

EL MERCADO FINANCIERO RURAL: ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL Y GOBERNANCIA DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS EN ETAPA DE CRECIMIENTO*

Recibido: 15/01/2007; Revisado: 21/01/2007; Aceptado: 06/02/2007

Ramírez, Daniel**

RESUMEN

Aunque en algunos países de América Latina y el Caribe la actividad micro financiera no se encuentra tan desarrollada como se encuentra en: Bolivia, Perú, Colombia, República Dominicana y la mayor parte de Centro América, el número de instituciones micro financieras se ha elevado notablemente, y ha generado una competencia entre las mismas. Igualmente, los dirigentes y gerentes de estas instituciones comienzan a sentir la presión de atender una mayor cantidad de clientes potenciales, que permanecen aun sin servicios financieros. La investigación de corte cualitativo, trata simplemente de mostrar, que con un adecuado arreglo organizacional y con procedimientos para la buena gobernanza, junto a otras estrategias innovadoras, las instituciones micro financieras en proceso de expansión podrían ampliar la cobertura de mercado sin seguir dependiendo exclusivamente de aportes y donaciones.

Palabras Claves: Alcance, Crecimiento, Finanzas, Gobernanza, Organización, Sustentabilidad.

ABSTRACT

The financial rural market: Organizational architecture and governance of microfinancial institutions in stage of growth

Although in some countries of Latin America and Caribbean the microfinancial activity is not so developed as it is in Bolivia, Peru, Colombia, Dominican Republic and most of Center America, the number of microfinancial institutions has risen notably, and it has generated a competition among the same ones. Equally, the leaders and managers of these institutions begin to feel the pressure of assisting a bigger quantity of potential clients that even remain without financial services. This qualitative type investigation is simply about showing that with an appropriate organizational arrangement and with procedures of good governance, and other innovative strategies, the microfinancial institutions in expansion process could enlarge the market covering without continuing depending exclusively on contributions and donations.

Key words: reach, growth, finances, governance, organization, sustainability

* Este proyecto esta financiado por el C.D.C.H.T. de la Universidad de Los Andes con el N°. E-216-03-09-C

** Lic. Administración de Empresas y Contaduría Pública (ULA). Master in Business Administration (MBA) (University of Scranton). Especialidad en Project Management. Profesor investigador adscrito a la Cátedra de Análisis de inversión y administración de la producción y miembro del Grupo de Investigación sobre Agricultura, Gerencia y Ambiente (GISAGA) Email: danielramcal@yahoo.com

I INTRODUCCION

En sitios distantes como Bangladesh, Bolivia e Indonesia, pioneros de la talla del profesor Muhammad Yunus¹, con su Grameen Bank y Pancho Otero -fundador de la Fundación para la Promoción de la Microempresa (PRODEM) y promotor de BancoSol², comparten la visión de proveer servicios formales de financiamiento a la gente más pobre de los países en vías de desarrollo.

Los más pobres, en especial los de las zonas rurales, han sido los menos beneficiados durante muchas décadas, tanto por el sistema financiero tradicional como por los desenfocados programas públicos de apoyo al sector rural. Pero, con el surgimiento de instituciones micro financieras (IMF) –tales como cooperativas de ahorro y crédito, y algunas organizaciones no gubernamentales (ONG's)-, los habitantes de las zonas rurales de América Latina han comenzado a recibir servicios financieros.

Especialmente, en América Central, Bolivia y Perú, el sistema micro financiero (SMF) contribuye a generar un nuevo espacio de acceso al financiamiento. A pesar de ofrecer montos muy bajos, las posibilidades que brinda el SMF a los habitantes de las zonas rurales en cuanto a préstamos, ahorros y seguros, es una verdadera oportunidad para mejorar sus condiciones de vida.

El SMF ha evolucionado y comienza a dejar atrás el sector no lucrativo para insertarse en otros sectores. La tendencia actual de las IMF es a profesionalizarse y a ser más competitivas. Lamentablemente, Churchill (1997), establece que las IMF aún no están estructuradas ni manejadas de acuerdo con los principios más actuales de la experiencia corporativa. Por lo que, las IMF requieren adicionar gradualmente la experiencia del mundo de los negocios.

En su recopilación Meyer y Zeller (2002) destacan que la visión de los pioneros de la micro finanzas ha sido alcanzada de forma importante a través de distintos programas claves, por tanto, podemos afirmar sin temor, que el micro financiamiento se encuentra lejos de su etapa inicial. Pero, aun quedan casos por resolver. La gran mayoría de las IMF atienden pocos clientes y dependen de subsidios para su supervivencia. También, muchas de ellas ofrecen productos simples y estandarizados con poca flexibilidad para ajustarse a la demanda diversa de los clientes. Algunas, están realizando progresos lentos para convertirse en instituciones profesionales y operativas, en otras palabras en instituciones financieras eficientes.

El objetivo de la presente investigación es destacar la importancia de la arquitectura organizacional y estructura de gobierno como criterios de éxito en la transformación de IMF en etapa de expansión.

2. ANTECEDENTES

Sabaté, Muñoz y Ozomek (2005) exponen que la metodología del Grameen Bank y otras instituciones asiáticas no son tan pioneras ni tan originales como se pensaba. Ellos destacan que desde los inicios del siglo XIX en Irlanda, se registran actividades de micro crédito, a través de instituciones (Irish Loan Funds) que concedieron pequeños créditos escalonados a personas carenciadas, llegando a cubrir hasta el 20% de la población del país. Era tal la importancia de estos fondos, que para el año 1836, hubo en Dublín un intento por reglamentarlas. En Alemania, casi al mismo tiempo, fueron y son famosas las actividades financieras de las cooperativas *Raiffeisen*, iniciadas también con actividades de cuasi micro finanzas y más adelante un modelo de banca cooperativa delimitando las actividades por localidad. Seguidamente, esta experiencia inspiró las *Casse Rurali*, de gran éxito en el Norte de Italia.

1 Premio Nóbel de la Paz 2006.

2 Banco Solidario S.A. en Bolivia

En investigación realizada para la CEPAL³, Gutiérrez (2004) señala que las instituciones micro financieras comenzaron con la preocupación de donantes y de instituciones instaladas en países en vías de desarrollo, quienes llegaron a la conclusión que era necesario “enseñar a pescar más que entregar peces”; y que había un cierto desencanto con las instituciones financieras públicas de primer y segundo piso. Igualmente, desde el punto de vista de los donantes, se quería llegar a los pobres, de manera rápida, con costos operacionales bajos y que pudieran mejorar sus condiciones de vida.

El término de micro finanzas, según Gutiérrez (2004), se refiere a las instituciones pertenecientes a una de las industrias de mayor crecimiento, las cuales otorgan créditos de bajo monto a sectores pobres de la población, a las microempresas o, en algunos casos a ambos mercados. Las mismas suelen ser iniciadas por uno o varios emprendedores, quienes tienen la noble idea de prestar US\$ 100 ó US\$ 200, principalmente a mujeres, y confían en que les reembolsarán los préstamos. En América Latina, algunas organizaciones que atienden el micro financiamiento tienen una accionar de más de 30 años⁴ y las que atienden al sector de microempresas, tienen más de 50 años.

Según los representantes de la Federación Iberoamericana de Asociaciones de Finanzas (2006), el micro crédito se puede encontrar en países pequeños, como Bolivia, Perú, Colombia, y sobre todo en países de América Central, como El Salvador, Guatemala o Nicaragua, que tienen un grado de avance muy importante en este tipo de créditos, con sistemas regulados e instituciones especializadas. Asimismo, la FIBABIN destaca que en países grandes como Brasil o Argentina, el micro crédito está realmente en gestación. Recién algunos bancos y organizaciones están empezando a participar, y todavía presentan un subdesarrollo en el área.

3. PREMISAS DE LAS ENTIDADES MICROFINANCIERAS

Las IMF que funcionan adecuadamente pueden en alguna medida aumentar el ingreso rural y aliviar la pobreza. Para cumplir este papel, las instituciones deben concentrarse en sus propios objetivos: cobertura y sustentabilidad.

Cobertura: Como lo define Christen et al. (1995), la cobertura es la habilidad de proveer servicios financieros de calidad a un gran número de personas, especialmente las más pobres. La cobertura es también un indicador de la misión social de la institución. Una mayor escala implica la provisión de servicios a un número mayor de personas.

Sustentabilidad La sustentabilidad, en contraste, requiere operar a un nivel de rentabilidad que permita sostener la oferta de servicios sin la dependencia de los subsidios y representa la estrategia comercial. Por encima de todo, las IMF necesitan hacerse sostenibles, pues de lo contrario sus ventajas para la población rural serán transitorias y, tal vez, sus problemas dañarán a otras instituciones financieras rurales emergentes. La misma puede ser definida en dos formas básicas: eliminación de la dependencia de fondos donados o subsidiados y lograr la rentabilidad. Manejar el crecimiento de las IMF es un proceso que consiste en balancear los objetivos de cobertura y sustentabilidad, es decir equilibrar la misión social y la estrategia comercial.

4. EL DESARROLLO DE LAS MICRO FINANZAS

Las micro finanzas han pasado por diferentes etapas para poder ampliar su frontera. Durante estos años, la visión ha sido modificada tanto en sus alcances como en el papel que deben cumplir dentro de los programas financieros. Desde esta perspectiva, la discusión sobre las micro finanzas se ubica en tres períodos:

3 Centro de Estudios Económicos para América Latina y el Caribe.

4 En Brasil comenzaron a operar en 1973. En Asia el Grameen Bank de Bangladesh, institución que dio origen al fenómeno de las micro finanzas comenzó antes que en Brasil.

1. Los bancos de desarrollo (entre la década de los años sesenta y setenta).
2. El nacimiento de las ONG (década de los ochenta).
3. La profesionalización de las IMF (década de los noventa a la fecha).

En cada etapa se han identificado características generales de los programas de crédito, las cuales apoyan y explican las tendencias actuales de la intermediación financiera.

5. DEMANDA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN LAS ZONAS RURALES DE LA REGIÓN

La agricultura y las actividades económicas rurales son las principales fuentes de empleo en América Latina y el Caribe. El Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (2002) detalla que más del 30% de la población económicamente activa de la región se dedica a la agricultura, y la misma resulta de fundamental importancia para la erradicación de la pobreza. El sector rural en Latinoamérica es prioritario, altamente sensible, y su desarrollo está ampliamente correlacionado con el bienestar de la población. Por tanto, alcanzar el tan ansiado desarrollo rural y la seguridad alimentaria en nuestros países, requiere de diversas estrategias.

La necesidad insatisfecha más importante en el medio rural corresponde a la carencia de servicios de ahorro y crédito. Según el FIDA (2002), la mayoría de los pobres del mundo, sobre todo los 900 millones de personas en situación de extrema pobreza que viven en zonas rurales de los países en desarrollo, tienen acceso limitado o ningún acceso a los servicios financieros básicos, lo que les ayudaría a administrar sus activos y generar ingresos.

La falta de liquidez para hacer frente a compromisos de corto plazo y el acceso al capital para realizar inversiones en tecnología, compra de semillas, etc., son ejemplos de los obstáculos financieros que enfrenta la población rural, en especial los campesinos pobres. Para mejorar sus condiciones los individuos necesitan acceder a préstamos, ahorrar e invertir y proteger a sus familias frente al riesgo asociado mayoritariamente a la actividad agrícola. Una estrategia clave, consiste

en proveer servicios financieros en forma oportuna y organizada, dentro del marco del medio rural.

6. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS AL SECTOR RURAL

El sector rural por diversos motivos, que se señalarán seguidamente, está desatendido en lo que respecta a servicios financieros. El Banco Interamericano de Desarrollo (1999) en un diagnóstico de la región expresa:

En América Latina y el Caribe, los mercados financieros rurales no funcionan adecuadamente. Los residentes rurales, que constituyen el 40 por ciento de la población total de la región, tienen acceso limitado a los servicios financieros formales, son atendidos a través de un pequeño número de productos financieros, y pagan elevados costos por los servicios financieros a los que tienen acceso. (p.3)

Asimismo, el BID (1999) detalla que “la razón por la que los mercados financieros rurales no funcionan adecuadamente se debe a una triada de problemas generalizados-riesgo absoluto, información imperfecta, y elevados costos de transacción” (p. 3).

6.1. Oferta del Sector Privado

A pesar de la liberalización de los bancos comerciales privados y otros intermediarios financieros, son muy pocas las entidades de naturaleza privada y con fines de lucro que se han especializado en el sector de micro finanzas. Los mismos no se han apresurado en llenar el vacío dejado por los programas de créditos estatales.

Los clientes rurales no son atendidos suficientemente en sus necesidades crediticias, ya que enfrentan una serie de riesgos, los cuales han servido para justificar la falta de intervención del sistema financiero formal. Entre los riesgos asociados al cliente rural tenemos:

1. Riesgo implícito de la agricultura.
2. Incertidumbre asociada al rendimiento de las cosechas.
3. Precio fluctuante de los productos.
4. Pérdidas por desastres naturales.

Villalobos, Sanders y De Ruijter (2003) destacan otras causas, que han limitado la oferta de servicios financieros por parte de instituciones formales y regularizadas. Entre ellas se pueden mencionar a) asimetrías de información, que hacen costoso obtener información sobre el prestatario. Lo que puede incidir, por ejemplo, en un mayor costo de cobranza; b) el costo fijo para atender a prestatarios pequeños es similar al de atender a los prestatarios grandes y ello hace muy oneroso poder atender al cliente pequeño; c) las distancias y dificultades de comunicación hacen más costoso el crédito por unidad prestada; y d) incertidumbre en cuanto a los derechos de propiedad de la tierra, viviendas, edificaciones, etc., lo que impide otorgar garantía sobre estos activos y realizar transacciones e intercambios de los mismos.

El sistema financiero tradicional con fines de lucro sólo se ha interesado por negocios menos riesgosos fuera del sector rural, donde tiene mayor experiencia, mejor información de sus clientes y menores costos operativos. Pero, a pesar de los riesgos y elevados costos tenemos la exitosa experiencia de BancoSol (Bolivia), que luego de comenzar como una ONG se transformó en un banco comercial, con propietarios que conjugan el enfoque social y comercial. Más adelante detallaremos la experiencia de este banco.

6.2. Oferta del Sector Público

En su investigación para la FAO y GTZ, Klein, Meyer, Hannig, Burnett y Fiebig (2001) destacaron que hasta comienzos de los años ochenta, los planificadores se concentraban principalmente en aumentar la producción de cultivos. Esta etapa fue conocida como la *revolución verde*, la cual consistió en la adopción de las nuevas tecnologías y entrega de créditos subvencionado a los productores agrícolas con el fin de estimular la producción agrícola, aumentar los rendimientos de las cosechas y mejorar la distribución de los ingresos rurales.

En consecuencia, Klein et al. (2001) detallaron que muchos de los bancos de fomento agrícola se establecieron por razones políticas y se suponía que operarían como instituciones financieras viables. Pero, estos bancos carecían de la disciplina de mercado y de los incentivos de los bancos comerciales. Paralelamente, la concesión de crédito dependía de decisiones e intereses políticos.

No es sorprendente, tal como lo detalla Martínez, Otero y Rhine (1998), los créditos públicos llegaron a muy pocos, dado que los subsidios eran limitados. Por otra parte, no lo obtuvieron los prestatarios más cumplidos y responsables. Todo esto impidió llegar a las personas de bajos recursos. Adicionalmente, la fijación de límites a las tasas de interés y las condonaciones periódicas de préstamos vencidos golpearon la eficacia de estos bancos de fomento agrícola, muchos de ellos fueron reestructurados⁵ o condenados al cierre.

7. CRECIMIENTO DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

Rhine y Otero (1998), pioneras en el estudio de las finanzas micro empresariales, perfilaron el nuevo enfoque del sistema micro financiero y establecieron algunos cambios de perspectiva que eran requeridos en ese momento: considerar a los prestamistas como clientes y no como beneficiarios, eliminar la dependencia de los donantes, acceder al mercado de capitales, establecer tasas de interés competitivas para poder cubrir los costos y alcanzar la sustentabilidad. Rhine y Otero también presentaron tres modelos institucionales de gran valor para el sector, pero aún queda un vacío sobre cómo debería ser la arquitectura organizacional de las instituciones con perspectivas de crecimiento.

Inicialmente, toda organización tiene que crecer y reformarse, pues es algo natural en su proceso de evolución. Los encargados y los directores de las IMF deben estar enterados que existen presiones internas que empujan a las IMF

5 Un ejemplo de reestructuración exitosa es el caso del Banco Rakyat de Indonesia (BRI), Banco de Desarrollo Agrícola que revolucionó el financiamiento rural.

a crecer. El crecimiento no sólo ocurre a las ONG, que desean aumentar su escala dentro del sector, también puede ocurrir a organizaciones públicas, que desean reestructurarse y expandirse. Tal como sucedió con el exitoso banco de fomento BRI de Indonesia.

El crecimiento de las IMF permite aprovechar las ventajas que ofrecen las economías de escala. Esto permite cubrir costos fijos, pues es posible diluir los costos fijos sobre una lista más grande de clientes. Por otro lado, el crecimiento permite cumplir con la misión social, que busca proporcionar servicios financieros a tanta gente de bajos ingresos como sea posible.

Aunque expandirse implica mayores requerimientos financieros y de gestión, tal como lo ha experimentado BancoSol, las instituciones altamente motivadas por su misión social consideran la demanda de los servicios de micro finanzas como un argumento que las obliga a expandirse.

8. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

En este punto nos centraremos en el trabajo de Churchill (1997), pionero en el tema, quien indica que para impulsar su crecimiento las IMF necesitan ser construidas de la misma forma que un arquitecto diseña y construye un edificio. Al igual que un edificio, una organización no puede ser levantada sin un plano. El plano no solo indica donde estarán las paredes y ventanas, sino establece detalles imperceptibles como la conexión de las tuberías de agua y electricidad. De igual manera, el arquitecto trata de seguir patrones de belleza e integración con el ambiente, respetando restricciones de espacio y presupuesto.

La arquitectura organizacional, desde la perspectiva de Churchill (1997), requiere una visión inclusiva de los elementos del diseño y de los sistemas sociales para desarrollar una gran y creciente corporación. La arquitectura de una organización incluye la estructura formal, así como el diseño de las prácticas de trabajo; la naturaleza de la organización informal o el estilo de funcionamiento; y el proceso para la selección, la socialización y el desarrollo del talento humano.

Las IMF en crecimiento, pueden utilizar la lógica de la arquitectura para construir o reconstruir una organización. La arquitectura organizacional debe enfatizar lo micro y los elementos claves de éxito, como lo es el servicio al cliente. La idea es eliminar las costosas barreras que aíslan al proveedor de sus clientes. Por otro lado, la arquitectura de las IMF requiere una congruencia entre el diseño de organización y la tecnología financiera. Como tal, las IMF también necesitan eliminar los obstáculos internos que separan a los empleados, gerentes y unidades organizacionales, lo cual es un desafío en el modelo descentralizado que caracteriza al SMF.

8.1. Cultura Organizacional

Como en cualquier industria de servicio, un valor clave es el compromiso de servir al cliente. Las IMF deben conservar a sus mejores clientes porque los préstamos de mayor envergadura y la relación familiar permiten a la organización balancear la cobertura y la sustentabilidad. Además del servicio al cliente, los siguientes valores crean un ambiente altamente amistoso: compromiso, liderazgo, comunicación, calidad, honradez e innovación. En la discusión de la cultura organizacional de una IMF, también se debe considerar e incorporar la cultura local.

8.2. Talento Humano

En lo que respecta al talento humano se tratarán tres aspectos de importancia. En primer lugar, una IMF en crecimiento necesita contratar un número de empleados que no supere la capacidad de la institución de entrenar y desarrollar el talento humano. El entrenamiento requiere preparar al personal para las tareas y responsabilidades de las posiciones funcionales o gerenciales. Igualmente, el entrenamiento debe seguir los principios de estandarización, para ofrecer un adecuado nivel de servicio, tal como el ofrecido por los trabajadores de mayor experiencia. En segundo lugar, la IMF debe tener la capacidad de manejar y de motivar al nuevo personal. Los incentivos son un aspecto importante del desarrollo de personal. Si los sistemas de incentivos del personal son diseñados correctamente, generan máximos beneficios para las partes y mayor productividad. El desafío es

umentar la productividad en un mayor grado que la estructura de costos. Mantener sueldos en niveles bajos puede ahorrar en costos, pero deteriora la productividad. Tercero, la contratación de personal debe coincidir con la demanda de servicios de la institución, que es determinada en función de la comercialización deseada por parte de la IMF y el alcance pretendido.

8.3. Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional se fundamenta en el personal operativo y trata de moldear la relación existente entre las agencias, sucursales, regiones y la oficina central. En la concepción de la estructura organizacional es útil comenzar de abajo hacia arriba, identificando los bloques apropiados para la organización. Una estructura organizacional plana y delgada es el modelo preferido para una institución en crecimiento. El inconveniente de esta estructura es que la comunicación se hace más difícil en la parte superior. Pero, en diversas organizaciones con esta estructura, la información tiende a fluir más rápido, a través de miembros del mismo nivel jerárquico. Adicionalmente, la comunicación fluirá si la organización reduce al mínimo las paredes y los espacios cerrados, y si anima la participación del personal a lo largo de los departamentos que conforman a la IMF.

9. ESTRUCTURA DE GOBIERNO

Durante la transición de una IMF en crecimiento y hasta su conversión en una organización más estable y madura, la estructura de gobierno asegura la supervivencia de la misma. La estructura de gobierno se concibe como un círculo virtuoso que vincula al inversionista con el directorio, a éste con los gerentes, y así sucesivamente, pasando por el personal, el cliente y la comunidad en general.

La estructura de gobierno es un sistema, mediante el cual un directorio representativo e independiente examina, confirma, aprueba los planes y la actuación de la alta gerencia. No es necesario que los miembros del directorio sean inversionistas puros. De hecho, puede ser preferible que algunos de los miembros sean independientes y no tengan

inversiones en la organización. El directorio aporta la visión y se asegura de que ésta no desaparezca con el tiempo. Por su parte, la gerencia interviene en las operaciones cotidianas.

Es importante recalcar, que los dirigentes de las IMF que se inician en el sector tienen motivaciones altruistas y a la vez muy diferentes en comparación con las de sus homólogos en instituciones más maduras o con fines de lucro. Una vez transformadas en intermediarios financieros de mayor formalidad, los integrantes del directorio y los inversionistas, tendrán distintos tipos de motivaciones y expectativas.

La crítica que podría recibir esta práctica muy común entre las organizaciones con fines de lucro, es el costo de funcionamiento y los incentivos que deben establecerse para los miembros del directorio. Pero, debe tenerse en cuenta que la transición hacia organizaciones de mayor envergadura y con mayor número de inversionistas o asociados, requiere buenas prácticas de gobernanza.

10. RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO

Las responsabilidades fundamentales del directorio, establecidas por Clarkson y Deck (1997), comprende cuatro funciones: fiduciaria, estratégica, de supervisión y de perfeccionamiento de los gerentes. A continuación se detalla cada una de ellas.

1. *Función fiduciaria:* El directorio es responsable de proteger los intereses de todos los representantes de la organización. En tal sentido, el directorio infunde confianza a los inversionistas, a su personal, a los clientes y a otras partes interesadas. Los directores actuarán para velar de la mejor manera posible por los intereses de la IMF.
2. *Función estratégica:* La participación del directorio en la estrategia a largo plazo de la IMF consiste en considerar rigurosamente los principales riesgos a que se expone la institución, y en aprobar los planes que presentan los gerentes. El directorio no formula la estrategia institucional, sino que examina los planes de actividades teniendo en cuenta la misión de la institución y los aprueba.

3. *Función de supervisión:* El directorio delega las facultades relativas a las operaciones en un gerente principal. El directorio supervisa a los gerentes en la aplicación del plan estratégico aprobado y evalúa su desempeño en el contexto de las metas y los plazos establecidos en dicho plan.
4. *Función de perfeccionamiento de los gerentes:* El directorio supervisa la selección, evaluación y remuneración de los gerentes. Esta labor incluye también la planificación de la sucesión en el cargo del gerente principal.

11. COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

Los miembros del directorio deberían tener diferentes áreas de especialización, por ejemplo, experiencia en asuntos financieros, jurídicos y de gestión, para poder orientar de manera eficaz a los gerentes y analizar de manera rigurosa los planes e informes de la gerencia. Los criterios de selección deberían surgir de las decisiones que se adopten sobre la función que ha de desempeñar el directorio y la manera en que ha de llevar a cabo su cometido.

Cuando los miembros del directorio representan a grupos específicos, pueden ser incapaces de defender los intereses de la organización, y en cambio, favorecer otros intereses. Esto pone de relieve la importancia de que los miembros del directorio sean independientes y sean elegidos por su excelencia. Al no tener intereses financieros ni representar a grupos específicos, los directores pueden responsabilizarse exclusivamente de los intereses de la organización.

12. TRANSFORMACIÓN EXITOSA

12.1. Caso BancoSol

La transformación de una ONG en un banco comercial, ilustra una importante lección para otras IMF. En 1992, la ONG boliviana PRODEM se transformó en BancoSol, el primer banco comercial del sector privado dedicado solamente a las micro finanzas, y transfirió su portafolio a la nueva institución.

Banco Sol ahora es financieramente sostenible: la renta proveniente del interés, cubre por completo los costos de funcionamiento y los costos financieros. El banco ha financiado la extensión de sus operaciones capturando préstamos comerciales y depósitos del público. BancoSol puede mirar hacia delante y aumentar la cobertura de sus servicios financieros para el futuro próximo sin necesidad de recurrir a subvenciones y donaciones.

Los clientes de BancoSol trabajan típicamente en la economía urbana informal y no pueden acceder de otra manera a los servicios financieros formales. Los clientes son personas económicamente activas que provienen de hogares pobres, y deben participar en una microempresa preexistente para calificar a un préstamo.

Banco Sol heredó personal experimentado y altamente motivado de PRODEM. Adicionalmente, comenzó operaciones con la reputación de ser un prestamista sostenible y serio, con un gran compromiso por su misión, y con una afiliación importante a la red ACCION internacional, la cual desempeñó un papel importante en la extensión acertada de BancoSol.

12.2. Caso Banco Rakyat de Indonesia (BRI)

En una presentación sobre instituciones sostenibles FIDA (2000), se detalla la experiencia del Banco Rakyat de Indonesia (BRI). El BRI en el año 1983, dejó de recibir subvenciones y obtuvo autonomía administrativa. A partir de allí comenzó con prácticas idóneas como: productos financieros cuidadosamente preparados, tipos de interés elevados para ahorros y préstamos, incentivos para la productividad del personal, premios a los prestatarios por el reembolso puntual de los préstamos, y una buena gestión. Gracias a ello, el BRI se convirtió en uno de los más exitosos proveedores de servicios financieros rurales en los países en vías de desarrollo.

El BRI, cuenta ya con una red de 3.700 sucursales, presta servicios a 2,6 millones de prestatarios, con un índice de pérdidas en un año del 1,35%, y cuenta con 25,1 millones de cuentas de ahorro en medios

rurales, lo que revela la abrumadora demanda de servicios de depósito entre la población pobre, según datos del FIDA (2000).

13. CONCLUSIÓN

Actualmente, las IMF en etapa de profesionalización y crecimiento, han adoptado estrategias adecuadas de precios y de productos financieros, han cobrado intereses competitivos para cubrir sus costos, y han diseñado productos financieros que se ajustan a las demandas efectivas de los clientes en los segmentos de mercado donde operan. Pero, aún queda por desarrollar enfoques y metodologías que permitan a las IMF expandirse sin desaparecer ni perder su horizonte.

Para que las IMF sigan siendo exitosas deben seguir enfoques organizacionales, que valoren la sustentabilidad y que permitan llegar a una mayor clientela meta. Un buen desempeño se puede lograr, entonces, con innovaciones y estrategias como las mencionadas en el párrafo anterior y adicionalmente, con un buen diseño organizacional, y con tecnología y políticas de crédito adecuadas.

De todas las organizaciones que ofrecen servicios micro financieros en distintos mercados, sólo las organizaciones que ofrezcan servicios en forma eficiente se mantendrán en el mercado. Por tanto, es importante considerar los aspectos señalados sobre arquitectura organizacional y estructuras de gobierno de las IMF en expansión.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Interamericano de Desarrollo (1999). *Estrategia de Financiamiento Rural*. Documento preparado por el Departamento de Desarrollo Sostenible del (BID).
- Christen, R., Rhyne E. y Vogel R. (1995). *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: The Emerging Lessons of Successful Programs*. FOCUS N° 2. Recuperado el 09-01-07 en: http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/FocusNote_02.pdf.
- Churchill C. (1997). *Managing Growth: The Organizational Architecture of Microfinance Institutions*. ACCION International. U.S. Agency for International Development (USAID).
- Clarkson M. y Deck M. (1997). *Effective Governance for Micro-finance Institutions*. Universidad de Toronto, Canada.
- Consultative Group to Assist the Poorest. (1997). *The Challenge of Growth for Microfinance Institutions: The BancoSol Experience*. FOCUS N° 6.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (2000). *De los proyectos insostenibles a las instituciones sostenibles*. Ponencia en cumbre regional sobre Micro crédito.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (2002). *Estrategia del FIDA para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. División de América Latina y el Caribe. Departamento de Administración de Programas.
- Gutiérrez, A. (2004). *Micro finanzas rurales: experiencias y lecciones para América Latina*. Serie Financiamiento para el Desarrollo N° 149. CEPAL. Unidad de Estudios Especiales. Secretaría Ejecutiva. Santiago de Chile.
- Klein B., Meyer R., Hannig A., Burnett J. y Fiebig M. (2001). *Mejores prácticas del financiamiento agrícola*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Serie Replanteamiento de las Finanzas Agrícolas. No. 3.
- Martínez, S., Otero M. y Rhine E. (1998). *El nuevo mundo de las Finanzas Microempresariales*. México: Eds. Plaza y Valdés.

- Otero M.Y Rhyne E. (1992). *Servicios Financieros para microempresas: Principios e Instituciones*. El nuevo mundo de las Finanzas Microempresariales. México: Eds. Plaza y Valdés.
- Federación Iberoamericana de Asociaciones de Finanzas (2006). *Finanzas en América Latina*. Nuevos Bancos y Seguros. N° 130. Argentina: Ed. Grupo Sol Comunicaciones S.A.
- Sabaté A., Muñoz R. y Ozomek S. (2005). *Finanzas y Economía Social: Modalidades en el Manejo de los Recursos Solidarios*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Altamira.
- Villalobos I., Sanders A. y De Ruijter De Wildt M. (2003). *Micro finanzas en Centroamérica: Avances y desafíos*. Santiago de Chile: CEPAL. Unidad de Estudios Especiales. N° 139..
- Wenner M. y Proenza F. (2000). *Rural Finance in Latin America and the Caribbean: Challenges and Opportunities*. Recuperado el 20-12-06 en: http://www.iadb.org//sds/mic/publication/gen_159_3802_s.htm.
- Zeller M. y Meyer R. L. (2002). *The triangle of microfinance: Financial sustainability, outreach, and impact*. The International Food Policy Research Institute. Baltimore, Maryland: ed. Manfred Zeller y Richard L. Meyer.