PN-ABL-747

# AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
# PPC/CDIE/DI REPORT PROCESSING FORM

**ENTER INFORMATION ONLY IF NOT INCLUDED ON COVER OR TITLE PAGE OF DOCUMENT**

1. Project/Subproject Number: 936-5450

2. Contract/Grant Number: DHR-5450-A-00-9084-00

3. Publication Date: 10/90

4. Document Title/Translated Title:

5. Author(s)
1. Vega, Claudio G.
2.
3.

6. Contributing Organization(s):

7. Pagination: 32p.

8. Report Number: ESO # 1676

9. Sponsoring A.I.D. Office: R&D/EID

10. Abstract (optional - 250 word limit)

11. Subject Keywords (optional)
1.
2.
3.
4.
5.
6.

12. Supplementary Notes

13. Submitting Official: M. Brinkerhoff, R&D/EID

14. Telephone Number: (703) 875-4491

15. Today's Date: 7/23/92

DO NOT write below this line

16. DOCID

17. Document Disposition: DOCRD [ ] INV [ ] DUPLICATE [ ]

AID 590-7 (10/88)

PN-ABL-747

Economics and Sociology
Occasional Paper No. 1676

# MARCO TEORICO Y EXPERIENCIAS EN EL FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

por

Claudio González Vega

October 1990

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

**Abstract**

This paper examines issues related to the provision of financial services to microenterprises in developing countries. It claims that many programs lack essential components of a genuine credit activity. It discusses the importance of credit in microenterprise development and the features of alternative methodologies for disbursing loans, discussed in the Aid Microenterprise Stock-Taking. It emphasizes the importance of financial viability for institutional survival.

# MARCO TEORICO Y EXPERIENCIAS EN EL FINANCIAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA[1]

por

Claudio González Vega

En diciembre del año pasado, en el Seminario sobre Financiamiento de la Pequeña Empresa en Costa Rica, mencioné el interés creciente que existe de parte de los gobiernos, de las agencias internacionales y de una multitud de organizaciones privadas de desarrollo (OPD) por atender la demanda por servicios financieros de las pequeñas empresas y de las microempresas.[2] Esta preocupación por proporcionar los servicios financieros requeridos ha sido, en buena medida, reflejo de un interés generalizado y creciente por el desarrollo de estos frágiles agentes económicos: las pequeñas empresas y las microempresas. Estas unidades económicas se perciben cada día más como importantes mecanismos para aliviar la pobreza, para crear oportunidades de empleo y para que algunos de los grupos más necesitados generen ingresos mayores.

## I. Un creciente interés por el crédito

[1] Este trabajo se presentó en el segundo seminario "Financiamiento y Apoyo a la Pequeña y a la Micro Empresa" celebrado el 11 de Octubre de 1989. Se conserva el estilo de la presentación oral. El trabajo se publicó en Claudio González Vega y Tomás Miller, eds. Financiamiento y Apoyo a la Microempresa, San Jose: Academia de Centroamérica, 1990.

[2] Véase Claudio González Vega, "El Financiamiento de la Microempresa," en Claudio González Vega y Tomás Miller, Eds. Financiamiento y Apoyo a la Microempresa, cit.

Los intentos por apoyar a la microempresa pueden tomar muy diferentes formas. Existe así una gran diversidad de enfoques y de metodologías para llevar adelante el esfuerzo de promoción. Un ingrediente que casi nunca falta, que está presente en la gran mayoría de los programas y que ha venido tomando cada vez más fuerza en Costa Rica, es el crédito, ya sea por sí solo, o como parte de un paquete que también incluye actividades de capacitación y de asistencia técnica.

¿Qué explica el énfasis tan marcado de la dimensión de crédito en los programas de apoyo a la microempresa? En cierta medida, este hincapié ha sido reflejo de la creencia generalizada de que la falta de acceso al crédito es posiblemente la restricción más seria a que se enfrenta un pequeño empresario. Si efectivamente es cierto que el crédito es indispensable para iniciar o hacer crecer un negocio, en su ausencia se convierte en una restricción casi prohibitiva para llevar adelante el propósito del empresario. Este supuesto no siempre se cumple. sin embargo, en la realidad.

El énfasis que se ha puesto en el crédito ha reflejado también el hecho de que muchas veces resulta más fácil desembolsar fondos que prestar algunos de los otros servicios que necesita la microempresa. Simplemente desembolsar fondos es, sin duda, una tarea mucho más sencilla que, por ejemplo, proporcionar una asistencia técnica específica y eficaz sobre algún aspecto de la producción en una actividad determinada.

Esta tendencia a concentrar esfuerzos en desembolsar dinero se ha visto, además, acentuada en los últimos años por una oferta creciente de fondos de los organismos internacionales, fundaciones filantrópicas y otras agencias, los que han puesto recursos a disposición de las organizaciones ejecutoras de programas para la promoción de la

microempresa, tales como las OPD. En algunos casos, los organismos internacionales han colocado más fondos de los que algunas organizaciones privadas de desarrollo pueden razonablemente absorber. Esto ha producido una inundación de fondos y un énfasis demasiado grande en todo lo que es crédito.

## II. No siempre son verdaderos programas de crédito

Muchos de estos programas tienen de crédito poco más que el nombre. Se denominan programas de crédito, pero realmente no poseen las características de un verdadero programa de crédito. No hay de por medio, por ejemplo, una buena evaluación de la capacidad de pago del deudor. Tampoco se identifica certera y adecuadamente quién es sujeto de crédito y quién no lo es. Esta identificación de sujetos de crédito es precisamente una de los funciones más importantes que debe cumplir un sistema financiero eficaz.

En muchos de estos programas no hay de por medio, tampoco, un esfuerzo vigoroso de recuperación de los préstamos, que permita el regreso a la institución de los fondos prestados. Solo con esta recuperación se puede garantizar la permanencia del mecanismo de crédito, una permanencia que da al cliente la tranquilidad y la seguridad de que podrá tener acceso a ese servicio cuando lo necesite en el futuro.

Se trata en muchos casos, además, de programas de crédito donde el precio que se cobra por los fondos, es decir, la tasa de interés activa, no refleja ni el costo de oportunidad de esos recursos, ni los costos operativos de desembolsarlos y hacer llegar los fondos a los

beneficiarios. Se trata más bien de mecanismos de desembolso de transferencias total o parcialmente gratuitas de fondos, disfrazadas como programas de crédito.

Estos mecanismos no solo son bastante imperfectos como instrumentos de crédito, sino que, además, al no proporcionar oportunidades de depósito a su clientela, distan mucho de ser instrumentos eficaces de intermediación financiera. Como no se interesan por la movilización de los ahorros, no cumplen con la doble función de intermediar, es decir, de mediar entre dos partes: depositantes y deudores. De las dos funciones del sistema financiero, la movilización de fondos, por una parte, y el otorgamiento de préstamos, por otra, solo se interesan en esta última.

Cada día sabemos con mayor certeza que el acceso a facilidades de depósito seguras, convenientes y razonablemente rentables es muy importante. Movilizar ahorros es un servicio valioso para la clientela, inclusive para una clientela de pequeños empresarios o de microempresarios, quizás tan importante para ellos como el acceso a los préstamos. Por eso hay que preocuparse porque el acceso a los servicios de depósito exista, ya sea que lo proporcione la organización privada de desarrollo directamente, o que ésta se interese por propiciar, de alguna manera, el acceso a otra institución financiera que pueda proporcionar ese servicio. Desconocer que existe la necesidad de un servicio de depósitos adecuado es desconocer la mitad de lo que representa el proceso de intermediación financiera.

Lo que se ha observado alrededor del mundo, en la experiencia con esos pocos programas que sí han puesto énfasis en esta dimensión de la intermediación financiera, es que efectivamente existe una demanda muy intensa, entre las unidades económicas pequeñas, por las facilidades de depósito. Esto ha sido particularmente cierto en las zonas

rurales, donde no existen otras opciones suficientemente adecuadas para manejar liquidez y mantener reservas. El ejemplo del Grameen Bank en Bangladesh o la experiencia del Banco Agrícola de la República Dominicana, así como la de algunas cooperativas de ahorro y crédito que han estado vinculadas en este último país a proyectos de la Universidad de Ohio State, han demostrado que existe una gran demanda por los servicios de depósito. El Banco Agrícola nunca antes había movilizado depósitos; pero hace unos cuatro años inició este esfuerzo. Desde entonces, el Banco ha captado alrededor de 150.000 pequeñas cuentas rurales de ahorro. Esto es casi tres veces el número de préstamos que otorga ese banco y representa un número de depositantes tan grande o mayor que en cualquier otro banco de la República Dominicana.

## III. ¿Cuán importante es el crédito?

En el diseño y en la práctica de muchos de los programas de apoyo a la microempresa, el crédito es uno de los ingredientes más importantes. No faltan algunos expertos, sin embargo, que pongan en entredicho esa creencia de que el crédito es la restricción más importante para el desarrollo de la microempresa. Estos expertos afirman que el crédito no es lo único que importa y que, tal vez, ni siquiera es lo más importante. Lo que ocurre es que otros problemas que afectan el desempeño de las microempresas hacen que la falta de crédito parezca ser la limitación más importante. La falta de liquidez en las empresas es, en un buen número de casos, más bien un síntoma de los problemas de esas empresas y no su causa.

Si un microempresario toma la decisión equivocada de producir un bien sin demanda, o si toma la decisión de producirlo para el mercado incorrecto, o si fija el precio de venta a un nivel equivocado, estas malas decisiones se manifestarán como una falta de liquidez, como una insuficiencia de fondos. Lo que suponen muchos es que con crédito se podrían, de alguna manera, superar o esconder por algún tiempo esas malas decisiones. Al fin y al cabo, lo que el crédito hace es transferir poder de compra generalizado, que sirve para adquirir cualquier cosa, pagar cualquier cuenta o cubrir cualquier gasto. Si con dinero o con crédito se puede comprar lo que falta, pagar el factor de la producción cuyo costo es excesivo o mantener un inventario demasiado elevado, a pesar de que no haya ventas, se podría pensar que dicho poder de compra adicional puede superar estas deficiencias. Lo que en realidad está ocurriendo es que estos inventarios excesivos, estas ventas bajas y esporádicas, estos elevados costos de operación simplemente están poniendo presión sobre el capital de trabajo de la empresa y están dando la impresión de que se trata de un problema de crédito. Si hubiera crédito, se piensa que ya se habría resuelto todo.

Lo importante es reconocer que con el crédito no necesariamente se pueden resolver todos los problemas, ni al nivel individual de las microempresas, ni al nivel del país como un todo. Si los empresarios toman decisiones incorrectas o si hay obstáculos insuperables en el desarrollo de esas empresas, lo que ocurrirá es que la capacidad de pago de esos deudores será muy limitada. Al final de cuentas, esos préstamos no se podrán recuperar, y ningún problema se habrá resuelto. Las malas decisiones y los otros obstáculos al desarrollo de la empresa continuarán existiendo. La falta de recuperación de los préstamos

y la morosidad llevarán, a través del tiempo, al fracaso a la organización que está proporcionando el crédito.

## IV. Programas de crédito al pequeño agricultor

El crédito sí importa, pero hay que saber en qué circunstancias. Además del crédito, otros servicios financieros importan también. En diciembre pasado enfrentamos el reto de preguntarnos cómo se podrían desarrollar mecanismos apropiados para atender esta demanda por servicios financieros de parte de las microempresas, sin repetir los mismos errores que han caracterizado los programas del crédito al pequeño agricultor. Estos últimos son programas que también tratan de llegar a clientelas marginales, aunque se trata de programas un poco más antiguos que los proyectos o programas de crédito a la microempresa, pues se fomentaron desde principios de la década de los cincuentas.

En diciembre examinamos algunas de las dimensiones del fracaso de estos programas de crédito al pequeños agricultor. De esas experiencias aprendimos lecciones útiles para el financiamiento de la microempresa. Observamos cómo el crédito dirigido no había tenido éxito en aumentar la producción o la productividad y había recargado de costos de transacciones a las intituciones financieras y a sus clientes. También observamos cómo las instituciones de crédito especializadas, por ejemplo; los bancos públicos de desarrollo agropecuario, habían enfrentado serios problemas de viabilidad financiera, por lo estrecho de su cartera, en vista de su falta de diversificación, y por la intromisión política en su accionar. También abordamos el tema de cómo el subsidio a través de la tasa de interés

había fracasado como instrumento, tanto desde el punto de vista de la eficiencia, como, particularmente, desde el punto de vista de la equidad en la distribución del ingreso.[3]

En esa oportunidad hicimos referencia a la amplia documentación que existe acerca de estos programas y su pobre rendimiento. Toda esta experiencia acumulada en los programas de crédito al pequeño agricultor sugiere que debemos tener mucha cautela a la hora de diseñar programas de crédito para las microempresas. Tenemos que hacer una pausa en el camino antes de lanzarnos a repetir exactamente los mismos errores del pasado. Por eso hay que preguntarse: ¿Qué se ha aprendido que nos pueda servir para proceder con cautela? ¿Con qué información contamos para mejorar el diseño de un programa de crédito para la microempresa?

## V. Una evaluación de programas de microempresa

Hace algún tiempo, el Congreso de los Estados Unidos legisló un mandato para la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), a fin de que ésta destinara un mínimo de recursos al financiamiento de microempresas en los países en desarrollo. Una de las medidas que la AID tomó de inmediato fue la creación de un Comité Asesor para el Desarrollo de la Microempresa, para que aconsejara directamente al Administrador General de la AID en Washington y del cual me ha correspondido formar parte. Una de la primeras acciones del Comité fue ordenar el levantamiento de un inventario acerca de lo que ha estado ocurriendo en el campo del financiamiento a la microempresa.

[3] Ibid. Véase también Dale W Adams, Claudio González Vega y J.D. Von Pischke, eds., Credito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión. San José: Trejos Hermanos para Ohio State University, 1987.

A este ejercicio se le llamó el *Stock-Taking*, es decir, una toma de pulso, para conocer qué es lo que está funcionando con éxito y qué no funciona en los proyectos que la AID ha financiado. El objetivo de este esfuerzo consistió en identificar cuáles han sido los programas exitosos y cuáles podrían ser los factores o las circunstancias responsables del éxito de dichos programas. De este ejercicio resultó una colección de 13 volúmenes, incluida una síntesis. Esta síntesis es un documento muy interesante, que nos puede servir como punto de partida para explorar algunos de estos temas difíciles en el campo del financiamiento de la microempresa. [4]

## VI. Una gran diversidad

La síntesis mencionada explora una amplia gama de dimensiones y de aspectos en relación con la promoción de la microempresa. En este trabajo pondré énfasis en las conclusiones que tienen que ver con el crédito. La base para el análisis fue la evaluación de una muestra de 32 proyectos y programas, ubicados en 20 países. Se recurrió a algunas evaluaciones ya existentes, pero se incluyeron visitas nuevas a programas en unos 10 países, con el propósito de recopilar información fresca.

La primera observación que sobresale de inmediato en la lectura de este informe es que existe una enorme diversidad en los enfoques, las metodologías, los mecanismos para llevar adelante los programas de promoción y de desarrollo de la microempresa. Esta enorme diversidad no debería sorprendernos, ya que es reflejo de la gran heterogeneidad

[4] James J. Boomgard, AID Microenterprise Stock-Taking: Synthesis Report, Washington, D.C.: Center for Development Information and Evaluation, Bureau for Program and Policy Coordination, Agency for International Development, marzo 1989.

de este sector; un sector muy rico en diversas experiencias, en diferentes maneras de hacer las cosas.

El sector de lo que llamamos la microempresa es tan heterogéneo, que en mucho se dificulta hasta la misma definición de qué es una microempresa. Ustedes se sorprenderían de las horas que se han gastado en Washington para decidir si el mandato del Congreso Norteamericano se aplica a empresas de más de 10 o menos de 10, de más de 15 o menos de 15 empleados, y a temas semejantes. Que si se permitirá la inclusión de todo tipo de empresas, o solo la de empresas manufactureras. Que si las empresas comerciales están haciendo algo valioso, que amerite promoverse. Que si la ubicación importa, ya sea la empresa rural o urbana.

Las microempresas muestran diferencias marcadas en cuanto al tipo de tecnología empleada. Unas utilizan tecnologías muy tradicionales; otras, unas más modernas. Su grado de integración al mercado es muy diferente. Hay unas bien integradas a los mercados de bienes, a los mercados de insumos, al mercado de trabajo y a los mercados financieros. En otros casos, la fragmentación es grande y el aislamiento de la microempresa mayor. En algunos casos, la organización es de tipo familiar y su principal objetivo es subsistir. Otros empresas son algo más ambiciosas y su motivación es crecer.

Todo esto indica una tremenda variedad de circunstancias entre los diferentes países y aun dentro de países pequeños como Costa Rica. Esta enorme variedad se refleja en los programas que intentan promover microempresas, en sus objetivos y metodologías diversas. ¿Debiera preocuparnos esta diversidad? ¿Existe un "modelo ideal" con respecto al cual se pueda decir que lo que están haciendo aquellos está mal y lo que están haciendo estos otros

está bien? La pretendida existencia de un modelo ideal presenta dificultades conceptuales muy grandes. Tenemos que reconocer que hay muy distintos tipos de problemas que se están tratando de atacar y que, por consiguiente, hay diferentes tipos de organizaciones que representan una respuesta apropiada a esos diferentes tipos de problemas. Debemos reconocer, además, que sabemos muy poco acerca de cómo llevar adelante este tipo de actividades.

Cuando existe ignorancia acerca de qué es lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, surge una gran necesidad de experimentar. Cuando uno no conoce con certeza la solución, entonces no se puede repartir la receta en una hoja mimeografiada. A veces ni siquiera está claro cuál es el objetivo que se persigue. La definición de los objetivos de muchos de estos grupos es parte de la misma dinámica del grupo. En su evolución, los grupos van revisando y redefiniendo sus objetivos. Uno no puede decir: "este es el objetivo y así es como vamos a llegar a alcanzarlo", porque el objetivo mismo es cambiante, no es único. Existen conflictos y dilemas entre quienes quieren lograr más empleo o más ingreso, alcanzar a un mayor número de gente con beneficios relativamente menores, o atender a unos pocos, pero con una gran cantidad de beneficios. Hay una serie de dilemas que tienen que resolverse en cada caso. Los problemas son muy diferentes y, como conocemos poco, tenemos que experimentar.

En estas circunstancias, una búsqueda descentralizada y amplia tiene que resultar mucho más exitosa, ya que así van a multiplicarse las oportunidades de que alguien encuentre una buena solución para un problema particular, o descubra cómo adaptar algo que se ha estado haciendo bien en otras partes, pero que no se puede transplantar de

inmediato a una situación específica, sino que tiene que ser ajustado a las necesidades de esa situación. En cambio, si se tiene un sistema sumamente centralizado y único y se comete un error en el diseño, ese error puede ser mortal para el sistema, porque todo el mundo incurre en él.

La principal ventaja de la experimentación y de la decentralización es que, cuando alguien descubre una solución que sí funciona, los demás corren a copiarla. Existe siempre ese poderoso mecanismo de la imitación de lo que sí funciona, de adaptar y traer lo que ha funcionado en otros grupos, en otras partes y en otros esquemas, a las circunstancias particulares del propósito que se está tratando de llevar adelante.

Entre esas experiencias imitables en la promoción de la pequeña microempresa está, desde luego, la necesidad de copiar muchas de las características de lo que llamamos la actividad informal. La actividad financiera informal ha estado ahí por mucho tiempo y su sola sobrevivencia es una buena señal de que algo está haciendo bien. Ha logrado ese propósito de sobrevivencia, que tanto cuesta alcanzar incluso con instrumentos mucho más formales.

Nuestra ignorancia no es total, sin embargo. Cuando decimos que necesitamos aprender y experimentar, no significa que no existan ya ciertas lecciones que se han repetido un número suficientemente grande de veces como para que valga la pena ponerles atención. La evaluación que examinamos aquí identificó algunas lecciones importantes.

## VII. Tres tipos de programa

Existen tres enfoques o tipos de programa de desarrollo microempresarial:

- los programas de formación de empresas,
- los programas de expansión de empresas ya existentes y
- los programas de transformación de microempresas a medianas empresas.

Estas son las tres grandes catergorías conforme a las que está organizado el informe de la AID. Estos tres estilos de programa están encaminados a atender los problemas de tres tipos de población diferentes y, para lograrlo, usan métodos distintos.

En el caso de los **programas de formación de empresas,** los beneficiarios son usualmente desempleados y trabajadores por cuenta propia muy pobres, quienes no están plenamente integrados a una actividad productiva regular. Estos programas de formación de empresas estarían buscando incorporar a estas personas, quienes se encuentran actualmente en la economía informal, que puede ser una economía sin conexión con el mercado, a empresas que sí están efectivamente integradas al mercado. Se trata, en estas circunstancias, de programas que tienen muchas semejanzas con los programas de desarrollo de la comunidad, en el sentido de que buscan brindar una gama amplia de servicios y de que ponen un énfasis especial en la creación y en la adquisición de las destrezas más elementales, necesarias para participar en el proceso productivo.

El reto, en este caso, es cómo desarrollar empresas que sean viables, a pesar de ser empresas propiedad de agentes económicos sin experiencia o con muy poca experiencia, empresas que han surgido de entre los más pobres de la comunidad, quienes van a ser propietarios y operarios de una empresa por primera vez. El énfasis en estos esfuerzos de promoción de la microempresa está en la capacitación, en la asistencia técnica, en el

proporcionar esas destrezas básicas. Los programas de crédito están usualmente precedidos, en estos casos, por una fuerte dosis de capacitación y de asistencia técnica.

En la síntesis se reporta una evaluación de los resultados de estos programas. Nos encontramos ante una tasa de fracaso muy elevada, con un buen número de esos beneficiarios que estamos tratando de convertir en empresarios que fracasan, abandonan el intento o quiebran. El número de los que finalmente tienen éxito es comparativamente menor. La proporción de estos programas que han logrado crear empresas que sobrevivan la prueba del mercado, sin necesidad de crédito subsidiado, de asistencia técnica permanente o de capacitación continua, es comparativamente pequeña.

Los **programas de expansión de empresas** buscan, más bien, mejorar el desempeño de microempresas ya existentes. El enfoque es más bien marginalista, en el sentido de que el énfasis está en alcanzar pequeñas mejoras, gradualmente, mejoras que sean factibles y alcanzables en empresas ya existentes. Como el énfasis es ir poco a poco, llevando pequeños insumos a esas empresas, existe la posibilidad de llegar a un número mucho mayor de ellas. Estos programas están así caracterizados por una clientela mucho más amplia.

El programa típico en este caso es un programa de crédito de corto plazo, especialmente encaminado a proporcionar capital de trabajo, en montos pequeños, a plazos comparativamente cortos, con fondos que rotan rápidamente, a tasas de interés elevadas, semejantes a las que existen en el mercado, con poca documentación en la evaluación de la capacidad de pago del deudor. La condición de sujetos de crédito se determina con base en el carácter de la persona y en su reputación, más que en garantías formales. La

metodología usada es, en buena medida, una réplica de la del mercado informal. Aunque las tasas de interés parecen ser altas en relación con las del mercado formal, son, sin embargo, más bajas que las del mercado informal.

Estas instituciones que buscan la expansión de empresas se caracterizan por una orientación **minimalista**, ya que usualmente otorgan sólo crédito. En un esfuerzo por reducir sus costos de operación, el propósito de la asistencia técnica o del entrenamiento que pudieran otorgar no es el de transformar a quien no es empresario del todo en empresario, sino el de brindarle un poco de asistencia al deudor para mejorar su condición como deudor y, por lo tanto, aumentar su capacidad de pago de los préstamos. Algunos de los beneficiarios de estos programas tienen mucho éxito y logran graduarse, como parte de un proceso de selección natural, pero no porque este fuera el propósito específico del programa. Este sí es, en cambio, el propósito de los programas de transformación de empresas.

Los **programas de transformación de empresas** tratan de convertir a algunas de estas microempresas en unidades económicas más desarrolladas, más dinámicas, mejor manejadas desde un punto de vista gerencial. El objetivo es echar a andar un crecimiento autosostenido, que vaya llevando a estas unidades económicas a ser empresas viables en el mercado. Se trata de un esfuerzo de graduación. Estos programas usualmente trabajan con clientes que son algo más grandes que los de los programas de expansión de empresas. Como está de por medio un cambio profundo en la empresa, la que tiene que ser transformada de microempresa a pequeña o a mediana empresa, usualmente se utiliza un paquete que integra crédito con una fuerte dosis de capacitación y de asistencia técnica. A diferencia

de los programas de expansión de empresas, que están centrados alrededor del crédito para capital de trabajo, en estos programas con frecuencia se otorga crédito de inversión, para proyectos de largo plazo.

Una lección importante enseña que el proceso de transformación de empresas no es un esfuerzo trivial. Se trata de una tarea compleja y difícil, ya que no son muchas las empresas que tienen la capacidad o el interés de cambiar rápidamente. Los riesgos implícitos para la empresa, así como los riesgos para el acreedor, el intermediario y la organización de desarrollo que está llevando adelante ese esfuerzo, son sumamente elevados.

Una de las cosas que más falta hacen en nuestros países son precisamente mecanismos para enfrentar y compartir riesgos. En los programas de formación y de transformación de empresas con frecuencia se adopta al respecto una actitud bastante paternalista. Se busca transformar en microempresario a quien del todo no es un empresario, o al microempresario en un empresario ya no tan diminuto. El programa usualmente asume todo el riesgo del esfuerzo. La filosofía y la mentalidad de los programas de expansión de empresas, por otra parte, es la de apoyar, facilitar y permitir; pero no tanto la de guiar y de hacer las cosas por el otro, sino simplemente la de darle herramientas para que él mismo pueda ir mejorando su empresa gradualmente.

## VIII. Corta edad de los programas

En la muestra estudiada, una de las características más notables es la corta edad de los programas. Los programas de formación de empresas tienen entre tres y cuatro años

de edad. Los programas de expansión tienden a ser instituciones financieras un poco más viejas, con siete años de existencia como promedio, en comparación con los programas de transformación de empresas, que en la muestra resultaron ser los más jóvenes, con poco más de dos años de vida. (Véase el Cuadro 1).

Como muchos de estos programas han sido establecidos recientemente, nacieron sin estar afectados por los prejuicios antiguos a que estuvieron expuestos los programas de los años cincuentas y sesentas. Estos prejuicios fueron muy dañinos en el diseño de los programas de crédito al pequeño agricultor, como ya hemos indicado. Se trata de prejuicios basados en supuestos de que el microempresario no ahorra, supuestos de que una pequeña unidad económica no puede pagar la tasa de interés del mercado. Con el tiempo se fue acumulando, sin embargo, suficiente evidencia acerca del error de esa mentalidad, como para que algunos de estos nuevos programas pudieran diseñarse sin la carga de esos viejos supuestos.

Los esfuerzos recientes han incorporado, además, experiencias institucionales y tecnologías probadas en otros programas. Esto les ha permitido un poco más de éxito de lo que hubiera sido posible de otra manera. La corta edad puede ser, sin embargo, una limitación, si implica poca experiencia. Los costos son más elevados al inicio de la curva del aprendizaje. La única manera como realmente se aprende es haciendo y, por eso, la corta edad sí podría ser una limitación.

En la década de los sesentas, las primeras evaluaciones de los programas de crédito al pequeño agricultor fueron sumamente elogiosas. La conclusión típica era: "Se han desembolsado 20.000 préstamos y se ha prestado para un sinnúmero de actividades". No

es de extrañar que en esas primeras etapas del programa todo fuera de color de rosa. En los primeros días siempre hay abundancia de fondos para desembolsar, todavía no se ha llegado al momento de falta de capacidad de prestar; al principio el personal está muy entusiasmado y los asesores externos ayudan, mueven las cosas y siguen de cerca el curso del programa; las agencias internacionales todavía están interesadas en promoverlo y, lo más importante, todavía no se ven ciertos problemas mortales que se acumulan sólo con el tiempo. Todavía en esa primera etapa, por ejemplo, los problemas de morosidad no son muy obvios; posiblemente, una buena parte de los préstamos ni siquiera están vencidos y uno no sabe si van a ser pagados o no. Como los préstamos que se otorgan al principio son pocos y la cartera se desembolsa rápidamente, su crecimiento vertiginoso ahoga la poca morosidad que está comenzando a darse entre los préstamos más viejos. En el caso del crédito agropecuario, donde había mucho crédito de mediano y largo plazo, no fue sino hasta tres o cuatro años después cuando comenzó a aparecer el problema de la morosidad. Mientras tanto, todo el mundo estaba muy feliz con el programa.

Lo mismo ocurre con el impacto de la inflación sobre la cartera de crédito. Con una inflación acelerada, la institución se descapitaliza rápidamente. Con una inflación más o menos moderada, del 15, 20 ó 25 por ciento al año, la cartera va perdiendo valor real más lentamente. Cuando la institución se da cuenta, ya no le alcanzan los fondos para atender las necesidades que satisfacía antes. Con el paso de unos pocos años, el valor real de la cartera se contrae significativamente. Por todo esto, evaluar programas de crédito u organizaciones de desarrollo que tienen sólo dos o tres años de existencia es difícil. Por un

lado, algunos de los problemas no han aparecido todavía; por otro lado, ciertas condiciones favorables que siempre existen al principio aún están presentes.

Siempre, al principio, hay costos fijos importantes, gastos de montar el programa, que pesan mucho en los costos de la institución. Es algo parecido a lo que se conoce en economía como "la industria infantil". Un programa infantil tiene costos sumamente recargados al principio. Supuestamente, con el aprendizaje, con la acumulación de información a través del tiempo y con una mayor cobertura y una mayor densidad de clientela, los costos de operación irán disminuyendo con el tiempo. En el caso de instituciones con solo dos años de edad, es difícil que se haya llegado a esta situación. Si el programa se estanca y se queda muy pequeño para siempre, nunca logra alcanzar estas economías.

## IX. ¿Pocos o muchos beneficiarios?

Otra característica importante observada en la muestra es el pequeño número de beneficiarios que es típico de nuchos de estos programas. (Véase el Cuadro 1). En los programas de formación de empresas, el promedio fue un poco más de 300 beneficiarios. En el caso de los programas de transformación de empresas, el número de beneficiarios fue todavía más reducido. En los programas de crédito orientados única y exclusivamente a la microempresa, el tamaño promedio fue de un poco más de 600 beneficiarios. Algunas instituciones financieras, en el otro extremo, atendieron a más de 400.000 beneficiarios. Esta situación se observó en países con una densidad de población muy grande, como Indonesia y Egipto.

Cuadro 1
Características de Programas de Financiamiento
de la Microempresa, según Tipo de Programa (Promedios).

| | | | Expansión de Empresas | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Formación de Empresas | Total | Institución Financiera | Programa Microempresa | Transformación de Empresas |
| 1. | Años en Operación | 3,7 | 4,0 | 7,3 | 2,7 | 2,3 |
| 2. | Número de Beneficiarios al Año | 328 | 87.871 | 393.172 | 642 | 264 |
| 3. | Proporción de Mujeres Beneficiarias (%) | 59 | 42 | 41 | 43 | 27 |
| 4. | Proporción en Manufactura (%) | 54 | 40 | 23 | 44 | 60 |
| 5. | Costo por Beneficario (US$) | 948 | 575 | n.d. | 575 | 2.549 |
| 6. | Tamaño del Préstamo (US$) | 208 | 705 | 676 | 714 | 3.261 |
| 7. | Tamaño del Préstamo al PIB per Cápita | 1,3 | 1,2 | 2,2 | 0,9 | 10,2 |
| 8. | Proporción Préstamos para Inversión (%) | 25 | 20 | 9 | 26 | 45 |
| 9. | Costo por $ Prestado | 3,24 | 0,46 | 0,51 | 0,43 | 1,08 |
| 10. | Tasa de Interés Real (%) | 3 | 23 | 17 | 25 | 0 |
| 11. | Tasa de Morosidad (%) | 24 | 17 | 22 | 16 | 18 |

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

¿Cuál es una cobertura óptima? Este es un tema difícil. Las instituciones financieras tienen capacidad para alcanzar a una clientela muy amplia, ofreciendo un producto muy uniforme. Su programa no esta encaminado a la asistencia técnica, que es algo mucho más específico. Para dar crédito, uno no tiene que saber de zapatería o de carpintería; uno no tiene que saber de producir melones o cítricos. Lo único que se tiene que saber es evaluar préstamos, es decir, estimar la capacidad de pago del deudor.

Los programas de crédito requieren, por otra parte, de un sistema gerencial eficiente. Hay que tener muy claro cuáles son los lineamientos apropiados para la administración de la institución de crédito, cuáles han de ser sus políticas de tasas de interés, sus políticas de recuperación y sus criterios para otorgar los préstamos. La clientela se puede atender, no obstante, con un personal de campo no muy especializado. No se puede dar asistencia técnica especializada, en cambio, con ese personal poco capacitado. Para esto se necesita más bien personal especializado y calificado. Esta especialización reduce mucho la cobertura potencial de un programa de asistencia técnica.

Un proyecto con un número muy pequeño de beneficiarios puede concentrar esfuerzos con mucha intensidad en unas pocas personas; por ejemplo, en unas docenas de costureras, a quienes se les puede prestar muchísima atención. El programa se puede convertir así fácilmente en un "trapito dominguero". Uno puede llevar visitas al proyecto, a observar lo que se está haciendo. Tal vez esto se pueda hacer en Costa Rica, con poco menos de tres millones de habitantes. En Indonesia, Bangladesh o Egipto, pensar que se pueda llegar muy adelante con cien beneficiarios por aquí y doscientos por allá es ilógico.

De esa manera, uno no comenzaría ni a meterle el diente al problema de la pobreza de los grupos sociales que uno está tratando de alcanzar.

El dilema es, entonces, si darles muchas cosas, pero a muy pocos, o darles un paquete más uniforme y reducido, pero a un número mayor, ya sea de 3.000 ó 5.000 beneficiarios, en vez de 100 ó 200. ¿Cómo resolver este dilema entre el número de beneficiarios y la profundización del esfuerzo? La variedad y la diversidad de enfoques es importante. Es útil que existan programas intensivos y profundos para así saber cuánto cuestan, para medir si son eficaces, para ver si es cierto que necesitan gastar siete colones por cada colón de crédito que prestan, para averiguar si hay beneficios netos positivos. Por otro lado, es útil que existan programas amplios y extensivos que generen muchas economías de escala y que gasten en administración solo veinte centavos por cada colón prestado.

La proporción de mujeres entre los beneficiarios fue elevada, excepto en los programas de transformación de empresas. Esto no es de extrañar. En Indonesia, por ejemplo, el tipo de actividades financiadas con el programa BKK son las típicamente desarrolladas por la mujer, tales como la comercialización al menudeo. En otros programas donde se ha obtenido un alto grado de participación de la mujer, lo interesante es que esa participación no ha sido explícitamente programada, sino que ha sido un reflejo de la involucración típica de la mujer en las actividades financiadas.

En los programas de formación y de transformación de empresas, casi un 60 por ciento de los proyectos financiados han sido de manufactura. En los programas de expansión de empresas, en cambio, esta proporción ha sido mucho menor. Típicamente se trata de beneficiarios a quienes se les financia para que vayan al mercado a comprar unas frutas,

que luego salen a vender por la ciudad. En algunos países, poder llevar adelante este tipo de actividad llega a significar una multiplicación del ingreso de la familia, en vista del elevado nivel de desempleo y subempleo y dada la rentabilidad de estas actividades.

## X. Características de los préstamos

Entre las diferencias financieras entre estos programas que interesa destacar aquí está el monto del préstamo. En los programas de formación de empresas, los préstamos tienen un promedio de alrededor de 500 dólares, mientras que en los programas de expansión los préstamos tienen un promedio de unos 700 dólares; o sea que no hay muchas diferencias entre estos dos tipos de programa en cuanto al tamaño promedio del préstamo. El contraste aparece en relación con los programas de transformación de empresas, donde el tamaño promedio de los préstamos ha sido mayor de 3.000 dólares.

El tamaño de estos préstamos, por sí solo, no dice mucho, en vista de la diversidad de los países estudiados. Para tener una mejor idea de su tamaño relativo, se tomó el monto del préstamo y se comparó con el ingreso per cápita del país donde esta ubicado el proyecto. Este ejercicio mostró que los préstamos eran más o menos de una a una y media veces el ingreso per cápita del país correspondiente, en el caso de los programas de formación o expansión de empresas. Esta razón fue más de dos veces el ingreso per cápita para las instituciones financieras y casi una vez en los programas de crédito de microempresa.

En los programas de transformación de empresas, por otra parte, el préstamo promedio resultó ser 10 veces el ingreso per cápita del país. El crédito utilizado en lograr

esta segunda transición, de microempresa a pequeña empresa, fue tan elevado, en parte porque el cambio que tiene que experimentar la empresa es mucho mayor. Uno se pregunta, sin embargo, acerca de la capacidad que algunas de estas empresas tienen para manejar un préstamo tan grande.

¿Cuáles son las opciones? Otorgar un número pequeño de préstamos de 3.000 dólares o dar seis veces ese monto en préstamos de 500 dólares y, por consiguiente, llegarle a 600 en vez de a 100, o a 6.000 personas en vez de a 1.000. ¿Por otra parte, si el préstamo es demasiado pequeño, se logrará el propósito productivo? Este es uno de los dilemas más serios a que se enfrentan los programas de promoción de microempresas.

Un 25 por ciento del crédito para la formación de empresas fue destinado a la adquisición de activos fijos, mientras que el crédito para inversión fue un 20 por ciento en el caso de los programas de expansión. Este fue un promedio ponderado entre un 9 por ciento de la cartera de las instituciones financieras, destinado a préstamos para activos fijos, y un 26 por ciento en el caso de los proyectos de crédito de microempresa. No es de extrañar, por otra parte, que un 45 por ciento del crédito de los programas de transformación de empresas sea crédito de largo plazo. Esto implica tanto una estructura de la cartera diferente, donde una buena parte está inmovilizada por muchos años, como un problema administrativo importante, ya que el personal necesario para evaluar, supervisar y recuperar préstamos de inversión tiene que ser un personal más capacitado.

Los requerimientos son mucho menos exigentes, en cambio, para otorgar crédito a corto plazo. En este último caso, al estar rotando rápidamente la cartera, la institución se da cuenta de inmediato si le van a pagar o no, puede tomar decisiones y medidas correctivas

rápidas y el personal que se necesita es mucho menos especializado, porque no hay necesidad de hacer evaluación de proyectos ni de dar asistencia técnica compleja. En estos programas lo que se necesita, más bien, es dar seguimiento frecuente a las operaciones, estar pendiente de las actividades del cliente y recuperar ágilmente, con el objeto de mantener un flujo de fondos disponibles. Para esto se puede contar con un personal que brinde una mayor cobertura, con servicios más homogéneos. Si de esta manera se puede llegar, al mismo costo para la institución, a una clientela mayor, el crédito será más barato.

## XI. Costos de prestar

En los programas de formación de empresas, prestar un promedio de 508 dólares cuesta 948 dólares por operación. En los programas de expansión de empresas, cuesta 575 dólares por beneficiario manejar un préstamo promedio de 705 dólares. Aunque estos promedios no son exactamente comparables, su orden de magnitud es alarmante. En los programas de transformación de empresas, a su vez, el costo de prestar es de 2.549 dólares, para atender a una clientela que está recibiendo préstamos de poco más de 3.000 dólares.

Es interesante notar la variabilidad en los costos de estos programas. Algunos pueden manejarse con 150 dólares por beneficiario, mientras que otros necesitan 2.700 dólares por beneficiario. La comparación de estas cifras tiene que ser cuidadosa, sin embargo, ya que los servicios que las organizaciones privadas de desarrollo ofrecen son diferentes. Unas brindan más asistencia técnica que otras y esto hace que sus costos difieran. Los beneficios esperados de esa mayor asistencia técnica podrían, en algunos casos, justificar el mayor costo en que se está incurriendo. Se necesita, sin embargo, una

rigurosa evaluación de estos costos y beneficios. Además, dadas fuertes diferencias en las características de la clientela que se está atendiendo, las comparaciones deben hacerse con cautela.

Como proporción del monto prestado, el crédito de los programas de formación de empresas cuesta 324 por ciento; es decir, 3,24 dólares por cada dólar prestado. En el caso de los programas de expansión de empresas, el costo de prestar un dólar es de 46 centavos. En los programas de transformación, el costo por dólar prestado es más o menos de un dólar. De nuevo hay que reconocer la existencia de una gran diversidad de situaciones. La gama cubre programas con costos que van desde 20 centavos hasta 7,78 dólares por dólar prestado, en el caso de un programa de microempresas en Honduras. Los programas de crédito a la microempresa que tienen costos de 20 centavos por dólar prestado otorgan préstamos comparativamente grandes. Esto refleja el hecho típico de que el costo por colón prestado disminuye rápidamente con el tamaño del préstamo. En programas de crédito que prestan 5.000 ó 10.000 dólares por beneficiario, no es de extrañar que el costo unitario sea menor.

Es muy importante comparar estos costos con la tasa de interés que se cobra por los préstamos. Para hacerlas comparables entre países, esas tasas de interés están calculadas en términos reales; es decir, se ha sustraído la tasa de inflación de la tasa nominal de interés. No podríamos hacer una comparación que tuviera significado alguno con las tasas de interés nominales. La única forma en que podemos compararlas y la única manera inteligente en que se debe pensar y hablar de tasas de interés, en todo momento, es como tasas de interés **reales**.

Hay una diferencia muy importante entre la mentalidad de los programas de formación y de transformación de empresas, por un lado, y los de expansión, por otro. Los programas de formación cobran, como promedio, una tasa de interés real del tres por ciento anual. Los programas de transformación de empresas cobran, como promedio, una tasa de interés nominal equivalente a la tasa de inflación. Es decir, en términos reales no cobran nada. La tasa real de interés asociada con los programas de expansión de empresas, por otro lado, oscila entre un 17 y un 25 por ciento anual.

En los programas de formación o de transformación de empresas, una vez que se ha recuperado el valor real de la cartera prestada, no queda prácticamente nada para cubrir los costos de operación y los costos financieros ni para acumular reservas contra incobrables o para crecer. En cambio, los programas de crédito a microempresas que cobran tasas reales del 20 o 25 por ciento, sí pueden hacer frente a sus costos de operación, pueden protegerse de la morosidad y, por consiguiente, pueden garantizar mejor su viabilidad y la permanencia del programa.

## XII. Morosidad

Las dificultades en cubrir los costos de operación se ven acentuadas cuando hay pérdidas por falta de recuperación de los préstamos. Como promedio, estos programas mostraron tasas de morosidad entre un 16 y un 24 por ciento de la cartera. Estas cifras deben interpretarse con cuidado. Existen muchas medidas de morosidad. La que la mide por los atrasos de pago como una proporción de la cartera total, es una de las menos interesantes, a pesar de ser la usada aquí. Por la muy corta edad de algunas de estas

carteras, los montos vencidos todavía son una porción pequeña de la cartera. Una mora del 20 por ciento de la cartera, en estas circunstancias, podría representar posteriormente hasta un 40 o un 60 por ciento de la cartera, conforme esas operaciones fueran venciendo. Estos niveles de morosidad caracterizan a muchos de los bancos estatales de desarrollo.

En el supuesto, muy conservador, de que la mitad de esos atrasos lleguen a representar pérdidas definitivas al final de cuentas para la institución, esto significaría que tasas de interés del 8 al 12 por ciento anual apenas cubrirían las reservas por incobrables necesarias para mantener el nivel de la cartera constante, a pesar de la morosidad. Por lo tanto, una combinación de estos atrasos, los costos administrativos de prestar ya examinados y de las tasas de interés que se cobran da como resultado ingresos insuficientes para que permitan la viabilidad de la organización. Los costos y pérdidas por mora son muy elevados y las tasas de interés muy bajas, como para que puedan cubrirlos.

Hay una gran cantidad de programas de crédito a la microempresa alrededor del mundo que se encuentran en estas circunstancias. Esto no debería ser motivo de alivio o de complacencia para ninguno. Más bien, es motivo de tristeza, porque significa que la capacidad de llegar a una clientela más amplia se debilita, la posibilidad de que a través del tiempo se pueda mantener en forma sostenida el esfuerzo que se está haciendo se reduce. Si cada año se está perdiendo del 10 al 20 por ciento de la cartera, por falta de pago de los préstamos, dentro de pocos años ya no habrá fondos prestables para atender a esa clientela. Unicamente si se reciben constantemente inyecciones de fondos de fuera, se puede continuar. Es decir, hay que depender de la generosidad de agentes externos para que se pueda asegurar la continuidad del programa a través del tiempo.

Resultaría mejor, desde luego, conservar lo que se tiene y sumarle los fondos nuevos que llegan. Así se podría cumplir más ampliamente con la misión de la organización. No es racional contentarse con una capacidad cada vez más reducida de lograr esa misión. Al fin y al cabo, con el tiempo, los donantes, los organismos extranjeros y las agencias filantrópicas que ayudan a sufragar esa diferencia entre costos e ingresos se van retirando y le quitan el apoyo a organizaciones que no son muy exitosas. Las agencias externas se interesan más por organizaciones que están haciendo bien las cosas y poco a poco transladan a éstas sus recursos. Esta ha sido la experiencia de los bancos estatales de desarrollo. Repentinamente las agencias donantes ya no les prestaron más. Abruptamente terminó su acceso a fondos externos, con los cuales estas instituciones contaban para seguir adelante con sus actividades.

## XIII. La viabilidad financiera

En conclusión, el análisis de la viabilidad financiera de estos programas y de la manera correcta de enfrentarla es muy importante. ¿Cómo se puede garantizar la permanencia y la estabilidad de los programas? ¿Cómo garantizar la sobrevivencia de la organización?

Lo que afirma la síntesis de esta evaluación es que están más cerca de la viabilidad, dentro de este grupo de instituciones, aquellos programas que han limitado su asistencia a prestar servicios financieros de bajo costo. Los programas comparativamente más exitosos son el BKK y KUPEDES en Indonesia, las cooperativas de ahorro y crédito, CAMCCUL, en Camerún y el programa de ADEMI en la República Dominicana.

Posiblemente la conclusión más poderosa de todo el estudio confirma que aquellos programas que son, o que intentan llegar a ser, autosuficientes, aunque no lo hayan logrado plenamente, tienen un mejor desempeño que aquellos programas manejados con la expectativa de que existirá un apoyo externo continuado. Lo que importa no es tanto si efectivamente se logra o no la autosuficiencia en el corto plazo, sino la actitud con que se maneja el programa.

Hay que pensar que, en buena medida, la sobrevivencia de la organización privada de desarrollo va a depender de su capacidad de generar ingresos suficientes y de reducir sus costos de operación a niveles razonables. Un comportamiento encaminado a lograr este objetivo, una preocupación por los ingresos, poniendo atención a las tasas de interés, recuperando todo lo que se pueda, aunque no necesariamente se recupere todo, lleva a la viabilidad. Inevitablemente, en un programa de crédito no todos los préstamos son recuperables; pero hay que reducir las pérdidas a un mínimo.

Junto a un manejo eficiente de la cartera, deben expandirse las operaciones para generar economías de escala, tener una mayor densidad de servicio y cobertura y así reducir los costos. Las instituciones que actuan así tienen un comportamiento que es la mejor garantía de su éxito y de su permanencia. Las organizaciones privadas de desarrollo que no están sujetas a esta prueba del mercado, aquellas adormecidas en la ilusión de que los fondos externos seguirán llegando todo el tiempo, a las que no les importa que los fondos desaparezcan o que nunca se recuperen los préstamos, porque al fin y al cabo siempre estará ahí la AID, esas no sobrevivirán. Esas instituciones tienen una actitud que no les permite lograr el éxito.

La institución viable, en cambio, está interesada en prestar un servicio de calidad y en lograr conseguir la lealtad de su clientela. Para esto protege el valor de su cartera y reconoce que cuando la clientela valora el servicio prestado, entonces estará dispuesta a hacer lo necesario para proteger esa cartera y a su institución. Una elevada morosidad es posiblemente la señal más clara con que la clientela muestra su baja valoración de la organización. Quien entra en mora sabe que está poniendo en peligro la estabilidad y la continuidad de su programa. Si el servicio que se les presta es suficientemente valioso, por otra parte, los beneficiarios se mantendrán al día en sus pagos y reconocerán con su comportamiento responsable que valoran ese activo intangible que tienen en la organización.

La primera y principal responsabilidad de las instituciones de crédito es mantener la integridad de los fondos que se les han dado en administración, a fin de tener esos fondos disponibles para la clientela y permitir que esta pueda seguir creciendo sostenidamente. Hay que mantener la integridad de los fondos que se han recibido en fideicomiso. Esos recursos no son para la organización, sino para los beneficiarios. La organización simplemente los está administrando en favor de esos beneficiarios.

Esta responsabilidad de mantener la integridad de los fondos consiste esencialmente en lograr tres cosas. Primero, evitar que esos fondos se erosionen por la inflación. En un país con un proceso inflacionario es importante definir todas las políticas institucionales alrededor del nivel de inflación existente y esperado. La determinación de las tasas de interés, por ejemplo, debe tener siempre presente la inflación. En segudo lugar, la organización tiene la responsabilidad de recuperar los fondos prestados. Perder por morosidad el

20 por ciento de la cartera es equivalente a no hacer nada ante un 20 por ciento de inflación. Si hay inflación y si no se recuperan esos préstamos, en un solo año se estaría perdiendo aproximadamente un 40 por ciento de la cartera, en términos reales. En tercer lugar, la institución tiene que reducir lo más que pueda las pérdidas de operación y preferiblemente evitarlas del todo. Para ello, además de cobrar tasas de interés que cubran los costos necesarios para llevar adelante sus actividades, se debe buscar cómo reducir esos costos.

En Ohio State University siempre se ha pensado que el propósito de mantener la integridad de los fondos prestables se logra mucho mejor si hay una porción importante de los ahorros de los beneficiarios en la cartera. No se trata entonces únicamente de mantener la integridad de los fondos del BID o la integridad de los fondos de la AID, para unos beneficiarios potenciales que en el futuro podrían tener o no tener acceso a esos fondos. Se trata de mantener la integridad de los fondos de los ahorrantes mismos, quienes son los vecinos, los compañeros, los miembros de la comunidad. Así, la responsabilidad es mucho más directa e inmediata. La movilización de los ahorros de los miembros de la comunidad se convierte, de esta manera, en el incentivo más poderoso para conservar la integridad de los fondos prestables y, así garantizar la viabilidad de la organización. Con ello, la organización privada de desarrollo estará viva por muchos años y un número creciente de beneficiarios valorará los servicios que presta. De este modo, habrá cumplido su cometido social.