PN-ABM-843
80103

Economics and Sociology
Occasional Paper No. 1992

# SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO

Claudio González Vega

Noviembre 1992

Rural Finance Program
Department of Agricultural Economics
and
Rural Sociology
The Ohio State University
2120 Fyffe Road
Columbus, Ohio 43210-1099

**Abstract**

Drawing on the lessons of the small farmer credit programs of the past, this paper discusses the determinants of financial viability of microenterprise credit programs. Emphasis is placed on protection from inflation, full-cost recovery, and vigorous loan collection. Experience suggest that viable programs are associated with greater client benefits. Other determinants of success are specialization, flexible financial policies, and portfolio diversification.

# SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO[1]

Claudio González Vega[2]

## I. Microempresa, Desarrollo y Acción Estatal

Durante la última década, en Bolivia, como en el resto de América Latina, una de las actividades de promoción del desarrollo que ha tenido un crecimiento más acelerado han sido los programas de apoyo a la pequeña y a la microempresa. Estos programas han sido, en parte, respuesta al crecimiento dramático de los sectores informales en la mayoría de los países. En efecto, a nivel global, el empleo y el ingreso generados por empresas de pequeña escala y por microempresarios ha aumentado considerablemente.

Este crecimiento debemos interpretarlo, sin embargo, con cautela. En la medida en que ha reflejado un crecimiento de la población más acelerado que el de las oportunidades productivas; en la medida en que ha reflejado una migración rural-urbana incentivada por estrategias de desarrollo distorsionantes; en la medida en que ha reflejado la crisis del aparato productivo formal, la expansión de estas actividades no puede ser señal de buenas

---

[1] Conferencia dictada en el Seminario "Programas de Apoyo a la Microempresa: Posibilidades de Autosostenimiento y Masificación", celebrado en Titikaka, Bolivia del 5 al 6 de Octubre de 1992, patrocinado por CAME y USAID.

[2] Profesor de Economía Agrícola y de Economía en Ohio State University. El autor agradece la invitación de la Misión de la Agencia para el Desarrollo Internacional en La Paz (USAID), así como las sugerencias de Liza Valenzuela, Fernando Prado y Ernesto García y los comentarios de los participantes en el Seminario. El autor ha estado asociado al Programa Mercados Financieros Rurales, financiado por el Convenio Cooperativo Financial Resource Management (FIRM) entre la AID y Ohio State University. Las opiniones expresadas son personales y no comprometen a las instituciones patrocinadoras.

noticias. En la medida en que haya puesto de manifiesto reservas de empresariedad latentes y haya demostrado la capacidad del sector informal para ofrecer oportunidades de empleo productivo y de generación de ingresos en actividades de pequeña escala, en esa medida esta expansión sería reflejo de buenas noticias y motivo de optimismo.

En diferente medida en cada país, la realidad es una mezcla de todas estas circunstancias. Sin embargo, uno de los desafíos más críticos que enfrentan todos estos países es la creación de empleo efectivamente productivo en estos sectores de empresarios pequeños. Las razones están a la vista. Dado el rápido crecimiento de la población en edad laboral, dada la urgencia de reducir el empleo en el sector público para sostener la estabilidad macroeconómica, dadas las dificultades de los antiguos sectores formales protegidos para absorber la fuerza de trabajo adicional y la lentitud inevitable en el surgimiento de nuevas actividades formales con verdaderas ventajas comparativas, el bienestar de amplios sectores de la población dependerá críticamente, en el futuro inmediato, de aumentos de la productividad del trabajo en actividades microempresariales.

Todo esto ha llevado a los gobiernos y a los organismos internacionales a ver a los sectores de la pequeña y de la microempresa, más que como anomalías, como sectores potencialmente productivos, que ofrecen oportunidades para aliviar problemas de desempleo, de subempleo y de pobreza.

No en todos los casos existe ese potencial, sin embargo. En muchos lugares, buena parte del crecimiento del empleo en el sector informal ha sido en actividades poco rentables. Una baja rentabilidad de la actividad microempresarial en algunos casos refleja tecnologías rudimentarias; en otros la producción en muy pequeña escala para mercados

estrechos, bastante localizados; en otros la falta de acceso a la infraestructura física e institucional necesarias para superar esas deficiencias. Para alcanzar la meta queda pues mucho que hacer; no todo lo que se necesita es crédito.

Existe mucha controversia acerca de la naturaleza de la acción estatal apropiada para enfrentar estos retos. Este no es el momento ni el lugar para resolver estos debates. Lo que sí es muy claro es que las estrategias proteccionista e intervencionistas del pasado nunca favorecieron a la pequeña y a la microempresa. El proteccionismo arancelario tuvo poco interés para actividades que típicamente producen bienes no transados internacionalmente, con pocos insumos importados. Ese proteccionismo más bien fue crítico para hacer artificialmente rentables a unas pocas empresas grandes, que producían utilizando una elevada proporción de insumos extranjeros, en lugar de comprarlos localmente, tal vez a pequeñas empresas. La exoneración de impuestos no benefició a microempresarios que de todas maneras no los pagaban.

Los subsidios de diverso tipo al uso del capital fueron de mucho menor interés para actividades microempresariales, comparativamente intensivas en el uso de la mano de obra, que para las grandes empresas. El crédito subsidiado fue de poco provecho para microempresarios típicamente sin acceso a los intermediarios financieros formales. En cambio, la reglamentación excesiva, los controles onerosos y arbitrarios y la abundancia de trámites y de papeleo obstaculizaron el desarrollo de todas las empresas, pero especialmente el de las pequeñas, cuando no las obligó a permanecer en los sectores informales o en la economía subterránea.

Por eso, una de las primeras labores de las autoridades debe ser eliminar obstáculos al desarrollo de la pequeña empresariedad, al mismo tiempo que se mejora el marco macroeconómico en que se desenvuelven y lo hace más neutral. La productividad de estas empresas mejorará cuando el Estado abandone sus aventuras "productivas" y atienda idóneamente sus funciones básicas. Lo que más beneficiará al microempresario serán acciones públicas eficaces en educación, salud y nutrición, en el desarrollo de la infraestructura física y en el fortalecimiento de las instituciones básicas para el funcionamiento del mercado, en lugar de distorsionarlo. Intervenciones puntuales específicas servirían, a la vez, para aliviar situaciones de miseria.

## II. Programas de crédito rural: lecciones

El mayor interés en el desarrollo de la pequeña y la microempresa se ha traducido, también, en esfuerzos por aumentar los flujos de crédito al sector y por diseñar mecanismos específicos que permitan mejorar el acceso del microempresario a fuentes de fondos para el financiamiento de sus actividades. Este énfasis en el crédito me recuerda la expansión de los programas de financiamiento al pequeño agricultor (quien es un pequeño empresario rural) durante varias décadas desde los cincuentas. El deseo de canalizar fondos a un grupo meta específico, la tendencia al crédito dirigido y el ignorar las demandas por servicios de depósito son características comunes a ambas iniciativas.

En efecto, los gobiernos y los organismos internacionales inyectaron miles de millones de pesos hacia programas de crédito agropecuario en todos los países en desarrollo, pero con poco éxito. Esta experiencia, poco satisfactoria, debe traernos una

actitud de cautela al tratar de promover los programas de crédito a la microempresa. Las lecciones aprendidas deben servir para evitar la repetición de errores pasados.

A pesar del gran aumento en los flujos de crédito agropecuario, el pequeño agricultor sigue teniendo un acceso muy limitado a los servicios financieros institucionales. La proporción de los pequeños agricultores que tiene acceso al crédito formal de una manera continua, confiable, estable y permanente es muy baja. La proporción que tiene acceso a servicios convenientes, seguros y poco costosos de depósito es también muy baja. Dado un alto grado de concentración de las carteras bancarias, una pequeña proporción del número de deudores (los más grandes) se ha llevado la tajada del león de esos flujos de crédito y de los cuantiosos subsidios desembolsados. A pesar de los volúmenes de fondos canalizados al sector, hay poca evidencia de que hayan contribuido igualmente al aumento de la producción agropecuaria o a mejorar la productividad.[3] Es muy probable que estas mismas circunstancias continúen caracterizando también al sector de la pequeña y la microempresa por mucho tiempo.

Los programas de crédito al pequeño agricultor fracasaron principalmente porque no dieron lugar a instituciones financieras fuertes, permanentes, autosostenibles, financieramente viables, con capacidad de ofrecer servicios financieros, tanto préstamos como facilidades de depósito, de alta calidad y a bajos costos de transacciones para sus clientes. Al contrario, la inflación erosionó el poder de compra de sus carteras. Las pérdidas operacionales y por falta de recuperación de los préstamos las descapitalizaron. Para permitirles

---

[3] Véase los trabajos en Dale W Adams, Claudio González Vega y J.D. Von Pischke (eds.), *Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión*, San José: Ohio State University, 1987.

seguir operando, nuevas inyecciones de capital y de fondos prestables estuvieron acompañadas de cambios del nombre de la institución y cambios de la gerencia, pero las políticas incorrectas no fueron revisadas.

## III. Microempresa y crédito

La evaluación de estas experiencias pasadas sugiere dos preguntas importantes:

(a) cuál es el papel del crédito (y de otros servicios financieros) en el desarrollo de la microempresa y

(b) cuáles son los determinantes de un "programa de crédito" exitoso.

El énfasis en los programas de crédito refleja en buena medida la creencia bastante generalizada de que la falta de financiamiento es la restricción más importante a que se enfrenta un microempresario que busca iniciar o agrandar su negocio. Este no es necesariamente el caso. El crédito no es lo único que importa; tal vez no es ni siquiera el ingrediente de éxito más importante. Lo que ocurre es que otros problemas que afectan al desempeño de las microempresas hacen que la falta de fondos parezca ser la limitación más importante.

Poca liquidez es, sin embargo, usualmente más bien un síntoma que una causa de los problemas de la microempresa. La decisión equivocada de producir un bien por el que no existe demanda; o de producir para un mercado muy estrecho o en el que no se poseen ventajas competitivas; o de fijar un precio incorrectamente se manifestará siempre como falta de liquidez. Los inventarios excesivos, las ventas bajas y esporádicas, costos de operación demasiado elevados siempre le pondrán presión al capital de trabajo de una microempresa.

Lo que muchos suponen es que, con crédito, de alguna manera se pueden superar (o esconder) por algún tiempo esas malas decisiones o debilidades de la microempresa. Tal vez la iliquidez resultante pueda ser aliviada con crédito; sin embargo, los fondos adicionales no pueden, *per se*, corregir los problemas subyacentes. El crédito no puede crear el mercado que no existe, no puede transferir la tecnología que no se conoce, no puede convertir en empresario a quien no tiene esa habilidad. Crédito en estos casos lleva al fracaso tanto del microempresario como del programa que lo apoyó. El crédito no es una panacea: más fondos no necesariamente resuelven todos los problemas.

El crédito importa cuando la expansión de una actividad productiva requiere capital de trabajo adicional para comprar insumos en mejores condiciones, para vender en el momento más oportuno (con mayor ganancia), para atender una demanda en aumento. Cuando el crédito importa, el microempresario es un verdadero sujeto de crédito y estará en capacidad de cubrir una tasa de interés de mercado y de cancelar su obligación en el plazo convenido. Además de crédito, por otra parte, el microempresario demanda acceso a facilidades de depósito seguras, convenientes y suficientemente rentables, para manejar mejor su liquidez y conservar sus reservas de valor. Aunque no siempre son críticos, cuando importan, los servicios financieros importan mucho.

El énfasis que se ha puesto en los programas de crédito refleja que usualmente resulta más fácil desembolsar fondos que transmitir conocimientos, crear destrezas o modificar patrones de conducta. Desembolsar fondos es políticamente más sencillo que reformar un entorno cargado de distorsiones y de costos de transacciones que reprimen la acción productiva del microempresario. Esta tendencia a concentrar esfuerzos en

actividades de crédito se ha visto recientemente reforzada, además, por una oferta en aumento de los fondos de los organismos internacionales.

## IV. Crédito y organizaciones de desarrollo

No está claro, sin embargo, que las organizaciones ejecutoras de estos programas de crédito, incluyendo un elevado número de organizaciones no gubernamentales, puedan absorver los fondos con la velocidad en que están haciéndose disponibles y que al mismo tiempo logren fortalecer su viabilidad institucional, a menos de que experimenten transformaciones importantes.

No hay nada más fácil que regalar dinero. El gran problema del crédito estriba en la recuperación. Usualmente, el mayor incentivo para que el deudor cumpla con sus obligaciones es la expectativa de nuevos, mayores y menos costosos préstamos en el futuro. Cuando esta expectativa no existe, resulta muy difícil recuperar los préstamos. Esta expectativa descansa, a la vez, en la imagen de un programa sólido y permanente, que estará ahí en el futuro. Esta imagen la brinda la viabilidad financiera de la organización.

El desafío consiste, entonces, en romper el círculo vicioso de una percepción de transitoriedad, no de permanencia, y de una imagen de poca viabilidad financiera, seguidas de morosidad y pérdidas de operación, que llevan a la descapitalización y muerte del programa. El desafío consiste en crear un círculo virtuoso de políticas sanas y comportamiento firme, que impriman una imagen de viabilidad, seguida por la recuperación exitosa de los préstamos y el fortalecimiento y expansión de la organización. El peligro es que la inundación de fondos debilite este círculo virtuoso.

## V. Organizaciones filantrópicas o instrumentos de desarrollo

Muchos programas de microempresa nacieron como organizaciones filantrópicas, encauzadas a ayudar a un número limitado de microempresarios. Estas organizaciones constituyen instrumentos útiles para canalizar actividades caritativas, encaminadas a aliviar en forma modesta algunas manifestaciones de la pobreza. Cuando han otorgado crédito, estos programas lo han hecho casi siempre de manera subsidiada, en montos menores, para un número pequeño de beneficiarios. Sus actividades no constituyen, en realidad, un verdadero programa de crédito: la evaluación de la capacidad de pago del deudor es somera, la recuperación de los préstamos tímida y circunstancial y el precio que se cobra por el uso de los fondos (las tasas de interés) no refleja ni siquiera su costo de oportunidad.[4] En buena medida, los programas filantrópicos son instrumentos para canalizar transferencias, total o parcialmente gratuitas, a pequeños grupos de necesitados.

Los instrumentos filantrópicos constituyen un ingrediente importante de los esfuerzos de solidaridad humana que surgen en toda sociedad. Cumplen un papel valioso y merecen todo nuestro respeto. Responden a motivaciones caritativas específicas y muestran modalidades muy variadas. Nunca desaparecerán, mientras el ser humano sienta compasión por sus semejantes. Para sobrevivir, sin embargo, estos programas requieren de inyecciones continuas de recursos externos a la organización. Su permanencia está totalmente condicionada a la voluntad de los donantes, sin cuyos aportes la organización no puede sobrevivir.

---

[4] Véase los artículos en Claudio González Vega y Tomás Miller Sanabria (eds.), *Financiamiento y Apoyo a la Microempresa*, San José: Academia de Centroamérica, 1990.

La nueva visión en el campo de los programas de microempresa, sin embargo, es la idea de que éstos pueden ser algo más que simples mecanismos filantrópicos: la idea de que pueden ser *instrumentos de desarrollo*. Desde esta nueva perspectiva, han recibido un apoyo cuantioso de los gobiernos y, sobre todo, de los organismos internacionales (Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial), así como de fundaciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

Algunos programas de microempresa de origen filantrópico han decidido transformarse, a fin de convertirse en instrumentos de desarrollo. Los más exitosos de los antiguos programas, en particular, no se han escapado a la presión de someterse a esta transformación. Pero no todos tienen por qué cambiar. Sus motivaciones y sus recursos son muy diversos y algunos cumplirán mejor su papel siendo siempre organizaciones de caridad. Este es un papel valioso.

Algunos otros programas de microempresa surgieron por la iniciativa de empresarios exitosos, con una fuerte motivación social (ADEMI en República Dominicana, FUPACODE en Paraguay, FUNADEH en Honduras). Por las inclinaciones de sus fundadores, estos programas han encontrado más fácil emprender las transformaciones requeridas para llegar a ser un instrumento de desarrollo. Sus fundadores conocen cómo desarrollar una empresa.

Finalmente, durante la última década, algunos programas han sido creados con la intención específica de que sean instrumentos de desarrollo.[5] Para esto se requiere un diseño institucional y una estructura organizativa muy diferentes a los de una agencia filan-

---

[5] Un ejemplo exitoso es el Badan Kredit Kecamatan (BKK) de Indonesia y otros programas semejantes desarrollados en ese país.

trópica.[6] Porque su contribución puede llegar a ser muy significativa, de aquí en adelante me ocupo de aquellos programas de microempresa con el deseo y la capacidad de ser instrumentos de desarrollo.

## VI. Viabilidad institucional

El ingrediente principal en el éxito de un programa de microempresa y, por lo tanto, en su capacidad para tener un impacto positivo importante sobre su beneficiarios, es su viabilidad institucional. Sólo un programa viable puede ofrecerle servicios permanentes y confiables a sus beneficiarios. Sólo un programa viable puede crecer a fin de alcanzar un número significativo de microempresarios. Sólo un programa viable pueder ser un instrumento eficaz de desarrollo.

Una institución viable es autosuficiente y es apreciada por su clientela. Estos son los dos criterios básicos:

(a) poder valerse por sí misma y

(b) contar con el apoyo de sus beneficiarios.

En el caso particular de un programa de crédito, estos criterios requieren que, con sus ingresos, la organización sea capaz de cubrir sus costos, que ofrezca un servicio de alta calidad, que lleve sus servicios a un número creciente de clientes, que sea dinámica y desarrolle nuevos productos y servicios y que esté constantemente buscando maneras para aumentar su eficiencia y para reducir, tanto sus propios costos, como los costos en que

---

[6] Una organización con una motivación filantrópica puede reconocer, sin embargo, que para ser más eficaz tiene que operar como una empresa.

incurre su clientela.[7] Esto implica que la organización se comporte como una empresa y que espere que sus clientes se comporten como empresas. Operar sin motivo de lucro no significa tener vocación de pérdidas. Significa, más bien, generar ganancias que, en lugar de ser distribuidas como dividendos, se utilizan para capitalizar la organización y así permitirle cumplir mejor con su misión en el futuro (e.g., alcanzar un mayor número de beneficiarios).

Una organización viable es permanente: llegó para quedarse. Una organización viable tiene credibilidad y retiene a sus buenos empleados y gerentes, porque su futuro está garantizado. Típicamente, un programa viable moviliza tanto fondos de sus clientes como de otras fuentes locales. Cuenta con el apoyo y la lealtad de todos sus participantes.

## VII. Capacidad de prestar

La viabilidad de un programa de crédito de microempresa mejora cuando logra aumentar (o por lo menos mantener) el flujo de sus fondos prestables, medido en términos reales, a través del tiempo. La capacidad de prestar de estos programas es sostenible cuando:

(a) protegen sus carteras de la inflación,

(b) recuperan vigorosamente los préstamos, a fin de poder atender clientes nuevos,

---

[7] Desde la nueva perspectiva, es más apropiado hablar de *clientes* que de *beneficiarios*. Beneficiario connota una transferencia gratuita: "a caballo regalado no se le piden prendas". Cliente presume la existencia de una demanda y la prestación de un servicio valioso. El cliente exige calidad y está dispuesto a pagar por ella.

(c) movilizan recursos locales agresivamente, a fin de ampliar su servicio y

(d) le imponen costos de transacciones bajos a su clientela.

Cuando le falta viabilidad, la supervivencia del programa de crédito a la microempresa es cuestionada por la clientela. Niveles crecientes de morosidad serán la evidencia de esta pérdida de apoyo. El no pago de los préstamos es una señal de que los deudores no están interesados en la supervivencia de la institución. Si ellos no esperan que el programa esté en capacidad de suministrar un servicio permanente, no van a valorar su relación con la organización y no van a tener cuidado en proteger esa conexión con el servicio oportuno de sus obligaciones crediticias.

## VIII. Movilización de ahorro

Cuando los programas de crédito microempresarial no movilizan depósitos voluntarios de la comunidad local, no sólo sus oportunidades para crecer serán menores, sino que carecerán de ese apoyo de la comunidad indispensable para sobrevivir. Una mayor dependencia de la movilización de recursos locales ha sido crítica para muchos intermediarios financieros, cuando severas restricciones fiscales han reducido la capacidad de los gobiernos para capitalizar a estas instituciones con transferencias presupuestarias, cuando los objetivos de los programas de estabilización macroeconómica han eliminado el acceso al redescuento del Banco Central y cuando la crisis internacional de la deuda ha reducido el acceso a los ahorros externos.

La movilización de depósitos no es una tarea sencilla, sin embargo. Por eso es que, en algunas circunstancias, las programas de crédito a la microempresa podrían más bien

utilizar otras modalidades de movilización de fondos locales, tales como el patrocinio de la movilización de ahorros de los clientes, mediante la creación de nexos con intermediarios financieros ya establecidos, los que tal vez cuenten con mejores oportunidades para ofrecer el servicio de depósitos. Estos intermediarios encontrarían, en esta relación, una oportunidad para otorgarle préstamos al programa de microempresa. Cuando se niega la posibilidad de movilizar ahorros, se reduce la viabilidad de los programas y se excluye al cliente del acceso a las facilidades de depósito, un servicio importante. La reforma financiera global no debiera ignorar estas cuestiones.

En todo caso, para ser viables, los programas de crédito a la microempresa deben comportarse *como si* fuesen instituciones donde los depositantes existen, donde los depositantes importan, aun cuando no se estén movilizando depósitos. Cuando se tiene esta perspectiva, de proteger los intereses de los depositantes, las prácticas y los procedimientos utilizados buscan proteger la integridad de los fondos prestables del programa. Cuando este es el caso, la condición de sujeto de crédito del cliente se toma en cuenta con más seriedad. Cuando este es el caso, los esfuerzos y los procedimientos para la recuperación de los préstamos son enfatizados más fuertemente que el desembolso rápido de los fondos. Cuando se tiene la perspectiva del depositante, la diversificación de la cartera interesa como un instrumento para manejar mejor el riesgo, en vez de concentrar todos los préstamos en unas pocas actividades relacionadas.

Instituciones dominadas por los intereses de los deudores, en cambio, se han caracterizado por la ausencia de un concepto claro del riesgo y del costo de sus operaciones. Estas organizaciones han tratado de canalizar fondos con propósitos específicos, a clientelas

meta, a tasas de interés subsidiadas, en vez de evaluar la capacidad de pago del deudor y el grado de riesgo que la institución asume. En una institución donde la mentalidad es proteger los intereses del depositante, por otro lado, el componente más importante del accionar de la organización es un manejo cuidadoso del riesgo. Si un programa de crédito a la microempresa por alguna razón no puede o no debe movilizar depósitos, en todo caso debe comportarse *como si* los recursos que está utilizando fueran de depositantes, a quienes tendría que dar cuenta de qué ha pasado con esos recursos. Esto contribuirá, más que cualquier otra cosa, a que el programa sea viable.

Programas de crédito a la microempresa viables tampoco deben convertirse en instrumentos de patronaje político. Altos niveles de intromisión política y el sesgo de sus objetivos en contra de una eficiente intermediación financiera los destruirían. Con el objeto de sobrevivir, estos programas deben enfatizar su papel como intermediarios financieros. Deben operar bajo el supuesto de que la eficiente provisión de servicios financieros es *per se* una importante contribución al desarrollo del sector microempresarial.

## IX. Integridad de la cartera

La principal responsabilidad de un programa de crédito a la microempresa es mantener la integridad de sus fondos prestables. El programa mantiene esos fondos en custodia, a nombre de los donantes y depositantes (incluyendo las agencias internacionales) que le confiaron esos fondos, de forma que pudieran, a la vez, facilitar actividades productivas microempresariales. Si el programa no protege estos recursos, rompe el acuerdo con las fuentes de los fondos, las que esperan recuperarlos. Si este poder de compra no es prote-

gido, el intermediario encontrará imposible ofrecer servicios de préstamo a sus deudores, cuando éstos necesiten su apoyo.

Para mantener la integridad de los fondos prestables, el programa debe evitar la posibilidad de que su poder de compra sea erosionado por la inflación. Esto será posible únicamente si las tasas de interés que se cobran por los préstamos son positivas en términos reales; es decir, si son más altas que la tasa de inflación. Las políticas de tasas de interés de la institución deben responder, por lo tanto, a las tasas de inflación esperadas. Si la tasa de interés no es superior a la tasa de inflación, el poder de compra de la cartera se reducirá. Por lo tanto, va a estar en posición de ofrecerle el mismo servicio de crédito a una proporción cada vez menor de su clientela original. Si tratara de darle servicio a todos los clientes originales, tendría que irles reduciendo el poder de compra transferido. De una u otra forma, la calidad del servicio se habría deteriorado y la institución perdería el apoyo de sus clientes.

A fin de mantener la integridad de los fondos prestables, la institución debe también recuperar sus préstamos. Un intermediario que cada año pierde 20 por ciento de su cartera debido a que no le pagan, llega a descapitalizarse de la misma manera que con un proceso inflacionario elevado. Más aun, la falta de pago genera un efecto demostración negativo. Si otros clientes no pagan, y se salen con la suya, ¿por qué he de pagar yo?

A fin de mantener la integridad de los fondos prestables, la institución debe también evitar pérdidas de operación. Esto implica tanto una reducción de los costos de operación, evitando desperdicios e ineficiencia, como asegurar la manera de obtener ingresos suficientes. El interés efectivamente ganado constituye la fuente más importante de ingresos para

un intermediario financiero. La tasa de interés cobrada por los préstamos debe cubrir la inflación esperada y los costos de operación de la institución, a la vez que hace posible crear suficientes reservas contra pérdidas por falta de pago. Alcanzar este balance no es una tarea sencilla. Si no se evitan estas filtraciones de poder de compra, sin embargo, la institución llegará a desaparecer.

## X. Servicios de calidad

Un programa de crédito a la microempresa será viable, además, en la medida en que ofrezca servicios de alta calidad. Un microempresario está interesado no sólo en un suficiente poder de compra de los fondos del préstamo; también desea que los préstamos sean desembolsados oportunamente, que el procedimiento sea sencillo y flexible, que el plan de amortización corresponda adecuadamente a su flujo de caja y que el plazo del préstamo corresponda con la naturaleza de la inversión que se va a llevar adelante. Todo esto determina la calidad del servicio.

No siempre es sencillo establecer la condición de sujeto de crédito. Para este propósito lo más importante es que la institución acreedora adquiera suficiente información acerca del deudor, a fin de poder estimar la probabilidad de falta de pago. Esta información es acumulada a través de la experiencia y de una continua relación con un cliente particular. Una vez que su reputación de buen deudor ha sido establecida, el cliente la protege, ya que constituye un valioso activo intangible. Pero será un activo valioso, solo si el programa de crédito es permanente, en vez de transitorio. Será un activo valioso, solo si su reputación de buen pagador significa un flujo de préstamos asegurado en el futuro. Pero si el

programa no va a vivir más allá de dos años más, el valor presente de este activo es mucho menor. La viabilidad del programa depende de esta percepción de permanencia.

El deudor también desea que el programa sea confiable. Las pérdidas esperadas por falta de acceso al crédito, cuando éste es requerido, tal como en una emergencia, pueden ser altas. Un servicio tardío le causa costos adicionales al productor. Hay muchas ventajas para un cliente, además, de mantener sus depósitos y conducir sus transacciones crediticias en una misma institución. El interés primordial del cliente es, por lo tanto, una institución sólida y viable, con la cual desarrollar una relación financiera de largo plazo. Esto es, por cierto, la naturaleza de su contrato implícito con el prestamista informal. Los programas de crédito a la microempresa tienen mucho que aprender de los prestamistas informales.

## XI. Bajos costos de transacciones

La viabilidad de un programa de crédito a la microempresa se fortalece si ofrece servicios a bajo costo. Esto no significa que las tasas de interés deban mantenerse artificialmente bajas. ¿Cuál es el valor de una tasa de interés baja, si los préstamos son desembolsados varios meses tarde, cuando ya no se necesitan, o si la institución no autoriza los gastos que el productor desea? ¿Cuál es el valor de una tasa de interés baja, si descapitaliza a la organización, al punto de que tiene que disminuir los montos que puede prestar? ¿Cuál es el valor del crédito subsidiado, si el cliente lo puede obtener este mes sí, pero no el siguiente?

Hay que reconocer que, a fin de poder ofrecer servicios de alta calidad, los programas de crédito a la microempresa necesitan márgenes de operación adecuados. Es necesa-

rio reconocer también que servicios de baja calidad le imponen al cliente costos adicionales, que hacen el crédito aun más caro. Préstamos atrasados reducen la rentabilidad de sus actividades productivas. Procedimientos engorrosos desperdician su tiempo y esfuerzo. Lo que parece barato resulta ser caro.

El suministro de servicios financieros nunca es barato. Lo que importa para las decisiones de producción e inversión del microempresario es el costo total de los fondos. Las tasas de interés son sólo una porción de estos costos, frecuentemente no la más importante. Hay otros costos implícitos, tales como el costo de oportunidad del tiempo utilizado en la transacción o las pérdidas debidas a retrasos en el desembolso de los fondos. En el caso del crédito formal hay gastos legales, comisiones, estados contables, estudios de factibilidad, impuestos, costos de viaje y sobornos. Cuando estos otros costos son altos, los préstamos son caros. No es de extrañar, entonces, que el microempresario no acuda a los bancos. Estos costos adicionales al pago de intereses tienden a ser particularmente altos en el caso de pequeñas transacciones crediticias.

Lo que importa para el programa de crédito a la microempresa es un margen financiero que cubra el costo de la movilización de fondos y los costos y riesgos de prestar y que deje un excedente que haga posible el crecimiento de la organización. Un programa que no es rentable, se estanca, y si produce pérdidas, se reduce y desaparece. Los márgenes de intermediación necesitarían ser excesivamente amplios, sin embargo, cuando no hay un vigoroso cobro de los préstamos, ya que esto obliga a las instituciones financieras a acumular reservas a fin de evitar descapitalizarse. Aparte de una mayor eficiencia operativa, una reducción de la morosidad es por lo tanto necesaria a fin de reducir el costo del crédito.

## XII. Determinantes de éxito

He tenido oportunidad de evaluar muchos programas de crédito a la microempresa. La evaluación de estos programas ha mostrado que los clientes se benefician más cuando existe viabilidad institucional. El aumento en el empleo y el crecimiento de los ingresos de los microempresarios ha sido mayor entre más viable y fuerte ha sido el programa.[8]

Estas evaluaciones han confirmado que un programa de crédito a la microempresa tiene más probabilidades de éxito si la organización muestra un fuerte deseo de autosuficiencia y de crecimiento. Estas motivaciones se reflejan en un reconocimiento claro del valor del dinero (en el tiempo) y de la magnitud y naturaleza de los riesgos asociados con un programa de crédito. Este reconocimiento da lugar, a su vez, a políticas financieras sanas, cuyo objetivo es la viabilidad de la organización y no la canalización de subsidios (por un período comparativamente corto, a un número pequeño de beneficiarios).

Además, un programa de crédito a la microempresa tiene más probabilidades de éxito si la organización se especializa totalmente en la provisión de servicios financieros, en contraste con organizaciones que intentan atender a diversos tipos de beneficiarios, con muchos servicios de distintas clases. La especialización caracteriza a los programas *minimalistas*, cuyo éxito es cada día reconocido más ampliamente.[9]

---

[8] Claudio González Vega y Rodrigo A. Chaves, "On the Viability of Microenterprise Credit Programs: Four Case Studies", Columbus: Ohio State University, 1991.

[9] James J. Boomgard, "AID Microenterprise Stock-Taking: Synthesis Report," Washington, D.C.: Agency for International Development, 1989. Existe todavía bastante debate acerca de este punto. Los gerentes de algunos programas exitosos, como FUNADEH en Honduras y la Fundación Carvajal en Colombia, han manifestado que el entrenamiento (en administración) y la asistencia técnica (cobrada) han sido ingredientes importantes en el éxito de estos programas.

Una organización especializada, pero a la vez flexible, tiene más oportunidades de éxito *como* programa de crédito. Esto se debe a que sus gerentes podrán enfocar mejor su atención a tratar de anticipar problemas eventuales y a diseñar los cambios requeridos para enfrentarlos. Estas organizaciones reaccionan más rápidamente a cambios en el entorno y a nuevas oportunidades de crecimiento. Esta capacidad para reaccionar con agilidad es un determinante crítico del éxito, particularmente en vista del entorno macroeconómico inestable y las presiones inflacionarias típicas de los países latinoamericanos en la década de los ochentas.

Un área donde el programa de crédito debe contar con la mayor flexibilidad es en la determinación de las tasas de interés y otros precios de sus servicios. No todos los préstamos externos a las organizaciones de desarrollo les han permitido esta flexibilidad. Con frecuencia, las tasas a cobrar a los deudores finales han sido prefijadas en el contrato de préstamo, con el propósito de beneficiar a los deudores. Cuando la inflación se aceleró, sin embargo, la organización se vió descapitalizada por la erosión del poder de compra de sus fondos prestables y perdió capacidad para lograr sus propósitos. Los perdedores fueron, en última instancia, los clientes de la organización.

Por otra parte, al preguntárseles, la mayoría de los beneficiarios de los programas evaluados indicó que están dispuestos a pagar tasas de interés más altas, cuando los procedimientos son más simples y la entrega de los fondos más oportuna. Lo que importa es el costo total de la transacción. Hemos aprendido que mantener las tasas de interés artificialmente bajas para beneficiar a los pobres es una idea bien intencionada que no funciona. Al final de cuentas, ni el deudor ni el programa se benefician. La mayoría de los organis-

mos internacionales han cambiado desde entonces sus políticas y últimamente enfatizan la viabilidad del programa como criterio para sus préstamos.

Las tasas a cobrar a los beneficiarios deben ser al menos las de mercado y los esfuerzos institucionales deben encaminarse a simplificar el procedimiento y aligerar los trámites, para reducir los costos de transacciones del deudor.[10] En resumen, los programas de crédito a la microempresa deben ser inducidos a cobrar tasas de interés suficientemente altas y a convertir la revisión frecuente de esas tasas en una práctica normal de sus decisiones de gerencia financiera. Como en cualquier otra actividad, la gerencia financiera debe ser sensible a los cambios en el entorno y responder con nuevos precios ante las nuevas circunstancias.

De la misma manera, la práctica generalizada entre los organismos internacionales de asignar rígidamente componentes del margen financiero para propósitos específicos no tiene validez. Aunque una asignación mínima para ciertos propósitos (como reservas para falta de pago de los préstamos) es deseable, la determinación de cuál es el margen apropiado en cada momento y situación es también una decisión típica de gerencia financiera. El donante no debe prefijar rígidamente esos márgenes, porque al hacerlo restringe la oportunidad de que el programa desarrolle esta capacidad gerencial y porque, conforme las circunstancias cambian, el margen debe ser ajustado. La inflación, por ejemplo, obliga a una ampliación de esos márgenes.

---

[10] Tasas superiores a las de mercado son esperables, en vista de los riesgos y costos de atender este tipo de clientela. Con frecuencia esto se hace políticamente difícil, pero puede ser superado con el cobro de comisiones.

La diversificación de la cartera es uno de los fundamentos de un programa exitoso de crédito a la microempresa. Este principio general de manejo financiero tiene particular importancia en el caso de microempresas, cuyas fuentes de ingresos son frágiles. Un problema que significaría un resfrío para un empresa establecida, podría convertirse en una pulmonía mortal en el caso de un microempresario. El programa de crédito debe evitar, por lo tanto, una concentración de los préstamos en un grupo homogéneo de deudores.

Las agencias internacionales deben permitirle a los programas máximas oportunidades para diversificar su cartera. ¿Cuál es la regla en este caso? Si un simple evento (salvo que sea un desastre natural generalizado) puede reducir sustancialmente la capacidad de pago de la mayoría de los deudores del programa, entonces no se habrá alcanzado una diversificación adecuada de la cartera. Esta es una condición difícil de alcanzar para un programa local de microempresa.

## XIII. Varios caminos

En general, los programas de crédito manejados por ministerios y otros entes del sector público tienen poca permanencia y menos éxito. Las agencias estatales típicamente caracen de la flexibilidad y agilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de la pequeña y la microempresa. Los programas estatales, con pocas excepciones, tienden a ser menos eficientes, por su burocratización, por la necesidad de operar con numerosos niveles de autoridad y porque, al ser muy vulnerables a la intromisión política, tienen menos éxito en recuperar los préstamos.

Las organizaciones privadas de desarrollo pueden alcanzar más éxito gracias a la motivación y esfuerzo de su personal, a su capacidad para tomar decisiones con rapidez y porque pueden responder a los problemas de los empresarios locales más eficazmente, ya que están más cerca de ellos y los conocen mejor. En general, estas organizaciones buscan mejorar el bienestar del microempresario, no simplemente conseguir su voto. A pesar de estas ventajas comparativas, sin embargo, las organizaciones privadas de desarrollo no tienen el éxito asegurado. Este éxito está condicionado a la solución de problemas de riesgo inherentes a los mercados de crédito.

La experiencia de las organizaciones privadas de desarrollo como agencias de crédito al sector de microempresas es muy reciente para poder sacar conclusiones. Las lecciones de los programas de crédito al pequeño agricultor no deben ser olvidadas, sin embargo. Esta experiencia sugiere que la tarea es difícil y que, aunque hemos aprendido bastante, todavía no contamos con la tecnología financiera adecuada para otorgar miles de pequeños préstamos a deudores de bajos ingresos y recuperarlos. En ausencia de soluciones ideales y recetas definitivas, tenemos que seguir explorando y experimentando.

En algunos países (Indonesia, Bangladesh) se ha tenido mucho éxito en llevar los servicios financieros de los bancos a clientelas marginales. Algunos países latinoamericanos (Chile, Bolivia, Panamá) han puesto en marcha programas de financiamiento de pequeñas y microempresas basados en bancos, de los que se espera una cobertura más amplia y exitosa de la clientela. Vale la pena intentarlo.

El reto importantísimo es: ¿cómo crear instituciones, reglas del juego que permitan que las microempresas exitosas o potencialmente exitosas puedan seguir adelante y florecer

y no desaparecer por errores de nuestras decisiones a la hora de enfrentarnos a la nueva realidad del mundo?[11] Es un mundo en el que posiblemente las microempresas estarán en un estado de mucho mayor fluidez, pero también tendrán acceso a cada vez mayores recursos. A su vez, las organizaciones privadas de desarrollo estarán en capacidad de acudir en su apoyo con un mayor número de instrumentos, con nuevas maneras de hacer las cosas.

Los años de la dependencia excesiva en los fondos de una sola agencia internacional o de algún otro donante están pasando ya. Esto significa que la necesidad de viabilidad institucional es mucho mayor, pero que las oportunidades para ser viable son también mayores. Estos cambios en el entorno tendrán inevitablemente impactos profundos en la manera como las organizaciones privadas de desarrollo tendrán que operar, en sus oportunidades de sobrevivir. Las que acepten el reto y la oportunidad que está implícita en todo esto y estén dispuestas a someterse a las transformaciones necesarias para poder sacar provecho de este nuevo mundo, saldrán al final del día fortalecidas y habrán servido como instrumentos de desarrollo. Pero habrá otras que perderán la oportunidad de transformarse, perderán la oportunidad de crecer y, sin duda, no sobrevivirán como empresas, ni sus beneficiarios sobrevivirán como actividades productivas. Sus recursos tendrán que ser reasignados a otras actividades productivas. Muchos de los programas de microempresa en Bolivia cuentan ya con la experiencia y con las ventajas comparativas para hacer bien lo que están haciendo y para poder salir adelante en este nuevo mundo con mucho éxito.

---

[11] Claudio González Vega, "Rural Banking in a Hostile Environment: Survival Measures," Roma: FAO, 1991.

## REFERENCIAS

Adams, Dale W, Claudio González Vega y J.D. Von Pischke (eds.), *Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión*, San José: Ohio State University, 1987.

Boomgard, James J., "AID Microenterprise Stock-Taking: Synthesis Report," Washington, D.C.: Agency for International Development, 1989.

González Vega, Claudio, "Rural Banking in a Hostile Environment: Survival Measures," Roma: FAO, 1991.

González Vega, Claudio y Tomás Miller Sanabria (eds.), *Financiamiento y Apoyo a la Microempresa*, San José: Academia de Centroamérica, 1990.

González Vega, Claudio y Rodrigo A. Chaves, "On the Viability of Microenterprise Credit Programs: Four Case Studies", Columbus: Ohio State University, 1991.