solo Mic	105,778	204.3
6	FINCA México	Solo Mic	87,428	241.7
7	Fincomún	MIC	57,535	471.4
8	Apoyo Económico	CNS	23,347	189.8
9	Credi-Capital	Solo Mic	22,745	88.9
10	Soluciones Financieras	Solo Mic	22,095	66.2
	Otras 34 IMF's	*	282,444	1,741.6
	<b>Total 2007 (44 IMF's)</b>		<b>3,426,941</b>	<b>29,251</b>

Fuente: Benchmarking de las microfinanzas en México

Para analizar un poco más acerca del microcrédito en México, se considera relevante mencionar algunas cifras respecto a la demanda y el mercado potencial que aún tienen por explorar las IMF.

<sup>43</sup> Datos del MIX Documento "Liga de campeones 2008"

### Mercado

México representa un gran reto para el microcrédito ya que tiene alta concentración de población en centros urbanos y por otro lado una población muy dispersa a lo largo del territorio nacional. La mediana del número de prestatarios activos entre el 2005 y 2007 casi se duplicó, con un crecimiento casi del doble en comparación con América Latina.

De acuerdo con datos del MIX el 80% del mercado de las microfinanzas en México está conformado por IMF pequeñas, promisorias y los nuevos participantes, las cuales han crecido rápidamente debido a la fuerte demanda de servicios microfinancieros.

Para obtener una mejor perspectiva del mercado, se presenta el siguiente cuadro separando a las instituciones por su alcance en 25,000 y 100,000 préstamos. En 2007 las IMF con más de 100,000 créditos atendían a más del 85% del mercado.

**Cuadro 6. Cobertura de mercado por alcance de IMF**

Indicador	Rango de no.de prestatarios	México	Sudamérica
<b>Número de IMF</b>		<b>44</b>	<b>153</b>
<b>IMF</b>	□ 25 mil	81.8%	64.7%
	□ 25 mil - 100 mil	6.8%	22.9%
	□ 100 mil	11.4%	12.4%
<b>Prestatarios</b>	□ 25 mil	9.8%	11.3%
	□ 25 mil - 100 mil	4.7%	25.2%
	□ 100 mil	85.6%	63.6%
<b>Cartera Bruta de Préstamos</b>	□ 25 mil	7.0%	8.6%
	□ 25 mil - 100 mil	2.7%	25.0%
	□ 100 mil	90.3%	66.4%

Fuente: Cuadro Benchmarking de las microfinanzas en México

En cuadro anterior se muestra que en México el 80% de las IMF proveen menos de 25 000 créditos mientras que en Sudamérica es el 64.7%, es decir el 11.4 % de las IMF mexicanas son grandes y atienden el 85.6% del total de prestatarios. Con esto se observa porque el crecimiento acelerado de las IMF, ya que son contadas las empresas grandes, se observa una diferencia significativa en número de IMF comparadas con Sudamérica.

En México por cada doscientos mil habitantes se tienen 2.8 sucursales o centros de atención de las IMF, aunque no es igual en todo el país, en Chiapas, Chihuahua, Tabasco, Veracruz y Campeche se tienen en promedio 7.7 sucursales por cada doscientos mil habitantes.<sup>44</sup>

Conforme al benchmarking el 27% de las instituciones microfinancieras agrupan el 70% de las sucursales que hay en el país, es decir el mercado está compuesto por grandes instituciones como Banco Compartamos que a finales del año 2008 sobrepasó la marca de 1 millón de clientes. Se tiene un promedio de 11.3 IMF por estado. Los estados que tienen mayor número de instituciones y en los cuales se genera mayor competencia son: Chiapas (34), Veracruz (26), Estado de México (22) y Distrito Federal (21) que son los estados que tienen mayor cantidad de población, excepto Chiapas.

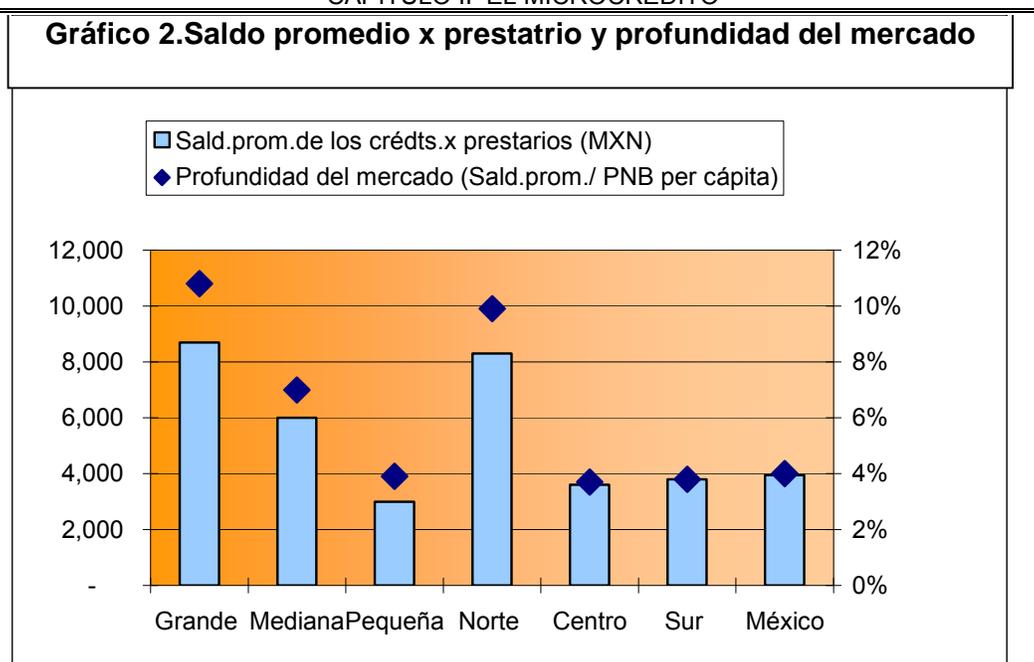
Los estados con menor número de instituciones son Baja California Sur, Colima, Durango y Quintana Roo, que en promedio tienen cuatro instituciones microfinancieras.

A finales de 2007 la mediana de las IMF grandes en México atendieron a casi cien mil prestatarios, mientras que la mediana y pequeña atendieron a menos de diez mil.

En el norte del país la población tiene mayor acceso a los servicios financieros de los bancos, los ingresos per cápita son más altos que en cualquier parte del país; por ello básicamente las IMF utilizaron la metodología del crédito individual, otorgando créditos de casi el doble en comparación con las demás zonas geográficas. En la zona centro y sur que es la zona más pobre los créditos grupales fueron más pequeños. Esto se puede ilustrar en la siguiente gráfica:

---

44 Idem



Fuente: Benchmarking de las microfinanzas en México

Se han estudiado algunos datos de las instituciones y el mercado potencial de las IMF en México, por ello también se considera relevante detallar algunos de los productos más comunes que utilizan las IMF para otorgar el microcrédito.

### Productos de Microfinanzas en México

En México el producto más común de las IMF es el crédito productivo, en el cual se aplican varias metodologías. Una misma institución aplica hasta tres metodologías o productos diferentes. La metodología puede ser:

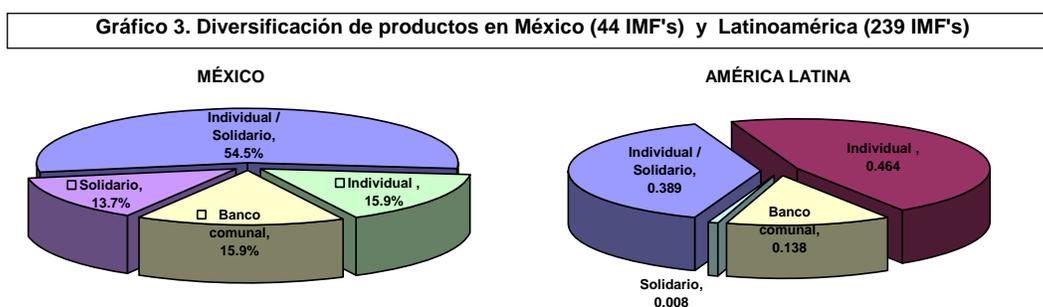
- **Grupos solidarios.** Son créditos escalonados, de garantía solidaria, con un plazo desde dos hasta seis meses o hasta un año en algunas instituciones. Son grupos formados por cuatro o hasta seis personas y la forma de pago es semanal o quincenal. Del 100% de las IMF el 72% utilizan esta metodología en el otorgamiento del microcrédito.
- **Bancos comunales.** Son créditos escalonados, de garantía solidaria, con un plazo de cuatro meses que puede extenderse a seis. Son grupos más numerosos formados entre quince y treinta personas, aunque en

## CAPÍTULO II EL MICROCRÉDITO

algunos casos llegar hasta cincuenta personas dependiendo de las políticas de la institución, la forma de pago primordialmente es semanal, aunque también es quincenal. Del 100% de las IMF el 26% utilizan esta metodología en el otorgamiento del microcrédito.

- **Créditos Individuales.** En este crédito no existe el aval solidario, pero dependiendo del monto del préstamo se requieren requisitos como: avales, garantía real o líquida. Regularmente el plazo es de cuatro a seis meses, aunque en algunos casos puede ser hasta de un año y medio. La forma de pago es fundamentalmente quincenal, aunque también puede ser semanal o mensual. Del 100% de las IMF el 69% utilizan esta metodología en el otorgamiento del microcrédito.

La mayoría de las IMF mexicanas tienden a ser menos diversas que sus pares en el resto de América Latina. Las instituciones incorporadas a Prodesarrollo se inclinaron por la metodología de crédito grupal, y sólo un 15.9% de las instituciones otorgó mayormente créditos individuales. En contraste casi la mitad de las IMF en el resto de América Latina dirigió sus créditos a prestatarios individuales. La diversificación de productos en México y el resto de América Latina, se observan en la siguiente gráfica:



Fuente: Benchmarking de las microfinanzas en México

En México el enfoque a la metodología de créditos grupales es por los pequeños saldos promedios manejados, con lo cual se busca eficientar costos,

ya que al otorgar un gran número de créditos pequeños se incrementa el saldo de cartera colocada, por consecuencia se obtienen mayores ingresos.

A continuación se presentan algunos aspectos o fundamentos básicos de los costos en México, sobre todo para entender el porqué de esas tasas tan altas en el otorgamiento del microcrédito.

### **Costos**

La lógica de los costos en las transacciones crediticias es la misma para todo tipo de institución financiera; un banco tiene que recuperar el equivalente a sus costos; lo mismo sucede con el microcrédito, las IMF deben contar con una infraestructura necesaria para otorgar el crédito, administrarlo y recuperarlo y obtener cierto margen de ganancia para incrementar el negocio.

Cuando los gobiernos subsidian la tasa o realizan la imposición de techos a las tasas, presionan a la baja el precio del crédito, pero lo más probable es que se presente una limitación crediticia en el mercado y una mala asignación de recursos y la aparición del mercado negro (prestamistas informales, agiotistas).

Las IMF en México siguen teniendo altas tasas de interés y fueron más rentables a pesar de tener costos operativos más altos y menor eficiencia; aunque a partir de 2007 dichas cifras comenzaron a moderarse. Algunas instituciones tuvieron que disminuir sus tasas debido a la nueva competencia y con la finalidad de retener a sus clientes.

A pesar de que los costos son altos, en México los costos de las IMF son más baratos y más accesibles para los clientes en comparación con las demás alternativas (casas de empeño). Algunas de las causas por las cuales se manejan tasas altas son:

- ◆ Por cubrir altos costos asociados a la operación en México (salarios altos, distancias de viajes más largas y costos más altos de servicios básicos).
- ◆ Costos más altos asociados al servicio a grupos de crédito más pequeño.

- ◆ Márgenes de ganancia deseados para lograr la sostenibilidad y un rápido crecimiento.
- ◆ Menor competencia y diversidad de productos

El costo total del microcrédito está compuesto por los tres costos principales ya vistos anteriormente que son transacción, costo del dinero y costo por no recuperación del crédito, más un margen de intermediación; estos generan la tasa de interés que se ofrece a los usuarios del microcrédito.

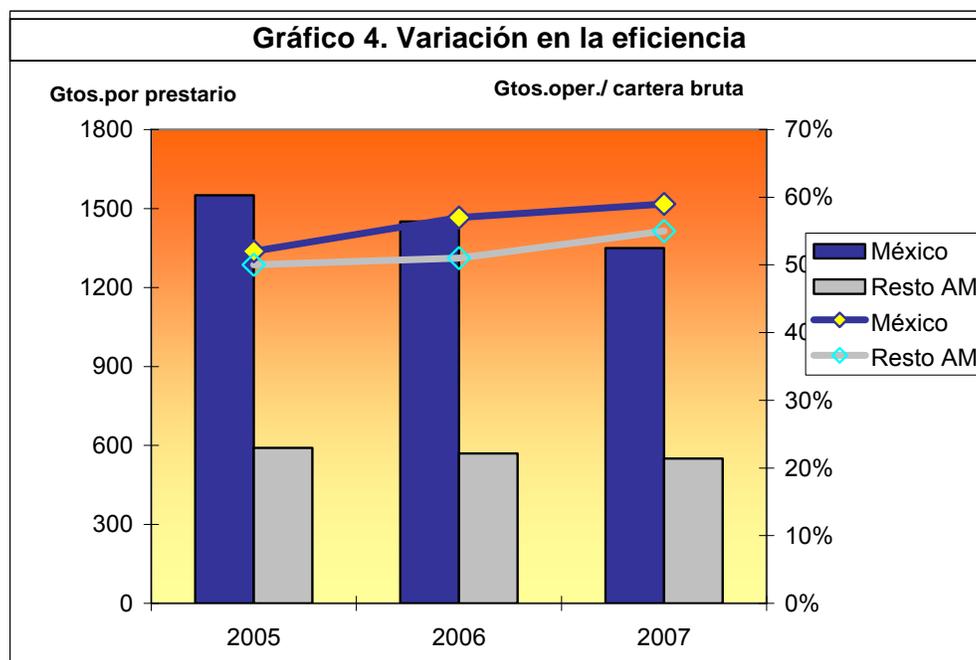
Las razones de los altos costos operativos en México son:

- ◆ Costo de personal más altos que en otros países.
- ◆ Los préstamos promedio son más pequeños que en otros países, por ello son más caros de otorgar.
- ◆ Diferencias estructurales (distancias largas de viaje, altos costos de telecomunicaciones, etc.).
- ◆ Menor competencia<sup>45</sup>.

En 2007 los costos operativos hicieron más del 40% de las carteras de crédito bruto comparadas con menos del 20% en el resto de la región; podemos observarlo en la siguiente gráfica:

---

45 Prodesarrollo Finanzas y Microempresa AC ,2008 "Benchmarking de las Microfinanzas en México: Un informe del sector", Octubre de 2008, México D.F. Tres laboratorios visual, disponible en: <http://www.prodesarrollo.org>



Fuente: Benchmarking de las microfinanzas en México

Como se observa en la gráfica, la diferencia en eficiencia se obtiene principalmente por el tamaño de crédito promedio en México y el resto de América Latina, como se ha descrito anteriormente. Los créditos en México son mucho más pequeños que en su contraparte en el resto de la región.

En 2007 mientras las IMF en América Latina optaron por el financiamiento crediticio para apalancarse, las instituciones mexicanas confiaron más en el capital para financiar el crecimiento, por ello redujeron el apalancamiento de 2.0 Deuda - Capital a 1.5 durante este periodo (crecieron con sus propias ganancias, canalizaron utilidades no distribuidas a las carteras brutas de crédito, muchos inversionistas accionistas prefirieron participar en las ganancias de las IMF a través de participación accionaria). Con ello se observa el crecimiento de las mismas, les interesa que la industria de las microfinanzas se conozca y así atraer más inversionista.

Para atraer más capitales un aspecto primordial que observan los inversionistas son los niveles de rentabilidad esperados, por ello enseguida se estudian algunos datos.

## **Rentabilidad**

Los retornos de las IMF mexicanas cayeron en 2007 respecto a 2006, esto se debe principalmente a que las tasas de interés comenzaron a disminuir debido al aumento de la competencia. A raíz del éxito de las IMF la banca comercial a partir de 2007 ha comenzado a incursionar en el mercado de la banca popular principalmente con créditos al consumo, con bancos como: Azteca, Coppel, Banco Fácil o Walmart o bancos tradicionales como BBVA o Banorte.

México aunque presenta los retornos más altos de la región, los resultados presentaron variaciones individuales (algunas son las más rentables de la IMF, mientras que otras instituciones son las menos rentables). En el sur y las grandes instituciones fueron las más rentables, en el centro y norte las instituciones tuvieron problemas para lograr su sostenibilidad; principalmente debido a que invirtieron en infraestructura (abrieron nuevas oficinas, adquirieron lo último en tecnología y contrataron y capacitaron nuevo personal).

Los niveles de rentabilidad de cierta manera se justifican, ya que se está creando una nueva industria en México. Debido que es un sector relativamente nuevo, para lograr atraer la atención de los inversionistas, se debe conseguir niveles de rentabilidad por arriba del promedio que tienen las empresas más exitosas hablando de utilidades, ya que si un inversionista tiene la disyuntiva de elegir entre una industria conocida y una nueva, quizá se atreva a invertir en la nueva siempre y cuando los rendimientos esperados seas superiores a sus contrapartes.

Se han analizado aspectos generales del microcrédito, a continuación se abordan algunas ideas a cerca del impacto que tienen las microfinanzas en la sociedad.

## 2.7. IMPACTO DE LAS MICROFINANZAS

El microcrédito puede contribuir a combatir la pobreza porque muchos de los "beneficiarios" de esos créditos son personas que no tienen acceso a fuentes formales y normalmente tienen que acudir a agiotistas y usureros o malvender su producción al proveedor que les fía la materia prima o les "hace el favor" de vendérsela en su establecimiento. El microcrédito les ayuda a adquirir los insumos o vender los productos a mejor precio y/o pagar menos intereses. Los clientes del microcrédito tienen una administración más eficiente de su dinero, lo que les permite generar ingresos, crear empresas y además posibilita la realización del potencial individual y familiar.<sup>46</sup>

El microcrédito logra ser un poderoso instrumento para la autonomía, al permitir que los pobres especialmente las mujeres se conviertan en agentes económicos de cambio, logrando mejorar su condición social en el seno de la familia y de su comunidad. Las mujeres adquieren seguridad y confianza en sí mismas, logran desempeñar un papel más importante en la toma de decisiones y asumen un papel de liderazgo en sus negocios, familias o comunidades.

A algunas mujeres, el microcrédito les permitió que adquirieran habilidades básicas de lectoescritura y operaciones matemáticas elementales para desempeñar el cargo de cajeras; han tomado cursos y obtenido los conocimientos mínimos acerca de cómo constituir y manejar una microempresa; han aprendido a dirigir una asamblea o junta comunitaria, han perdido el temor de hablar en público, opinan en las decisiones del grupo a cerca de los reglamentos, la asignación de préstamos, es decir, han modificado sus condiciones de vida, trabajo y participación en su familia al adquirir nuevas habilidades, actitudes y aptitudes.<sup>47</sup>

Sin embargo el microcrédito podría tener algunos efectos negativos atribuibles como: desigualdad en las relaciones de poder entre el prestatario y el cónyuge,

---

46 Gulli, Hege. Microfinanzas y Pobreza. ¿Son válidas las ideas preconcebidas? Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo. 1999

47 [http://www.condusef.gob.mx/cultura\\_financiera/finanzas\\_personales](http://www.condusef.gob.mx/cultura_financiera/finanzas_personales)

violencia intrafamiliar y/o conflictos entre las parejas por el destino de los recursos, algunos hombres obligan a sus mujeres a solicitar los créditos pero les quitan el dinero para despilfarrarlo y ellas se quedan con la obligación del pago, malas inversiones del crédito, errores del prestamista al evaluar la capacidad crediticia, y falta de una cultura de reembolso de los préstamos, etc. Aún así estos indicios no sirven necesariamente de argumento en contra del microcrédito, si no para mejorar la selección de los prestatarios y el uso de los préstamos debido al riesgo que implica para los prestamistas.

“Hace 19 años le preguntaron a Muhammad Yunus: ¿Qué es lo primero que hace una mujer con sus ganancias de su crédito? Esperando que la respuesta sería ella inscribe sus hijos a la escuela o alimentan mejor a su familia, la respuesta fue “Lo primero que hace ella es traer a sus hijos a casa” ya que en Bangladesh a menudo las familias no podían alimentar a sus hijos los enviaban a trabajar con otras familias, a cambio de escasamente un puño de arroz”.<sup>48</sup> Afortunadamente hoy en día las situaciones cambian, las mujeres incrementan sus ingresos; aunque cuando las personas que viven en el umbral de la pobreza piden créditos para el consumo, en mayor medida que las que están por encima del umbral, de modo que sus ingresos aumentan menos.

De acuerdo con la Dra. Robinson los estudios de impacto del microfinanciamiento sobre los ingresos y empresas de los clientes son estudios complejos difíciles de realizar, ella ha visto a mucha gente encuestadora preguntando a la gente a ceca de sus ingresos, activos, deudas, uso del crédito, etc. y ha visto como mucho se ríen entre ellos a cerca de lo que les dijeron a tales encuestadores. Son temas complejos y sensibles que requieren tiempo para poder realizarlos, se requiere recolectar información sobre los cambios en las fuentes de ingreso y en los usos de la liquidez y después hacer una comparación de las situaciones “con” y “sin” préstamo. En general se tiene poca información sistemática y confiable sobre el impacto de las microfinanzas, a medida que crezca la industria se podrán realizar estudios significativos bien

---

48 Daley- Harris, Sam. Documento “Cumbre Campaña de Microcrédito” Publicado en 2007 Copyright 2007 la campaña de la cumbre de microcrédito.

diseñados y realizados cuidadosamente. Algunos estudios de impacto los ha realizado con un estudio cuidadoso la Agencia por International Development (USAID).

En resumen este capítulo menciona que el microcrédito es el otorgamiento de créditos en montos pequeños a personas de sectores de bajos ingresos de la población, actualmente es conocido como microfinanzas debido a que se complementa con otros productos de crédito, ahorro, seguros entre otros.

Una de las metodologías que aplican varias IMF es el otorgamiento de crédito grupal, donde el grupo asume la responsabilidad moral del crédito, es decir, si un miembro del grupo tiene problemas para pagar, el grupo lo ayuda a pagar y posteriormente este cliente reembolsa el pago al grupo, de lo contrario todo el grupo puede perder el derecho a obtener préstamos en el futuro.

Debido a que existe una gran demanda de crédito, existen muchos prestamistas; y la gente acude a ellos a pesar de que cobran altas tasa de interés (muy por encima de las IMF) ya que ellos tienen escasas opciones; por ello es importante que las IMF tengan un alcance de clientes a gran escala.

De acuerdo a cifras de Prodesarrollo, en México las IMF atienden en total a 1.6 millones de personas, 80% de las cuales son mujeres y 62% viven en zonas rurales. De acuerdo con estimaciones mencionadas por Banco Compartamos se estima que el mercado de microfinanzas sea de 16 millones, es decir, únicamente se tiene cubierto el 10% de la demanda total.

En México la metodología de microcrédito más utilizada es el grupo solidario, ya que del 100% de las IMF el 72% la utilizan; el enfoque a la metodología de créditos grupales es por los pequeños saldos promedios manejados, con lo cual se busca eficientar los costos, ya que al otorgar un gran número de créditos con montos pequeños se incrementa el saldo de cartera colocada, por consecuencia se obtienen mayores ingresos.

Las IMF mexicanas se encuentran menos diversificadas en términos de los tipos de créditos y productos de ahorro que ofrecen en comparación con instituciones de otros países.

La competencia que actualmente existe de las microfinanzas, trae consigo mayor penetración de los mercados ya que se tiene un mayor número de IMF y otros tipos de instituciones que participan en el mercado (como las Sofomes). Viendo las estadísticas que se tienen en México se debe tratar de alcanzar la demanda de servicios financieros incrementando la oferta sin generar sobreendeudamiento y morosidad.

Debido a la infraestructura y otras características del crédito que se tienen en México, se tienen altos costos (tasas de interés altas), aún así son más rentables que en otros países; aunque con la competencia, las IMF deben ser más eficientes aunado a una disminución de tasas de interés.

En México los servicios financieros ampliamente disponibles en las áreas rurales y en barrios urbanos de bajos ingresos ayudan a los pobres a mejorar su seguridad financiera, les permiten aprovechar oportunidades de inversión y facilitan el crecimiento de sus empresas, les permiten expandirse, diversificar sus actividades económicas y aumentar sus ingresos

Después de que se ha estudiado el microcrédito, se estudiará uno de los casos más importantes en México, "Banco Compartamos Institución S.A. Institución de banca múltiple".

## CAPÍTULO III

### CASO DE ESTUDIO

En este capítulo se aborda el caso de estudio de la compañía denominada “Banco Compartamos”, describe su historia, el modelo de negocios, ventajas competitivas y algunos datos relevantes que la compañía considera que son decisivos para mantenerse al frente de las IMF, así como un breve análisis y datos de la información financiera.

Se decide estudiar el caso de Banco Compartamos, S.A. Institución de Banca Múltiple, porque es la empresa líder en microcrédito en México y América Latina. Toda la información aquí proporcionada fue obtenida del prospecto de la emisión secundaria de acciones realizada en abril de 2007 y del informe anual 2007 publicado en junio de 2008, así como del sitio de Internet: [www.compartamos.com](http://www.compartamos.com).

### 3.1 HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

#### **Antecedentes**

Compartamos comenzó en 1990, cuando un grupo de jóvenes Universitarios formaron una asociación civil con el objetivo de proveer de crédito a micro-empresarios, principalmente en los estados de Oaxaca y Chiapas. Este programa se denominó “Generadoras de Ingresos” y formaba parte de una estrategia de objetivos sociales dentro de una Institución de Asistencia Privada que operaba programas de nutrición y salud.

Los primeros tres años se enfocó a desarrollar su metodología para otorgar créditos a segmentos populares. La metodología fue una combinación entre lo que aprendió de otras instituciones (Grameen Bank en Bangladesh y Finca en El Salvador) aplicada a la realidad de México. A finales de 1993 la empresa obtuvo un financiamiento por US\$500,000 dólares del Banco Interamericano de Desarrollo, que le permitió comenzar a crecer sus operaciones llegando en 1995 a 17,500 clientes activos. En 1996 la compañía recibió apoyo de CGAP el cual le permitió seguir creciendo e invertir en sistemas administrativos y tecnología de información, no obstante aún le faltaba acceso al financiamiento.

En 1998 celebró una alianza estratégica con Accion International, que es una de las instituciones globales líderes en asistencia técnica e inversión en microfinanzas, logrando con ello incursionar en mercados urbanos. En el año 2000, ACCION le hizo un préstamo de US\$1 millón, el cual fue pagado antes de su vencimiento cuando se tuvieron fuentes de financiamiento menos costosas. Con ello compró US\$ 1 millón de acciones de compartamos.<sup>49</sup>

En septiembre de 1998 solicitó a la SHCP autorización para constituir y operar una sociedad con carácter de intermediario financiero regulado. El 30 de octubre de 2000, la SHCP autorizó mediante la escritura 86108 la constitución de Financiera Compartamos, S.A. de C.V., Sociedad Financiera de Objeto Limitado.

---

<sup>49</sup> Rosenberg Richard. “Reflexión Compartamos IPO” Publicado en Junio de 2007, CGAP/The World Bank, Washington, D.C.

A finales del mismo año ya atendía a 64,141 clientes activos y a partir de ese momento se dio un crecimiento significativo a través de reinversión de utilidades y mediante acceso a fuentes de financiamiento logrando llegar en 2005 a 453,131 clientes activos.

Para lograr la expansión y demanda de crédito que tenía la compañía, en 2002 estableció el primer programa de certificados bursátiles, hasta por un monto de \$200 mdp; logrando realizar la emisión por \$190 mdp. En febrero de 2004 se establece su segundo programa de certificados bursátiles por un monto de hasta \$500 mdp: logrando realizar la emisión por \$310 mdp.

Compartamos es la primera institución de microfinanzas en el mundo que emite deuda en un mercado público y para inversionistas institucionales. Dicha operación fue designada por la revista especializada Latin Finance como “El Mejor Bono Estructurado” en 2004 y como el “Sustainable Deal of the Year” (La Transacción con Mayor Sustentabilidad del Año) por el Financial Times.

El 30 de enero de 2006, solicita ante la SHCP autorización para organizarse y operar como institución de banca múltiple. La SHCP solicita a la CNVB y a Banxico el 31 de enero de 2006 sus opiniones para dicho efecto, el 17 de mayo de 2007 la SHCP otorga la autorización para la organización. A partir del 1° de junio la compañía empieza a operar como institución de banca múltiple, adecuando sus procesos, sistemas, contabilidad y políticas, para cumplir cabalmente con la regulación aplicable.

En diciembre de 2006 ya atiende a 616,528 clientes activos con una cartera de \$3,088,436 miles. El 30 de marzo de 2007 mediante asamblea general extraordinaria de accionistas se acuerda la realización de un split consistente en la entrega de 12 nuevas acciones por cada una de las anteriores, como resultado de esta acción, el capital social actualmente se encuentra representado por 427,836,876 acciones ordinarias, nominativas, Serie “O”, con valor nominal de \$1.00 (un peso 00/100 M.N.)

En resumen se puede detallar los siguientes sucesos que tuvieron prioridad en la historia de la compañía:

- ◆ 1990 a 1993 comienza su operación como ONG, desarrolla, aplica y estudia la metodología de Banca Comunal.
- ◆ A finales de 1993 obtienen financiamiento por US\$500,000 dólares del Banco Interamericano de Desarrollo.
- ◆ En 1996 recibe apoyo de CGAP con lo cual logra autosuficiencia.
- ◆ 1998 alianza con Acción Internacional
- ◆ 2000 Transformación a SOFOL
- ◆ 2002 primera emisión de certificados bursátiles por \$190 mdp
- ◆ 2004 segunda emisión de certificados bursátiles por \$310 mdp. Con estas emisiones logró la autosuficiencia financiera, y continuó con sus planes de expansión.
- ◆ 2006 Transformación a Banco.

### **Actualidad**

La Compañía es una institución de banca múltiple cuya finalidad principal es la dispuesta en el artículo 46 de la LIC (prestación de servicio de banca y crédito), continúa haciendo lo que ha hecho durante 18 años, es decir, proveer de crédito para capital de trabajo a microempresarios, especialmente a mujeres, quienes representan el 98% de sus clientes activos al término del ejercicio de 2007.

Dos datos importantes que ayudan a conocer la razón de las empresas y hacia donde quieren llegar son la misión y visión, en ésta claramente se ve cual es el objetivo que tiene Compartamos.

La misión de la compañía es “Somos una empresa social comprometida con la persona. Generamos oportunidades de desarrollo en segmentos populares, fundamentadas en modelos innovadores y eficientes a escala masiva y en

valores trascendentes que crean cultura externa e interna, logrando relaciones permanentes de confianza y contribuyendo para un mundo mejor”.<sup>50</sup>

La visión de la compañía, es decir hacia donde quiere llegar es: “Contando con personas autorrealizadas ser la empresa líder en finanzas populares, ofreciendo servicios de ahorro, crédito y seguros, ampliando las fronteras del sector financiero”.<sup>51</sup>

La compañía se define como una empresa social debido al triple objetivo que persigue al generar:

- ◆ Valor Económico. Ya que brinda la oportunidad para el sector privado y los mercados de capitales de invertir en microfinanzas, con ello contribuir al valor social para los clientes.
- ◆ Valor Social. Para sus clientes y la comunidad dándoles la oportunidad de acceso a servicios financieros en el menor tiempo posible.
- ◆ Valor humano. Promueve acciones que dan a sus clientes y colaboradores la oportunidad de ser mejores personas, construyendo mejores sociedades.

Al 31 de diciembre de 2007 el capital social se encuentra representado por 427,836,876 (cuatrocientos veintisiete millones ochocientos treinta y seis mil ochocientos setenta y seis) acciones ordinarias, nominativas, Serie “O”, con valor nominal de \$1.00 (un peso 00/100 M.N.) cada una; es decir, el capital social totalmente suscrito y pagado de Banco Compartamos es \$427,836,876

El 20 de abril de 2007, la empresa se convirtió en una empresa pública, al listar sus acciones en la BMV a través de una oferta pública secundaria de 128,302,412 acciones (29.99% del total de capital) que cotiza bajo la clave de pizarra COMPART. Siendo la primera IMF en hacer una Oferta Pública Inicial (OPI) de sus acciones. La OPI generó una sobre suscripción trece veces mayor a

---

50 [www.compartamos.com](http://www.compartamos.com)

51 Idem

la esperada y se consideró un gran éxito según cualquier estándar del mercado financiero.<sup>52</sup>

La demanda de las acciones causó que la cotización de las acciones aumentara un 22% durante el primer día de operaciones. La demanda se debió al crecimiento y la rentabilidad excepcional de la empresa, la carencia de inversiones mexicanas para carteras de mercados emergentes, valor de rareza, administración sólida y el atractivo de las microfinanzas.

La oferta pública inicial fue una oferta secundaria, es decir Compartamos no creó y vendió acciones nuevas, con lo habría atraído fondos adicionales, sino que vendió acciones que ya tenía. Las utilidades de las ventas fueron para los accionistas existentes, recibieron aproximadamente US\$450 millones por la venta del 30% de sus acciones a nuevos inversionistas, lo que representó más de 12 veces el valor en libros de esas acciones.<sup>53</sup>

La OPI generó una intensa discusión, comentarios a favor y en contra a cerca de los rendimientos generados con la emisión. Muhammad Yunus (Director de Gerencia del Grameen Bank) por ejemplo comentó, que una verdadera institución de microcrédito debe mantener tasas de interés tan cercanas al costo como le sea posible. “Algunos están diciendo que la OPI dará un impulso significativo a la credibilidad del microcrédito en los mercados globales de capital, pero ese es mi temor por que se está conduciendo al microcrédito en la dirección del usurero. La única justificación para obtener ganancias tremendas sería dejar que los prestatarios las disfrutaran, no los inversionistas externos motivados por las ganancias”.

María Otero (Presidenta y Ejecutiva en Jefe de Acción Internacional), menciona que cuando Acción hizo su inversión en Compartamos (1998) mediante su Gateway Fund, existía poco o ningún interés en las microfinanzas por parte de inversionistas privados. “Construir una operación desde raíces tan modestas

---

52 Rosenberg Richard. “Reflexión Compartamos IPO” Publicado en Junio de 2007, CGAP/The World Bank, Washington, D.C.

53 Idem

CAPÍTULO III CASO DE ESTUDIO

hasta la OPI, es un logro fenomenal. Una de las metas de la empresa fue establecer una viabilidad a largo plazo mediante su obtención de acceso al sistema financiero formal. La estrategia involucró acumular ganancias para poder financiar el crecimiento y la expansión de la cartera – es importante notar que la OPI no cambia eso”.

Otero menciona que las instituciones microfinancieras (IMF) exitosas a menudo inician su ciclo de vida cobrando altas tasas de interés porque es caro hacer préstamos pequeños a miradas de clientes ampliamente dispersos. “La eficiencia y la competencia aumentan con el tiempo, por lo cual las tasas empezarán a disminuir. Los individuos e instituciones sin fines de lucro que vendieron acciones en la OPI arriesgaron su propio y escaso capital humano y financiero mucho antes de que otros creyeran en un modelo comercial para las microfinanzas”.<sup>54</sup>

De acuerdo a cifras de Microfinance Information eXchange (MIX) Compartamos Banco es la IMF que tiene mayor número de créditos activos en México y Latinoamérica al 31 de diciembre de 2007 contaba con 838,754 y con una cartera bruta de préstamos de 363 mdd; superando por mucho a su competencia a nivel Latinoamérica como se observa en la siguiente tabla:

Cuadro 7. IMF's Top 10 por alcance en América Latina y el Caribe						
Puesto		Nombre de la IMF	País	No.préstamos vigentes	Cartera Bruta (mill.de dólares)	Composic. de cartera
2007	2006					
1	1	Compartamos Banco	México	838,754	363,020,997	MIC
2	2	CrediAmigo	Brasil	329,071	138,397,326	Sólo MIC
3	3	MiBanco	Perú	245,028	357,863,485	MIC
4	4	WWB Cali	Colombia	209,693	208,605,816	MIC
5	5	FMM Popayán	Colombia	196,519	117,854,767	MIC
6	8	FMM Bucaramanga	Colombia	161,083	121,812,351	MIC
7	6	BancoEstado	Chile	158,098	569,818,143	MIC
8	7	Banco Caja Social	Colombia	140,056	210,474,298	CNS
9	10	EDPYME Edyficar	Perú	133,842	116,546,729	MIC
10	13	Banco del Trabajo	Perú	107,567	170,341,789	CNS
		<b>Total 2007 (193 IMF)</b>	*	<b>6,567,865</b>	<b>6,270,571,231</b>	<b>-</b>

Sólo MIC: 100% de los préstamos van a la microempresa

MIC: Los préstamos a la microempresa superan el 50% del total

CNS: Los préstamos de consumo superan el 50% del total

Fuente: Benchmarking de las microfinanzas en México

Como se aprecia en la tabla, compartamos destaca por su cobertura masiva, tan solo de los seis millones de clientes activos que existen en Latinoamérica y el

<sup>54</sup> “Noticias Electrónicas de la Cumbre de Microcrédito”, edición de julio del 2007. Publicación de la Campaña de la Cumbre de Microcrédito.

Caribe, el banco tiene el 13% del manejo de esos clientes, por lo tanto el es líder de microfinanzas en Latinoamérica.

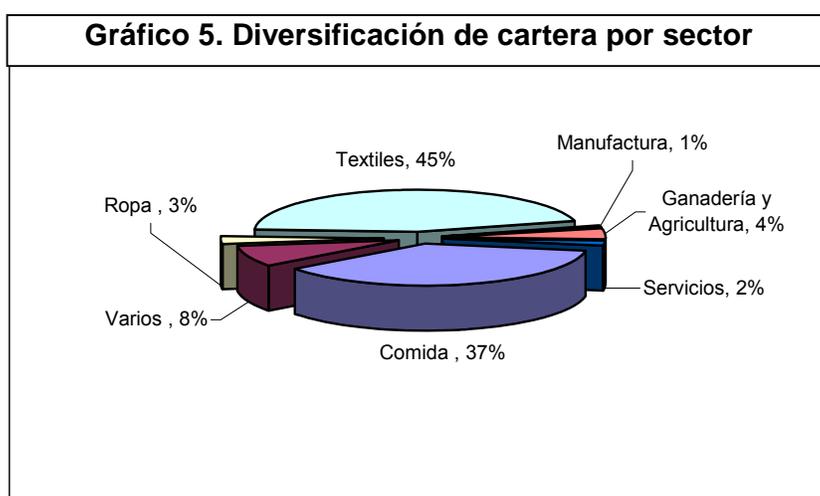
Se han abordado aspectos generales de la historia y algunos datos actuales del banco, para conocer más sobre el mismo a continuación se describen algunos puntos del negocio.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

#### Modelo de Negocio

La finalidad principal de Banco es la del servicio de banca y crédito en términos de lo dispuesto por el artículo 46 de la LIC, especializada en microfinanzas, es decir, en servicios financieros dirigidos al sector popular.

En general, los créditos que ofrece la compañía son de montos pequeños (saldo promedio de \$4,991 al 31 de diciembre 2007), de corto plazo (16 semanas promedio) y de alta transaccionalidad (pagos semanales en promedio), que son créditos para capital de trabajo. Los créditos se utilizan para financiar micro-negocios o actividades económicas, compran inventario de productos para su posterior venta, insumos para la producción y/o herramienta básica para sus oficios. Al final del año 2007, las actividades en términos de los sectores de la economía, están como se muestran en la siguiente gráfica:



Fuente: Informe anual 2007 compartamos.

Debido a la diversidad de la cartera, la compañía no tiene dependencia de alguno (s) de sus clientes.

Actualmente el banco tiene cuatro productos de créditos uno en proceso de masificación (Mejoramiento de vivienda) y un producto en caso de desastres naturales (Crédito Emergente), algunos datos de los productos son:

**Generadora de Ingresos (GDI) actualmente llamado Crédito Mujer (CM)**

Crédito dirigido a la microempresa en general, otorgado principalmente en zonas rurales y semi-urbanas. Se otorga de forma individual a cada integrante de un grupo, el cual está integrado por un mínimo de 12 y un máximo de 50 mujeres (en promedio 22), con actividades independientes. Un promotor es quien gestiona la formación y capacitación del grupo, sin embargo, el grupo es quien se autoselecciona, ya que todas las integrantes deben ser solidarias (jurídicamente con otra integrante del grupo y socialmente con todo el grupo lo cual es un factor importante para el pago oportuno) unas con las otras.

El monto de los créditos figura entre \$1,000 y \$22,000. El plazo es de 16 semanas con pagos semanales o quincenales. Al cierre del ejercicio de 2007 se tienen 762,737 clientes activos, con una cartera de \$3,454,157 miles. Desde el año 2005 el Banco tiene una alianza estratégica con Seguros Banamex, con la cual se incluye un seguro de vida básico libre de exclusiones y gratuito a los clientes de Crédito Mujer de \$15,000 por la duración del crédito, en caso de fallecimiento la suma asegurada va íntegramente al beneficiario, es decir no es un seguro de crédito, en caso de fallecimiento del cliente el adeudo con Compartamos queda cancelado. También a esos mismos clientes se les ofrece la posibilidad de adquirir un seguro de vida de una suma asegurada adicional al seguro de vida básico.

**Crédito paralelo actualmente conocido como Crédito Adicional (CA)**

Crédito dirigido para clientes activos de CM que cuentan con buen historial crediticio, ofrece la posibilidad de solicitar un segundo crédito de manera simultánea a su crédito vigente para aprovechar oportunidades de negocio. El crédito se otorga a quienes hayan terminado cuando menos dos ciclos en CM; y

tengan un crédito con un saldo vigente mayor o igual a \$2,000.00; siempre que se presente un aval que tenga un crédito vigente en el mismo grupo de CM por un monto igual o mayor al crédito que el cliente del paralelo. El plazo del crédito es de 4 a 11 semanas a elección del cliente, siempre y cuando el vencimiento de éste empate con el plazo del crédito vigente de su CM.

El monto del crédito figura entre \$600 y \$4,200 que debe representar como máximo un 30% sobre un monto inicial dispuesto del préstamo de crédito mujer (CM). Al cierre de diciembre de 2007 se tienen 48,751 clientes activos, con una cartera de \$82,918 miles.

#### **Grupo solidario actualmente conocido como Crédito Solidario (CS)**

Crédito dirigido para la microempresa en general, en medios urbanos principalmente donde la cohesión social es menor que en el medio rural. Un grupo solidario se conforma de tres a ocho integrantes (en promedio cuatro integrantes), con actividades económicas independientes y juntos constituyen una garantía solidaria igual a la constituida por un grupo de CM. El crédito se otorga de manera individual a los integrantes del grupo y figura entre \$4,000 y \$25,000. El plazo es de 3 a 9 meses con pagos bisemanales. Al 31 de diciembre de 2007 se tienen 51,242 clientes activos, con una cartera de \$ 240,984 miles.

#### **Crédito Individual (CI)**

Crédito dirigido para la microempresa más desarrollada, en medios urbanos con mejor capacidad de comprobar su solvencia. El cliente debe garantizar su crédito con algún aval. El monto individual del crédito figura entre \$5,000 y \$85,000. El plazo es de 3 a 24 meses con pagos quincenales o mensuales. Al 31 de diciembre de 2007 se tienen 23,764 clientes activos, con una cartera de \$312,377 miles.

#### **Mejoramiento a vivienda actualmente conocido como Crédito Mejora tu Casa (CMC)**

En el 2007 el producto estuvo en fase piloto, con miras a su masificación en el 2008. Este crédito está diseñado para clientes de la compañía, y ofrece la oportunidad de ampliar o mejorar la vivienda del cliente, teniendo un impacto en

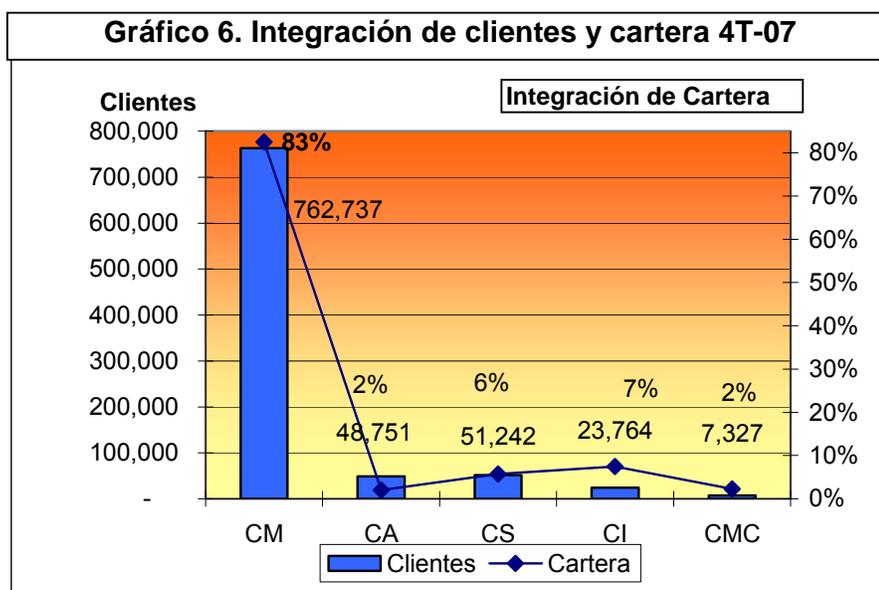
sus condiciones de vida. El cliente debe garantizar su crédito con un aval y presentar un proyecto de construcción que justifique la necesidad de inversión.

El monto de los créditos es entre \$3,000 y \$30,000. El plazo es de 6 a 24 meses con pagos quincenales o mensuales, dependiendo las posibilidades de pago del cliente. Al cierre del 2007 el crédito de mejoramiento de vivienda contaba con 7,327 clientes activo, una cartera de \$94,773 miles.

### Crédito de Emergencia (CE)

Este producto se ofrece a clientes que en situaciones de desastre natural han sufrido pérdidas importantes en sus negocios, para ayudarlos a restituir su microempresa fácilmente. Las características de este producto son asignadas según la clasificación del riesgo. A la fecha no existe saldo derivado de Créditos de Emergencia.

Para tener una mejor idea de la composición de cartera y clientes, a continuación se presenta una gráfica con datos al cierre del ejercicio 2007:



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del informe anual 2007

Como se observa en la gráfica anterior, el principal producto de la compañía es el CM puesto que la cartera representa el 83% seguido del CI y CS que representan el 7% y 6% respectivamente. Anteriormente se menciona que el CM es otorgado en zonas rurales y semi-urbanas, lo que significa que la mayoría de los clientes

proviene de zonas rurales y el CM tiene mayor número de créditos activos que son 762,737 pero este cuenta con créditos inferiores a \$22,000 de acuerdo con las políticas de la compañía.

Compartamos define a su mercado objetivo como los niveles socioeconómicos Cm, C- y D (cuyos ingresos van de \$3,300 mensuales a los \$30,000 mensuales), los cuales en su conjunto agrupan a 19.5 millones de trabajadores que representan aproximadamente 18.9% del total de la población mexicana, según información del INEGI. Según el INEGI, existen 17.3 millones de personas trabajando en micronegocios. Se estima que la gran mayoría de ellos podría hacer uso de un crédito de capital de trabajo.

De acuerdo a Sigma Mercados el segmento de mercado D- (ingreso promedio de \$3,300 mensuales), donde del total de 4.4 millones de hogares solamente se estima que el 19% ha tenido en algún momento un producto bancario, muy probablemente crédito al consumo. Es precisamente en ese segmento, el D-, donde el Banco tiene a la gran mayoría de sus clientes.

La compañía estima que el mercado potencial de microfinanzas es de 15 millones de personas, con el valor social que genera (es decir llegar al mayor número de clientes en el menor tiempo posible), pretende atender la oferta de microcrédito demandada.

Se han abordado datos importantes de la compañía, así como los productos que provee, también se considera relevante mencionar cuales son algunos de los requisitos esenciales para el otorgamiento del crédito.

### **Proceso crediticio**

Al igual que cualquier otra institución financiera la compañía basa sus decisiones de crédito en base a: la capacidad de pago (información cuantitativa) y la voluntad de pago (información cualitativa).

Debido al mercado que atiende, existe carencia de información como estados financieros de la microempresa o información en las sociedades de información crediticia, por ello se ha desarrollado una metodología de información cualitativa como la reputación del cliente en su comunidad, e incluye políticas de control de riesgo crediticio que aseguran que el cliente cuenta con la capacidad de pago para su crédito, basado en los flujos actuales del negocio y no en proyecciones futuras.

El otorgamiento del crédito está sujeto a elaboración y entrega de información y documentos como:

- Copia de identificación oficial del solicitante;
- Copia de comprobante de domicilio del solicitante;
- Solicitud de crédito;
- Autorización mediante consulta al Buró de Crédito (requisito de ley);
- Contrato de crédito;
- Aprobación de crédito autorizada por el Banco;
- Toda la información relacionada con la garantía del crédito en su caso.

Cuando se cumple con los requisitos mencionados anteriormente el promotor o asesor de crédito es responsable de llevar a cabo el proceso de aprobación de crédito, solicitando aprobaciones a gerentes y coordinadores si el producto o el monto lo requieren, y tomando la decisión de crédito localmente en base a la metodología estandarizada.

Para asegurar que el riesgo de crédito está controlado se cuenta con políticas como solicitar ahorro previo del 10% del crédito en una institución bancaria como condición para el desembolso. Aprobado el crédito, los recursos se entregan al cliente mediante un cheque u orden de pago, para ser cambiada directamente en cualquier sucursal bancaria de Banamex, Banorte, BBVA Bancomer o HSBC.

Desafortunadamente se están presentando miles de despidos no solo en México sino en el mundo entero, debido a la situación económica actual, tan solo en México en los primeros meses del año 2009 se perdieron 185,305 puestos de

trabajo<sup>55</sup> por ello existirán más oportunidades de captación de clientes; los promotores y asesores deben ser muy meticulosos al evaluar las solicitudes de crédito, ya que como se mencionó anteriormente el crédito es para capital de trabajo y no para el consumo (para ello existen otras instituciones). Con ello se pretende que los mismos clientes mejoren su situación económica y no solo prestarles por prestarles.

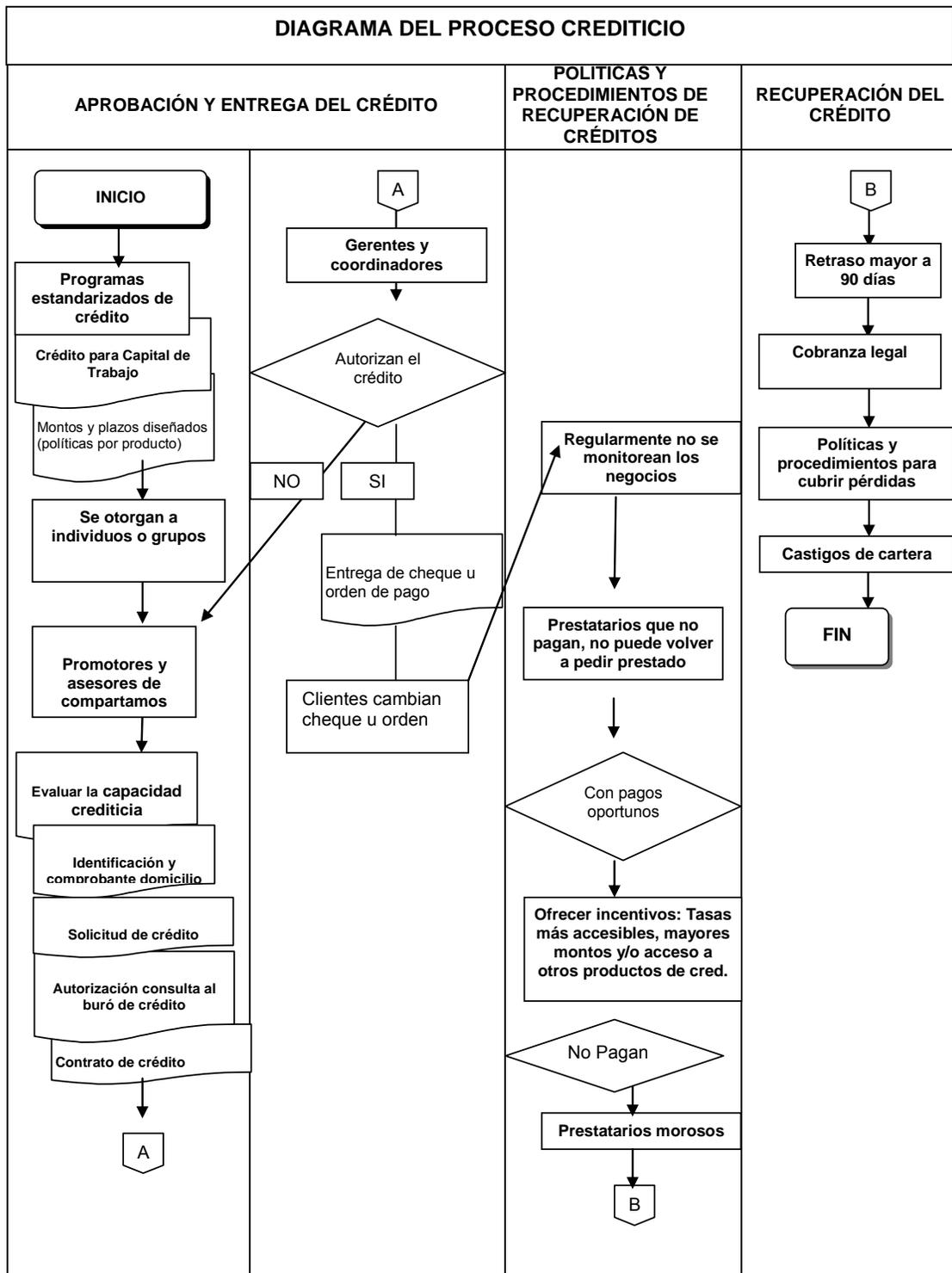
Cuando un cliente de la institución tiene un retraso u omisión en un pago derivado de un crédito, el personal de ventas responsable da seguimiento a la recuperación del mismo y documenta cada paso en el expediente del cliente. El promotor y los coordinadores están obligados a realizar el seguimiento con dicho acreditado. Sin embargo, no pueden ofrecer cambios a los términos y condiciones originales del crédito ya que el Banco no reestructura ningún crédito otorgado.

Si el retraso u omisión en un pago rebasa 90 días, el expediente del crédito es turnado al área de cobranza legal, la cual revisa el expediente y determina si hay forma de recuperar el adeudo. Al ser créditos avalados por un tercero, el adeudo se le requerirá al garante, así como al deudor original. Algunos pagarés se ejecutan judicialmente para su cobranza si los montos y/o la situación lo ameritan, sin embargo, la mayor parte de las gestiones se hacen y se resuelven extrajudicialmente.

A continuación se describe mediante un diagrama el proceso crediticio:

---

55 [www.cnexpansion.com](http://www.cnexpansion.com)



Fuente: Elaboración propia en base a información del informe anual 2007 Compartamos.

Un aspecto muy importante o elemental de la compañía es el personal con que cuenta, por ello a continuación se abordarán algunos datos relevantes para ver como está integrada la compañía.

### **Personal**

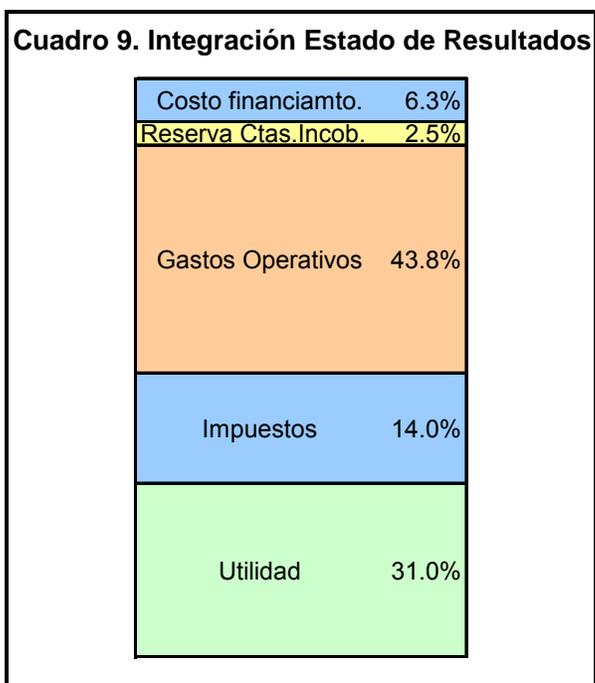
Para finales de 2008, la compañía contaba con una plantilla de 5,946 empleados de tiempo completo, de los cuales el 91.7% son promotores, asesores, coordinadores de crédito, gerentes de oficinas de servicio y gerentes regionales. El restante 8.3% del personal desempeña funciones de supervisión, administrativas o servicio a las oficinas de servicio.

Los oficiales de crédito representan el 61.4% de la plantilla total. Hay dos tipos de oficiales de crédito: promotores (responsables de los productos de Crédito Mujer (CM), Crédito Adicional (CA) y Crédito Mejora tu Casa (CMC) y asesores (responsables de los productos Crédito Solidario (CS) y Crédito Individual (CI)). Ambos son responsables de que se origine la cobranza de los créditos y son supervisados por los coordinadores en cada oficina; los oficiales aunque reportan a la oficina, pasan la mayor parte de su tiempo en la calle desarrollando y administrando su cartera de clientes

La remuneración del oficial se realiza con un esquema de sueldo base e incentivos que premia dos aspectos: productividad (número de clientes que atiende) y calidad de cartera (menor cartera en riesgo arriba de 30 días). Al 31 de diciembre de 2007, el índice de productividad fue de 373 clientes por promotor y 143 clientes por asesor.

### **Costos**

La mayor proporción de los ingresos es para cubrir los costos administrativos y operativos de la compañía. La proporción de 36.4% de gastos operativos de la compañía parece ineficiente en comparación con la media del 15% de las IMF mundiales en 2005. Al cierre de 2007 de acuerdo a cifras de los estados financieros en el informe anual la composición de ingreso por intereses queda como sigue:



Fuente: Informe anual compartamos 2007

Por cada peso que se tiene en ingreso como se aprecia en el cuadro anterior, compartamos gasta 43.8 centavos en gastos operativos, el cual representa el mayor gasto seguido de los impuestos y costos de financiamiento.

Debido a que las operaciones son de bajo monto, el modelo de negocio es intensivo en mano de obra y transaccionalidad, por lo cual los costos más relevantes del Banco son los costos operativos. Al cierre de 2007 de cada peso que se tiene en cartera durante el año, en promedio se gastan \$0.33 en gastos operativos. De los \$0.33, aproximadamente \$0.18 (54%) son costos de personal.

En términos absolutos, el costo por cliente promedio anual (total de gastos de administración / promedio de clientes en el año) en el 2007 fue de \$1,647, comparado con aproximadamente un promedio de \$2,024 en las instituciones de microfinanzas en Latinoamérica que reportan al MixMarket con cifras al 31 de diciembre de 2004 y 2005.

El índice de eficiencia operativa (gastos operativos/ ingresos totales de la operación) al cuarto trimestre de 2008 (4T08) fue del 56.2%. Este como resultado

del crecimiento del 24.6% en el número de oficinas pasando de 252 en el año 2007 a 314 en el año 2008, así como un incremento del 39% en el número de colaboradores pasando de 4,277 en 2007 a 5,946 en 2008.

Como se explicó anteriormente el índice de eficiencia operativa que maneja el mercado del resto de la región de América Latina es de menos del 20% de acuerdo a cifras del Mix. La ineficiencia en México es por el tamaño promedio de los créditos otorgados ya que en México son créditos mucho más pequeños, lo cual hace que los créditos sean más costosos. El aumento de la competencia será clave para la expansión de productos e incrementar la eficiencia trayendo consigo una reducción de costos y de cartera en riesgo.

De acuerdo con información de la compañía, se considera que tiene ciertas ventajas respecto a sus competidores, por ello hoy en día es la empresa líder en microfinanzas no solo en México sino en Latinoamérica.

### **Ventajas competitivas**

La compañía considera que puede satisfacer la demanda que existe de servicios financieros populares, debido a factores como:

1. Experiencia comprobada en Microfinanzas.

La experiencia de ser una entidad especializada en microfinanzas por 18 años le da una ventaja competitiva sobre quienes ahora ven al segmento popular como demandantes de servicios financieros. Además el hecho de que su actividad primordial sean las microfinanzas le da una ventaja significativa sobre quienes quisieran hacer de las microfinanzas una parte complementaria a otras actividades.

Actualmente con más de un millón de clientes y el ser líder en el segmento de servicios financieros populares le permite seguir creciendo. Su especialización en crédito para capital de trabajo a personas autoempleadas, le da una ventaja competitiva ante otras instituciones orientadas a financiar a gente formalmente

empleada, utilizando metodologías de crédito más tradicionales y que están buscando incursionar en el segmento popular.

## 2. Pulverización de su cobertura y cartera.

La naturaleza de las operaciones del Banco hace que su cartera esté pulverizada en más de un millón de clientes en los 31 estados del país. Al cierre de 2007 el estado que más cartera concentra tiene el 16.23% del total y los dos que le siguen tienen el 10.57% y el 9.31% respectivamente. Debido a que los negocios de sus clientes pertenecen a diversas industrias, también pulverizan la cartera, lo cual permite no ser muy sensible a problemas con industrias específicas.

## 3. Calidad de la cartera

Históricamente, el Banco ha mantenido el nivel de su Cartera Vencida por debajo de 2% de su cartera total. De acuerdo con la CNBV, el Banco es de uno de los bancos con menor índice de morosidad de créditos a consumo y de mayor cobertura de cartera vencida en el sistema bancario mexicano. Asimismo, la cartera cancelada por créditos incobrables durante el 2007 fue del 0.43% de la cartera neta al 31 de diciembre de 2007.

Los motivos por los cuales los niveles de cartera vencida son más bajos que el promedio incluyen la metodología de crédito propia, la garantía solidaria en los créditos grupales, así como los procesos de seguimiento a la cobranza y la compensación de los oficiales de crédito alineada a la calidad de su cartera.

## 4. Servicio personalizado

Actualmente, el 60.08% del total de los empleados tienen funciones de atención directa al cliente. Todos los empleados del Banco comparten el sentido de propósito de dar acceso a oportunidades de desarrollo a sus clientes, lo cual se traduce en un servicio cuyo enfoque es el bien del cliente. Adicionalmente, los empleados tienen acceso a capacitación constante de servicio al cliente, y son apoyados con herramientas para atender a los mismos como 'Compartel', un *call-center* para atender y resolver sus dudas o problemas.

La mayor parte de los clientes del Banco son referidos por otros clientes, lo cual demuestra los altos grados de satisfacción con los productos y servicios, debido a una atención personalizada, lo que se traduce en una mayor lealtad del cliente hacia el Banco.

#### 5. Equipo directivo experimentado

El equipo directivo incluye a tres co-fundadores del Banco que como voluntarios iniciaron Compartamos a principios de los noventas. Adicionalmente, el equipo directivo ha sido entrenado constantemente a través de postgrados financiados por el Banco y estudios especializados en microfinanzas.

El estilo directivo del Banco se enfoca en la toma de decisiones participativamente y el esquema de compensaciones es altamente orientado a la consecución de los objetivos estratégicos. Los empleados del Banco muestran alto grado de integración y compromiso con el propósito de dar oportunidades de desarrollo a sus clientes. Durante 2007 y 2006, el Banco obtuvo el 5to lugar de “Las Mejores Empresas para Trabajar en México” por Great Place To Work®. En el 2005 y 2006 ganó el premio de “Best Employers in Latin America” por Hewitt Associates y América Economía, obteniendo el lugar número 16 y 8 respectivamente.

#### 6. Fuentes de financiamiento

Es uno de los bancos con mayor índice de capitalización en el sistema bancario mexicano. Al 31 de diciembre de 2007, el Banco contaba con un índice de capitalización de 48.74%, muy superior al promedio del sistema bancario mexicano de aproximadamente 15.95%. Esto debido a los niveles de rentabilidad y la política de reinversión de utilidades para el crecimiento.

Aunado al capital de los accionistas, el banco ha financiado su crecimiento a través de deuda comercial con instituciones financieras locales y extranjeras, así como con la emisión de instrumentos de deuda en el mercado local.

El Banco es una empresa pública listada en la BMV, teniendo una ventaja contra sus competidores por el acceso directo que se tiene a los mercados de capitales,

ya que si fuera necesario podría acceder a recursos en los mercados públicos de capitales de forma más expedita.

### **3.3 INFORMACIÓN FINANCIERA**

La información financiera que a continuación se presenta es información obtenida del Press Release (2008) y del informe anual de compartamos. La información es para el periodo terminado al 31 de diciembre de 2007 y 2008, los cuales fueron auditados por la firma PricewaterhouseCoopers S.C.

De acuerdo a las notas del informe anual la información ha sido elaborada de acuerdo a los criterios aplicables a las instituciones de banca múltiple emitidos por la CNVB reconociendo los efectos de inflación (hasta el ejercicio 2007) de acuerdo a la normatividad del boletín B10 emitidas por el IMCP. Para la actualización se utilizó los valores de las UDIS. Las cifras del 2008 están expresadas en pesos nominales y en pesos constantes al 31 de diciembre de 2007.

Se han mencionado aspectos generales de la compañía, a continuación se presentan los principales estados financieros:

CAPÍTULO III CASO DE ESTUDIO

<b>Estado de Resultados</b> (Cifras en millones de pesos) (Expresados en pesos nominales al 31 de Diciembre de 2008 y en pesos contantes al 31 de Diciembre de 2007)			
	Dic. 2008	Dic. 2007	% Variación anual
Ingresos por intereses	3,623.0	2,824.0	28.3%
Gastos por intereses	248.0	177.0	40.1%
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>3,375.0</b>	<b>2,647.0</b>	<b>0.3</b>
Repomo	-	(67.0)	-100.0%
<b>Margen Financiero</b>	<b>3,375.0</b>	<b>2,580.0</b>	<b>30.8%</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	85.0	70.0	21.4%
<b>Margen financiero ajustado por riesgos</b>	<b>3,290.0</b>	<b>2,510.0</b>	<b>31.1%</b>
Comisiones y tarifas cobradas	54.0	32.0	68.8%
Comisiones y tarifas pagadas	104.0	73.0	42.5%
Resultado por intermediación	(2.0)	(3.0)	-33.3%
<b>Ingresos totales de la operación</b>	<b>3,238.0</b>	<b>2,466.0</b>	<b>31.3%</b>
Gastos operativos	1,776.0	1,237.0	43.6%
<b>Resultado de la operación</b>	<b>1,462.0</b>	<b>1,229.0</b>	<b>19.0%</b>
Otros productos (gastos) - neto	(6.0)	42.0	-114.3%
<b>Resultado antes de ISR</b>	<b>1,456.0</b>	<b>1,271.0</b>	<b>14.6%</b>
ISR			
Causado	378.0	378.0	0.0%
Diferido	(42.0)	16.0	-362.5%
<b>Resultado neto</b>	<b>1,120.0</b>	<b>877.0</b>	<b>27.7%</b>

Fuente: Informe anual y press release 04T-08

<b>Balance General</b> (Cifras en millones de pesos) (Expresados en pesos nominales al 31 de Diciembre de 2008 y en pesos contantes al 31 de Diciembre de 2007)			
	Dic. 2008	Dic. 2007	% Variación anual
Disponibilidades y otras inversiones	2,210	902	145%
Cartera vigente	5,635	4,129	36%
Cartera vencida	98	57	72%
<b>Cartera total</b>	<b>5,733</b>	<b>4,186</b>	<b>37%</b>
Estimación preventiva para riesgos crediticios	162	167	-3%
<b>Cartera de crédito (neto)</b>	<b>5,571</b>	<b>4,019</b>	<b>39%</b>
Otras cuentas por cobrar	84	22	282%
Activo fijo	198	145	37%
Otros activos	67	15	347%
<b>Total Activo</b>	<b>8,130</b>	<b>5,103</b>	<b>59%</b>
Captación tradicional	2,580	2,608	-1%
Bonos bancarios	-	-	100%
Préstamos bancarios	2,364	-	100%
Pasivos a largo plazo	-	-	0%
Operaciones con valores y derivados	-	1	-100%
Otras cuentas por pagar	330	200	65%
Impuesto Diferido	-	10	-100%
<b>Total Pasivo</b>	<b>5,274</b>	<b>2,819</b>	<b>87%</b>
Capital social	487	487	0%
Reservas de capital	557	100	457%
Resultado de ejercicios anteriores	692	821	-16%
Resultado neto	1,120	877	28%
<b>Total Capital Contable</b>	<b>2,856.0</b>	<b>2,285.0</b>	<b>25%</b>
<b>Total de Pasivo y Capital Contable</b>	<b>8,130</b>	<b>5,104</b>	<b>59%</b>

Fuente: Informe anual y press release 04T-08

### **Comentarios de la administración de la compañía referentes al Estado de Resultados**

Compartamos registró un margen financiero ajustado por riesgos de \$3,290 mdp al cierre del ejercicio 2008, 31% mayor al comparar con \$2,510 mdp del ejercicio 2007. Esto como consecuencia de los ingresos por intereses que alcanzaron \$3,623 mdp al cierre de diciembre de 2008 o 28% más comparado con 2007 que fueron \$2,824 mdp. Este crecimiento fue el resultado de un incremento anual de 37% en la cartera, como resultado de una mayor base de clientes, los cuales alcanzaron la cifra de 1,155,850 clientes activos, es decir, un crecimiento de 38% comparado con el año 2007.

Los ingresos fueron contrarestados por el aumento en el costo de intereses, ya que se tuvo un mayor apalancamiento en el balance general como consecuencia de la decisión de incrementar la posición de liquidez para asegurar y financiar los recursos, y el programa de recompra de acciones.

Los ingresos totales de la operación del año 2008 fueron \$3,238 millones, tuvieron un incremento del 31% comparado con \$2,466 millones en el año 2007. Este se debe al resultado de un margen financiero después de provisiones y un costo compensado neto de \$52 millones del año 2008 por comisiones y tarifas cobradas y pagadas, así como el resultado por intermediación comparado con un costo neto de \$44 millones en 2008.

El resultado de operación del año 2008 fue de \$1,462 millones, un incremento de 19% comparado con \$1,229 millones en el año 2007. Los gastos totales de operación de 2008 fueron de \$1,776 millones 44% más que en el año 2007 que fue de \$1,237 millones. Este crecimiento fue necesario para expandir las operaciones de la compañía a nuevas regiones, mantener la base de crecimiento en clientes e incrementar el tamaño de la cartera.

Mientras en clientes y cartera se está creciendo un promedio anual del 35% en gastos ha sido 50% lo cual significa que la empresa está dejando de ser eficiente en algunos procesos. Por ello debe lograr ser eficiente para no llegar a los

extremos a los cuales llegan algunas empresas (sobre todo con la situación actual) al no llegar a niveles de ventas o ingresos proyectados realizan acciones como: recorte de personal, no abrir nuevas plazas, disminución de capacitación entre otras.

La utilidad neta del ejercicio 2008 fue de \$1,120 millones, un incremento de 28% comparado con \$877 millones en el año 2007, como resultado de los impuestos diferidos por provisiones que fueron de \$42 millones aunado a los ingresos y resultado de operación. La utilidad por acción (UPA) de 2008 comparada con 2007, excluyendo las acciones recompradas creció 31% al pasar de \$2.05 a \$2.69. El retorno sobre capital promedio (ROE) al cuarto trimestre de 2008 (4T08) fue de 50.3% comparado con 42.6% del 4T07.

Debido a la situación que viven los mercados crediticios desde mediados del año 2008, se optó por fortalecer su posición en efectivo e inversiones cerrando el ejercicio 2008 con un 145% más en estos rubros; con la finalidad de asegurar los fondos requeridos para mantener su crecimiento.

De acuerdo con los resultados publicados al cierre del ejercicio, se espera mantener un saldo efectivo mayor a lo acostumbrado, con la finalidad de evitar problemas de liquidez hasta que el mercado de crédito local se estabilice. Debido a la incertidumbre que se vive muchos de los fondeadores no están otorgando o renovando líneas de crédito. Los niveles de apalancamiento (pasivo / capital) que tiene la empresa de 1.8 al cierre de 2008 da oportunidad a que los fondeadores tengan mayor confianza y le otorguen financiamiento

### **Comentarios de la administración de la compañía referentes al Balance General**

El principal activo de la compañía lo constituye la cartera de crédito, la cual representa el 71 % de los activos totales al 31 de diciembre de 2008, alcanzando los \$5,733 millones, es decir, un incremento del 37% comparado con \$4,286 millones el año 2007. Este crecimiento se debió a un incremento del 37.8% de

clientes netos nuevos en el ejercicio 2008, alcanzando un total de 1,155,850 clientes activos.

Al cuarto trimestre de 2008 (04T08) el crédito promedio por clientes fue de \$4,960 un ligero decremento del 0.6% comparado con \$4,991 al cierre de 2007, como consecuencia de la actual recesión económica, donde los negocios de los clientes del banco podrían estarse ajustando en tamaño y por lo tanto requiriendo menos capital de trabajo.

Los niveles de calidad de cartera, están muy por debajo del promedio, lo cual debe seguir continuando como lo ha hecho hasta ahora. La cartera vencida (Cartera Vencida / Cartera Total) al cierre del ejercicio 2008 fue de \$98 millones representando un índice de morosidad de 1.71% comparado con 1.36% al cierre de 2007. Ese incremento corresponde a la estrategia de diversidad de productos. No obstante, el principal producto de la compañía, crédito mujer que representa el 77.7% del portafolio tiene un índice de morosidad de 0.54%

Para hacer frente al índice de morosidad la compañía cuenta con una cobertura suficiente, al cierre del 4T08 fue de 165% comparado con 293% en 4T07, este decremento es resultado del cambio en la metodología requerida por la CNBV que aplica a todos los bancos del sistema financiero mexicano, para el cálculo de provisiones, la cual no es monto o porcentaje fijo a reservar, sino que varía de acuerdo a la calidad de cada crédito. A partir del segundo semestre de 2008 la compañía anunció la política que cualquier crédito con más de 270 días de vencimiento será quebrantado.

Al 4T08 reportó un nivel mayor de apalancamiento alcanzando \$5,274 millones, un incremento de 87.2% comparado con \$2,818 millones en el 4T07. Esto se debe principalmente a: 1) el pago de dividendo efectuado en mayo de 2008 por \$218 millones; 2) la implementación del programa de recompra de acciones; 3) la decisión incrementar la posición de efectivo e inversiones para reducir los riesgos de liquidez y como consecuencia continuar creciendo en 2009. Todos los pasivos están denominados en pesos, por lo tanto la compañía no tiene exposición cambiaria.

Las fuentes de fondeo son: **35%** fondeada **con capital**, el cual crece significativamente por la alta rentabilidad del banco. Por ejemplo al 4T08 ROE de 50.3%. Una de las ventajas de la licencia bancaria es la capacidad de emitir Certificados de Depósito, al cierre del ejercicio 2008 Compartamos ha emitido \$740 millones en **obligaciones bancarias a corto plazo**.

En el pasado la compañía ha realizado **emisiones de deuda a largo plazo**, aunque actualmente no hay emisiones pendientes. Finalmente las **líneas de crédito con bancos y otras instituciones**; en 2008 algunas líneas de crédito fueron suspendidas o se redijeron en montos, en otros casos las condiciones del precio del crédito cambió significativamente, por ello se incrementó el saldo con algunos bancos mexicanos de desarrollo.

Al 4T08 el capital contable incrementó en un 25% alcanzando \$2,856 millones comparado con \$2,285 millones en el 4T07. Como consecuencia de las utilidades retenidas contrarrestadas por la actividad el programa de recompra de acciones que en 2008 representó un monto de \$700 millones.

Adicional a la información financiera que presenta la compañía, es importante considerar algunos datos que nuevamente ponen en la cima a la empresa.

### **Datos importantes de Compartamos**

De acuerdo con información publicada por la compañía, a pesar del entorno internacional de crisis financiera, el banco se consolida como una institución con alto potencial de crecimiento, el año 2009 no será diferente a años anteriores incrementará de 20 a 25 por ciento el número de clientes, aumentará la cartera crediticia. Esto se debe a que el modelo de negocios cuida mucho la capacidad crediticia del cliente, y los créditos son para capital de trabajo, es decir implican mayor probabilidad de que el cliente pague en tiempo y forma, a diferencia del crédito tradicional al consumo.

Ante la situación económica actual Banco Compartamos anunció mediante un comunicado de prensa el 9 de octubre de 2008, la confirmación de su sólida

estructura financiera para lidiar con la actual situación global, mencionando los siguientes puntos:

- ◆ Compartamos tiene recursos financieros suficientes para su crecimiento estimado en 2009.
- ◆ No tiene exposición a instrumentos derivados.
- ◆ No tiene pasivos denominados en US Dólares.

Por ser un año en el que México sufre una desaceleración económica a pesar de que en 2008 el incremento en clientes fue del 34%, el banco prevé un incremento del 17% para 2009; para el año 2013 se estima que el millón de cliente que tiene en la actualidad será duplicado.

Una de las razones por las cuales los bancos no hacen préstamos pequeños es que los servicios financieros son demasiado caros, sobre todo en relación con el tamaño de las operaciones involucradas es por ellos que los servicios financieros de las IMF manejan tasas de interés muy elevadas. Se considera conveniente mencionar algunos puntos al respecto.

### **Tasas de interés**

Como se mencionó anteriormente Compartamos operó como una organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro durante diez años (1990-2000). Sin embargo desde sus inicios sus participantes tenían en claro que el objetivo final era financiar un crecimiento masivo de alcance (prestatarios a gran escala) mediante la captura de depósitos, y por ello se estableció como una compañía financiera con fines de lucro.

Los fundadores tenían la visión de que existirían varios competidores el mercado de microcrédito en México, y financiarían sus operaciones a través de fuentes privadas en lugar de depender cada vez más del escaso financiamiento por parte de los donantes. La compañía adoptó una estrategia comercial para lograr su misión.

Nuestro país comparado con otras partes del mundo como Asia y Latinoamérica posee una economía cara. Un factor primordial de las tasas de interés son los costos de operación, que son más elevados que en cualquier otro banco tradicional, debido a que la compañía va a donde está el cliente y los atiende a pesar de que trabajan en un sector informal, los clientes no tienen historial crediticio y que la clientela es dispersa. Otro aspecto fundamental, son los montos de préstamos que son bajos en promedio \$5,000 pesos, lo cual implica que si los costos son los mismos es más caro un préstamo pequeño que un préstamo grande; por ello se debe ser muy eficiente en el otorgamiento.

El valor en libros del rendimiento del patrimonio de la compañía en promedio ha sido superior al 53% anual desde la comercialización en el año 2000, y más del 80% de esas utilidades han permanecido en la compañía para financiar el crecimiento en número y monto de sus préstamos.<sup>56</sup>

En términos de rendimiento (ingreso real anual de los prestatarios, dividido por el monto promedio de la cartera de préstamos en todo el año), la tasa de interés para 2005 fue muy superior, ya que fue más del doble a la media mundial que manejan de las IMF que reportaron sus datos al MicroBanking Bulletin que fue de 30.9%. Sin embargo los préstamos del Banco son excepcionalmente pequeños en relación al ingreso nacional bruto per capita que en el mismo año fue del 5,4%, en comparación con una media del 43.5% para las IMF mundialmente, consecuentemente son inevitables mayores costos administrativos y por consiguiente sus tasas de interés deben ser mayores al promedio.<sup>57</sup>

En conferencia de prensa Fernando Álvarez, director de finanzas de Banco Compartamos aseguró que las tasas de interés que cobran a sus productos han ido a la baja, por la mejora en la eficiencia del banco; en 2008 la tasa promedio anual fue de 78% mientras que en 2007 era mayor a 81%.<sup>58</sup>

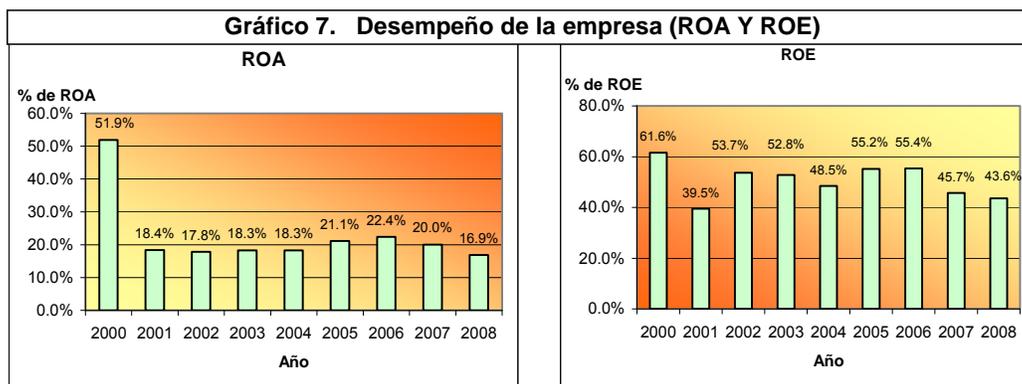
---

56 Rosenberg Richard. "Reflexión Compartamos IPO" Publicado en Junio de 2007, CGAP/The World Bank, Washington, D.C.

57 Idem

58 [www.compartamos.com](http://www.compartamos.com)

A continuación se presentan unas gráficas de los rendimientos que ha obtenido la compañía:

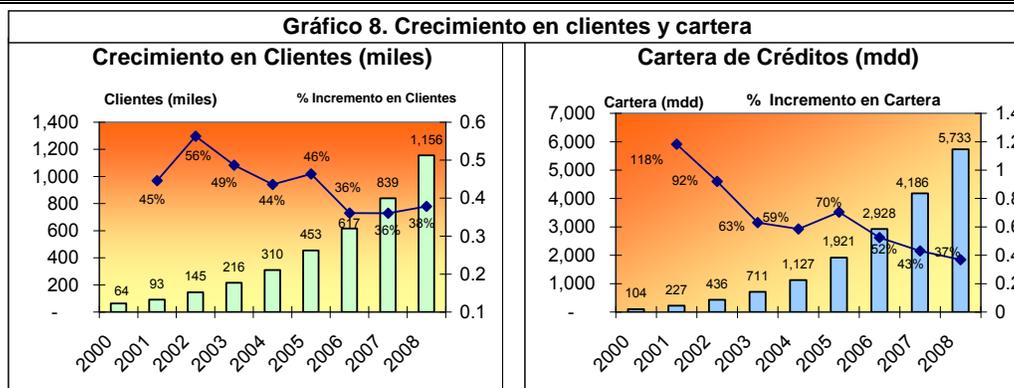


Fuente: Mix y Press Release 4T08

Como se aprecia en las graficas anteriores en la ausencia de las altas ganancias retenidas, la expansión hubiera sido considerablemente más lenta y las únicas fuentes de financiamiento habrían sido más donaciones o préstamos de agencias de cooperación. Como ONG no podría esperar muchos préstamos de los bancos comerciales y anteriormente los préstamos financiadores orientados al desarrollo estaban menos disponibles de lo que están ahora.

Las tasas de interés también implican el hecho de que las microfinanzas son una industria nueva, por lo cual se requiere ofrecer a los inversionistas una rentabilidad mayor a la de una industria tradicional. Con la rentabilidad obtenida la empresa ha obtenido el crecimiento de clientes antes mencionado y por medio de 314 oficinas o puntos de servicio al cierre de 2008 ha logrado tener una cobertura a nivel nacional, es decir, en las 32 entidades federativas.

Como consecuencia de las utilidades retenidas, se obtuvo un crecimiento acelerado tanto en clientes como en cartera prestada, el cual se aprecia en las siguientes gráficas:



Fuente: Mix y Press Release 4T08

Como se observa en número de clientes, se tiene un importante crecimiento por arriba del 40% hasta 2005, ya en los últimos años el crecimiento ha sido de 36% y 38% al cierre de 2008 logrando con ello alcanzar la meta del millón de prestatarios lo cual representa un logro muy importante.

La cartera de crédito también obtuvo incrementos considerables a partir de que la empresa se constituyó con fines lucrativos teniendo incrementos por arriba del 50% hasta 2006, los últimos años el crecimiento fue de 43% en 2007 y 37% en 2008, lo cual es muy significativo, ya que el monto ha incrementado considerablemente, manejando al termino del cierre una cartera de \$5,733 millones. Si Compartamos hubiera adquirido más préstamos para financiar su expansión, el efecto habría sido disminuir sus calificaciones crediticias y aumentar el costo global de sus fondos.

La competencia que existe en el mercado de microfinanzas está obligando a las IMF a bajar sus tasas de interés y buscar mayor eficiencia. El actual competidor más serio de la compañía es Finsol. A diciembre de 2005 Finsol contaba con 175,000 clientes y está operando en los mismos ambientes rurales donde opera la mayoría de lo clientes de la empresa.<sup>59</sup>

A finales del 2008 se comentó que los legisladores tenían la propuesta de controlar las tasas de interés Luis Robles Miaja Vicepresidente del Consejo de Administración de BBVA Bancomer y próximo presidente ejecutivo de la ABM,

<sup>59</sup> Rosenberg Richard. "Reflexión Compartamos IPO" Publicado en Junio de 2007, CGAP/The World Bank, Washington, D.C.

advierte que traerá perjuicios para las personas más vulnerables de la sociedad toda vez que se les excluye del circuito del crédito formal, el cual es mucho más accesible en términos de costos, que los circuitos informales.

Luis Robles mencionó que topas tasas excluye a la gente de menores ingresos porque la banca no puede prestar a segmentos de mayores riesgos, sin cubrir la prima de riesgo correspondiente. Al prestar a un segmento bancarizado, de buenos ingresos y con trabajos formales y de mucho tiempo, la prima de riesgo es decir, la probabilidad de tener un incumplimiento, se reduce considerablemente.<sup>60</sup>

Luis Robles dice que hay instituciones financieras dedicadas totalmente a segmentos de menores ingresos (tal es el caso de Banco Compartamos) lo cual es muy caro debido a que normalmente los clientes no tienen trabajo estable, ni experiencia bancaria. “Si no cobran de acuerdo al riesgo no pueden prestar y se salen del mercado y si eso sucede quién le prestará a esa gente”<sup>61</sup>

Retomando estos comentarios las IMF tendrían muchos problemas, debido al riesgo que implican los créditos a sectores de bajos ingresos, involucra cobrar tasas altas de interés, lo cual ya no podrían hacer si el senado aprueba tal iniciativa; esto conllevaría a que las personas recurrieran al crédito informal pagando tasas mucho más elevadas que las que pagan actualmente a las IMF.

En resumen, Compartamos es una empresa con gran trayectoria en el mercado de las microfinanzas en México (18 años), con ello ha logrado ser la empresa líder en Microfinanzas tanto en México como en Latinoamérica. A finales del año pasado logró rebasar la meta de un millón de clientes y una cobertura nacional en México.

---

<sup>60</sup> www.cnexpansión.com artículo publicado el 25 de marzo de 2009

<sup>61</sup> Idem

### CAPÍTULO III CASO DE ESTUDIO

Las tasas de la compañía han ayudado a tener un crecimiento importante, el cual no se hubiera logrado de no ser por la reinversión de utilidades, ya que con ello no ha tenido niveles de apalancamiento extremos, lo cual permite que los fondeadores tengan confianza en la misma y continúen otorgando mayores líneas de crédito. Con el financiamiento y las utilidades reinvertidas la compañía ha logrado mantener niveles de cartera demandados logrando con ello el crecimiento que ha tenido en clientes.

Debido a que la calidad de cartera es buena (al 31 de diciembre presenta el 1.7% como cartera vencida), esto ayudará a que Compartamos continúe con su crecimiento proyectado.

---

---

## **CONCLUSIÓN**

El microcrédito actualmente es conocido como microfinanzas debido a que se complementa con otros productos de crédito, ahorro, seguros entre otros. Una de las metodologías que aplican varias IMF es el otorgamiento de crédito grupal, donde el grupo asume la responsabilidad moral del crédito.

Actualmente la mayoría de IMF para lograr el alcance de clientes a gran escala, abandonaron el paradigma donde básicamente operaban a través de donativos o subsidios otorgados por el gobierno; convirtiéndose en instituciones autosuficientes, es decir, operan siendo rentables, competitivas, cobrando tasas que les permita cubrir todos los costos y riesgos.

El microcrédito se otorga principalmente a mujeres porque ellas utilizan mejor los recursos y normalmente destinan esos ingresos para mejorar su hogar. En México las IMF atienden en total a 1.6 millones de personas, 80% de las cuales son mujeres y 62% viven en zonas rurales.

Debido a la infraestructura y otras características del crédito que se tienen en México, se tienen altos costos (tasas de interés altas), aún así son más rentables que en otros países; con la competencia de IMF se espera que sean más eficientes aunado a una disminución de tasas de interés, lo cual ya está ocurriendo de acuerdo con datos del benchmarking de microfinanzas.

En este momento debido a la crisis financiera mundial que tenemos desde mediados del 2008 originada por los créditos hipotecarios en Estados Unidos, en muchos países millones de personas están perdiendo sus empleos, lo que conlleva a que muchos de ellos al no encontrar trabajo se autoemplearán, por lo tanto las microfinanzas tomarán un papel primordial en el otorgamiento de créditos, no obstante se debe ser cauteloso al evaluar la capacidad crediticia para el otorgamiento de los préstamos.

Compartamos es una empresa con gran trayectoria en el mercado de las microfinanzas en México (18 años). En esta compañía se aprecia un claro

---

---

ejemplo del cambio de paradigma en las microfinanzas, ya que inició como una ONG, pero debido a que el capital que tenía era insuficiente para expandir su mercado, se convirtió en una compañía con fines de lucro; no obstante, el fin sigue siendo el mismo (otorgar créditos para capital de trabajo). Evidentemente es una empresa con gran éxito en el microcrédito, algunos datos que la hacen diferente de su competencia son:

1. Al 31 de diciembre de 2007 es líder en el mercado de las microfinanzas, no solo en México sino a nivel Latinoamérica, manejando el 13% del total de clientes en Latinoamérica.
2. Los niveles de reinversión de utilidades y las tasas de interés que ha tenido la empresa han sido primordiales en su crecimiento, con ello no ha tenido grandes niveles de apalancamiento, lo cual permite que los fondeadores tengan confianza en la misma y continúen otorgando mayores líneas de crédito.
3. Los niveles de crecimiento en clientes y cartera han sido superiores al 35% de manera anual.
4. No obstante el crecimiento que ha tenido en cartera, la cartera vencida (es decir, cartera en riesgo mayor a 90 días) es muy baja al cuarto trimestre de 2008, representa el 1.7%, la cual es muy inferior comparada con otras instituciones financieras.
5. Tiene como producto principal el CM el cual representa el 78% de la cartera total al 04T08, y en este producto la cartera vencida representa el 0.54% lo que significa que el producto clave está controlado.
6. Los niveles de rentabilidad de ROE y ROA por varios años han sido por arriba de 40% y 17% respectivamente, lo cual la hace atractiva para los inversionistas.
7. Al cotizar en la BMV desde abril de 2007, se vuelve una empresa confiable y transparente al hacer pública su información, lo cual representa una ventaja competitiva con sus acreedores para la captación de capital o al tener la oportunidad de realizar una emisión de acciones en caso que lo requiera.
8. Dada la situación económica mundial actual, Compartamos tiene niveles de liquidez suficientes para asegurar el crecimiento de la cartera estimado en 2009.

- 
- 
9. Al cierre de diciembre de 2008, la compañía no tiene exposición a instrumentos derivados y no tiene pasivos denominados en US dólares, lo cual representa que no tiene mucho riesgo respecto a las fluctuaciones cambiarias.
  10. El personal de la compañía constantemente recibe capacitación, lo cual también la hace atractiva. En el mes de abril de 2009 se publicó el artículo de “Las Mejores Empresas para Trabajar en México” por Great Place To Work, en el que el Banco obtuvo el 13vo lugar.

Estos entre otros datos, hacen que la compañía sea una empresa atractiva y un gran ejemplo en el manejo del microcrédito en México.

En general Compartamos constituye un gran ejemplo como agente de microcrédito en México, ya que ha logrado un alcance a gran escala y maneja saldos promedio de créditos muy pequeños, teniendo un control efectivo de la cartera vencida, quedando muy por debajo del promedio que manejan los bancos tradicionales.

---

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros:**

Muhammad, Y., *El Banquero de los Pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*. Traducción de Albino Santos Mosquera de la edición inglesa, *Banker to the Poor* publicada en 1999. Nueva York: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2006

Robinson, Marguerite S.; *La Revolución Microfinanciera” Finanzas Sostenibles para los pobres*. Traducción en español por Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) México 2004. U.S.A.: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK; 2004

Ledgerwood, Joana. *Manual de Microfinanzas. Una perspectiva Institucional y Financiera*. Washington DC.: Banco Mundial; 2000

Gulli, Hege. *Microfinanzas y Pobreza. ¿Son válidas las ideas preconcebidas?* Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo. 1999

### **Documentos:**

G. Nguyen Tien Hung. Documento *“Banca móvil”* Finanzas & Desarrollo junio de 2004 publicado en: [www.imf.org](http://www.imf.org)

Janet G. Stotsky Documento *“Presupuesto con la mujer en mente”* Finanzas & Desarrollo junio de 2004 publicado en: [www.imf.org](http://www.imf.org)

Alpizar, Carlos A. ; González, Claudio. Documento *“El Sector de las Microfinanzas en México”*. Proyecto AFIRMA, México Julio 2006

Daley- Harris, Sam. Documento *“Cumbre Campaña de Microcrédito”* Publicado en 2007 Copyright 2007 la campaña de la cumbre de microcrédito.

Esquivel Martínez Horacio. Documento *“Los costos de las Microfinanzas: un análisis de las nuevas tendencias en el sector”* México 2006.

---

---

Prodesarrollo Finanzas y Microempresa AC ,2008 *“Benchmarking de las Microfinanzas en México: Un informe del sector”*, Octubre de 2008, México D.F. Tres laboratorios visual, disponible en: <http://www.prodesarrollo.org>

*Informe anual 2007 compartamos*. Publicado en junio de 2008 en Internet en: [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx) y [www.compartamos.com](http://www.compartamos.com).

Banco Compartamos Institución de Banca Múltiple S.A. *Prospecto de oferta pública de acciones*. Abril.2007 México D.F.

Rosenberg Richard. *“Reflexión Compartamos IPO”* Publicado en Junio de 2007, CGAP/The World Bank, Washington, D.C.

*“Noticias Electrónicas de la Cumbre de Microcrédito”*, edición de julio del 2007. Publicación de la Campaña de la Cumbre de Microcrédito.

*“Press Release 4T08 Esp.”* Publicado en Internet en: [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx) el día 25 de febrero de 2009.

#### **Páginas Web:**

[www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)

[www.cnexpansión.com](http://www.cnexpansión.com)

[www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)

[www.compartamos.com.mx](http://www.compartamos.com.mx)

[www.grameen.com.mx](http://www.grameen.com.mx)

[www.imf.org](http://www.imf.org)

[www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org)

[www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

[www.mixmbb.org](http://www.mixmbb.org)

[www.prodesarrollo.org](http://www.prodesarrollo.org)

## ANEXO DE HISTORIAS DE ÉXITO

### **Mufia Khatoon (Chittagong, Bangladesh).**

Mufia una prestataria de Grameen, vive en el pueblo de Mirsharai, al norte de Chittagong. Su padre que era campesino, la casó en 1963 cuando tenía tan solo 13 años de edad. Su esposo llamado Jamiruddin se ausentaba por varios días, debido a que su trabajo era abordo de un barco pesquero. Su suegra de Mufia abusaba de ella y se aseguraba de que recibiera muy poca comida (si comía), aún después de haber sido ella quien había cocinado. Cuando su marido regresaba solía maltratarla. Su padre que vivía a varios kilómetros de allí, intentaba protegerla, pero sus esfuerzos no tenían ningún efecto duradero.

Quedó embarazada seis veces, su primogénito murió unos días después de nacer, otros dos embarazos terminaron en aborto debido a la malnutrición y anemia, finalmente dio a luz tres hijos que si sobrevivieron. En 1974 uno de los líderes del pueblo intervino para obtener su divorcio. Mufia pudo librarse de las golpizas de su esposo y maltrato de su suegra, pero el hambre continuó acompañándola. Mendigaba por los barrios ricos de pueblos y apenas obtenía unas pocas onzas de arroz. Un día le pidió limosna a una mujer que tenía un negocio de fabricación de cestos y otros artículos hechos de bambú. Ésta le preguntó si quería que le prestara 15 takas para comprar algo de bambú y venderlo posteriormente en el mercado; Mufia aceptó y obtuvo una ganancia de 10 takas después de haber pagado el préstamo, con ello compró comida para su familia. Eso lo hacía a diario hasta que la mujer ya no le realizó más prestamos, por lo cual regresó a mendigar en las calles.

Finalmente en 1979 se volvió prestataria del Banco Grameen, y pidió 500 takas para retomar su negocio de bambú. Su segundo préstamo fue de 1,500 takas, aunque ocasionalmente incumplía (en los momentos más difíciles del año), pero siempre se ponía al día con sus pagos cuando mejoraba su economía.

Después de dos años como prestataria de Grameen, Mufia compró ropa para ella y sus hijos con un valor de 335 takas, lo cual representaba un lujo que no había

tenido desde su divorcio. Ella y su familia ya podían comer de una forma más regular y nutritiva. Gracias a los préstamos de Grameen ella es una de las ex mendigas que ahora viven dignamente.<sup>62</sup>

### **Murshia Begum (Bangladesh)**

Ella nació en seno de una familia pobre, que tenía ocho hermanos. A los 15 años se casó con hombre que trabajaba de obrero en una fábrica en un pueblo cercano. Sus primeros años de matrimonio relativamente fueron buenos, hasta que sus gastos no dejaban de aumentar cuando Murshia comenzó a tener hijos. Su marido cada vez llevaba menos dinero a su casa debido a que era un jugador compulsivo; durante la hambruna de 1974, la fábrica le dio una prima de 1,800 takas, las cuales perdió en el juego.

Murshia para ganar dinero, comenzó a dedicarse al hilado de algodón, a pesar de que le pagaban muy poco (no más que un puñado de arroz machacado) trabajaba para no morir de hambre. Ella pensaba en buscar trabajo como trabajadora doméstica, pero no podía porque tenía que cuidar a sus hijos.

En una ocasión su marido tras una semana de ausencia, se quejó de que no había comida suficiente para él, así que la golpeó. Ese día hubo una tormenta de lluvia, Murshia y sus tres hijos se empaparon debido a que su marido había vendido el tejado para pagar algunas deudas del juego. Así que ella lo enfrentó cuando él regresó a media noche, pero nuevamente le volvió a pegar. Después ella se divorció, así que él la corrió de la casa y ella le dijo “¿y los niños?” y él respondió “por mí puedes arrojarlos al río y dejar que se ahoguen”.

Ella le avisó a su hermano y él la hospedó en su casa junto con sus hijos; consiguió más trabajo hilando por contrato. Ella escuchó hablar de Grameen cuando el banco llegó a su pueblo. Cuando se acercó a un trabajador del banco le dijo “atravesaría el río a nado si hacía falta para asistir a la reuniones de

---

<sup>62</sup> Muhammad, Yunus; El Banquero de los Pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Nueva York: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2006. Pag. 69

Grameen”. Lo siguió hacia donde él se dirigía para lograr formar parte del grupo que este constituiría. El trabajador le dijo que no podía formar parte de ningún grupo en ese momento pero que posteriormente la buscaría y así lo hizo.

Murshia pidió su primer préstamo de 1,000 takas para adquirir una cabra y devolvió el crédito en seis meses con los beneficios que obtuvo por la venta de la leche. El préstamo le dejó una cabra, un cabrito y sin deudas. Aprovechó su experiencia y pidió 2,000 takas para comprar algodón crudo y una rueca, y comenzó a cocer pañuelos de señora. Actualmente, vende sus pañuelos por mayoreo. En los tiempos de mayor demanda ha empleado a veinticinco mujeres de su pueblo para confeccionar los pañuelos. Con las ganancias obtenidas ha comprado media hectárea de terreno de cultivo y ha situado a sus hermanos en negocios del algodón. Ha construido una casa con un préstamo para la vivienda por parte de Grameen. Como esta historia se tienen muchos ejemplos de prestatarios que prosperan en sus negocios con los préstamos de Grameen.<sup>63</sup>

Para lograr que los prestarios logren éxito en sus negocios, y ayudar a buscar soluciones a sus dificultades sociales y económicas, Grameen adopta dieciséis decisiones.

### **Dieciséis decisiones (adoptadas en todas las sucursales de Grameen)**

El Banco Grameen organiza talleres anuales para las líderes de centro de cada delegación o sucursal, para estudiar sus problemas y logros, para detectar ámbitos de preocupación y buscar soluciones. “En 1982 el taller concluyó adoptando “Diez decisiones” que fueron aumentadas a dieciséis en 1984, las cuales son:

1. Seguir y promover los cuatro principios del Banco –disciplina, unidad, valor y trabajo- en todos los ámbitos de sus vidas.
2. Llevar prosperidad a sus familias.

---

<sup>63</sup> Muhammad, Yunus; El Banquero de los Pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Nueva York: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 2006. Pag. 69

## ANEXO DE HISTORIAS DE ÉXITO

---

3. No vivir en casas deterioradas. Reparar sus hogares y procurar construir casas nuevas a la primera oportunidad que tengan.
4. Cultivar verduras y hortalizas todo el año.
5. Durante las épocas de siembra, plantar tanto brotes como puedan.
6. Proponerse tener familias no numerosas.
7. Educar a sus hijos e hijas y asegurar de que ganen lo suficiente para sufragar su educación.
8. Mantener limpios a sus hijos y al medio ambiente.
9. Construir y utilizar letrinas con fosa séptica.
10. Beber agua extraída de pozos de perforación. Si no hay hervir el agua.
11. No aceptar ninguna dote cuando se casen sus hijos varones; tampoco dar ninguna cuando se casen sus hijas. No practicar ningún matrimonio infantil.
12. No cometer injusticias y oponerse a quienes intenten cometerlas.
13. Efectuar inversiones colectivas a mayor escala para obtener mayores ingresos.
14. Estar siempre dispuestos a ayudar. Si alguien tiene dificultades, todos le ayudarán.
15. Si se enteran que alguien infringe la disciplina en algún centro, deben ir allí para ayudar a reestablecerla.
16. Introducir ejercicios físicos en todos los centros. Tomar parte colectiva en todas las actividades sociales”<sup>64</sup>

Los miembros de Grameen se sienten orgullosos de recitar las llamadas dieciséis decisiones. Estas son una demostración de que cuando a las personas pobres se les dota de un mayor poder económico, éstas son más luchadoras más decididas en la batalla por el fin del problema demográfico y del analfabetismo, y por la conquista de una vida más sana y en general mejor,

Cada año Banco Grameen (GB) evalúa su trabajo y comprueba si la situación socioeconómica de sus prestatarios está mejorando, a través de diez indicadores. Un miembro considera que ha salido de la pobreza, si su familia cumple con los siguientes criterios:

---

<sup>64</sup> Idem

1. La familia vive en una casa por valor de al menos 25,000 takas, o una casa con techo de hojalata, y cada uno de los miembros de la familia es capaz de dormir en la cama en lugar de en el suelo.
2. Los miembros de la familia beben agua pura de pozos entubados, agua hervida o purificada utilizando tabletas purificadoras de lanzador o filtros.
3. Todos los niños en la familia de más de seis años de edad van a la escuela o han terminado la escuela primaria.
4. Si la cuota semanal mínima que paga el prestatario está en 200 takas o más.
5. La familia utiliza letrina sanitaria.
6. Los miembros de la familia tienen ropa adecuada para el uso diario, ropa de abrigo para el invierno, tales como chales, chompas, mantas, etc.
7. La familia tiene fuentes de ingresos adicionales, tales como huerta, árboles frutales, etc., a fin de que puedan recurrir a estas fuentes de ingreso cuando se necesita más dinero.
8. El prestatario mantiene un saldo promedio anual de 5,000 takas en sus cuentas de ahorro.
9. Las familias no tienen ninguna dificultad en tener tres comidas al día, es decir, que ningún miembro de la familia pase hambre en cualquier época del año.
10. La familia puede cuidar de la salud. Si cualquier miembro de la familia se enferma, la familia puede darse el lujo de tomar todas las medidas necesarias para buscar atención médica adecuada.<sup>65</sup>

### **Joyce Wafukho (Kenia).**

Joyce tenía 30 años cuando descubrió que algo faltaba en el mercado (“no había ferretería”, explica) de su pueblo en Kenia. Así que pidió prestado a sus familiares y usó algunos ahorros para empezar a vender clavos y tornillos. Pero su puesto del mercado era muy pequeño, por ello Joyce necesitaba una inversión más

---

<sup>65</sup> www.grameen.consultada el 24 de abril de 2009.

fuerte, por lo que trató de conseguir un crédito bancario pero de ninguna manera lo logró.

Oyó hablar del fondo Financiero de Kenia para las Mujeres (KWFT por sus siglas en inglés), y pidió un préstamo de US\$70. Ese dinero revolucionó su negocio; después de ese préstamo y con otros más mejoró de manera considerable la perspectiva de sus tres hijos y su hermana.

Siete años después, Joyce tiene más de 20 empleados en su ferretería. El empleado más reciente es su esposo, que se había tenido que ir a trabajar como policía en otro poblado".

"Los microcréditos ayudan a las mujeres, pero también pueden reunir a las familias", dice Iskenderian directora del Banco Mundial de la Mujer. Menciona que uno de los aspectos más impresionantes de estos microcréditos es la confiabilidad de los prestatarios; las mujeres tienden a invertir en tres cosas: la salud, la educación de sus hijos y la casa.<sup>66</sup>

### **Doris Iwhiwu (Delta,Nigeria)**

Doris una mujer de 34 años de edad que vive en un pueblo en el estado de Delta, Nigeria. La pobreza de sus padres (su padre campesino y su madre comerciante en pequeño) y la ignorancia del valor de la educación de la mujer, fueron los causantes que ocasionara que abandonara la escuela, para ocuparse de labores domésticas y el cultivo. No obstante, a sus 25 años termino su capacitación de estilista de peinados.

Se casó en 1991 con un funcionario de bajo nivel en el Gobierno del Estado de Delta; La señora Doris menciona "Era difícil para nosotros arreglarnos y satisfacer las necesidades básicas de la familia. Mis hijos tenían hambre y la frustración aumentaba cada día". La situación económica de la familia era muy difícil ya que dependían del bajo salario de su esposo, que en ocasiones no recibía salario durante tres a cuatro meses. Esto obligó a Doris a buscar una

---

<sup>66</sup> [www.analitica.com](http://www.analitica.com) consultadas

fuentes alternativas de ingresos; pero su bajo nivel educativo era un obstáculo para asegurar un empleo bien pagado.

Entre 1991 y 2001 inició un negocio de salón de belleza, pero avanzó muy poco porque un suministro eléctrico imprevisto le arruinó seriamente su salón; por lo que comenzó a vender fruta ya que lo consideró menos problemático y más rentable. Ella dijo “Pude reunir aproximadamente US\$40 para iniciar mi negocio de frutas actual. Mi esposo añadió unos US\$16, dando un total de US\$56”. Debido a que no tenía suficiente dinero para comprar todo lo necesario o para rentar un local, comenzó a vender junto a la carretera; como quería ampliar su negocio empezó a buscar capital.

Le dijeron que la Lift Above Poverty Organization (Organización Levantándose de la Pobreza o LAPO), un grupo socio de la Campaña de la Cumbre de Microcrédito, otorgaba préstamos a mujeres pobres para involucrarlas en actividades viables generadoras de ingresos con el fin de mejorar su suerte en la vida. Ella decidió asistir una de las reuniones de la organización.

En la reunión ella vio la dicha en las caras de las prestatarias. Después de consultar con su esposo, se unió a LAPO en 2001. Participó en la capacitación obligatoria de seis semanas previa al préstamo, la cual la calificó para su primer préstamo de US\$64. Con ese dinero ella pudo surtirse de más productos en grandes cantidades, tales como piñas, naranjas, bananas, cocos, cacahuates y otros artículos.

Doris pagó con prontitud su crédito, con ello pidió un segundo préstamo de US\$96 con el que amplió más su negocio. Subsecuentemente recibió préstamos de US\$120, US\$200 y US\$240. Éstos y todas las ganancias las reinvertió en el negocio. Ahora es capaz de satisfacer las necesidades de su familia. “Los préstamos regulares de LAPO realmente me han ayudado con mi frutería y por extensión, a toda mi familia. Ya no dependemos únicamente del salario insuficiente de mi esposo. Una cosa positiva de los préstamos es que no son difíciles de pagar porque [tienen términos razonables]. No existe otra institución

financiera por acá que pudiera brindar tal tipo de ayuda a personas como yo, sin garantía”.

Ella se ha beneficiado de varios programas de capacitación sobre asuntos de género, medio ambiente, liderazgo y salud reproductiva y maternal. “He aprendido que los hombres y las mujeres fueron creados por Dios como iguales y pueden lograr cualquier cosa que se propongan hacer. También me han enseñado la esencia de la buena nutrición y la necesidad de mantener mi ambiente limpio”. Espera lograr que sus hijos adquieran títulos universitarios algún día.<sup>67</sup>

### **Blanca Rosa Elvira Gamboa Montoya (México- Compartamos)**

#### **Jugos y licuados**



Blanca en compañía de sus dos hijas y dos nueras recibe en una de sus casas a personal de compartamos para ir a visitar, su negocio en el Mercado Municipal.

Blanca relata: “Desde los once años me inicié trabajando en el mercado y me gustó mucho. Mi tía, con quien yo me crié, me decía que siguiera estudiando, pero nada más terminé hasta el sexto año de la primaria y preferí trabajar en el mercado, porque soy feliz tratando a la gente y tengo mucho carisma para atender a la clientela. Aunque yo esté que me llevan los pingos, trato bien a mi gente”.

Años más tarde, Blanca sufrió una trombosis en una pierna y tuvo que dejar el negocio en manos de otras personas: “Como yo estaba enferma sin poder atender a mi gente, todo se vino abajo y me dio vergüenza regresar a un negocio

---

<sup>67</sup> Daley- Harris, Sam. Documento “Cumbre Campaña de Microcrédito” Publicado en 2007 Copyright 2007 la campaña de la cumbre de microcrédito

que había sido próspero cuando yo lo atendía. Pero por suerte, Compartamos nos siguió apoyando”.

Con la ayuda de sus hijas, y aprovechando su antigüedad en Compartamos, esta valiente mujer decidió comenzar de nuevo con otro tipo de microempresa: “Me levanté para sacar el negocio de los jugos en un local que mi tía le estaba rentando a mi hija. Esto fue hace siete años y el lugar no era ni la mínima parte de lo que es ahora porque, con los préstamos, lo he arreglado muchísimo, y fuimos creciendo hasta lo que somos hoy. También, es importante decir que, con el crecimiento de todos los negocios familiares –dos taquerías de mis hijas, la pollería de mi nuera y las dos casas en que vivimos-, hemos podido dar trabajo a otras dieciocho personas”.

Hoy, el puesto de jugos está lleno de clientes que disfrutan el carisma de Blanca, la frescura de las frutas, la delicia de los licuados y, en especial, la rapidez y buen servicio.<sup>68</sup>

#### **Araceli Ríos Méndez (México – Compartamos)**



Venta de Abarrotes

Araceli era secretaria ejecutiva en una tienda comercial, sin embargo se vio obligada a cambiar el curso de su vida e iniciar lo que ahora es una auténtica microempresa. Ella encontró la oportunidad “Me enteré de Compartamos por mi hermana hace siete años y empecé directamente con un crédito individual de \$10,000 para llenar de mercancía todos los anaqueles. Desde entonces, he crecido y salido adelante muy bien”.

---

<sup>68</sup> [www.compartamos.com](http://www.compartamos.com). Consultada el 24 de abril de 2009

## ANEXO DE HISTORIAS DE ÉXITO

El negocio funciona todos los días, en turnos que se dividen entre hermanos, empleadas y sobrinas. Araceli reconoce que el apoyo de su mamá y la unión de toda su familia han sido fundamentales para el éxito de su negocio: “Pienso que sola no podría con tanto trabajo, porque sería muy cansado y el crecimiento sería muy lento. Pero como he ayudado y apoyado mucho a mi familia y siempre estamos unidos, ellos también han estado atrás de mí alentándome para crecer juntos”.

Araceli ha arreglado la casa que habita con sus padres y tiene planes mucho mayores: “Ya estoy ahorrando para comprar un terreno y poner una tienda de autoservicio grande, con sus pasillos de anaqueles, las cajas en la entrada y, sobre todo, un espacio de dulcería, porque es lo que siempre se vende más”.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Idem