

**La sostenibilidad financiera y el alcance de la cartera crediticia:  
El caso de PROSESUR<sup>1</sup>**  
Arie Sanders y Hans Nusselder\*

*Resumen.*- El presente artículo expone los resultados cuantitativos de un estudio sobre la sostenibilidad y el alcance de un programa de crédito en el sur de Nicaragua. En cierta manera existe entre los dos conceptos, sostenibilidad y alcance, una compensación (*trade off*); por un lado los programas de microfinanzas deben ofrecer un servicio financiero autosuficiente y por el otro lado deben llegar con sus servicios a una población de bajos recursos y altamente vulnerables a cambios externos. A través de una metodología desarrollada por el Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP) se encontró evidencia de que un programa de crédito puede llegar a una población de bajos recursos siempre y cuando las tecnologías financieras estén basadas en las características de la clientela.

### Introducción

Los programas de microfinanzas suelen tener dentro de sus objetivos una contradicción interna; por un lado deben ofrecer un servicio financiero autosuficiente en donde los ingresos cubran todos los gastos y por el otro lado deben llegar con sus servicios a una población de bajos recursos y altamente vulnerables a cambios externos. En los últimos años, la industria de las microfinanzas ha venido experimentando la tendencia de privatizar de forma completa los servicios ofrecidos, con el fin de alcanzar con ello su independencia y sostenibilidad financiera. No obstante, estas decisiones suelen llevar consigo cambios que influyen tanto en el servicio ofrecido como en la población atendida. En la búsqueda de la sostenibilidad los programas dirigen la atención a un segmento de la clientela con mejores condiciones, lo cual se ve reflejado en el aumento de los montos promedio otorgados (Stack, 1999 y Nusselder,

2001). En el estudio de Navajas et al. (2000) sobre el alcance de cinco programas de microfinanzas sostenibles en Bolivia, entre otros el Bancosol y La Caja los Andes, se señala que menos del 5% de la clientela atendida por estas entidades pertenecen al estrato de menores recursos.

Es importante mencionar que la sostenibilidad de la institución no es por sí misma la meta última de ésta, sino más bien una forma de dar continuidad a sus actividades y por ende seguir atendiendo una demanda crediticia. En tal sentido, la sostenibilidad tendrá importancia sólo si se mantiene o aumenta la atención de clientes de bajos recursos. El dilema es que la sostenibilidad requiere de programas de microfinanzas rentables, con precios más altos, lo que disminuye los beneficios que recibe cada cliente. Sin embargo, la disminución de beneficios recibidos por cada cliente puede ser compensada por el aumento del número de clientes en el largo plazo.

\*Ambos autores son consultores e investigadores del Centro de Estudios para el Desarrollo Rural de la Universidad Libre de Amsterdam (CDR-ULA) con sede en San José, Costa Rica.

Desde una perspectiva social, el valor de una Institución Financiera Intermediaria (IFI) sostenible es mayor que el valor de una IFI no sostenible (Rhyne, 1998). A través de la experiencia del Proyecto de la Región Seca del Pacífico Sur (PROSESUR) en Nicaragua, se demuestra que la sostenibilidad y su alcance para atender una población de bajos recursos pueden ser objetivos complementarios.

El artículo consta de cuatro secciones. La segunda describe los antecedentes del proyecto, la metodología aplicada y los datos obtenidos; la tercera muestra los resultados del estudio; y la cuarta presenta las conclusiones.

### **Estudio de caso**

#### *Antecedentes del Proyecto*

PROSESUR inicia sus actividades en 1997 con el objetivo de promover un proceso de crecimiento sostenible y mejorar las condiciones socioeconómicas, a través de un incremento de la producción agropecuaria de 14,500 familias rurales en 20 municipios de los departamentos Rivas, Carazo, y Managua. Para lograr estos objetivos el Proyecto destinó un fondo importante para fortalecer el mercado financiero.

El diseño del componente de servicios financieros propuso varios mecanismos innovadores en la estructura de ejecución. Uno de ellos fue la canalización de los créditos a través de las IFIs privadas locales. Para este componente PROSESUR estableció un Fondo de Crédito, denominado Fondo de Desarrollo Campesino (FONDECA), cuya función principal sería la de

viabilizar el financiamiento a los pequeños productores para el desarrollo de sus actividades agropecuarias de microempresa rural y de comercialización de productos.

PROSESUR logró establecer una red financiera a través de una entidad de segundo piso y ocho IFIs de primer piso. De las ocho IFIs de primer piso, una está regulada por la subintendencia, tres pertenecen al sector cooperativo de ahorro y crédito, tres son ONGs y una es una sociedad anónima. Todas las participantes se caracterizan por ser especialistas en microfinanzas y siguen la tendencia de no involucrarse en otras actividades como programas de capacitación o el servicio de asistencia técnica para la clientela. En cuanto a la escala, algunas IFIs manejan montos importantes como es el caso de una ONG cuya cartera al 30 de septiembre del 2000 reportó un total de 100 millones de Córdoba, mientras que otras manejan carteras relativamente pequeñas que no sobrepasan el millón de Córdoba. Tres de las IFIs tienen en común su trabajo en el sector rural, mientras que las demás atienden principalmente al sector urbano. Ninguna de las IFI participantes ofrecen créditos bajo el esquema grupal y todas tienen como objetivo reducir la pobreza, pero no aplican normas para atender a los pobres.

Durante sus 18 meses de ejecución FONDECA otorgó préstamos a unas dos mil familias aproximadamente a través de las ocho IFIs participantes. Durante el año 2000, las IFIs han logrado incrementar su clientela y aumentar por ende su cartera en un 60% (Soto, 2000).

**Cuadro 1**  
**CRITERIOS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO FINANCIEROS DE LAS IFIS**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Punto de referencia</b>	<b>Puntaje máximo</b>
Crecimiento de cartera	Mide la expansión de los montos prestados durante un cierto período.	$\frac{\text{Cartera final} - \text{Cartera inicial}}{\text{Cartera inicial}}$	> 0	10
Crecimiento de clientes de crédito	Mide el crecimiento de los prestatarios.	$\frac{\text{Prestatarios al final} - \text{Prestatarios al inicio}}{\text{Prestatarios al inicio}}$	> 0	10
Crecimiento de clientes de ahorro	Mide el crecimiento de los ahorrantes.	$\frac{\text{Ahorrantes al final} - \text{Ahorrantes al inicio}}{\text{Ahorrantes al inicio}}$	> 0	5
Profundidad de la cartera	Mide la relación entre el tamaño promedio de los préstamos y el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.	$\frac{\text{Crédito promedio por persona}}{\text{Producto Interno Bruto por persona}}$	<= 2	5
Adecuación del capital	Mide la relación entre la cartera de préstamos y el patrimonio de la intermediaria. Este refleja el riesgo que corre la institución en las operaciones financieras una vez efectuados los ajustes de la cartera.	$\frac{\text{Cartera Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	< 10	15
Pérdida potencial (% de la Cartera Bruta)	Mide el nivel de pérdida esperada (créditos considerados como incobrables), con base en criterios de antigüedad según período (mayor antigüedad, mayor pérdida).	$\frac{\text{Pérdida Potencial}}{\text{Cartera Bruta}} * 100$	< 5 %	15
Autosuficiencia financiera	La <i>autosuficiencia financiera</i> mide la capacidad de generar ingresos suficientes para cubrir los costos de la entidad financiera.	$\frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Total Costos}}$	>= 1	15
Capitalización de excedentes	La <i>capitalización de excedentes</i> indica cuánto del total de recursos disponibles (Activos) tiene origen en las utilidades operativas.	$\frac{\text{Utilidades} + \text{Reserva Patrimonial}}{\text{Activos}} * 100$	>= 5 %	10
Cartera afectada > 30 días (% de la Cartera Bruta)	Mide el riesgo en la cartera de Préstamos. Esta considera el saldo total de los préstamos que aún no han vencido, pero que presentan cuotas atrasadas con antigüedad mayor a 30 días.	$\frac{\text{Cartera Afectada} > 30 \text{ días}}{\text{Cartera Bruta}} * 100$	<= 10%	10
Eficiencia operativa financiera	Mide la capacidad de la intermediaria para limitar su nivel de costos operativos y de incobrables, durante un período determinado, en relación con la cartera promedio.	$\frac{\text{Costos operativos} + \text{provisiones}}{\text{Cartera promedio}} * 100$	<= 15%	5

### *Sostenibilidad y alcance: metodología y datos*

Para la realización del análisis de la sostenibilidad financiera fue utilizado el Sistema Unico de Calificación (SUC).<sup>2</sup> Este sistema se basa en el análisis de diez indicadores que mantienen relación directa con la expansión y profundidad de la cartera, así como en la gestión financiera de la intermediaria. Dichos indicadores tienen un peso relativo dentro del sistema dependiendo de su importancia en el análisis. La calificación máxima del SUC es de 100 puntos y los mismos se distribuyen en: 30 puntos para los indicadores de expansión y profundidad del crédito, y 70 puntos para la gestión financiera. La calificación global de una IFI debe ser igual o mayor a los 70 puntos. En el Cuadro 1 se presenta los criterios con sus respectivas interpretaciones, punto de referencia (benchmark) e importancia relativa en puntos.

Para medir el alcance de las IFIs se

aplicó una metodología desarrollada por el CGAP. Esta se basa en la medición del nivel de pobreza de la clientela atendida por un programa y compara los resultados con los no-clientes (el universo) de la misma zona de intervención. Esto permite realizar una comparación relativa de los niveles de pobreza entre los grupos mencionados y con ello deducir si el grupo atendido tiene un índice de pobreza por encima, igual o menor a los no-clientes en la zona.

El Cuadro 2 presenta los indicadores usados para el diseño de la encuesta aplicada en la investigación. En total se distinguen seis grupos de indicadores que guardan estrecha relación con la medición de la pobreza. Además, los indicadores son elegidos para tener una correlación fuerte con un indicador de referencia, en este caso los indicadores están relacionados al gasto en ropa y calzados durante los últimos 12 meses por persona, suponiendo que las personas con mayor prosperidad gastan más en este rubro.

**Cuadro 2**  
INDICADORES APLICADOS PARA EL ESTUDIO

<b>Recursos humanos</b>	<b>Vivienda</b>	<b>Seguridad alimentaria</b>	<b>Bienes</b>	<b>Crédito</b>	<b>Otros</b>
-Edad y género -Nivel de educación -Actividad económica -Gastos en compra de ropa y calzados	-Propiedad -Nº de ambientes -Tipo de techo -Tipo de paredes -Tipo de piso -Acceso a luz -Tipo de letrina -Fuente de agua	-Nº de comidas consumidas -Consumo de productos de lujo -Insuficiencia de comida (hambre) -Frecuencia de compra de comida -Capacidad de almacenamiento.	-Nº de manzanas -Valor del hato -Valor de los electrodomésticos -Valor de los medios de transporte	-Uso y acceso a crédito	-Sector -Ser cliente -Municipio

Fuente: Adaptado de Henry et al. (2000)

Con base a los seis grupos de indicadores se creó un índice único de pobreza. Para la creación de este índice se hizo necesaria la aplicación de una metodología que permitiera la ponderación de cada indicador según su importancia, para así llegar a una conclusión total. En este caso se utilizó el Análisis del Componente Principal (ACP) el cual aísla y valora los componentes de pobreza incrustados en los indicadores usados y crea un índice de pobreza específico de cada hogar que permite una comparación relativa entre los índices de pobreza de los clientes y no-clientes (Sharma, 2000).

El estudio incluyó una muestra de hogares de 240 clientes, 30 clientes de cada IFI y 120 no-clientes como grupo com-

parativo. La selección de la clientela se basó en la combinación de dos criterios: según las IFIs; y según su cobertura en los municipios con los fondos de FONDECA.

### Resultado del Estudio

#### *La sostenibilidad financiera*

Con la excepción de dos casos, las IFIs analizadas presentan un nivel elevado en cuanto a la sostenibilidad financiera. El promedio de la calificación es de 65.8, sin embargo si se excluyen los dos casos con un desempeño menos satisfactorio, el desempeño de las seis IFIs es 74.1 puntos, es decir cuatro puntos por encima del mínimo establecido por este sistema.

**Cuadro 3**  
CALIFICACIÓN DE LAS IFIs SEGÚN LA METODOLOGÍA SUC

IFI	Calificación*	IFI	Calificación*
IFI A	83.75	IFI E	62.50
IFI B	91.25	IFI F	35.00
IFI C	57.50	IFI G	38.75
IFI D	60.00	IFI H	90.00
Promedio	65.80		

Fuente: PROSESUR-INPYME

Nota: \*Calificación al 30 de septiembre del 2000

**Cuadro 4**  
DISTRIBUCIÓN DE LOS NO-CLIENTES Y CLIENTES SEGÚN ESTRATO

Estrato	Bajo	Medio	Alto
No Clientes	33.3%	33.3%	33.3%
Clientes	22.9%	30.4%	46.7%

Fuente: Sanders, 2000.

*Alcance de la cartera*

Con base en los índices de pobreza de los 120 hogares no-clientes fue posible realizar una agrupación de los clientes de acuerdo a su índice, distribuyéndolos sobre los tres estratos según lo definido en la sección "Índice de pobreza del no-cliente". Para que no exista disparidad entre los grupos de clientes y no-clientes, los índices de pobreza de estos deberían ser idénticos. En otras palabras, cada estrato debería contener el 33.3% de la totalidad de los clientes, para que no exista diferencia en la distribución de los mismos sobre los tres estratos.

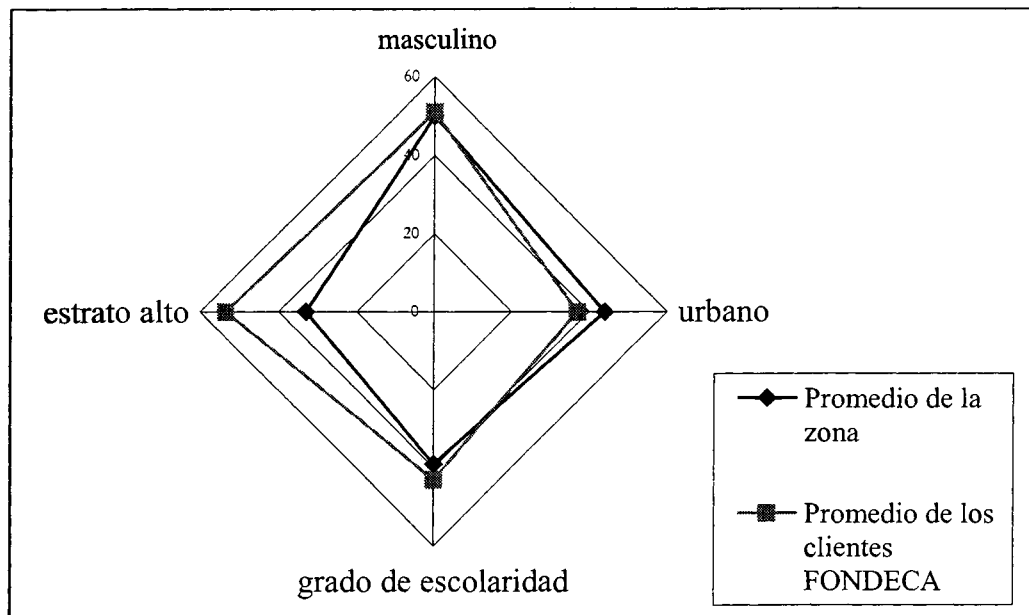
Como se puede observar, el 22,9% de los clientes del FONDECA pertenece al estrato bajo, mientras que el 46.7% al estrato alto. Mediante la división del porcentaje de las familias clientes que pertenecen al estrato bajo entre 33,3% (el porcentaje de no clientes que pertenece a este estrato) se mide la profundidad de la clientela. El ratio resultó en 0.7 (22.9% / 33.3%) lo que indica cierta tendencia por parte de las intermediarias, de no atender a las familias que pertenecen al estrato bajo. Esta observación se sostiene con el resultado del ratio donde se divide el porcentaje de las familias que pertenece al estrato alto (46.7% / 33.3%), el cual arroja el 1.4 reflejando concentración de la clientela en los estratos altos.

Con el fin de medir el alcance del FONDECA, se realizó un desglose de los clientes atendidos por grupos específicos (mujeres, productores agrícolas y personas con un grado de alfabetismo menor al promedio) mediante un gráfico de diamantes. En este gráfico se pre-

senta en primer lugar los promedios de una zona de los cuatro indicadores; por ejemplo en el caso de género se supone que la mitad de la población es del sexo femenino mientras que la otra mitad es masculino. Como referencia se tomó el porcentaje de los clientes femeninos al 30 de septiembre del 2000 el cual fue del 51,1%. Con respecto al sector urbano y rural, según el censo ejecutado en el año 1995, el 44 por ciento de la población perteneciente a los 20 municipios donde trabaja el Proyecto vive en el sector rural. Para estimar el grado promedio del nivel de escolaridad y el nivel de pobreza se utilizaron los datos recopilados de los no clientes en esta investigación. El grado de escolaridad para este grupo en promedio fue de 3.9 y el porcentaje de los clientes que pertenecen al estrato bajo e intermedio fue de 51%. Se consideró como situación óptima que el 33% de los clientes pertenecen al estrato más alto.

La Figura muestra que hay un cierto sesgo por parte de las IFIs hacia el sector urbano debido a que sus productos financieros están orientados hacia este sector (créditos a corto plazo y con frecuencias de pago quincenal o mensual). Se supone que la orientación hacia el sector urbano por parte de las IFIs tiene como ventaja que la participación de la mujer es relativamente alta, más de la mitad de la clientela es mujer. La mayoría son microempresarias con actividades económicas de alta rotación de capital de trabajo. Generalmente los fondos de crédito con énfasis hacia el sector agropecuario resultan en un sesgo hacia los productores agropecuarios masculinos.

**Figura 1**  
ALCANCE POR SUBSECTORES DEL FONDECA



La Figura muestra que hay un cierto sesgo por parte de las IFIs hacia el sector urbano debido a que sus productos financieros están orientados hacia este sector (créditos a corto plazo y con frecuencias de pago quincenal o mensual). Se supone que la orientación hacia el sector urbano por parte de las IFIs tiene como ventaja que la participación de la mujer es relativamente alta, más de la mitad de la clientela es mujer. La mayoría son microempresarias con actividades económicas de alta rotación de capital de trabajo. Generalmente los fondos de crédito con énfasis hacia el sector agropecuario resultan en un sesgo hacia los productores agropecuarios masculinos.

En el caso del grado de escolaridad, éste está cerca del nivel de los no clientes; no obstante, esto puede ser producto del sesgo dentro del estudio. Por el sesgo urbano de la clientela, el porcentaje de no clientes que viven en el casco urbano está por encima del promedio de la

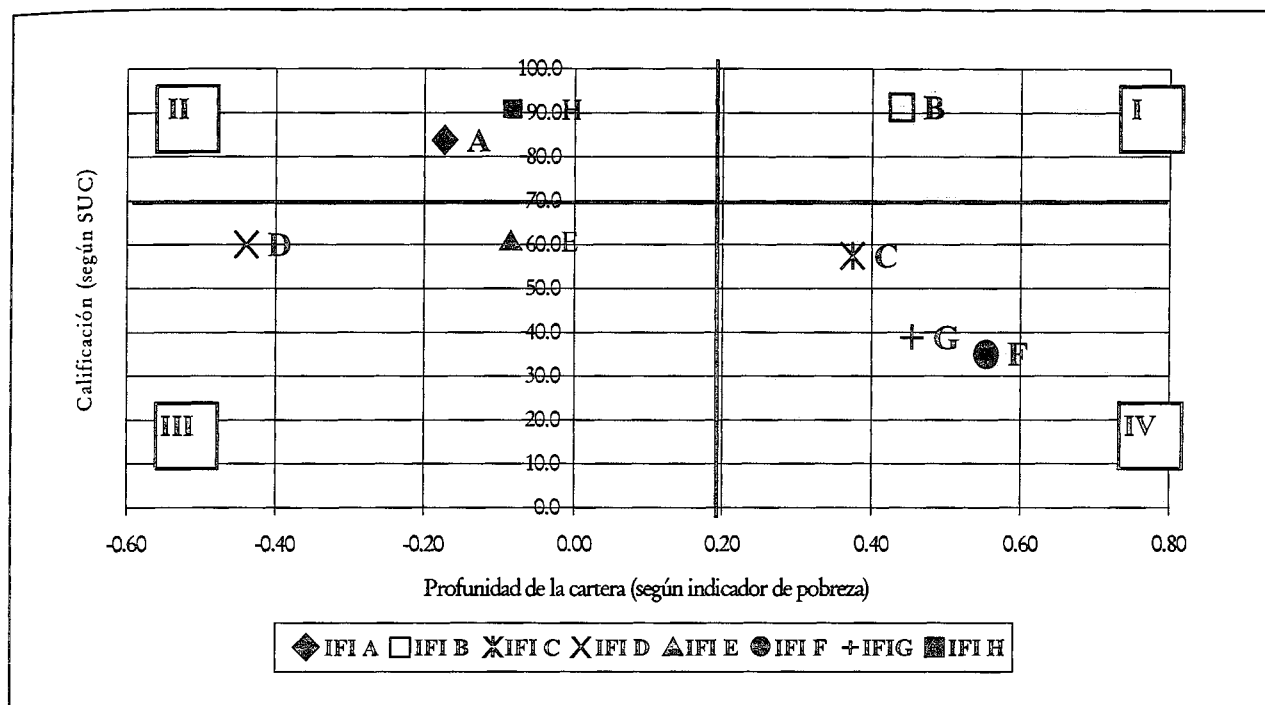
zona, donde el grado de escolaridad es mayor que en el sector rural. En cuanto al alcance según el índice de Pobreza, son las familias menos pobres las atendidas por las intermediarias.

Con base en la figura se puede deducir que el perfil de los clientes del FONDECA es el siguiente: hombres y mujeres, que desarrollan actividades económicas en el sector urbano, con un grado de escolaridad por encima del promedio y que pertenecen al estrato socioeconómico menos pobre.

#### *Comparación entre el alcance y el desempeño financiero de las IFIs*

Con base en los resultados obtenido se desarrolló una Figura de dos ejes, de donde el eje vertical representa la calificación de las IFIs según la metodología SUC y el eje horizontal el índice de pobreza promedio de la clientela por IFI.

Figura 2  
DESEMPEÑO FINANCIERO Y ALCANCE DE LA PROFUNDIDAD  
DE LA CARTERA  
(SEGÚN ENTIDAD FINANCIERA)



La interpretación de la Figura depende de los límites que se establezcan para cada uno de los indicadores. Según la metodología SUC, la calificación de las IFIs no puede ser inferior a 70 puntos, mientras que el límite del índice promedio de pobreza lo determina la clientela original del FONDECA, es decir, los estratos bajo e intermedio que arrojan un valor igual o menor al 0.19. El cuadrante ideal es el número II (desempeño y alcance satisfactorio), mientras el cuadrante menos ideal es el número IV (desempeño menos satisfactorio con clientes que pertenece más al estrato alto). Tomando en cuenta lo anterior, tres IFIs consiguieron clasificarse como entidades cuyo desempeño financiero ha sido satisfactorio (las IFIs A, B y H) mientras que tres IFIs (C, D y E) están próximas a alcanzar un

desempeño financiero aceptable con la salvedad de que la IFI C está trabajando principalmente con un tipo de clientela que no es la definida como sujeto de crédito del FONDECA. Las IFIs F y G registraron un débil desempeño y poca profundidad en sus carteras.

En cuanto a la cobertura y la sostenibilidad financiera, no se encontró una clara relación entre éstas; debido a ello no se pudo confirmar la importancia de la escala para el logro de una mayor sostenibilidad. Las IFIs B y H recibieron ambas una excelente calificación (mayor a 90 puntos cada una), pero la primera mantiene una cartera activa de 57 millones de Córdoba mientras que la segunda no alcanzó los 15 millones.



## Resumen y conclusiones

En este artículo se analizó la sostenibilidad y el alcance de FONDECA en el sur de Nicaragua. El primer paso fue la elaboración de una metodología para estimar la sostenibilidad financiera y el alcance de las IFIs participantes. El segundo paso fue relacionar los dos indicadores para medir si es posible que una entidad financiera sea sostenible llegando a una población de bajos recursos.

Para tener un impacto en la población de bajos recursos se exige que las IFIs alcancen su sostenibilidad. Solo las IFIs sostenibles pueden lograr un impacto a largo plazo. Cuatro de las ocho IFIs han conseguido atender una población de bajos recursos y tener buenos índices en relación al desempeño financiero, mientras que dos están por llegar a estos resultados. Ello implica que sí pueden ser compatibles un servicio autosuficiente y la atención de una población de bajos recursos. Durante los 18 meses de ejecución se ha logrado atender a más de 2000 familias en la región sur de Nicaragua; de estas familias, el 51% pertenece a los estratos bajo e intermedio en cuanto a su índice de pobreza, indicando que más de 1000 familias de bajos ingresos fueron atendidas por las entidades financieras del FONDECA.

Sin embargo, hay una tendencia entre las IFIs de atender a una población ubicada en los cascos urbanos donde están situadas sus oficinas. Aparentemente, las IFIs tienen problemas para captar señales de voluntad y capacidad de pago de las familias rurales por no estar presentes en la zona, y mantener esa presencia podría ser costoso y poco

atractivo sobre todo si se trata de un grupo de clientes bastante reducido. Este enfoque urbano trae como consecuencia positiva una alta participación de las mujeres productoras dentro de la clientela del FONDECA, a pesar de que no existe un enfoque específico hacia las mujeres.

La innovación en la prestación de servicios financieros es crucial para la continuidad y ampliación de la cobertura así como el logro de mejores resultados financieros, sobre todo en una región donde la competencia es creciente. Lo anterior está estrechamente asociado con la adaptabilidad de la tecnología, las características de los clientes atendidos y la búsqueda constante de nuevos nichos de mercado.

Aunque los clientes del FONDECA son pobres, éstos no están entre los más pobres de la zona del Proyecto. Este hecho podría reflejar, entre otros, que el requisito por parte de las IFIs para otorgar un financiamiento es que el potencial cliente posea una actividad productiva y que la misma esté en operación desde por lo menos un año. La definición del tipo de clientela para el FONDECA ha sido un tema de constante debate entre el Proyecto y el FIDA. Sin embargo, no existe duda de que la mayoría de sus clientes no pueden esperar a tener acceso al crédito ofrecido por las instituciones financieras formales y que a su vez revelan su preferencia por las IFIs sobre las fuentes tradicionales de crédito informal. FONDECA puede enorgullecerse legítimamente de haber expandido la frontera de las microfinanzas en la región Sur de Nicaragua.

## Notas

<sup>1</sup> Este estudio fue realizado por el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural de la Universidad Libre de Amsterdam (CDR-ULA) en estrecha relación con el Proyecto de la Región Seca del Pacífico Sur (PROSESUR) en Nicaragua. Se agradece al PROSESUR y al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) por permitir el uso del material base del estudio. Los autores se hacen responsables de las limitaciones y fallas del presente artículo.

<sup>2</sup> El mecanismo aplicado para evaluar las IFIs fue desarrollado por el Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) y denominado por dicho instituto como el Sistema Único de Calificación (SUC).


## Bibliografía

- HENRY, C., M. Sharma, C. Lapenu, y M. Zeller (2000). *Assessing the Relative Poverty of Microfinance Clients: A CGAP operational tool*. IFPRI, Washington DC.
- NAVAJAS, S, M. Schreiner, R.L. Meyer, C. Gonzalez-Vega y J. Rodríguez-Meza (2000). "Microcredit and the Poorest of the Poor: Theory and Evidence from Bolivia". *World Development*, Vol 28(2). pp.333-346.
- NUSSELDER, H. (2001). "Finanzas Rurales en Centroamérica: la vía difícil a la institucionalidad" En: Clemens y Ruben *Nueva ruralidad y política agraria: Una alternativa neoinstitucional para Centroamérica*. CDR-ULA Nueva Sociedad. Caracas.
- RHYNE, E. (1998). "The Yin and Yang of Microfinance: Reaching the Poor and Sustainability", *Microbanking Bulletin*, Issue 2, pp. 6-8,
- SANDERS, A. (2000). *Estudio sobre el Alcance del Fondo de Crédito FONDECA-PROSESUR, Nicaragua*. CDR-ULA, San José.
- SHARMA, M., M.Zeller, C.Henry, C.Lapenu, B.Helms (2000). *Assessing the relative poverty level of MFI clients. Synthesis report based on four case studies*. CGAP y IFPRI, Washington DC.
- SOTO, F. (2000). *Del crédito agrícola al desarrollo de sistemas financieros rurales: el caso de PROSESUR*, FAO/RUTA, San José.
- STACK, K. (1999). *The Road Less Travelled: Reaching the Poor Sustainability*. Paper presented on

Fundación de Mujeres Comunicadoras

"Seccal de la Dignidad de la Mujer Nicaragüense"  
De todas para todas

Radio Mujer 94.7 fm



De donde fue el Cine Dorado, 120 vrs. al lago  
Apartado 4043 - Managua, Nic. - Teléfono: 2223635 • 2226900 • 2226896 - Telefax: 2222397

## ¿Puede la participación transformarse en una fuente de ventaja competitiva en las micro financieras no convencionales?

Ronie Zamor\*

*Resumen.* - En la actualidad, el término participación se está convirtiendo en una palabra clave en muchas instituciones. La participación tiene varios niveles de intensidad; dependiendo de los objetivos de las organizaciones se puede aspirar a más o menos intensidad de participación. Cualquier organización que tiene como objetivo incidir en el desarrollo de las comunidades tiene que abrir espacios de participación. En las microfinancieras sin fines de lucro, ayuda a mejorar las relaciones humanas, fomenta el arraigo local, la sostenibilidad social y abre espacios para una auditoría social. Así una microfinanciera que tiene apoyo social es capaz de diseñar políticas estratégicas acordes a las necesidades de sus clientes mejorando su rentabilidad económica. La participación de los clientes se convierte en una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones que saben aprovechar esta herramienta.

### Introducción

Más allá de una moda, la participación puede ser considerada como una nueva herramienta para ayudar a las instituciones modernas a tener más raíces locales y diseñar políticas estratégicas más acordes a la realidad de las comunidades donde trabajan. Se habla de participación en los organismos de gobierno,<sup>1</sup> en las ONG's, en las organizaciones políticas, en las organizaciones gremiales, en las empresas modernas, definitivamente en cualquier ámbito donde hombres y mujeres tienen que entregar parte de su voluntad para colaborar en un proyecto común.

Muchos organismos internacionales que financian actividades ligadas al desarrollo de las comunidades insisten en la participación de los beneficiarios en el diseño, implementación y evalua-

ción de los planes y estrategias de desarrollo. Este nuevo estilo de participación nace de la democracia formal-política. Ahora se pretende pasar a un nuevo estilo de democracia que va más allá de la política. Hemos tenido grandes experiencias de fracasos de proyectos porque los beneficiarios no se han apropiado de estos proyectos<sup>2</sup>. El desarrollo integral pasa obligatoriamente por la participación.

En este artículo, haremos primeramente una reflexión sobre la importancia de la participación en las organizaciones de microcrédito. Consideramos que un esquema de participación bien implementado podrá convertirse en una fuente de ventaja competitiva mejorando la eficiencia y la rentabilidad de dicha institución. Aquí nuestro objetivo fundamental no es plantear una teoría de la participación.

\*Equipo de investigación de Nitlapán-UCA