



Estrategias de las organizaciones de Microfinanzas Sudamericanas

Tesis Doctoral

Presentada por el Ing. Gustavo Concari Baillod

Dirigida por la Dra. Begoña Gutiérrez Nieto



BEGOÑA GUTIÉRREZ NIETO



GUSTAVO CONCARI

Montevideo, Octubre del 2013

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
1. Antecedentes y motivación.....	4
2. Objetivos y alcance.....	6
3. Estructura de la tesis.....	7
4. Metodología.....	9

CAPÍTULO I

Evolución histórica de la estrategia empresarial y las microfinanzas

1. La evolución del management estratégico.....	12
1.1.1 Introducción: Primeras etapas.....	12
1.1.2. Primer paso de la disciplina: La planificación en las empresas.....	14
1.1.3. Segundo paso: Las empresas consultoras y sus modelos de análisis .	16
1.1.4. Un concepto importante: El “incrementalismo lógico”.....	19
1.1.5. Haciendo foco en el entorno.....	21
1.1.6. Una visión alternativa: Haciendo foco en los recursos de la empresa....	24
1.1.7. Cadena de Valor (Porter 1985).....	25
1.1.8. La implementación de la estrategia.....	27
1.1.9. Direcciones actuales.....	28
1.1.10. Algunas consideraciones adicionales sobre estrategia.....	31
1.2. La evolución de las microfinanzas en el mundo.....	34
1.2.1. Introducción, definiciones, descripción básica.....	34
1.2.2. Primeros antecedentes de sistemas de créditos “sociales” en el mundo (Alemania y el movimiento raiffesiano, Irlanda, España e Italia).....	36
1.2.3. El nacimiento de los microcréditos de acuerdo al modelo Grameen. Mohammed Yunus y su banco, quizás la experiencia más famosa.....	39

1.2.4. Los microcréditos en Sudamérica en la época del inicio de las operaciones del Banco Grameen.	41
1.2.5. Situación actual, la expansión del sistema de microfinanzas a otras regiones del mundo además de Latinoamérica y Asia. Una estrategia en la lucha contra la pobreza.....	43
1.2.6. Críticas a las microfinanzas.....	44
1.2.7. Algunas metodologías microfinancieras.....	46
1.3. Vínculo entre ambos temas.....	47
1.3.1. La confluencia de los temas.....	47
1.3.2. La influencia del contexto.....	48

CAPÍTULO II

Breve descripción del Mercado Sudamericano de Microfinanzas

2.1. Introducción.....	50
2.2. Datos cuantitativos descriptivos del mercado sudamericano.....	54
2.3. Clasificación por Pareto del mercado sudamericano.....	58
2.4. Los países con mercados más maduros, tipología A:.....	60
2.4.1. Bolivia.....	62
2.4.2. Perú.....	65
2.4.3. Colombia.....	69
2.4.4. Brasil.....	73
2.5. Los países con mercados en desarrollo, tipología B.....	76
2.5.1. Chile.....	77
2.5.2. Ecuador.....	78
2.5.3. Paraguay.....	79
2.6. Mercados pequeños, tipología C.....	81
2.6.1. Argentina.....	82
2.6.2. Uruguay.....	82
2.6.3. Venezuela.....	83
2.7. Breve análisis al respecto del mercado sudamericano con y sin Brasil.....	84
2.8. Resumen.....	87

CAPÍTULO III

Primera parte del componente metodológico

3.1. Fundamento Teórico del modelo elegido.....	89
3.1.1. Introducción al capítulo.....	89
3.2. Los fundamentos teóricos del planteo central.....	90
3.2.1. ¿Qué estudia la tesis?.....	90
3.2.2. ¿Porqué unir el tema estrategia a las microfinanzas?.....	90
3.2.3. ¿Porqué se eligió el marco de Ansoff?.....	95
3.3. El modelo a desarrollar: la matriz de Ansoff aplicada al ámbito microfinanciero.....	98
3.3.1. Un esquema de esta etapa.....	98
3.3.2. Metodología.....	99
3.3.2.1. El análisis de lo que hace todo el sector.....	99
3.3.2.2. El análisis de los casos específicos: Bancosol, Mibanco y Banco Caja Social.....	100
3.4. Matriz producto-mercado de I. Ansoff.....	101
3.4.1. Breve explicación sobre la matriz producto – mercado.....	101
3.4.2. El funcionamiento de la misma.....	101
3.5. Resumiendo el planteo.....	105

CAPÍTULO IV

Los aspectos teóricos de la matriz producto mercado vistos en detalle

4.1. Primer Cuadrante de la Matriz: Proteger o Consolidar.....	106
4.1.1. Introducción.....	106
4.1.2. Teoría estratégica: Las variantes correspondientes al primer cuadrante y sus ejemplos.....	110
4.1.2.1. Descripción en detalle, con ejemplos.....	110

4.1.2.1.1. Consolidar.....	110
4.1.2.1.2. Penetrar.....	113
4.1.2.1.3. Retirar.....	115
4.1.3. Práctica microfinanciera vinculada a los aspectos previos (sostenibilidad, outreach, desvío de misión, eficiencia y otros indicadores).....	117
4.1.3.1. Sostenibilidad.....	117
4.1.3.2. Alcance (cantidad y tipo de clientes).....	121
4.1.3.2.1. Cantidad de clientes (“amplitud del alcance”).....	121
4.1.3.2.2. Tipología de clientes (profundidad del alcance).....	122
4.1.3.3. Desvío de misión (“mission drift”).....	123
4.1.3.4.1. Eficiencia.....	124
4.1.3.4.2. Otros indicadores (no pago, atrasos).....	126
4.1.4.1. Comentarios ante el análisis planteado.....	126
4.1.4.1.1. Generalidades.....	126
4.1.4.2. Casos en que se siguen estas estrategias.....	127
4.1.4.2.1. Casos generales.....	127
4.1.4.2.2. Casos particulares.....	129
4.1.4.3. Algunas adaptaciones y particularidades de la teoría vistas en la práctica microfinanciera.....	130
4.1.4.3.1. Aspectos “evolutivos” en las ONG.....	130
4.1.4.3.2. El desvío de misión desde una óptica estratégica.....	132
4.1.4.3.3. La importancia de la eficiencia.....	132
4.1.5. Comentarios primarios sobre la idea planteada en el apartado 4.1.....	133
4.2. Segundo cuadrante de la matriz: Desarrollo de Mercado.....	134
4.2.1. Introducción.....	134
4.2.2. Teoría estratégica: las variantes correspondientes al segundo cuadrante y sus ejemplos.....	137
4.2.2.1. Las variantes del segundo cuadrante.....	137
4.2.2.1.1. Nuevos segmentos.....	137
4.2.2.1.2. Nuevos mercados geográficos.....	138
4.2.2.1.3. Nuevos usos.....	139
4.2.2.2. Ejemplos del mundo empresarial.....	139

4.2.2.2.1. Nuevos segmentos.....	139
4.2.2.2.2. Nuevos mercados geográficos.....	140
4.2.2.2.3. Nuevos usos.....	140
4.2.3. Práctica microfinanciera vinculada a los aspectos previos.....	140
4.2.3.1. Casos genéricos.....	141
4.2.3.1.1. Nuevos segmentos en microfinanzas.....	141
4.2.3.1.2. Nuevos mercados geográficos en microfinanzas.....	142
4.2.3.1.3. Nuevos usos en microfinanzas.....	143
4.2.3.2. Casos específicos:.....	144
a) Colombia, Banco Caja Social.....	144
b) Bolivia, BancoSol.....	145
c) Perú, MiBanco.....	145
4.2.4. Comentarios primarios sobre la idea planteada en este apartado.....	146
4.3. Desarrollo de Nuevos Productos.....	147
4.3.1. Introducción.....	147
4.3.2. Teoría estratégica (variantes correspondientes al tercer cuadrante y sus ejemplos).....	150
4.3.2.1. Las variantes correspondientes al tercer cuadrante.....	150
4.3.2.2. Distintas formas de innovar en productos.....	152
4.3.3. Práctica microfinanciera vinculada a los aspectos previos.....	153
4.3.3.1. Nuevos servicios de corte financiero.....	155
4.3.3.1.1. Innovaciones en el crédito.....	155
4.3.3.1.1.1. El crédito para vivienda.....	156
4.3.3.1.1.2. Innovaciones en el crédito rural.....	157
4.3.3.1.1.3. El crédito a la educación.....	157
4.3.3.1.2. Innovaciones en Ahorros.....	158
4.3.3.1.2.1. Ahorros voluntarios.....	158
4.3.3.1.2.2. Ahorros obligatorios.....	159
4.3.3.1.3. Giros (estrictamente hablando solo un servicio financiero).....	160
4.3.3.1.4.1. Seguros.....	161
4.3.3.1.6. Otros.....	161
4.3.3.2. Nuevos servicios de corte social.....	162

4.3.3.2.1. Servicios sociales de apoyo en aspectos empresariales.....	162
4.3.3.2.2. Servicios de corte netamente social.....	164
4.3.3.3. Casos Específicos.....	165
a) Colombia, Banco Caja Social.....	165
b) Bolivia, BancoSol.....	166
c) Perú, MiBanco.....	166
4.3.4.1. Comentarios primarios sobre la idea planteada en este apartado (4.3).....	167
4.4. Cuarto cuadrante de la matriz: Diversificación.....	168
4.4.1. Introducción.....	168
4.4.2. Teoría estratégica (las variantes correspondientes al cuarto cuadrante y sus ejemplos).....	170
4.4.2.1. Las variantes correspondientes al cuarto cuadrante.....	170
4.4.2.1.1. Diversificación relacionada y no relacionada.....	171
4.4.2.1.2. Ventajas e inconvenientes de cada tipo.....	173
4.4.2.1.3. Algunos comentarios y puntos de vista sobre el tema.....	174
4.4.2.1.4.1. Brevísimas discusión de las consecuencias posibles en la industria microfinanciera.....	176
4.4.2.2. Ejemplos del mundo empresarial.....	177
4.4.2.2.1. Integración Vertical.....	177
4.4.2.2.2. Integración Horizontal.....	178
4.4.2.2.3. Diversificación no relacionada.....	179
4.4.2.2.4. Comentarios.....	179
4.4.3. Práctica microfinanciera vinculada a los aspectos previos.....	180
4.4.3.1. Integración vertical en Microfinanzas.....	180
4.4.3.2. Integración horizontal en microfinanzas.....	182
4.4.3.3. Diversificación no relacionada en Microfinanzas.....	183
4.4.3.4. Casos específicos.....	185
Colombia, Banco Caja Social.....	185
Bolivia, BancoSol.....	185
Perú, MiBanco.....	186
4.4.4. Algunos comentarios a la diversificación en Microfinanzas.....	186
4.4.5. Evaluación primaria sobre la idea planteada en este apartado.....	187

CAPÍTULO V

Aspectos conexos a la estrategia: cuestiones tecnológicas, cambios organizacionales, y entidades de apoyo

Introducción.....	190
5.1. Aspectos Teóricos.....	190
5.1.1. Sustento de los puntos anteriores.....	193
5.1.1.1. Tecnología y estructura.....	193
5.1.1.2 Esquema de las 7S de Mc Kinsey.....	195
5.1.1.3. Morfogénesis.....	196
5.1.1.4. Visión sistémica.....	197
5.2. Aspectos Tecnológicos en la industria microfinanciera.....	198
5.2.1. Algunas consideraciones previas.....	198
5.2.2. Tecnología como uso de las TIC.	198
5.2.3. Tecnología como conocimiento aplicado	202
5.3. Innovaciones en lo organizativo.....	202
5.3.1. Innovaciones organizacionales y estructurales.....	204
5.3.2. Evoluciones organizativas posibles, ejemplos.....	205
5.3.3. Upgrading y Downscaling (ampliando los puntos 1 y 2 anteriores).....	206
5.3.4. Fusiones o Alianzas.....	206
5.3.5. Equipos descentralizados.....	208
5.4. Entidades de Apoyo las IMF.....	208
5.4.1. Organizaciones internacionales de ayuda específica a las microfinanzas....	210
5.4.2. Organizaciones internacionales de ayuda general.....	212
5.4.3. Instituciones de 2º piso.....	214
5.4.4. Comentarios adicionales sobre las entidades de apoyo a las IMF.....	215
5.5. Casos y ejemplos.....	217

5.5.1. Un caso detallado de adaptación organizacional.....	217
5.5.2. Breve listado de ejemplos.....	218

CAPÍTULO VI

Segunda Parte del Componente Metodológico

Formulación del Modelo.....	221
6.1. Introducción.....	221
6.1.1. Breve Recapitulación.....	222
6.1.2. Los conceptos de estrategia aplicados al sector como conjunto.....	222
6.2. Aplicando las ideas antedichas: la combinación de matrices.....	224
6.2.1. Dos matrices juntas.....	224
6.2.2. Transformando el lado “ONG” de la matriz ampliada.....	225
6.2.3. Transformando el lado “bancario” de la matriz ampliada.....	227
6.2.4. Explicando cómo funciona la matriz ampliada.....	228
6.2.4.1. Descripción.....	228
6.2.4.2. Descripción Lógica.....	231
6.3. Algunas limitaciones y comentarios sobre el modelo	233
6.4. Objetivos específicos a contrastar.....	234
6.5. Ampliando y fundamentando los objetivos específicos a contrastar.....	235

CAPÍTULO VII

Trabajo de Campo: La evaluación del modelo propuesto a través de entrevistas a actores del sector

7.1. Comentarios introductorios a la evaluación del modelo.....	238
7.2. La entrevista en profundidad.....	240
7.3. Aspectos Descriptivos del trabajo de campo.....	244

7.4. Personas entrevistadas.....	245
7.5. Métodos (medios) de las entrevistas.....	246
7.6. Mercados (países).....	248
7.7. Preguntas.....	249
7.8. Comentarios.....	250

CAPÍTULO VIII

Resultado Obtenidos: Análisis de las Entrevistas de Evaluación realizadas

8.1. Comentarios introductorios.....	253
8.2. La matriz de respuestas.....	254
8.3. Los aspectos cualitativos de las respuestas.....	257
8.4. Contrastación de hipótesis.....	262
8.5. Comentarios.....	266

CAPÍTULO IX

Conclusiones.....	267
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	279
TABLA DE ACRÓNIMOS.....	318
ANEXO	321
CURRICULUM DE ENTREVISTADOS.....	322
Carolina Ferreira Oliveira.....	323

Mariana Marturet.....	326
Omar Villacorta.....	330
Annabel Vanroose.....	331
Jorge Manuel Naya.....	336
Maria Gryzel Matallana.....	338
Luis Murias González.....	341
Fenando Álvarez Alonzo.....	347
Luis Calvo Sioux.....	349
Nydia Marcela Reyes Maldonado	356
Christian Schneider	359
Daniel Arturo Higa.....	360
Rodrigo Javier Mujica Rodriguez.....	366

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1. La estructura de la tesis	9
Fig. 2. Combinación de los factores externos e internos.....	16
Fig. 3. La matriz BCG.....	18
Fig. 4. Esquema de las cinco fuerzas (Porter 1982).....	23
Fig. 5. Cadena de Valor (Porter, 1985).....	26
Fig. 6. Mapa político de América del Sur.....	52
Fig. 7. Esquema de la 1era etapa metodológica.....	98
Fig. 8. Matriz producto - mercado.....	100
Fig. 9. Ampliación del primer cuadrante de la matriz producto - mercado.....	107
Fig. 10. Matriz producto – mercado completa.....	107

Fig. 11. Ampliación del Segundo cuadrante de la Matriz producto – mercado....	135
Fig. 12. Ampliación del Tercer cuadrante de la matriz producto-mercado.....	151
Fig. 13. Distintos tipos de diversificación.....	171
Fig. 14. Representación gráfica de los distintos tipos de integración.....	173
Fig. 15. Esquema de las 7s.....	195
Fig. 16. Esquema de la 2da etapa metodológica.....	223
Fig. 17. La union de dos matrices; matriz ampliada.....	225
Fig. 18. Dos matrices unidas, 1era versión.....	226
Fig. 19. Dos matrices unidas, cada una con un mercado específico.....	227
Fig. 20. Representación Lógica de los movimientos en la matriz ampliada.....	232
Fig. 21. Ciclo de las entrevistas.....	241
Fig. 22. Triángulo de servicios microfinancieros.....	271

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Comparativo del mercado microfinanciero Sudamericano y Asiático ...	51
Tabla 2. Clientes y Organizaciones Microfinancieras en Sudamérica.....	54
Tabla 3. Principales indicadores demográficos y económicos de Sudamérica.....	56
Tabla 4. Clasificación por criterio de Pareto según cantidad de clientes.....	59
Tabla 5. Ratio de clientes de Microfinanzas vs. Población en Sudamérica	61
Tabla 6. Dispersión de los datos socioeconómicos sudamericanos incluyendo a Brasil	85
Tabla 7. Dispersión de los datos socioeconómicos sudamericanos sin Brasil (tabla en la que Argentina es la base de cálculo).....	86
Tabla 8. Tabla de instituciones microfinancieras que realizan o han realizado innovaciones en aspectos organizativos o de tecnología de la información.....	218
Tabla 9. Matriz de respuestas.....	254

INDICE DE BOXES

Box 1. Upgrading y Downscaling.....	80
Box 2. Apreciaciones sobre Upgrading y Downscaling desde la óptica de la diversificación.....	181

“Cumplidos solo si somos campeones”

*Obdulio Varela,
(16 de Julio de 1950)*

DEDICATORIA

A mi Flaquita, con todo mi amor.

AGRADECIMIENTOS

Creo que nada de lo que uno hace lo hace solo, aunque sí figure el nombre de una persona como autor. Es así que al terminar de escribir esta tesis pienso en mi compañera Susana y mis hermanos, sin los cuales no creo que tan siquiera hubiese comenzado esta tarea. Para ellos entonces este trabajo que me llevó muchos años pero también mucho entusiasmo.

También dedico este trabajo a muchas otras personas que están presentes de una u otra forma en él. Por ejemplo mis “hijas postizas” Carolina y Alejandra que con sus rezongos me educan de a poquito, mis amigos de la época de Ingeniería, mis sobrinos, mis colegas profesores de la Universidad Católica, mis compañeros “históricos” de Protagonizar y podría seguir. A todos ellos, muy presentes en mi vida, les dedico con mucho cariño esta investigación.

En un destacado primer lugar, mi enorme gratitud a mi directora de tesis, Begoña Gutiérrez Nieto de la Universidad de Zaragoza por su inapreciable colaboración, su paciencia y ayuda, sin la cual no habría logrado nada.

Deseo también hacer menciones a dos autoridades de la Universidad Católica de Uruguay; al ex decano Roberto Horta que en la peor crisis económica del Uruguay, estableció un convenio con otra universidad apostando al futuro. Y al actual decano, John Miles, que cuando ese convenio parecía caducar, logró que continuara. A ambos mi gratitud por sus actitudes.

Montevideo, Octubre del 2013

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y motivación

La presente investigación pretende ser un trabajo prospectivo sobre el tema microfinanzas, para lograr ese fin una de dos temas: microfinanzas y estrategia. Vale la pena plantearse la razón de dicha unión y también los antecedentes de ambos temas.

Con respecto a las microfinanzas, se puede decir que es un ramo (sector) relativamente joven, de la década de los 70 (Morduch y Armendáriz 2005, pág. IX) y que está en una fase de crecimiento en la región (EIU 2008b). A su vez, analizando el conjunto del sector, se percibe su madurez en aspectos tales como regulación del sector y solidez (EIU 2009, 2010 y 2011) y su sostenido crecimiento en cuanto a captación de nuevos clientes (EIU 2008b). . En parte como consecuencia de ello, en parte de las desigualdades en su crecimiento urbano y rural (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2007) y entre países (EIU 2008b, 2009 y 2010), en la actualidad es cuando este sector estaría más necesitado de la estrategia. En efecto, las organizaciones nacientes en los nuevos sectores de actividad que van surgiendo, en general surgen en una forma relativamente anárquica y creativa y crecen hasta que se vuelven ineficientes (Chandler 1962, pág. 16), momento en que en general la gestión y la estrategia pasan a ser fundamentales¹. Es común que en esta fase unas pocas empresas se quedan en el mercado absorbiendo a las demás; en la historia de las organizaciones fue lo que dio lugar a la integración (Langlois 2002 citando a Chandler). Esta evolución fue normal y lógica en las organizaciones comerciales en el contexto de la primera mitad del siglo XX (ibídem)². El punto es saber si esto es así en las microfinanzas y en caso afirmativo ver que enseñanzas o aplicaciones se pueden realizar del know how estratégico aplicado al mundo de las microfinanzas.

¹ Esto se ha podido ver en nuestros días en el crecimiento de internet. En efecto, antes del 2002 y de la explosión de la burbuja de las “.com”, surgían todos los días emprendimientos en ese sector. A posteriori, solo quedaron las empresas sólidas, rentables y con modelos de negocio viables.

² Esto es un ejemplo de cómo en lo organizacional no hay leyes inmutables. En efecto Langlois 2002 expresa que esa integración empresarial se dio en el contexto de las tecnologías de ese momento. Hoy, vía internet y demás, se podría estar yendo en la dirección contraria (ibídem).

Ahora bien, las microfinanzas no son un sector cualquiera, son un sector particular por muchas razones: en general atiende gente de escasos recursos y emprendedores, es una importante arma de combate a la pobreza, es flexible, es de desarrollo reciente pero recoge enseñanzas bancarias tradicionales y ha tenido un crecimiento continuo desde que nació en la década del 70 en Sudamérica. En esta diversidad de características coinciden muchos autores (Ledgerwood 1999 pág. 3 y 4; Morduch y Armendáriz 2005, pág. IX y siguientes).

Pero existen otros elementos importantes a tener en cuenta. Por ejemplo, una razón adicional que vuelve atractivo el analizar al mundo microfinanciero es la pluralidad de organizaciones que trabajan en él. En efecto, allí se pueden encontrar organizaciones bancarias tanto públicas como privadas así como organizaciones sin fines de lucro de diversas vertientes: ONG³, cajas populares, y cooperativas de ahorro y crédito (Ledgerwood 1999 pág. 1 y 2). Para enriquecer aún más la situación, en él coexisten también organizaciones nacionales e internacionales.

Todo ello estaría mostrando de por sí que se está en una fase expansiva del sector en lo que tiene que ver con la captación de nuevos clientes y crecimiento de la cartera (EIU 2008b); pero con la particularidad que este crecimiento se está dando sobre bases sólidas debido al marco regulatorio maduro y el clima positivo hacia el sector (EIU 2009, 2010 y 2011). A su vez, dicho crecimiento es lo que hace que se generen diversidad de formas organizativas en el sector.

Ahora bien, quizás lo más importante de todo sea que el sector en su conjunto es de gran importancia en los países en vías de desarrollo. ¿Por qué?, porque se le percibe como una importante arma de combate a la pobreza (UNCDF 2012), sin que sea la panacea, claro está⁴.

Ahora bien, la presente tesis se ha enmarcado dentro de lo que es el mercado sudamericano. Esto se debe a que es el mercado más pujante a nivel mundial (EIU 2009), a que es donde se ha desarrollado la experiencia del autor y a que es necesario acotar el análisis dada la amplitud del movimiento microfinanciero global.

Hasta aquí la fundamentación del porque del análisis de las microfinanzas.

¿Qué se puede decir al respecto de la estrategia y de su vínculo con el tema

³ Organizaciones No Gubernamentales

⁴ A fines del 2010 en el estado hindú de Andra Pradesh hubo un sonado y preocupante caso de varios suicidios que se adjudicaron al sobreendeudamiento de las personas con microfinancieras locales (Banerjee et al 2010).

anterior?

Aquí el ángulo de análisis es el siguiente: como se dijera antes el sector microfinanciero es novel y está creciendo. Ahora bien, ¿estará ya en la fase en la que comienza a ser necesario aplicar herramientas de gestión estratégica e innovar en una forma sistemática y no improvisada? De eso se habla cuando se habla de estrategia que en definitiva es pensar la dirección de crecimiento. Este fenómeno bien puede ser el caso, a la vista de la fuerte competencia que hay en algunos mercados, como por ejemplo Bolivia, donde hay claros ejemplos de saturación y sobreendeudamiento (Peck Christen 2000). También ocurre que haya un gran desnivel de desarrollo entre algunos sectores y otros, por ejemplo fuerte desarrollo urbano y pobre desarrollo rural, esto es generalizado en casi toda Sudamérica (Von Stauffenberg y Pérez Fernández 2007)

Ahora bien, el ángulo estratégico también tiene multiplicidad de vertientes (Mintzberg et al 2005, pág. 3 y siguientes). A su vez es una disciplina generalista y abarcativa (Ackoff 1966) y para terminar de señalar sus características, es netamente empírica en cuanto a sus reglas (Mintzberg et al 2005, 1er capítulo).

Como consecuencia de lo anterior, es interesante postularse si se pueden aplicar las ideas de la estrategia empresarial al ámbito microfinanciero y en caso afirmativo ver qué elementos nuevos podrían surgir.

Uniando lo dicho respecto a ambas disciplinas, encontramos que por un lado hay un sector nuevo, importante y pujante y por otra una disciplina empírica que permitiría volver más eficaz al sector.

2. Objetivos y alcance

¿Qué se propone la investigación? Aplicar los conceptos de estrategia empresarial a un sector nuevo (las microfinanzas).

A priori podría parecer banal una suposición así pero la misma tiene importantes fundamentos. En efecto, un primer punto a señalar es si la lógica de los mercados en vías de desarrollo (el estudiado) es igual a la de los desarrollados (de donde proviene la literatura). La respuesta a esta pregunta es que existen

particularidades (Hoskisson et al 2000, Álvarez 2011) propias de los países en desarrollo. Es decir que la lógica de funcionamiento de los mercados en vías de desarrollo es similar a la de los países desarrollados, pero no igual⁵. A eso se agrega que el sector es novedoso y se introduce en mercados antes poco conocidos como tales: las personas de escasos recursos. Al reunir todas estas condiciones, se percibe que las innovaciones introducidas son demasiadas como para no tener impacto en el pensamiento teórico. En efecto, se está tratando de aplicar una disciplina básicamente pensada para los países desarrollados (la estrategia) a un mercado de países en vías de desarrollo y en un sector bastante novedoso (servicios financieros a los pobres y no bancarizados en general). Esta “doble innovación” podría no ser del todo sencilla y probablemente rompa ideas aceptadas hasta ahora. Por ejemplo, se ha pensado tradicionalmente que las personas de escasos recursos no eran confiables como para recibir préstamos. Sin embargo, las microfinanzas muestran no solo que esto no es así sino que son buenos pagadores y que no necesitan caridad sino ayuda (Dowla y Barua 2006, pág. XVI).

En definitiva y resumiendo, el objetivo del presente estudio es aplicar las ideas que guían la estrategia empresarial al ámbito microfinanciero sudamericano, con el afán de encontrar nuevos modelos que lo mejoren y le sean útiles. Como consecuencia, el estudio analiza ideas estratégicas aceptadas, las aplica y realiza adaptaciones que pueden ser útiles.

3. Estructura de la tesis

El **capítulo 1** plantea los antecedentes de las dos disciplinas que forman el eje central de este trabajo; esto es, la evolución de las microfinanzas y sus precedentes históricos por un lado y el surgimiento y desarrollo de la estrategia como disciplina académica por otro.

El **capítulo 2** es un estudio sobre el mercado sudamericano de microfinanzas, dado que es allí que se enmarca el presente estudio. Si bien globalmente se puede hablar de “mercado sudamericano”, los distintos países de la región tienen

⁵La misma conclusión se puede alcanzar a partir del concepto de entorno. Si el entorno cambia, las condiciones de las empresas también lo hacen. Desde el ángulo microfinanciero así lo señala Seibel (1997), desde el ángulo organizacional Langlois (2002).

realidades muy diferentes en el sector de las microfinanzas, que se analizan.

Los capítulos 1 y 2 son los aspectos descriptivos de la situación, por ello son los introductorios.

El **capítulo 3** es aquel en el que se plantea la *primera parte* del modelo que se desea aplicar, esquema teórico de partida: la matriz producto mercado de I. Ansoff (un modelo clásico de estrategia).

El **capítulo 4** es el detalle de lo que se expuso a grandes rasgos en el capítulo 3. Es decir que describe la aplicación de la matriz de Ansoff con detalles y ejemplos para sus cuatro cuadrantes constitutivos.

Nota importante: los capítulos 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8 y 9 pueden verse como una cadena lógica de razonamiento, una secuencia (ver figura I).

El **capítulo 5** está dedicado a aspectos conexos e importantes al desarrollo estratégico pero periféricos al mismo, ellos son los aspectos organizativos y tecnológicos. Este capítulo se vincula con todos los demás globalmente pero con ninguno específicamente.

El **capítulo 6** es la segunda parte del capítulo metodológico, esto es puede verse como la segunda parte del capítulo 3 (ver figura I). En él se expone el modelo propuesto (que reposa en la aplicación y adaptación de la matriz de Ansoff). Este modelo, llamado "*matriz ampliada*", es el que será analizado en las tareas de campo.

El **capítulo 7** presenta las tareas de campo, es decir las entrevistas llevadas a cabo para evaluar lo aquí expuesto.

El **capítulo 8** analiza los resultados de las tareas de campo, viendo en detalle que han dicho los entrevistados sobre lo expuesto. Del mismo se concluyen ideas interesantes que enriquecen los aspectos teóricos.

El **capítulo 9** finalmente es el capítulo de las conclusiones, donde se vierten las ideas de cierre del trabajo, así como las líneas que quedan abiertas para la profundización.

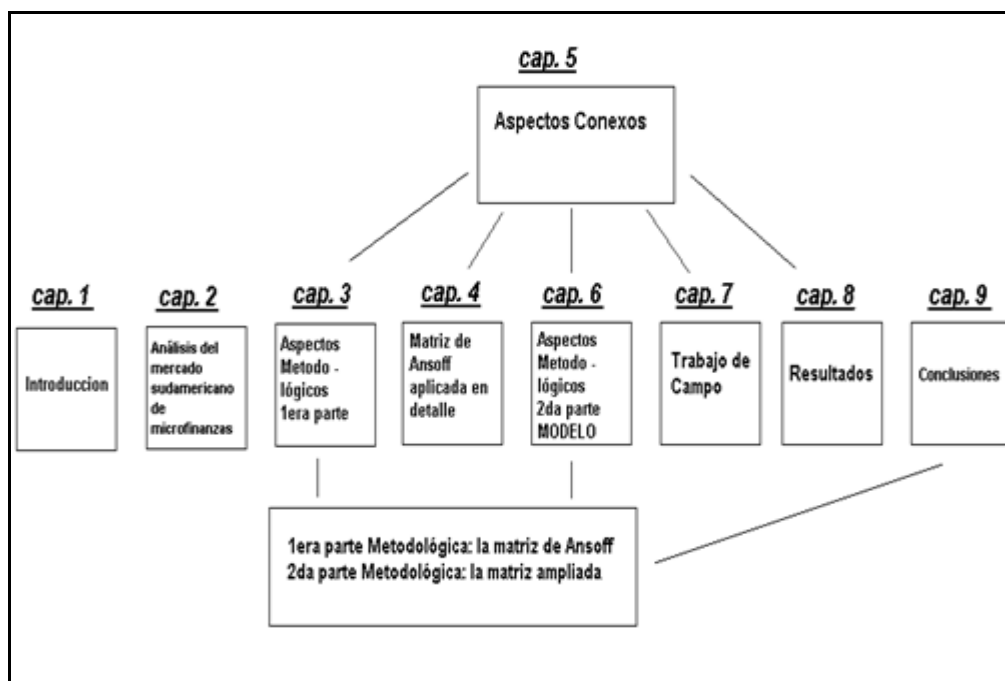


Figura 1 . La estructura de la tesis

4. Metodología

La metodología es básicamente cualitativa en cuanto a cómo se desarrolla, pero el paradigma⁶ que la genera se puede decir que es cuantitativo. En efecto, se parte de un esquema de pensamiento teórico que se modifica y aplica a una realidad concreta. El modelo de base así construido se evalúa a través de entrevistas de campo para juzgar su validez. Esta forma de razonamiento se entiende que es la típica del pensamiento cuantitativo.

Ahora bien, para complicar un poco las cosas, si bien el paradigma es cuantitativo, el proceder es cualitativo. La diferencia es importante. Mientras que en la investigación del tipo cuantitativo el analista es un ser que solo mira una realidad objetiva; en la visión cualitativa se tiende a suponer que la realidad es subjetiva y que el investigador interactúa con dicha realidad (Sautu et al 2005, págs. 46 y 47). Esto es importante dado que determinaría que en la hipótesis cualitativa lo que el

⁶El concepto de “paradigma” en la investigación, visto desde un punto de vista histórico, fue introducido por Kuhn (1962). De acuerdo a él, distintos momentos históricos promovieron distintos esquemas de pensamiento cada vez, un ejemplo de ello sería el paradigma positivista de principios del siglo XX (Arocena 2010, pág. 23).

investigador haga es determinante en los resultados que obtenga.

En definitiva, se podría decir que el procedimiento es cualitativo aunque el marco de pensamiento es cuantitativo. Esta suerte de “mezcla” se puede fundamentar desde varios ángulos, como se verá a continuación.

En primer lugar, en investigación social *“el objetivo debe derivarse de la teoría y ser coherente con la propuesta metodológica”* (Sautu et al 2005, pág. 43). Entonces, si la estrategia es una disciplina generalista que permite varias visiones (Mintzberg et al 2005, pág. 3 y siguientes), no se podría pensar en una propuesta metodológica rígida.

En segundo lugar, se insiste en varias partes del trabajo en la visión de las organizaciones como sistemas complejos (Chiavenato 1999, pág. 798 y siguientes); esto es mezcla de causas que pueden generar diversas consecuencias, no predecibles más que en función de probabilidades (ibídem).

En tercer lugar, se cita un ejemplo a nivel micro que puede ilustrar el comentario al respecto de que no hay conclusiones absolutas (indiscutibles) en lo que a microfinanzas respecta. En un trabajo al respecto del Nordeste Brasileño (Skoufias et al 2004), se señala que la metodología seguida para medir el impacto económico de una IMF puede estar llena de problemas (ibídem). En otros casos, se señala que la metodología puede influir en el resultado (Khandker 2001, refiriéndose al caso de Bangladesh).

En cuarto y último lugar, los estudios cualitativos pueden ser evolutivos, hay una hipótesis de base pero en el transcurso de la investigación la misma va cambiando pues se van descubriendo cosas nuevas. Tal aspecto es llamado “diseño flexible” por Vasilachis et al (2006, pág. 67; citando a otros autores como Marshall y Rossman 1999). Se entiende que ese es el esquema en este caso.

Discutido el punto de la metodología de análisis, respecto del contenido temático, el esquema de pensamiento de base es la matriz producto-mercado de I. Ansoff. La misma se adapta a los efectos de utilizarla en el ambiente microfinanciero, que tiene muchas particularidades. El modelo propuesto (llamado de aquí en más “matriz ampliada”) es luego sometido a la opinión de distintos actores vinculados al ramo para ser criticado, ponderado y validado o no; claro está en muchas ocasiones con aditamentos y mejoras (aspecto evolutivo del método).

Esto último es la prueba de campo del modelo propuesto, es decir la evaluación por la vía de consulta a actores del ramo de si la idea aquí diseñada es viable y/o útil en las organizaciones microfinancieras. Estas ideas se concluyen en el capítulo de cierre, el 9. La “prueba de campo” citada previamente, se realizó mediante entrevistas en profundidad (Taylor y Bogdan 1992 pág. 100 y sig.; Montañéz Serrano 2009 y www.partheartuz.org, Setiembre del 2012) a actores con las características citadas al comienzo.

CAPÍTULO I

Evolución histórica de la estrategia empresarial y las microfinanzas

1. La evolución del management estratégico

1.1.1 Introducción: Primeras etapas

El primer autor que hace referencia a cómo compiten las empresas en el mercado y cuál es la lógica que guía la actividad es el clásico de Adam Smith (1778) que explica con la metáfora de la “*mano invisible del mercado*” (Ghemawat 2002) cómo funciona éste. De acuerdo a dicho autor, cada empresa ofrece sus productos y promueve lo mejor que puede sus intereses. Al hacerlo, no solo se beneficia ella sino que también involuntariamente la sociedad a la que pertenece (Smith 1778).

Estamos hablando de las primeras ideas, que como se ve surgen en el siglo XVIII. Su explicación sobre la forma como compiten las empresas es para un contexto en el que no existen organizaciones grandes como las que conocemos ahora, sino que todas son pequeñas organizaciones, muchas de ellas llevadas adelante por emprendedores.

Ya en el siglo XX, Alfred Chandler pone en entredicho las ideas de A. Smith, no por incorrectas, sino por la evolución de las organizaciones (Chandler 1977). El título de su libro “La mano visible”, es ya de por si un cuestionamiento de las ideas de Smith. El argumento de Chandler se basa en que son los managers y no el mercado quienes deciden, pero lo que ocurre es que entre el siglo XVIII y el XX las organizaciones han evolucionado muchísimo, se han hecho más grandes, más complejas y por sobre todo ha surgido un nuevo tipo de empleado, el gerente; que es quién maneja estas corporaciones (Ibídem). Este nuevo actor, para algún autor como Drucker (1992, p. 23) definido como “trabajador del conocimiento” marca una evolución radical en el pensamiento estratégico de las organizaciones, ya que

transfiere a ellas mismas la responsabilidad del éxito de sus acciones.

Pero mucho antes de 1977 ya existían las grandes corporaciones, sobre todo norteamericanas, ¿cómo se manejaban y qué ideas sostenían? Dos autores son de relevancia al respecto, ambos gerentes de las organizaciones a las que pertenecieron y que por lo tanto hablan desde la praxis. Uno es Alfred Sloan, gerente de General Motors, quién crea el concepto de organización multidivisional (Gabor 2000, pág. 277) y otros como Chester Barnard, quien afirma que los gerentes deben pensar en los “factores estratégicos”(Ghemawat 2002). Ambos son autores de singular relevancia para la estrategia empresarial, el primero por sus conceptos de segmentación de mercado y organización de empresas (Gabor 2000, pág. 277 y siguientes), relatados en su libro “Mis años en general Motors” de 1963. El segundo por sus aportes en management, publicados en los años 30 en una obra de fundamental importancia: “la funciones del ejecutivo” (Barnard 1968). En ella se plantea el tema del liderazgo en las organizaciones y la tensión que se genera en los individuos debido a las diferencias entre su voluntad y la organización (Gabor 2000, pág. 68)

Ahora bien, en la medida en que el mundo se va alejando de las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, la competencia entre las grandes organizaciones aumenta; esto eleva la importancia del management estratégico que debería ser una de las herramientas para el éxito empresarial en un entorno cada vez más competitivo.

Si se toma la década de los años 60 como límite y desarrollo de esa primera etapa en el management estratégico, se pueden citar tres libros como fundamentales de ese paradigma: “Estrategia y estructura” de Chandler (1962), “Estrategia corporativa” de Ansoff (1965) y “Business Policy, text and cases” de Learned et al (1965)⁷. Esta etapa se corresponde con los fundamentos de la disciplina (Herrmann 2005) y plantea temas aún hoy aceptados como válidos: el vínculo entre estrategia y estructura; el énfasis en la planificación y la naturaleza empírica de la disciplina. Otros autores hacen comentarios de tenor similar: “*casi todas las ideas y temas que importan hoy se pueden encontrar, al menos en forma embrionaria en estas lecturas clave de los 60’s*” (Rumelt et al 1994 citado por Hoskisson et al 1999).

⁷ En los comienzos de la disciplina, se le llamaba “business policy” al management estratégico.

A continuación, se seguirá el orden cronológico citado antes para ir explicando los sucesivos avances del management estratégico como disciplina.

1.1.2. Primer paso de la disciplina: La planificación en las empresas.

Hacia mediados de la década de los 60 (Mintzberg 1994), surge como consecuencia de esta primera visión, la idea de la planificación estratégica. Quizás esto pudo estar influenciado por el uso del pensamiento formal de planificación utilizado en la II Guerra Mundial (Ghemawat 2002).

Esta tendencia asume que la estrategia de la organización es un proceso formal y racional de planificación, llevado adelante por planificadores altamente cualificados pertenecientes a departamentos especializados de planificación dentro de las organizaciones (Mintzberg et al 2005, pág. 48). De acuerdo a los mismos autores, el libro más influyente de esta corriente sería "Estrategia Corporativa" de I. Ansoff (1965).

Un primer paralelismo que se puede establecer es entre la planificación estratégica formal en las empresas y la planificación de los métodos de trabajo enunciada por Taylor en su concepción de la llamada: "Administración Científica" (Mintzberg 1994 citando a Jellinek 1979). De acuerdo con la planificación estratégica, se puede establecer un programa minucioso para llevar a cabo la estrategia; el mismo será pensado por planificadores pero llevado adelante por los gerentes funcionales (Mintzberg 1994). Hay varios inconvenientes en esta concepción; por un lado los dos tipos de actores involucrados tienen características diferentes, el planificador se siente inclinado al análisis y el gerente a la acción (ibídem). Por otro, se supone que el ambiente se mantiene inalterado mientras se desarrolla el plan (Mintzberg 1994), algo difícil de creer, menos aún en un entorno turbulento como el de los 90 por ejemplo. Por último, el proceso de creación de la estrategia no es exclusivamente formal, los gerentes encargados de crear y desarrollar estas actividades captan y procesan información de muy variadas maneras, no solo formalmente (ibídem).

Un segundo paralelismo que se puede establecer para esta concepción de la estrategia empresarial, está en el parecido con el pensamiento de los estrategas militares; entre ellos dos destacados: Sun Tzu y Von Clausewitz⁸. El primero data de la Antigua China, de antes de la formación de dicha nación, época en que varios estados guerreaban entre sí, aproximadamente en el 400 AC (Mintzberg et al 2005, págs. 85 y siguientes). El segundo, militar prusiano de la época de las guerras napoleónicas, escribió un tratado de guerra en la primera mitad del siglo XIX (ibídem). En este caso, se trata de un autor que conoce de cerca la revolución que representa Napoleón en el desarrollo de las guerras y que escribe sobre ello (ibídem). Ampliando la idea, se puede considerar que la sorpresa que generó la irrupción de los productos japoneses en USA en los 70, es comparable a los métodos de batalla napoleónicos que cambian por completo el panorama militar del momento (ibídem).

Como consecuencia de esta “adaptación”, es relativamente común ver en los libros que se afilian a esta corriente menciones a planes militares. Por ejemplo, es el caso de Drucker (2007, pág. 123), quien hace referencia al “plan Schlieffen” en su libro “El ejecutivo eficaz” (1967) en el apartado referente a la toma de decisiones, como ejemplo de cómo se debe planificar y pensar estratégicamente⁹. Otros autores que hacen referencia a pensamientos de corte militar en la planificación estratégica son Katz (1970) y Quinn (1980a), de acuerdo a Mintzberg et al (2005, págs. 91 y 92).

Como importante legado de esta escuela, se puede citar el análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats en inglés), conocido en español como FODA o DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el orden se cambia para respetar la fonética castellana), que vincula los aspectos internos de las organizaciones con los aspectos del entorno de las mismas (Mintzberg et al 2005 pág. 49, Johnson, Scholes y Whittington 2006 pág. 343) y que aún hoy es un esquema válido para pensar las posibles acciones de una organización (ver fig. 1).

⁸Von Clausewitz es el autor de la frase “la guerra es la continuación de la política por otros medios”

⁹ El “Plan Schlieffen” era el plan de Alemania previo a la Primera Guerra Mundial, que preveía una guerra en dos frentes, contra Francia en el oeste y contra Rusia en el este (Keegan 1998, pág. 28).

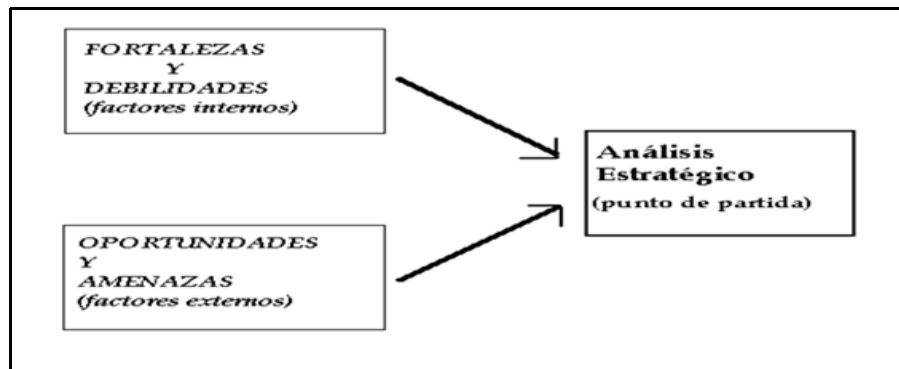


Figura 2. Combinación de los factores externos e internos

Este modelo de razonamiento divide los aspectos internos en Fortalezas y Debilidades y los aspectos del entorno en Oportunidades y Amenazas (Ver fig. 2). De la apropiada conjugación de estas características por parte de los gerentes saldrá la estrategia a llevar adelante (Johnson, Scholes y Whittington 2006 pág. 343).

El análisis SWOT fue muy difundido a partir de una conferencia de Kenneth Andrews en 1963, sobre “Business policy”, nombre original de la disciplina, como ya se dijo con anterioridad. Algunos apuntes complementarios e importantes al respecto de la planificación estratégica son que hacia 1963 la mayoría de las grandes empresas norteamericanas tenían departamentos de planificación y que varios autores como T. Levitt e I. Ansoff ven distintas vertientes para el tema estratégico; mientras el primero se fija en los aspectos externos (vía marketing), el segundo lo hace en los aspectos internos (en su libro “Corporate Strategy”) (Ghemawat 2002).

1.1.3. Segundo paso: Las empresas consultoras y sus modelos de análisis

Entre fines de los 60 y principios de los 70 (no hay fechas exactas, distintos autores señalan distintos momentos), los asesoramientos de empresas consultoras especializadas en estrategia como McKinsey o el Boston Consulting Group¹⁰ se vuelven importantes (Mintzberg et al. 2005, págs. 93 y siguientes).

La segunda se volvió famosa con la creación de la llamada matriz BCG, una útil herramienta de análisis de la situación de distintas unidades de negocios de una

¹⁰ El Boston Consulting Group, pionero en el tema, habría comenzado a trabajar en la primera mitad de la década del 60 (Kiechel 2010, caps 2 y 3).

misma corporación (ver Figura 3).

Esta matriz representa gráficamente la participación en el mercado contra el crecimiento del mercado, obteniéndose así cuatro cuadrantes que son respectivamente interrogante, estrella, vaca de efectivo y perro (ver figura 3). Una unidad de negocios estará ubicada en alguno de esos cuadrantes y de acuerdo a ello será la estrategia a seguir.

En efecto, cada posición en la matriz determina que hacer; a continuación el detalle (según Robbins y Coulter 2005, págs. 189 y 190):

- Interrogante: es aquel negocio que no se sabe que puede ocurrir, cuán bueno puede ser. Eso se deriva de que tiene como positivo que está en un sector en expansión pero la participación de la organización en él no es muy buena.
- Estrella: es el negocio deseado, dado que la empresa tiene gran participación en dicho mercado y a su vez es un mercado promisorio. Como inconveniente, requiere invertir en él.
- Vaca de efectivo: será la unidad que se “ordeñará” a los efectos de invertir recursos en la unidad con potencial de crecimiento como lo es la “estrella” (Mintzberg et al 2005, págs. 94 y siguientes). Esto se deriva de que es una unidad de negocio en que no hay que invertir mucho pues es un sector que paró de crecer, pero allí la participación de la empresa es alta, ergo da ganancias.
- Perro: Es un negocio malo, dado que el sector no crece y la participación en él es baja. En ese caso, sería deseable salir del mercado, posibilidad que figura como “retirada”. Desde una óptica puramente comercial, esto se hace pues no hay rentabilidad ni actual ni a la vista en la actividad que se desarrolla.

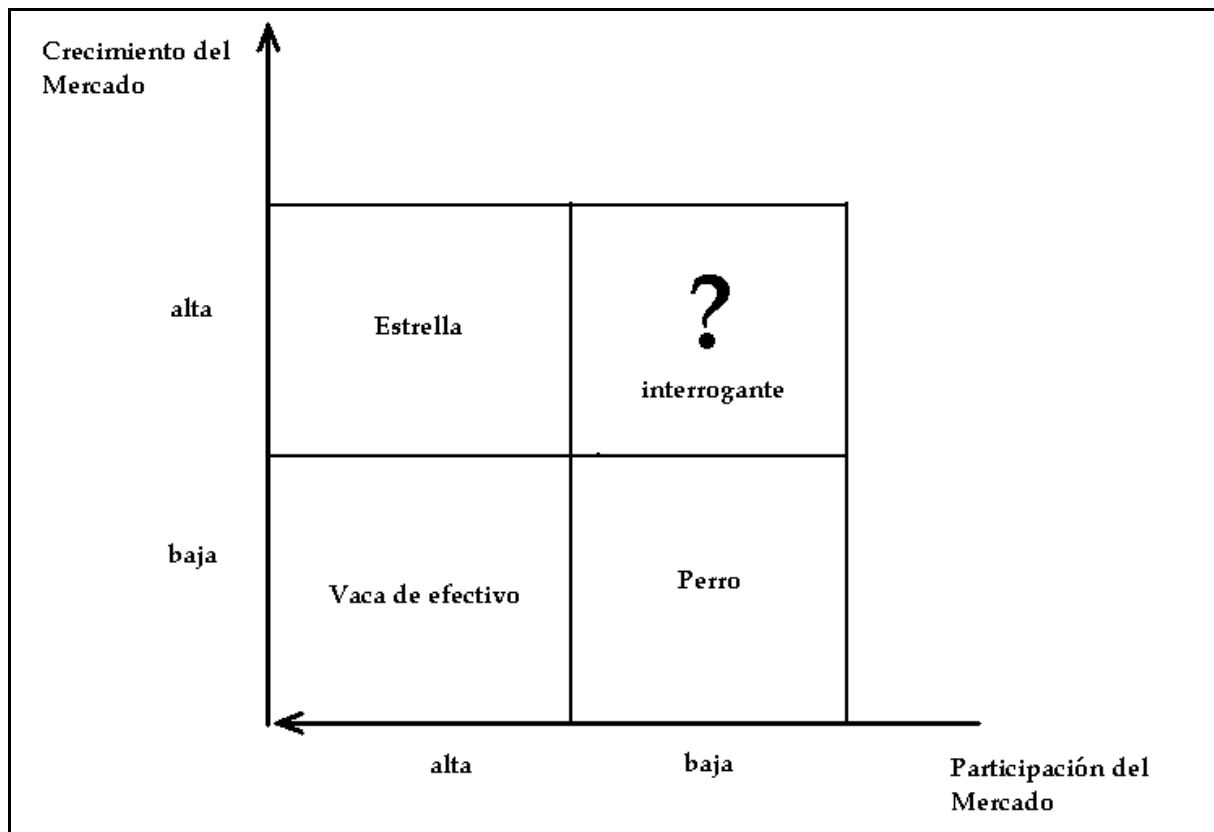


Figura 3.- La matriz BCG.

En teoría, las diferentes posiciones en la matriz son también el ciclo de vida de los productos. Comienzan sin que se sepa bien que posibilidades tienen, son “interrogante”; luego se vuelven algo promisorio, “estrella” y por último maduran y dan ganancias, “vaca de efectivo” (Mintzberg et al 2005, págs. 93 y siguientes). La última etapa, “perro”, sería un producto en declive.

La idea de la matriz es útil, en cuanto a que elimina la necesidad de pensar en la estrategia como algo vago y que requiere de mucha imaginación. Sistematiza la manera en que se debe determinar lo que debe hacer la empresa (ibídem).

Siguiendo la lógica de que la ubicación en la matriz determina que hacer con la unidad de negocios, aquellas que son “perro” están condenadas al fracaso y aquellas que son “interrogante” plantean una duda, de ahí su nombre (ibídem).

Pero la matriz BCG no fue el único modelo a seguir, una importante idea utilizada por estas empresas – anterior a la matriz y que dio lugar a esta – fue la de la “curva de la experiencia”, principio según el cual las empresas aprenden con los volúmenes producidos y así sus costos de producción decrecen en

el tiempo. Esto se transforma en una ventaja estratégica (Henderson 1979). La aplicación de este concepto es lo que conduce a la matriz BCG (iniciales del Boston Consulting Group), enunciada en la década de los 70 por dicho instituto (Mintzberg et al 2005, págs. 94 y siguientes). De acuerdo a ella, la ventaja de las empresas está precisamente en la disminución de sus costos que es proporcional a los volúmenes producidos.

Lo anterior pone de manifiesto que se está hablando de una visión prescriptiva, en donde de acuerdo a cada situación hay una receta determinada.

1.1.4. Un concepto importante: El “incrementalismo lógico”

Un poco como consecuencia de las críticas a la visión planificadora, prescriptiva y lógica de la estrategia, surge un interesante estudio práctico de cómo se lleva a cabo la misma. En cierta forma se pone en discusión esa visión taylorista y racional del desarrollo de la estrategia tal como se ve en la “escuela de la planificación” (apartado 1 de esta sección) o cómo la formula la matriz BCG (apartado 2). Así lo plantea Mintzberg (1994) en su artículo “The fall and rise of strategic planning”, cuyo título es de por sí ilustrativo de que la visión planificadora empezaba a perder pie.

En efecto, la percepción existente es que el proceso de desarrollo de la estrategia es mucho más práctico que lo que se plantea, así lo ve Quinn (1980 a y b, citado por Mintzberg et al 2005, pág. 180). Dicho autor entrevistó a gerentes de diversas compañías exitosas y expuso su idea de que la estrategia se va armando a pasos sucesivos, idea a la que le pone el nombre de “incrementalismo lógico” (Quinn y Voyer 1997 págs. 139 y siguientes)¹¹.

Este punto de vista es una visión “práctica” de la estrategia. De acuerdo con el mismo, las organizaciones tienen una estrategia general que luego van adaptando en función de las dificultades y aprendizajes que van realizando en el camino (Quinn y Voyer 1997, pág. 139 y siguientes). A consecuencia de ese “descubrimiento” los autores (Quinn y Voyer 1997, pág. 143 y siguientes) sugieren tener en cuenta y

¹¹ Esta es la cita correspondiente a la versión en español del libro, de comienzos de los 90 en su versión original. El mismo a su vez está basado en artículos anteriores de Quinn, J. B.: “*Logical incrementalism*” de la Sloan Management Review de 1978 y “*Managing strategies incrementally*” del International Journal of Management Science de 1982.

manejar los siguientes factores en este “desarrollo incremental” de la estrategia (ibídem):

- Ir adelante del sistema formal de información.
- Despertar la conciencia de la organización.
- Crear símbolos de credibilidad y cambio.
- Legitimar nuevos puntos de vista.
- Cambiar de táctica y utilizar soluciones parciales.
- Extender el apoyo político.
- Superar la oposición.
- Ser flexible.
- Usar globos sonda y esperar sistemáticamente.
- Crear reservas de compromiso.
- Cristalizar el enfoque.
- Formalizar el compromiso.
- Continuar con la dinámica y cambiar el consenso.

Se señala que no es un proceso lineal (Quinn y Voyer 1997 pág. 145), vale decir que las etapas citadas están presentes, pero no necesariamente en ese orden (ibídem).

Se palpa que Quinn plantea una idea mucho más práctica de cómo la empresa lleva adelante su estrategia. De acuerdo a ella, los gerentes se plantean ideas generales de hacia dónde deben ir (para eso sirve el plan) y luego lo van modificando para llevarlo adelante. Ahora bien, el proceso podrá ser incremental, pero no son “*trocitos*” (Quinn y Voyer 1997 pág. 145). Esto significa que los ejecutivos ven la globalidad, el conjunto.

Por último es importante señalar que esta visión de Quinn soluciona un

problema de la estrategia vista como plan: el de la implantación. En efecto, en la medida que la estrategia se va llevando adelante y pensando a la vez, la implantación deja de ser un problema (Quinn y Voyer 1997 pág. 145).

1.1.5. Haciendo foco en el entorno

La estrategia como disciplina es pariente cercana de la economía, dado que muchos fenómenos del ambiente empresarial son explicables mediante dicha ciencia. Es así que desde el comienzo muchas ideas y contribuciones en el campo de la estrategia se deben a los economistas.

En la década del 70 y comienzos del 80, surge con fuerza la idea de que se puede explicar la “atracción” o posibilidad de intervenir en un sector a partir de la estructura del mismo. Esta disciplina es derivada de la economía, tiene por nombre IO por “Industrial Organization” (Ghemawat 2002, Kiechel 2010, pág. 121 y siguientes) y explica porque algunas industrias son más atractivas que otras.

Es así que aparece en escena el que probablemente sea el autor más importante en estrategia, Michael Porter, que adapta una serie de ideas ya existentes y las organiza para dar una explicación útil y práctica de la estructura que tienen las industrias. Crea entonces su “modelo de las cinco fuerzas” (ver Figura 4), cuya importancia radica en que es una matriz de pensamiento fundamental y aceptada por todos en la disciplina. Dicho modelo de pensamiento se explicita en el libro ya clásico “*Estrategia Competitiva*”, aparecido en 1980. Esas fuerzas serían: 1) la amenaza de nuevos ingresos, 2) la amenaza de productos sustitutos, 3) el poder negociador de los proveedores, 4) el poder negociador de los clientes y 5) la rivalidad entre competidores (Porter 1982, pág. 23 y sig.)

Uno de los elementos principales es, como ya se dijo, que aporta una estructura de pensamiento básica y aceptada en la disciplina. Otro elemento de relevancia es que introduce el concepto de “competencia extendida” y no solo competencia dentro de un sector (Ghemawat 2002). De acuerdo a Porter (1982), la estructura de la industria determina qué posibles estrategias son las adecuadas para tener éxito en ella, lo que según él se resuelve con tres posibles “estrategias genéricas” (Mintzberg et al 2005) en alguna de las cuales la organización deberá

enfocarse; ellas son (Porter 1982, págs. 56 y siguientes):

- Liderazgo en Costos: esto implica fabricar productos con bajos costos, más bajos que los de la competencia. Esto lleva a una posición favorable al competir pues la empresa obtiene mejores resultados que la competencia para un mismo precio de venta. Entre otros se citan como ejemplo de esta estrategia a Black&Decker y Texas Instrument (ibídem).
- Diferenciación: significa crear algo “*que sea percibido en el mercado como único*”; de esta manera el cliente estará dispuesto a pagar cierta diferencia por ese “valor”. Como ejemplos se citan los casos de Mercedes Benz en los autos y Caterpillar en maquinaria pesada (ibídem).
- Enfoque o Alta Segmentación (muchas veces llamado nicho). En este caso la idea es enfocarse muy específicamente en un mercado de tal manera de conocer sus necesidades mejor que nadie y así sacar ventaja. Esas ventajas pueden ser diferenciar sus productos para que apunten muy claramente a ese sector o conocerlo tanto que puede producir a menor costo que otros para el mismo. No importa de que manera se logre la ventaja, lo que si es importante es ver que esta alta especialización en un segmento da ventajas. Un ejemplo de esta estrategia serían Ferrari, Lamborghini o Lotus en automóviles. Se trata de marcas que apuntan a la diferenciación en el enfoque, esto es ofrecer un producto altamente diferenciado en el segmento de los autos deportivos.

Un comentario importante al respecto de las estrategias genéricas es que Porter (1982 pág., 62 y siguientes) es bastante firme y claro en cuanto a que hay que atenerse a una sola de ellas. Argumenta que no enfocarse concretamente en una estrategia y tratar de seguir varias a la vez es un error porque es difícil enfocarse en una estrategia “híbrida”. Este aspecto es criticado por algunos autores (Miller 1992), quien nombra casos de empresas (la italiana Benetton en ropa y otras) que siendo un poco flexibles en este punto, son sin embargo exitosas (Mintzberg et al 2005 pág. 104, citando a Miller 1992).

Ahora bien, volviendo al modelo de las cinco fuerzas, hay que tener en cuenta que este modelo de pensamiento estratégico apunta a la “conexión” entre la empresa y el entorno. Distintos autores de la disciplina investigaron precisamente

ese hecho (Harrigan 1981, Rumelt y Wensley 1981, Miller y Friesen 1984). Esto es fundamental, pues dará lugar al próximo movimiento del péndulo de la disciplina (Hoskisson et al 1999). Es decir que del énfasis en lo externo (la industria y el entorno en el que se está la empresa), se evolucionará hacia lo interno (las capacidades de una empresa).

Antes, alguna explicación más sobre el modelo. El mismo funciona de la siguiente manera: un sector industrial está en competencia con el resto de los integrantes del mismo sector en primer lugar. Además, está bajo el poder negociador de compradores y proveedores, Pero existe la amenaza continua de productos sustitutos y de competidores potenciales que podrían entrar al negocio (Porter 1982, págs. 23 y siguientes).

La respuesta de la empresa ante ese panorama es el uso de alguna de las tres “estrategias genéricas” ya nombradas: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación (ibídem, pág. 56).

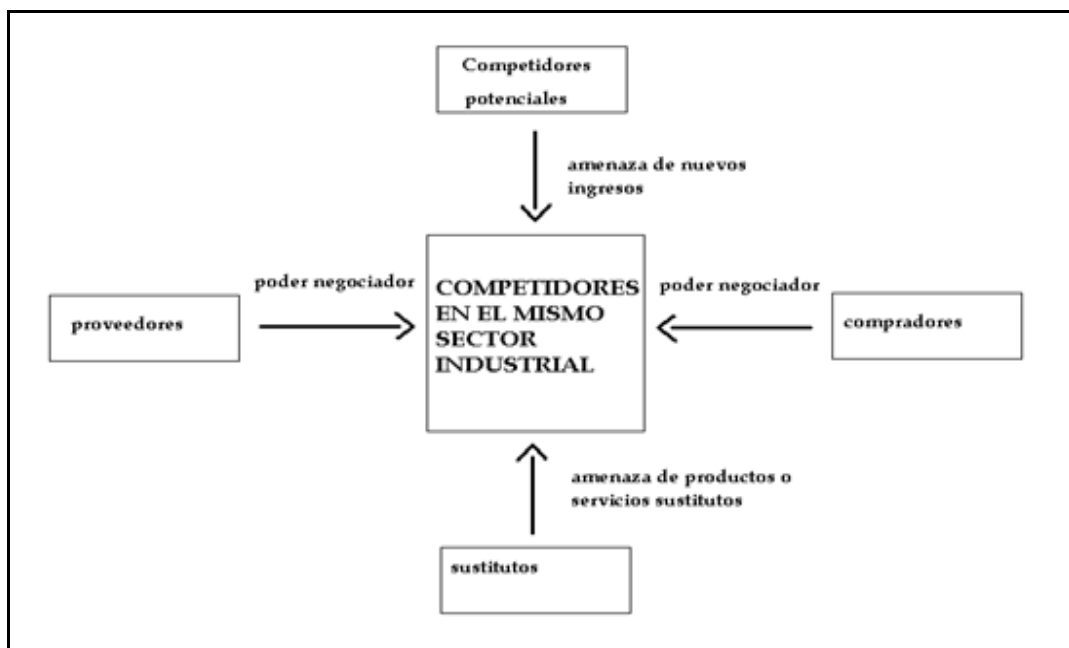


Figura 4 – Esquema de las cinco fuerzas (Porter 1982)

A su vez, las empresas se defienden de potenciales competidores creando “barreras de entrada”, esto es dificultades al ingreso de competidores. Por ejemplo, un producto de difícil sustitución por su diseño, por las características propias o por

cualquier razón, es una barrera a la entrada, dado que el cliente no puede cambiar de proveedor con facilidad.

Como se puede ver, el pensamiento de M. Porter está dominado en este caso por consideraciones sobre el entorno, ante las cuales la empresa es reactiva. Se deduce que la estrategia sería una consecuencia de los acontecimientos y realidades del entorno.

Es importante destacar que Porter es un autor de indiscutida relevancia en lo que a estrategia refiere. Se podría decir que es el más importante en el tema. En gran medida su importancia se deriva del desarrollo de estos esquemas de pensamiento citados previamente que son ampliamente utilizados en las escuelas de negocios modernas. Indudablemente sus "modelos" funcionan bien, a pesar de que se hayan encontrado fallas¹², en este caso un excesivo énfasis en el entorno y otras relativas específicamente a los mercados de los países en vías de desarrollo).

A modo de ejemplo de la vigencia de estas ideas, las microfinanzas pueden verse como un modelo de negocio de bajo costo (primer estrategia genérica citada) en el sector bancario.

1.1.6. Una visión alternativa: Haciendo foco en los recursos de la empresa.

Como era esperable y natural, una vez que se aceptó el vínculo entre la empresa y su ambiente, surgió otro foco de atención; que son los recursos de la empresa los que guían su estrategia. Puede asociarse el nacimiento de esta corriente con las tesis doctorales de Prahalad (1975), Doz (1976), Bartlett (1979) y Goshal 1986. Otros autores (Hoskisson et al 1999) son coincidentes en cuanto a

¹²Algunos autores incluso han modificado el diagrama de las cinco fuerzas de Porter para incluir una sexta fuerza (Austin y Kohn 1990, Hunger y Wheelen 1996, Shrivastava 1994; citados por Amatucci 1996): el estado. En la teoría estratégica empresarial convencional el factor "estado" no se tiene en cuenta. Concretamente en el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter 1982, pág. 23 y siguientes) citado previamente, este importantísimo actor no parece tener relevancia.

Por ejemplo, algunos autores consideran que hay dos políticas de desarrollo de los países en desarrollo que son genéricamente utilizadas y que impactan en las decisiones de los países (Austin y Kohn 1990). Estas son: *política de industrialización por sustitución de importaciones* y *política de industrialización por fomento de las exportaciones* (ibídem). A esto se agrega que en muchos países en desarrollo a presencia de empresas estatales es amplia (Austin y Kohn 1990) y es sabido que dichas empresas siguen en sus estrategias los lineamientos del estado (Johnson, Scholes y Whittington 2006, pág. 26), que les condiciona fuertemente la estrategia que deben seguir.

esta evolución pero señalan que tal circunstancia comienza con la reaparición del artículo de Birger Wernerfelt de 1984 “A Resource based theory of the firm”, que se premia en 1994.

¿Qué propone esta nueva perspectiva? De acuerdo con ella, la estrategia es dependiente de los recursos de la empresa, ya sean estos tangibles o intangibles. Al desarrollar estos recursos, las empresas disponen de una capacidad única de competir frente al resto de sus competidores (Herrmann 2005).

El problema con este nuevo paradigma para la disciplina es que estas nuevas variables son difíciles de medir (Hoskisson et al 1999), esto es particularmente cierto en el caso de los recursos intangibles. De todas maneras hay intentos por hacerlo, por ejemplo midiendo la inversión en I&D o el capital humano (Herrmann 2005).

Particularmente importantes en el campo del conocimiento de las organizaciones es el libro de los autores japoneses Nonaka y Takeuchi (1995), que analiza como las empresas crean y sacan provecho de sus conocimientos transformándolos en productos de valor para los clientes. Este tema puede ser tomado como una vertiente de los recursos, la vertiente referida al recurso conocimiento (Hoskisson et al 1999).

Un concepto que se volvió famoso de acuerdo a esta concepción de la estrategia fue el de “*competencias nucleares*”¹³, acuñado por Hamel y Prahalad (1990). Como se ve claramente por el nombre, se está hablando de algo inherente a la empresa y no al entorno. Estas competencias nucleares son las que deben conducir a la empresa a competir con éxito (Johnson, Scholes y Whittington 2006, pág. 119). Ejemplificando: una empresa que compite con éxito en el entorno es porque tiene algún tipo de competencia interna que la hace exitosa, por ejemplo un conocimiento inimitable o una forma de procesar recursos que ninguna otra empresa tiene (ibídem).

1.1.7. Cadena de Valor (Porter 1985)

Continuando con el esquema de pensamiento expuesto en su libro anterior (Estrategia Competitiva, 1980), Michael Porter introdujo en el año 1985 otro libro importante para la disciplina, su título es: “Ventaja Competitiva” (Porter, 1985). El

¹³“core competencies” en el original

mismo analiza cuales son los elementos internos a una empresa que se pueden utilizar para sostener las estrategias genéricas manejadas en el “esquema de las cinco fuerzas”.

La idea introducida es conocida como "cadena de valor" que busca disgregar en partes las actividades de una empresa (ver Figura 5) de tal manera de poder identificar cuáles son las actividades internas que apoyan precisamente la ventaja que tiene la empresa en el mercado.

Este esquema, importante a los efectos de analizar lo que una empresa debe hacer para sostener su estrategia, armoniza los aspectos externos e internos de la disciplina. En efecto, partiendo de lo que ocurre en el entorno empresarial, analiza lo que debe hacer la empresa internamente para imponer su estrategia.



Fig. 5- La cadena de valor

A continuación la explicación de como funciona este modelo de razonamiento. Como se puede apreciar en la figura 5, la cadena consta de 5 eslabones verticales o actividades primarias, ellos representan la secuencia de tareas que realiza una empresa para transformar un producto. Son (en orden): logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios post venta. Como elemento de unión entre todos ellos tenemos las actividades secundarias o de soporte, que serían los eslabones horizontales de la cadena. Ellos son:

Infraestructura de la empresa, Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología y Aprovisionamiento.

Como se puede apreciar, esta representación muestra como secuencia lógica las distintas actividades que cumple una empresa. Al hacerlo así, se facilita su comprensión y a su vez se hace más fácil saber cuál de esas actividades es la que genera valor para el cliente y por ende ventajas para la empresa que las posee.

El último eslabón de toda la cadena es el margen, lo cual está indicando que el esquema está pensado para organizaciones comerciales.

Vinculando este punto con la línea de la evolución de la estrategia que se sigue en este trabajo, se podría decir que la cadena de valor es un elemento de análisis interno, aunque es claro que su autor armoniza los aspectos externos con los internos al vincular este esquema con el de las cinco fuerzas (Porter 1985, caps. 1 y 2).

1.1.8. La implementación de la estrategia

En el año 1996 surge un libro de gran influencia posterior titulado “The Balanced Scorecard”¹⁴ (en adelante BSC) de los autores Kaplan y Norton (1996). Básicamente, se trata de una herramienta para implantar la estrategia, aspecto que en general es visto como muy importante por los gerentes pero sobre el que la literatura técnica no abunda.

Ahora bien, bajo la óptica de los temas ya vistos antes (aspectos internos o aspectos externos, visión racional y planificación), el BSC podría ser visto desde dos ángulos.

Uno de ellos supone una continuidad de la escuela de los recursos. En efecto el BSC plantea un vínculo entre cuatro “perspectivas” (variables internas) de las empresas, que deben estar unidas y medidas a través de indicadores para conocer su evolución. Esas perspectivas son: *financiera*, *del cliente* (comercial), *interna* (operaciones) y *aprendizaje y crecimiento* (recursos humanos y sistemas de información), de acuerdo a Dávila (1999).

El otro ángulo desde el que puede verse el BSC es como una continuidad con la escuela de la planificación ya que la herramienta plantea el vínculo entre los

¹⁴ Conocido en español como “Cuadro de Mando Integral”.

aspectos internos con la estrategia perseguida y por sobre todo el aspecto racional de todo el conjunto. Los autores hacen mucho hincapié en los vínculos lógicos entre las cuatro perspectivas planteadas (Kaplan y Norton 1996). Es importante señalar también que si bien esta herramienta es básicamente moderna, tiene sus raíces en las APO (administración por objetivos) que fuera diseñada por P. Drucker en la década del 50 (Chiavenato 1999, pág. 405).

A destacar que Kaplan y Norton han escrito varios libros (1996, 2001 y 2006) y artículos (1992 y 1996) con respecto a la herramienta en cuestión. El segundo de los libros mencionados, específicamente de aplicación del BSC, se refiere en uno de sus capítulos (Kaplan y Norton 2001, págs. 144 y siguientes) a su uso en organizaciones sin fines de lucro (non profit).

Este punto se retomará más adelante y es relevante pues una de las vertientes del tema estratégico es su aplicación a organizaciones no comerciales. Ese es el caso de una fracción de las microfinancieras, dado que muchas de ellas son del tipo ONG (ver cap. 3). El tema se cita pues es un ejemplo práctico que muestra como se pueden aplicar en forma efectiva conceptos estratégicos de organizaciones comerciales a otras que sean sin fines de lucro.

1.1.9. Direcciones actuales

Son muchas las tendencias nuevas en estrategia, en ellas se intentará profundizar a continuación. A modo introductorio se puede decir que por ser una disciplina eminentemente práctica (Rumelt et al 1994 citado por Hoskisson et al 1999), no hay un paradigma estable en el que la disciplina se pueda centrar siempre (Hoskisson et al 1999). Ahora bien, si se pueden citar los retos del mundo empresarial de hoy y ver si la disciplina ha intentado abordarlos o tenerlos en cuenta.

Por un lado están los cambios y el dinamismo de la industria¹⁵, que conduce a algunos autores (Hamel 2000, Hamel y Prahalad 1996) a pensar en la ubicación que la empresa tendrá en el futuro. En consecuencia, lo que preocupa es la innovación, tema al que este autor había hecho referencia ya antes (Hamel 1996). Una de sus

¹⁵ Recuérdese la revolución que supuso internet en sus comienzos.

ideas es que las empresas innovadoras (revolucionarias) cambian las reglas de la industria y con eso generan para sí posiciones de liderazgo en la misma (Hamel 1996). Sería el caso de las empresas IKEA, Swatch o Ryanair¹⁶ (ibídem), que cambiaron las “reglas” de sus negocios y así florecieron.

Una forma de responder a esta complejidad es combinando elementos ya conocidos, por ejemplo Schilling y Steensma (2002) “cruzan” conceptos de los recursos de la empresa con costos de transacciones y otros temás económicos (Herrmann 2005).

Otra forma es reconociendo los aspectos dinámicos del entorno, con lo que se habla de “competencias nucleares dinámicas” (Lei et al 1996, citado por Hoskisson et al 1999). Básicamente se trata de mantener esa competencia nuclear; en efecto a la vista del dinamismo de las industrias, las empresas deberían aprender continuamente temás nuevos, para mantener esas diferencias que les permiten competir con éxito.

Pero también está como reto de las empresas actuales el tema de la ética, una de cuyas vertientes es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aunque es un punto que estuvo siempre presente en el pensamiento estratégico (Melé y Guillén 2006). Sin existir una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Cabe preguntarse: ¿qué vertientes tendrá el tema “ética” en la estrategia de las empresas? A priori hay tres posibles vertientes. En primer lugar, está la ética en la práctica de las mismas empresas, que los negocios no se rijan por un “todo vale”. En segundo lugar, de nuevo el vínculo con el entorno, si las empresas ayudan al medio en el que están, a largo plazo se ayudan a sí mismas. El tercer aspecto, tangencial si se quiere al tema ético, es que los conocimientos aplicables en la gestión de organizaciones sin fines de lucro son esencialmente los mismos que los de las empresas comerciales.

Como se puede apreciar, la estrategia en el sector de organizaciones sin fines de lucro es un tema importante. Así autores de renombre en la disciplina como

¹⁶ Ryanair aplica la idea de negocio conocida como “aerolínea barata” que introdujera exitosamente Southwest en USA. (Porter 1996), un negocio muy lucrativo al menos en sus inicios, que cambiaba los paradigmas del sector. En efecto, hasta la aparición de esta empresa, viajar en avión era considerado caro. Con varias innovaciones (eliminación de servicios a bordo, uso de aeropuertos secundarios, estandarización de la flota y otros), Southwest pudo vender billetes a precios bajos (ibídem).

Porter (1999 y 2006) y no solo Hamel (ya citado) hacen referencia al tema. Desde el punto de vista de Porter, “*las fundaciones necesitan estrategia*”, las concibe como empresas con un negocio particular: contribuir a la sociedad (ibídem).

Antes en el tiempo, Peter Drucker publicó un libro específicamente dedicado a la administración de organizaciones sin fines de lucro (1994); el mismo es pionero en el tema citado¹⁷.

Ahora bien, si el combate contra la pobreza forma parte de este concepto, se deben considerar los aportes de C.K. Prahalad, que profundizará en esa línea a posteriori con la idea del BOP (“Bottom of the Pyramid”, base de la pirámide, Prahalad 2006). Básicamente la hipótesis del BOP es que las empresas pueden hacer dinero enfocándose en los millones de personas pobres que viven en el mundo en vías de desarrollo (Prahalad 2006). Esos potenciales clientes necesitan muchos productos que podrían comprar si se les ofrecen a precios accesibles. Esto requiere adaptaciones obviamente, pero hay ejemplos positivos al respecto; las microfinanzas son uno de ellos (ibídem págs. 115 y siguientes).

Como siempre, el análisis permite otros puntos de vista, por ejemplo ver las microfinanzas como una innovación radical: ofrecer servicios bancarios a los pobres era algo impensable unos años antes. En consecuencia, si esa línea de pensamiento es válida, entonces es válido también afirmar que el planteamiento de Hamel tiene puntos de contacto con el de Prahalad; es decir que viniendo por el lado de la innovación (Hamel) o por el lado de enfocarse en productos para los pobres (BOP-Prahalad), se llega al mismo punto. En concreto, ese sería el caso de las microfinanzas, analizables como “servicios bancarios para pobres” o como “innovación en los servicios bancarios”.

Si estas apreciaciones son válidas, entonces todos los conceptos desarrollados para las organizaciones comerciales son aplicables en el campo de las organizaciones sin fines de lucro; porción importante de las IMF¹⁸ sudamericanas. Esta idea se retomará al finalizar el presente capítulo, en el apartado 1.3 y también al final del trabajo en el capítulo 9.

¹⁷ Quién es considerado fundador de la administración, H. Fayol (a principios de siglo XX), creía también que las ideas de esa disciplina eran aplicables a todo tipo de organización.

¹⁸ IMF: Institución Micro Financiera – ver tabla de acrónimos al final de la tesis.

1.1.10. Algunas consideraciones adicionales sobre estrategia

Al respecto de lo expuesto en el punto 1.1.9 sobre algunos de los autores principales en estrategia como por ejemplo Prahalad (2006) o Porter (1998), vale la pena realizar algunas consideraciones adicionales, pues se vinculan con las ideas de esta tesis.

Con respecto a las ideas de Prahalad (2006), que se ilustran con el concepto “Bottom of the pyramid” y que básicamente proponen producir productos para las personas de bajos recursos de tal manera de integrarlos a la sociedad como consumidores; se podrían establecer correlaciones importantes con circunstancias/hechos similares de la historia de las empresas en el siglo XX.

Por ejemplo, en la historia automotriz, el ejemplo del Ford T es más que ilustrativo al respecto. A comienzos del siglo XX, Henry Ford introdujo este modelo de automóvil. La idea era construir este vehículo en masa, de tal manera de abaratar de gran manera su costo de fabricación (Simonds 1951, págs. 111 y 112). *“Una producción de 500 coches por año significa un costo considerablemente más alto por unidad que cuando la misma llega a 20000 automóviles por año”* (ibídem citando a H. Ford, pág. 111). Esto es en esencia la aplicación del concepto de escala desde un punto de vista económico.

Esta idea funcionó a la perfección para un mercado (Estados Unidos), una época (comienzos de siglo XX) y un rubro (el automotriz). Cabe la pregunta: ¿podría ser aplicable en su esencia a otras condiciones?. La respuesta es que sí. Ello, de la mano del fenómeno de la globalización, es lo que a juicio de este autor, propone C. K. Prahalad (2006).

En efecto, la producción en masa de un producto abarata el costo del mismo. En caso de llevar esta baja de costos a precios (como H. Ford), se está logrando transformar en consumidores a personas que antes no lo eran. Una lectura “social” de este hecho estaría indicando que se están integrando personas a la sociedad, quitándolos de la pobreza.

Esta es la idea central que expone C. K. Prahalad (2006), solo que en general

aplicada a su país de origen, India¹⁹, país con una grandísima población pobre (“*el número de personas viviendo con menos de 1 U\$S por día en la India es bastante más grande que toda la población de los EUA*”, Prahalad 2006, pág. 115). Además, se citan ejemplos de diversos productos y servicios que ejemplifican la idea, a saber (de acuerdo a Prahalad 2006): microfinanzas (pág. 115 y siguientes), oftalmología (pág. 131 y siguientes), energía (pág. 137 y siguientes), servicios agrícolas (pág. 149 y siguientes), ventas al menudeo (pág. 159 y siguientes) y un largo etc.

La mirada de este autor no es la de un empresario que ve un mercado tentador, sino más bien la de un especialista en estrategia (como se recordará una disciplina muy emparentada a la economía) que comprende que sería muy ventajoso desde el punto de vista social que se transformara a este gran mercado de potenciales consumidores en consumidores reales, a la vez permitiendo ganar buen dinero a las empresas que lo hagan.

El punto anterior es visto con bastante claridad por Porter (1998), como es su costumbre. En efecto, citando sus palabras “*tradicionalmente se consideraba que la política económica y la política social eran realidades distintas y frecuentemente en conflicto*” (Porter 2003, pág. 17). Luego explica que esta contradicción es aparente, no es verdadera. En el largo plazo, los objetivos sociales y los económicos “*no son necesariamente conflictivos*” (ibídem pág. 18). En definitiva y como se puede apreciar, este autor también acepta que la estrategia es una herramienta útil en la lucha contra los problemas sociales del mundo moderno.

Es así que en el libro citado, Porter dedica toda la tercera parte del mismo al tema. Sin embargo, su óptica tiene dos diferencias interesantes con Prahalad. Por un lado, Porter habla en general del mercado norteamericano, algo a tener en cuenta a la vista de que las microfinanzas son un tema claramente del mundo en vías de desarrollo, no del desarrollado. Por otro lado, en general este autor (Porter) es un muy buen especialista (el mejor probablemente) para explicar todo lo relativo a la competencia entre empresas, de hecho ese es el título del libro en cuestión: “*Ser Competitivo*” (1998). Su visión es que la competencia²⁰ entre empresas es lo que

¹⁹ Aunque hace referencia a otros países como por ejemplo Brasil

²⁰ Así lo expresa él en el libro citado: “Como espero que sea manifiesto, mi trabajo descansa sobre un núcleo básico de ideas acerca de la competencia y ofrece una perspectiva coherente” Porter 1998, pág. 19.

conduce a la innovación y por ende a la mejora en los productos a los clientes. Este punto podría ser una diferencia importante con el primer autor, Prahalad, quién al enfocarse en mercados prácticamente vírgenes, es difícil que pueda concebir en ellos empresas en competencia.

Para finalizar la discusión de estas ideas, quizás sea una buena ilustración de ellas lo ocurrido en el comienzo del siglo XX con la industria automotriz estadounidense.

Al comenzar el siglo, la empresa que llevó la delantera fue claramente la Ford y su modelo T. En 1921 poseía el 60% del mercado de autos nuevos (Gross 1997, pág. 85), su éxito consistió en construir autos baratos para un público ávido de los mismos. A posteriori, GM, con su multiplicidad de marcas y superiores técnicas gerenciales le quitó la primera posición en ventas en el mercado, pasando de 18,8% a 43,3% de 1924 a 1927, cosa que se mantendría así por muchos años (Chandler 1962, pág. 158). Esto en gran medida fue posible gracias a A. Sloan, quién organizó a GM en seis divisiones semiautónomas guiadas centralmente para evitar que compitieran entre sí (Gabor 2000, pág. 277). En palabras de Sloan, la primera etapa de la industria automotriz había sido la etapa de los “industriales personalistas” (ibídem pág. 275), claramente H. Ford era uno de ellos. Por el contrario, la segunda etapa era más bien la de las organizaciones, es así que construyó una organización que era una estructura federal de unidades (ibídem pág. 275) con la que tuvo gran éxito compitiendo contra Ford, como se señalara.

Volviendo al paralelismo establecido originalmente, la primera etapa de la organización que pretende explotar el BOP (base de la pirámide) quizás sea la etapa que da lugar a la pura preocupación por el producto y su precio. En este punto coincidiría lo hecho por H. Ford con lo postulado por C. K. Prahalad. Se requiere aquí un producto masivo y de bajo precio. Ahora bien, una vez que el mercado adquiere cierto porte por el contrario, el éxito radica en saber competir (al crecer el mercado hay varias empresas en él), en cuyo caso son las ideas de Porter las que pasan a tener importancia. Si se acepta este esquema de pensamiento, lo hecho por Sloan organizativamente y que lo condujo a competir muy exitosamente contra Ford, tendría puntos en común con las ideas de M. Porter sobre la competencia

empresarial.

1.2. La evolución de las microfinanzas en el mundo

1.2.1. Introducción, definiciones, descripción básica

¿Qué son las microfinanzas?²¹. Son un sistema de créditos, préstamos y productos bancarios clásicos pero de pequeños montos. Están enfocados en general a personas de escasos recursos y de ahí que las cantidades que se prestan y solicitan sean menores a los usuales si las comparamos con los productos bancarios tradicionales. Es por ello que se utiliza el prefijo “micro”. Ha evolucionado de tal manera que se le toma como un elemento que ayuda al desarrollo económico (Ledgerwood 1999, pág. 1) y no solo como una forma de negocio bancario.

Básicamente dichos servicios bancarios son: crédito, ahorros y seguros (ibídem, pág. 1). En ocasiones, las organizaciones ofrecen otros servicios además de los bancarios, dadas las particularidades de los clientes servidos (ibídem, pág. 1), dichos servicios pueden ser educación en temás financieros o de gestión, formación de grupos y desarrollo de la autoconfianza (ibídem pág. 1).

Ahora bien, aunque este nombre se ha impuesto y es la apelación usual de éste tipo de finanzas, cabe consignar que, a la luz del gran paso que significan en la ayuda a los pobres del mundo, no son para nada pequeñas sino todo lo contrario. Más aún, se señala en general como una de las herramientas paradigmáticas en la lucha contra la pobreza en el marco de los “objetivos del milenio”²² (UNCDF 2005, CGAP 2003a)

²¹ Por mayor detalle al respecto de los productos microfinancieros ver el capítulo VI, apartado 3.

²²Los objetivos del milenio (Naciones Unidas) Los objetivos del milenio son una serie de puntos acordados denle el año 2000 entre jefes de estado, como metas a ser perseguidas por todos y logradas en el 2015. Vale la pena destacar que las microfinanzas serían una herramienta, no un fin, para llegar a ellos.

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la educación primaria para todos
3. Promover la igualdad de géneros
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Aumentar la saluda maternal
6. Combatir el HIV/SIDA, la malaria y otras enfermedades
7. Asegurar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo (en inglés “Develop a global partnership for development”).

Bank y que ganó el premio Nobel de la paz en el año 2006 por dicha iniciativa.

Se estimaba que en el 2006, unos 20 millones de personas en el mundo eran clientes de sistemas de microfinanzas, estimándose que el potencial del sistema era de unos 50 millones (Nardone y García 2006). Hoy en día (comienzos del año 2013), los clientes de microfinanzas superan ampliamente esa cifra, siendo más de 200 millones²⁵ en el mundo entero en 3652 IMF; de acuerdo al informe anual 2012 del “Microcredit Summit” (Maes y Reed 2012).

1.2.2 Primeros antecedentes de sistemas de créditos ”sociales” en el mundo (Alemania y el movimiento raiffesiano, Irlanda, España e Italia)

Como se dijo previamente, las raíces del sistema datan de la Europa Occidental del siglo XIX, aunque hay algunas organizaciones anteriores incluso con cierto parecido. En los años de la revolución industrial, surgen en Europa Occidental sistemas de corte similar al que se discutirá. Las experiencias son variadas y en distintos lugares, pero en general mantienen el denominador común de ser sistemas bancarios que prestan bajas cantidades de dinero.

Por ejemplo en el Reino Unido, Gutiérrez Nieto (2005) cita dos ejemplos interesantes. Uno es el caso de una institución de crédito impulsada por Jonathan Swift (escritor). Otro ejemplo, esta vez en Inglaterra, es una institución londinense para jóvenes, fundada por Samuel Wilson (Gutiérrez Nieto 2005). Ese sistema se prolongó por 50 años, por lo que es justo suponer que fue exitoso (Hollis y Sweetman 1998). Estaba enfocado a los jóvenes con más de un año de experiencia de trabajo y los montos deberían ser de entre 100 y 300 libras (ibídem), el interés era de 1% anual el primer año y 2% anual a partir del segundo (ibídem).

En las islas británicas, este tipo de organizaciones fueron conocidas como “lending charities”, de acuerdo a Hollis y Sweetman (1998) y existieron muchas de ellas en el siglo XIX e inclusive antes, en el siglo XVIII, de hecho la cita de Wilson corresponde a 1766.

En lo que refiere a las instituciones irlandesas, tuvieron larga vida pues

²⁵El número corresponde a la cantidad de clientes al 31 de Diciembre del 2010 (ibídem).

prendario, en metálico y de carácter benéfico,los cuales se promovieron para luchar contra la usura". Estas instituciones fueron idea de sacerdotes franciscanos.

Las referencias a este tipo de organizaciones en España son variadas, por ejemplo existen citas de su existencia en el Alto Aragón en el siglo XVII en España (Gómez Zorraquino 2005). De nuevo se cita que su finalidad era luchar contra la usura a la que eran sometidos los pobres (ibídem). Como se verá, este aspecto permanece incambiado en lo que tiene que ver con las microfinanzas actuales, sobre todo en el surgimiento del Grameen.

A posteriori, en el siglo XIX, más exactamente en 1839, aparecen también las cajas populares en ese país (Martínez Soto 2006). Las mismas se vinculan con los "Montes de Piedad" desde sus inicios, a pesar de que su fin no es la caridad (ibídem). Estas cajas populares captaban el ahorro aunque fuese en pequeñas cantidades y otorgaban créditos a la población urbana (ibídem).

En Italia, surgen en el siglo XIX, concretamente en 1883, en el norte del país, instituciones de corte similar a las del movimiento raiffessianista, conocidas como "casse rurali" (Hollis y Sweetman 1998). Las mismas fueron impulsadas por la iglesia católica a partir de 1891; hacia 1916 ya eran 2100 y tenían 115000 miembros (ibídem). Decayeron en los 20 y los 30 debido a la intervención estatal en el contexto particular del gobierno fascista de la época (Leonardi 2006), "*resurgiendo en la década del 50 con el "milagro italiano"*" (cita textual de Hollis y Sweetman 1998).

Algunos años antes del surgimiento de las cajas rurales, habían surgido los "bancos populares" ("banche popolari"), que si bien útiles no eran el instrumento adecuado para el desarrollo de la agricultura (Leonardi 2006). A esto se suma el éxito del modelo "raiffessianista" en Alemania que hace que se evolucione hacia ese tipo de institución también en Italia (ibídem). En definitiva, cuando la apertura en Italia de la primera "caja rural" en 1883, ya existían 250 bancos populares funcionando (ibídem).

Como se ve, los bancos populares funcionaban en las ciudades grandes y en los pequeños pueblos las cajas rurales (Hollis y Sweetman 1998).

Es importante destacar al respecto de estas actividades bancarias, que las organizaciones que dependían de las donaciones eran más frágiles financieramente que las que reposaban en la movilización de ahorros (Lamandini 2008). Esta es la

razón subyacente por la que se evolucionó de los sistemas basados en la caridad hacia los sistemas basados en la solidaridad y el ahorro de los socios del banco, como en los modelos de Raifessen, de los bancos populares y de las cajas rurales.

1.2.3. El nacimiento de los microcréditos de acuerdo al modelo Grameen. Mohammed Yunus y su banco, quizás la experiencia más famosa.

Ahora bien, como se ha visto, los antecedentes citados antes son al respecto de países desarrollados y cuyas primeras experiencias en el tema son anteriores al siglo XX. Hacia fines de ese siglo surge en Bangladesh la que probablemente sea la experiencia más exitosa en lo que a microfinanzas modernas refiere: el Banco Grameen, de Bangladesh.

Hacia mediados de los 70, lo que hoy se conoce como Bangladesh era una provincia pakistaní. Era un caso curioso de nación, pues estaba dividida en dos partes sin que cada una ellas estuviese en contacto con la otra (no tenían fronteras comunes). A su vez, esta particular geografía política había surgido de la división de la colonia británica también en dos países; uno mayoritariamente musulmán y otro mayoritariamente hindú. No es ilógico pensar que una provincia no vinculada territorialmente con la metrópolis, fuera más difícil de gobernar que el resto del país y tuviese cierta tendencia centrífuga. Es así que apenas tres décadas después de lograda la independencia del Reino Unido, Bangladesh tiene una segunda independencia, esta vez del hoy Pakistán.

En el momento de la independencia de Pakistán, el profesor Yunus vivía en Estados Unidos. Por esa época regresa a su país natal y comienza a ejercer como profesor de economía, materia en la que se había doctorado en USA. Se instala en Chitaggong, ya que ejerce en la universidad de dicha ciudad (Yunus 2006).

Allí, el profesor Yunus se enfrenta a los problemas prácticos de su disciplina y de su país. Basándose en esa realidad e indudablemente en su conocimiento, crea el sistema del que trata este estudio, acercándose empíricamente al mundo que lo rodeaba. En efecto, como se sabe, Bangladesh fue sobre todo en la década de los 70 y sigue siendo aún hoy, una de las naciones más pobres de la tierra. Los

indicadores económicos del país dicen que aproximadamente el 40% de la población, es decir casi 65 millones de personas (el país tiene 162 millones de habitantes) está por debajo de la línea de pobreza (Banco Mundial 2011²⁹). Estos datos hablan muy claramente de la realidad social del país. Es fácil entrever lo que el profesor Yunus relata en su libro (Yunus 2006): que le resultaba muy difícil dar una clase de economía, explicando a sus alumnos las más puras teorías de su ciencia, mientras que alrededor de la universidad había una hambruna terrible. Peor aún, el hecho se repetía cíclicamente. Ya sea por los monzones, por los huracanes o por las sequías, siempre había escasez de alimentos y gente padeciendo las consecuencias. Es así que surge la idea de prestar pequeñas sumas de dinero a los pobres de la zona en la que vive.

¿Qué es lo que percibe el creador de las microfinanzas? Hay distintos aspectos a tener en cuenta para responder éste punto. Un primer aspecto importante es que no es la falta de capacidad de trabajo de los pobres el problema. El problema principal es la falta de capacidad del sistema bancario convencional para acercarse a éste tipo de clientes. Un segundo aspecto a resaltar, la total falta de información y educación de las personas pobres, explotadas por prestamistas usureros en su mayoría. Un tercer punto importante, es que en la mayor parte de los casos, son mujeres las que caen en este tipo de explotación.

A la luz de estas realidades, el economista piensa un sistema por el cual se presten pequeños montos de dinero. Es lo que necesitan estas personas (para dar un ejemplo, en el caso uruguayo un microcrédito promedio es de unos 50 dólares americanos). En segundo lugar, piensa un sistema distinto del usual en cuanto a las garantías. En efecto, un banco comercial común pedirá garantías reales por el dinero que presta. No es éste el caso, no se exige ningún respaldo por el dinero prestado ; lo que si se exige a cambio es dar el crédito no a una persona sino a un grupo de personas³⁰. Esto hace que si uno de los solicitantes no paga, el resto del grupo se ve perjudicado, ya que los demás integrantes no recibirán el préstamo. Por

²⁹ Extractado de la página web del banco. Si bien el informe está datado en 2011, sus cifras corresponden al 2009 - 25/2/2011.

³⁰ También es importante señalar aquí que si bien en general el microcrédito es grupal, no tiene porque serlo siempre, existen casos en que es individual. A su vez, en la modalidad grupal hay distintas posibilidades. Por ejemplo se pueden dar créditos a las personas individualmente dentro del grupo o también se puede dar un préstamo al conjunto de gente. Las distintas modalidades de crédito se discutirán en los capítulos 4 a 7.

último, los pagos de estos préstamos son semanales, esto hace que las cuotas sean también pequeñas, como están acostumbradas a manejar este tipo de clientes.

El sistema tuvo un gran éxito y en parte a consecuencia de ello se expandió rápidamente por el resto del mundo. Con pequeñas o nulas modificaciones, hoy se aplica en suburbios de Chicago (Counts 1996), en Bolivia, en África y en la India; en todo el orbe, para resumir. Se profundizará en esos puntos en los siguientes apartados.

1.2.4. Los microcréditos en Sudamérica en la época del inicio de las operaciones del Banco Grameen.

Es de esperar, en un mundo globalizado como el actual, que las iniciativas que tienen éxito en alguna parte se desarrollen rápidamente. Tal es el caso de los microcréditos, que aproximadamente en la misma época (fines de los 70, principios de los 80) crecen en muchas partes además de Bangladesh.

En Bolivia por ejemplo, el país latinoamericano en el que probablemente las microfinanzas estén más desarrolladas - también uno de los países más pobres de la región - aproximadamente por la misma época surgen las primeras experiencias al respecto (Mac Lean 2005). Hoy tiene un importante sector microfinanciero, ejemplo del mismo es Bancosol, una iniciativa boliviana que cuenta con la ayuda de Acción Internacional (Gutiérrez Nieto 2005).

El caso es muy interesante, dado que surge por la unión de diversos actores: empresarios bolivianos y varias agencias internacionales de cooperación (Koreen 1999). La organización norteamericana Acción, especializada en microfinanzas fue la que manejó el “know-how”, los empresarios bolivianos se comprometieron en lo referente a gestión y los fondos provinieron de diversas fuentes: USAID, Calmeadow y el Fondo Social de Emergencia de la propia Bolivia (Koreen 1999). Esta organización que nació como la ONG “PRODEM” por Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (ibídem) tuvo un gran desarrollo, convirtiéndose luego en la conocida institución bancaria Bancosol (ibídem).

En otros países latinoamericanos y aproximadamente en la misma época, se entregan microcréditos. Tal es el caso de Brasil (Chu 2006). También en este caso,

Acción Internacional era parte de la propuesta.

De acuerdo al mismo autor (Chu 2006), el sistema surge en esa época simultáneamente en América Latina y Asia. No se aclara si es un hecho casual o voluntario, pero el banco Grameen de Bangladesh, Acción Internacional y el Banco Dagang Bali de Indonesia, otorgan sus primeros microcréditos en la década de los 70 (Chu 2006). Como elemento a tener en cuenta, la posible causa del surgimiento simultáneo sea la creación de nuevas metodologías de lucha contra la pobreza³¹.

Cabe realizarse la pregunta de porque surge esta modalidad bancaria con tanta fuerza en esa época. Parte de la respuesta radica en que hacia fines de la década del 70 ya era un hecho que las intervenciones tradicionales del estado a través de créditos subvencionados y bancos estatales, no habían solucionado el problema de la pobreza y el acceso a productos bancarios en los menos pudientes. Diversos autores citan el escaso éxito de los bancos con créditos subvencionados (de Briey 2005, Gutiérrez Nieto 2005). En el último caso, se expresa claramente que desde los 60 a los 80 hubo una clara tendencia a subsidiar créditos rurales y a la pequeña industria, sin ningún éxito y a menudo bordeando el fraude. Como consecuencia, el mismo autor establece que la viabilidad financiera de la organización prestataria es una garantía de que realmente ayudará a sus clientes.

Probablemente también, otra parte de la respuesta hayan sido los hechos políticos de ese momento (recuérdese que a fines de los 80 desaparece la Unión Soviética), hechos que podrían haber colaborado al desarrollo de este modelo de organización. Como se verá más adelante en este capítulo (apartado 1.2.6), las ideas económicas neoliberales (de gran auge en ese momento histórico) no están del todo ausentes en el nacimiento de las microfinanzas, de acuerdo a algunos autores.

Ahora bien, al margen de la preocupación de los orígenes y sus razones, es muy importante señalar que las microfinanzas en Latinoamérica crecen a buen ritmo y que gozan de buena salud. Asimismo es de destacar que el sistema tiene sus particularidades en esta región. Por ejemplo que no se concentraron solo en los pobres sino también en los sectores no bancarizados (pequeñas empresas); que en gran medida son desarrollos de organismos sin fines de lucro y que se concentraron

³¹ En general la literatura consultada coincide en que las microfinanzas modernas nacen por la misma época en Latinoamérica y Asia. Curiosamente, no se cita ningún vínculo entre ellas en sus inicios.

en sus comienzos en crédito (Berger, Goldmark y Miller-Sanabria 2006). Existen otras características que se verán en el capítulo 2.

Un estudio llevado a cabo por el BID (Microscope 2007) encuentra varios puntos como conclusiones del estudio en cuanto al clima de las microfinanzas en la región:

1. Hay gran variación entre los países en cuanto al clima con respecto al negocio de las microfinanzas.
2. No se encuentra relación entre el tamaño del país o su riqueza y el clima microfinanciero.
3. Hay un vínculo fuerte entre el ambiente microfinanciero y el ratio entre emprendedores y población.
4. Las microfinanzas no están “acopladas” a otras variables de la economía. Por ejemplo, puede haber un buen ambiente inversor pero un clima pobre para las microfinanzas.
5. Ha habido grandes avances en la industria en los últimos años.
6. Se han divulgado rápidamente las “mejores prácticas” de la industria.

1.2.5. Situación actual, la expansión del sistema de microfinanzas a otras regiones del mundo además de Latinoamérica y Asia. Una estrategia en la lucha contra la pobreza.

Como se dijera previamente, es obvio que en los tiempos actuales, donde las fronteras desaparecen con facilidad, un sistema exitoso de alivio de la pobreza se iba a expandir con facilidad. Es así que el sistema de microcréditos se expande por África (Ghana, Zimbawe, Kenya) – ver informes CGAP -, Asia (Camboya, India) – misma fuente-, Europa Central (Albania, Kosovo), (Von Pischke 2002) países de la ex URSS como Georgia (Von Pischke 2002); países del primer mundo como USA (Counts 2006) y otros países desarrollados como España por ejemplo (Gutiérrez Nieto y Pérez Fernández 2005). Para ser breve, no existe prácticamente país en el que el sistema no haya incursionado. Si bien el muestreo no es exhaustivo, ya que esa no es la finalidad de esta tesis, es claro que la metodología llegó a todas partes.

Este éxito citado antes ha hecho que el microcrédito sea tomado como una

forma eficaz de lucha contra la pobreza. Es extensa la literatura que profundiza en cuanto a cuán eficaz es la herramienta, pero es un hecho que se ha tomado al microcrédito como algo que ayudará a cumplir con los objetivos del milenio. (Kessner 2005). En línea con lo anterior, es un hecho que donde más se ha desarrollado es en los países más pobres (Bolivia, Bangladesh, India).

1.2.6. Críticas a las microfinanzas

A pesar de que el sistema de microcréditos ha mostrado sus bondades, hay sin embargo algunos comentarios críticos al respecto del mismo. No se critica muchas veces el sistema en sí, sino que se le vincula a otras cuestiones, como por ejemplo el “consenso de Washington”. Como se recordará, a la caída del muro de Berlín, se logró este acuerdo, que era algo así como el “mapa de ruta” para el desarrollo de los países en vías de desarrollo. Este incluía liberalización de los mercados, la privatización de las empresas públicas, la unión de las monedas locales al dólar, etc. (Flynn 2007).

La misma autora señala que, a la vista del fracaso de éste esquema, el capitalismo optó por evitar los gobiernos y llegar directamente a las grandes masas de gente pobre que viven en los países en vías de desarrollo. Desde esa perspectiva, los microcréditos no son más que una nueva forma de obtener beneficios a partir de nuevos clientes.

Otros comentarios de tenor similar, son críticos al respecto del desarrollo personal de los beneficiarios de microfinanzas, señalando que agravan las situaciones de dependencia existentes. Este es el argumento esgrimido por Bachrach y Main (1998), refiriéndose específicamente a los microcréditos, no a las microfinanzas en general. Expresan que las condiciones de explotación de las mujeres son agravadas por los microcréditos pues no se generan soluciones realmente distintas y emancipadoras. Por ejemplo, los trabajos predominantes serían los que hacen tradicionalmente las mujeres que - como limitante – dejan en general escaso margen de ganancias. Un argumento semejante es señalado por Dichter (1999), quién señala que las microfinanzas se enfocan demasiado en la pobreza desde un ángulo “cortoplacista”, bajo la creencia de que lo que necesitan

los pobres es lo que ellos ofrecen: crédito (ibídem). El punto es absolutamente lógico, sirve de poco dar servicios financieros a una población que no tiene acceso a oportunidades de negocios (Ledgerwood 1999 pág. 4).

En cierta manera alineado con los comentarios anteriores, Gómez Gil (2005), señala que muchas hipótesis sobre los microcréditos son discutibles. También entiende que el éxito de este sistema está totalmente alineado con las ideas neoliberales en auge en los 90. En su artículo, no se opone en forma cerrada al sistema, solo señala que no es una panacea que solucione todos los problemas de pobreza en el mundo.

Otros autores, por ejemplo Fairley 1998 señala 6 factores por los cuales fallan los microcréditos.

1. Las instituciones de microcrédito no trabajan con la franja más pobre.
2. Los planes de microcrédito asistidos por el gobierno tienden a ser paternalistas.
3. Consume mucho tiempo identificar y atender a la clientela pobre.
4. La inestabilidad económica (por ejemplo la inflación) atenta contra el desarrollo del negocio.
5. Los pobres a menudo rechazan el microcrédito pues no quieren correr riesgos.
6. Los criterios rígidos de los préstamos como por ejemplo prestar a grupos, están fuera del alcance de los pobres.

Por ello es que se necesitan otros tipos de formas de impulsar los negocios y emprendimientos de los pobres y no solo los microcréditos. La autora cita el caso de un programa nacido en Dominicana que ayuda al desarrollo de emprendimientos. En el no solo se trata de préstamo sino de otros aspectos como por ejemplo planes de negocios u otros.

Otra crítica, esta vez desde un ángulo económico, es la que hace Karnani (2007). Argumenta que en lugar de invertir en esfuerzos pequeños de multitud de emprendedores, sería mejor invertir de la manera tradicional, en inversiones más grandes pero que generen empleos decentes para mucha gente.

Un hecho lamentable que vale la pena señalar al hablar de microfinanzas, son

los tristes episodios de suicidios ocurridos en la provincia hindú de Andra Pradesh a fines del 2010, adjudicados de acuerdo a las fuentes a exceso de deudas de microcréditos (Banerjee et al 2010). Esto condujo al gobierno de dicha provincia a intervenir en el mercado microfinanciero con regulaciones consideradas “onerosas” para las IMF (ibídem). Bloomberg difundía la misma noticia, citando fuentes gubernamentales (Conning y Morduch 2011). De acuerdo a estos autores, el caso se debió al mal manejo de una organización en particular, SKS microfinance; mucho más enfocada a los réditos financieros que a la reducción de la pobreza (Conning y Morduch 2011).

Para terminar, se pueden reunir muchas de las críticas ya vistas y agregar otras citando a Bateman 2013, que tilda de “destruictiva” para las economías locales a las microfinanzas. Argumenta que esta política ha ayudado a “*desindustrializar, infantilizar e informalizar a las economías latinoamericanas*”³² (ibidém 2013), bajo la idea no solo de que no ha logrado desarrollar a los países en los que se ha implantado, sino que les ha agravado el problema.

1.2.7. Algunas metodologías microfinancieras

Existen diversidad de métodos microfinancieros en el mundo, aunque en general todos funcionan a partir de la misma premisa: la unión de los ahorros de varios integrantes (Morduch y Armendáriz 2005, pág. 57). Cuando no existen sistemas de este tipo a mano, en general las personas pobres tienen acceso a prestamistas informales o a miembros de la familia (ibídem, pág. 57).

En definitiva, la premisa de que “la unión hace la fuerza”, parece ser también cierta para las finanzas. De allí que haya varias maneras de agrupar personas para ofrecer servicios financieros, a continuación los ejemplos.

Uno de los sistemas básicos utilizados para el ahorro grupal son las llamadas ROSCAs (Rotating Savings and Credit Associations), básicamente grupos que ahorran en conjunto y que por turno, reciben el dinero ahorrado por todo el grupo hasta completar un ciclo (Morduch y Armendáriz 2005, pág. 58). Con diferente

³² Se hace la cita textual para resaltar la dureza de los juicios emitidos por el autor citado.

nombre, estos grupos existen en todo el mundo³³, sus ventajas son claras, dado que “adelantan” el plazo de ahorro de una persona (ibídem, pág. 61 y 62).

De alguna manera, la evolución de esta forma de ahorro grupal, aunque con bastante más sustancia organizativa, es la que conduce a las ya citadas cooperativas de crédito del tipo “Raiffessen”. Estas existen en muchas partes del mundo (Morduch y Armendáriz 2005 pág. 68), no solo en Alemania. Tienen como ventaja que no requieren que quién ahorre tome el dinero, lo cual le da más flexibilidad al sistema. A su vez, en la medida que se formaliza la organización hay mayor cantidad de participantes y por lo tanto mayores montos a disposición (ibídem pág. 68 y siguientes).

Por último, es de destacar que los ejemplos que se citan en este capítulo al describir las microfinanzas son un ejemplo claro de servicios financieros posibles gracias al agrupamiento, por ello lo que se ofrece en general son préstamos grupales (Ledgerwood 1999, págs. 69 y 70). El modelo Grameen original era con préstamos individuales a grupos de personas, de no más de 5 a 10 individuos (ibídem). Otros modelos como por ejemplo el de FINCA (Fundación para la Asistencia a la Comunidad Internacional) se basan en préstamos grupales al grupo (ibídem). Por ejemplo un modelo exitoso de esta entidad es el conocido como “village banking”, actividad que busca llevar los sistemas de microfinanzas a las pequeñas poblaciones rurales. Fue creado por FINCA³⁴ en la década de los 80 (Ledgerwood 1999, pág. 85). En su esencia forma grupos de autoayuda, los financia con capital semilla de la organización “auspiciante” y deja luego que se autoadministre.

1.3. Vínculo entre ambos temas

1.3.1. La confluencia de los temas

En la medida que una organización crece, su grado de complejidad aumenta. Esta es la razón por la que surgió la estrategia a nivel empresarial. Trasladando este razonamiento al ámbito de las microfinanzas, si se han ido desarrollando y ya llevan

³³ “tontines” en Cameroon; “hui” en Taipei; “tanda” en Mejiro y “polla” en Chile (ibídem)

³⁴ “Foundation for International Community Assistance”

unos cuarenta años en la región, seguramente está en una etapa en que el pensamiento estratégico le es útil. Probablemente también haya dejado ya las etapas de corte “emprendedor”, en que solo con las ideas y los impulsos de quienes gestionan la institución se logran buenos resultados.

Ahora bien, tomando por válidos los supuestos anteriores, queda un punto por esclarecer, y es precisamente analizar que adaptaciones a las ideas de estrategia se deberán realizar para poder aplicarlas a las microfinanzas sudamericanas. La duda no es sencilla pues responder esa pregunta implica responder otras, por ejemplo:

- ¿Qué particularidades tiene el ramo?
- ¿Es aplicable el pensamiento estratégico al ámbito de las microfinanzas tal y como se le usa en sus mercados de origen?
- ¿Se puede sacar provecho de las particularidades del sector?, en caso afirmativo, ¿cómo?.

El punto clave de esta tesis es que las ideas y conceptos estratégicos son aplicables al campo de las microfinanzas, el tema son las adaptaciones a realizarle para obtener provecho de dichas ideas. Habrá que ver si la praxis refrenda ese pensamiento.

En línea con lo anterior, si la idea expresada es valedera, cualquiera de los modelos de trabajo que propone la disciplina debería ser aplicable al sector. Siendo así la situación, se toma uno de los tantos esquemas de estrategia existentes (la matriz de Ansoff) y se le adapta a las particularidades del ramo.

Más adelante se profundizará en cuanto a la justificación previa.

1.3.2. La influencia del contexto.

Si los microcréditos son un sistema bancario para personas de escasos recursos o que moviliza pequeños montos de dinero, es lógico pensar que va a tener mayor uso en los países en vías de desarrollo que en los desarrollados.

Este es un punto de vista importante por dos aspectos, ambos vinculados al entorno de las organizaciones y sus planteamientos estratégicos. Por un lado están

los aspectos culturales de los países en vías de desarrollo. Por otro, están los aspectos políticos y económicos de esos estados. Los dos elementos deben tenerse en cuenta a la hora de realizar razonamientos estratégicos, pues influyen en los resultados esperables.

A nivel macro (quizás continental), parece verse que efectivamente los aspectos culturales y económicos influyen en el desarrollo de las microfinanzas. Por ejemplo, las zonas menos desarrolladas del mundo se encuentran en África subsahariana y en Medio Oriente (de acuerdo al Banco Mundial³⁵ 2011³⁶) con un 2 y un 3% del PBI del mundo respectivamente. Si bien hay programas de microcréditos allí, éstos están más desarrollados en Oriente y Latinoamérica; es decir zonas pobres pero no de las más pobres del mundo. Estas dos regiones, siempre de acuerdo a las mismas fuentes, se reparten un porcentaje medio del PBI mundial, la primera un 14 % y la segunda un 8%.

Entonces, parecería que las microfinanzas están más avanzadas en países de bajo desarrollo pero de regiones de PBI medio (por ejemplo Latinoamérica es una zona de desarrollo medio, pero Bolivia para la región es de las economías más pobres). Oriente es en general es una zona de desarrollo medio, pero Bangladesh es de los países más pobres de la región (de acuerdo a datos del BM del 2009)³⁷.

Si los presupuestos teóricos son válidos, entonces quizás las organizaciones microfinancieras tienen un campo fértil en las regiones con cierto desarrollo cultural aunque pobres en términos económicos.

³⁵ Teniendo en cuenta datos estrictamente económicos del BM, África subsahariana y el Medio Oriente serían las regiones con menor participación en el PBI mundial.

³⁶ Año en que fueron tomados de la página web del Banco.

³⁷ Las economías de los países son clasificadas por el BM en cuatro categorías de acuerdo al método Atlas: ingresos bajos, \$935 o menos, ingresos medios bajos, \$936 - \$3,705; ingresos medios altos, \$3,706 - \$11,455; y altos ingresos \$11,456 o más.

CAPÍTULO II

Breve descripción del Mercado Sudamericano de Microfinanzas³⁸

2.1. Introducción

El mercado sudamericano de microfinanzas tiene características propias. Junto con el sudeste asiático es de los más desarrollados del mundo. Por ejemplo, así lo reconoce The Economist Intelligence Unit 2012, expresando que “Latinoamérica continúa siendo una de las mejores regiones en este estudio” (EIU 2012, traducción propia). Peck Christen 2012 no escatima adjetivos al respecto, calificándolo de “diverso, dinámico, rentable e innovador” (textual, Peck Christen 2012). Otros autores señalan la existencia de casos “benchmarks” en la región, tal es el caso de Larraín 2009 que destacan en ese sentido a Bolivia, Ecuador y Perú. Para Von Stauffenberg y Pérez Fernández (2005) es “*la más madura del mundo*”³⁹ y de acuerdo a lo expresado por MIX 2008, también.

Ahora bien, el mercado sudamericano, siendo casi tan antiguo y exitoso como el asiático, tiene sus diferencias con aquel. En efecto, en general se considera un mercado más “comercial” (Berger 2007) al sudamericano así como también más urbano (Larraín 2009). Ambos tienen en común que nacieron en la década del 70, en general como una respuesta a las necesidades financieras de los pobres (Von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005).

³⁸ La información al respecto del mercado es dispar e incompleta, por ejemplo hay pocos estudios comparativos (Larraín 2009). Cuando se encuentran estudios buenos, a menudo están atrasados. Debido a ello muchos de los datos se muestran en distintos años, que corresponden a los años en que se ha conseguido información. La casi única fuente actualizada, continua y con buena información ha sido The Economist Intelligence Unit, que publica sus estudios anualmente.

³⁹ En el 2007 mantiene su visión: “*Bolivia y Perú operan en los mercados más competitivos del mundo*”. Este tipo de comentarios se repite en general en la literatura sobre el tema.

Tabla 1: Cuadro Comparativo del mercado microfinanciero Sudamericano y Asiático

Característica	Sudeste Asiático	Latinoamérica y Caribe
Cantidad de clientes de préstamos (millones de personas)	58,8	16,3
Préstamo promedio por cliente(U\$\$)	141,8	1031,6
Cantidad de clientes ahorristas (millones de personas)	27	15,5
Cartera Bruta de préstamos (millones de U\$\$)	9000	23 600
Cartera de ahorros (millones de U\$\$)	3300	15300

Fuente: mixmarket.org, visitado en Abril 2012.

Como comentario general, se puede decir que la historia de las microfinanzas latinoamericanas es una historia de éxitos. Distintos reportes en distintos momentos y de distintas fuentes coinciden en ello (MIX 2003; Berger 2007; Berger, Yonas y Lloreda 2003) así como de su crecimiento continuo (MIX 2008 y 2009, IADB 2008, EIU 2008^a, EIU 2012⁴⁰).

Como se puede apreciar en la tabla 1, en general los montos prestados son mayores en América Latina que en otras latitudes, las microfinancieras tienen más capital pero menos clientes que en Asia y el mercado a servir es menor (ver tabla 1).

Por el contrario, las organizaciones asiáticas tienen muchísimos más clientes pero se les considera mucho más “sociales” y a su vez, los montos prestados son más pequeños que en Sudamérica. En el 2005, se estimaban seis millones de clientes de esta industria (Navajas y Tejerina 2006) en Latinoamérica⁴¹, actualmente se puede apreciar en la Tabla 1 que se supera ampliamente esa cifra (16 millones para Sudamérica y el Caribe). Respecto del aspecto social del sector, las IMF

⁴⁰ Hablando de América Latina, el informe señala en su página 13 que la región “sigue siendo” la de mejor performance, lo cual lleva a pensar que es un hecho sostenido de muchos años.

⁴¹ Si bien el presente trabajo es referente a Sudamérica, es común que se hagan referencias a Latinoamérica pues es en general lo que la literatura toma como grupo de estudio.

latinoamericanas “no siempre prestan solo a los pobres” (Berger 2007). A su vez, el ritmo al que han venido creciendo ronda el 40% anual (ibídem).



Figura 6: mapa político de América del Sur.

Otras características inherentes al mercado sudamericano, son que hay gran diversidad de organizaciones, que movilizan más capital y atraen más inversiones (MIX 2003). Todos estos elementos conducen a calificarlo como más desarrollado que en otras regiones. En este sentido es bastante contundente la afirmación de EIU 2012 que expresa que Perú ha sido por quinto año consecutivo el primero en el ranking microfinanciero, mientras que Bolivia está segundo. En general se pueden ver comentarios de similar tenor en las mismas fuentes para otros años: EIU 2011 e informes MIX de los años 2004, 2007 y 2008. Por último, como se puede ver en la tabla 1, las principales características citadas se mantienen.

Como se ha dicho, la tipología de organizaciones es muy diversa. Eso hace que la legislación contemple esa diversidad de casos. Por ejemplo en Bolivia existen los Fondos Financieros Privados (Trigo et al 2004), organizaciones a mitad camino entre ONG y banco que pueden captar ahorros

y son supervisadas por organismos estatales; otro tanto pasa en Brasil con las OSCIP⁴² (EIU 2008a). La particularidad radica en que normalmente las instituciones del tipo ONG no pueden captar ahorros, lo cual limita sus posibilidades de dar crédito, obviamente. Como se aprecia entonces, la razón del desarrollo del sector en la región radica en la constante innovación y adaptación a los requerimientos del sector⁴³.

En general, las organizaciones del tipo ONG tienen casi nula vigilancia bancocentralista mientras que las instituciones reguladas deben cumplir estrictas medidas bancarias, lo que implica requerimientos de liquidez (Von Stauffenberg y Pérez Fernández 2007). En oportunidades, como en el caso de Colombia, hay supervisión de distintas superintendencias para las organizaciones del tipo ONG o del tipo bancario, si hacen microfinanzas.

Ahora bien, si se piensa en lo que ocurre dentro de la región, la realidad es muy disímil entre los países. Por un lado, algunos mercados son sumamente dinámicos, como es el caso de Perú y Bolivia (Von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005, informes EIU 2010, 2011 y 2012). En concreto además, como ya fuese citado, Perú ha sido el primer país de la lista por quinto año consecutivo de acuerdo a EIU 2012 (ver mapa de la región en la figura 6). Pero por otro lado, algunos países tienen muy escasa existencia de organizaciones que ofrezcan microfinanzas, como Argentina. ¿A qué se debe ello? Las explicaciones serían varias y se discutirán más adelante.

⁴² Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés público (en Portugués), son el equivalente brasileño de las FFP bolivianas, con algunos cambios como por ejemplo no poder captar ahorros. Ver tabla de acrónimos al final de la tesis.

⁴³ Uno de los entrevistados durante el trabajo de campo, que desarrollaba sus tareas en Chile, expresó con claridad esta idea: “las microfinanzas tienen la particularidad de que los mejores ejemplos no están lejos, están aquí cerquita en Bolivia y Perú”.

2. 2. Datos cuantitativos descriptivos del mercado sudamericano

En este apartado se muestran algunos datos numéricos a los efectos de ilustrar la situación comentada previamente.

Tabla 2: Clientes y Organizaciones Microfinancieras en Sudamérica

PAISES	Cantidad de IMF	Porcentaje	Cantidad de clientes de créditos	Porcentaje
Argentina	10	5	33141	0
Bolivia	25	12,4	919702	10
Brasil	23	11,3	1703138	18
Chile	4	2	240960	3
Colombia	30	15	2123917	22
Ecuador	42	21	729295	8
Paraguay	6	2,9	439706	5
Perú	59	29,3	3317499	35
Uruguay	1	0,5	1321	0
Venezuela	1	0,5	40094	0
Totales	201	100	9548773	100

Fuente: www.mixmarket.org (relevados en 2012)

Si se ordena por cantidad de clientes a los países de la región, el 85% de los mismos están en Perú, Bolivia, Brasil y Colombia (ver Tabla 2). Si se hace lo mismo con la cantidad de organizaciones microfinancieras de la región por país, más de la mitad de ellas están en los mismos cuatro países, concretamente el 68% (ibídem), Tabla 2⁴⁴. Brasil es un país con características propias dentro de este grupo de naciones con gran cantidad de clientes, pero como se verá tiene varias particularidades inherentes a su tamaño (ver apartado 7 de este capítulo)

⁴⁴ De la misma tabla se deduce que Brasil es un mercado muy importante, pero si se compara la cantidad de clientes con la población del mismo (tabla 4), se percibe que en proporción, el desarrollo microfinanciero en Perú, Bolivia y Colombia es notoriamente superior, ver apartado final de este capítulo.

Probablemente no exista una sola explicación al fenómeno del gran éxito de las microfinanzas en algunos países y el escaso éxito en otros, sino varias. Esta multicausalidad es típica de los sistemas (ver cap 5). A continuación, algunas de las razones que explican esta diferencia:

1. En parte en algunos países de la región el nivel de vida es claramente el de una economía en vías de desarrollo mientras que en otros la economía se parece más a la de un país desarrollado⁴⁵. Por ejemplo en Chile, regiones de Brasil (sur), regiones argentinas (centro) y Uruguay, los índices de desarrollo se corresponden con valores medios. Esto se puede ver en la Tabla 3, donde figura el PIB per cápita de los países en cuestión; es así que se perciben claras diferencias entre los valores de los países citados (más Venezuela) frente al resto. La consecuencia de esto es que reciben menos ayuda internacional. Esto es importante pues, como se sabe, las microfinanzas en gran medida funcionan gracias a ella (Microenterprise Americas 2001).
2. Otra posible explicación viene por el lado de la participación del estado en la economía. En aquellos países en los que el estado tiene una gran tradición de participación intentando proteger a la población carenciada (por ejemplo Argentina), es lógico suponer que se niegue a aceptar herramientas muchas veces criticadas por “neoliberales” (Kah, Olds y Kah 2005).
3. En las grandes economías de la región, la hiperinflación fue una constante durante mucho tiempo (Microenterprise Americas 2001). Esto desincentiva la actividad bancaria en general, mucho más la de personas de bajos recursos pues la inflación es una suerte de impuesto que entre otras cosas, dificulta el ahorro y hace dudar a quién desea emprender algo.

⁴⁵ Una de las personas entrevistadas en el trabajo de campo expresó que el índice de Gini es en cierta medida predictivo del desarrollo de las microfinanzas.

diversos organismos de cooperación que asesoran y apoyan de variadas maneras a las IMF. Son ejemplos claros de ello Acción internacional, GTZ (organismo alemán de cooperación), SIDA (organismo sueco de asistencia), Blue Orchard, WWB (Banco Mundial de la Mujer), FINCA (Foundation for International Community Assistance), IPC GmbH (otro organismo alemán de asistencia internacional), AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional), USAID (organismo norteamericano de asistencia) y otros. Se verán en detalle en el cap. 5. En general, se trata de agencias de cooperación internacional de países del mundo desarrollado, que disponen de medios para asesorar técnicamente a las primeras. Esto es positivo, ya que de esa manera las organizaciones se hacen de recursos de los que carecen. En la práctica, existen críticas a estas organizaciones, bajo el argumento de que asesoran pero en oportunidades quizás impongan sus ideas. Esto es muy discutible y polémico, pero por ejemplo Mohammed Yunus^{47, 48}(Yunus 2006, pág. 135 y siguientes) es muy crítico de esta supuesta “asistencia” que en realidad no piensa soluciones que se adapten a las circunstancias, sino que ya viene con recetas preestablecidas.

También es un comentario descriptivo de las generalidades de la región el hecho de que los montos promedio prestados han crecido sistemáticamente en la última década. Esto a priori sería señal⁴⁹ (ver nota al pie de página) de que las necesidades de los clientes han aumentado (Von Stauffenberg et al 2007). Concretamente, se pasó entre el 2001 y el 2005 de 813 U\$S a 963 U\$S. Si se observa el valor correspondiente actual (2012) en la tabla 1, con datos más recientes, el guarismo alcanza los 1031,6 U\$S. Se ve claramente que la tendencia al aumento ha continuado por lo tanto.

Por último, se señala que algunas de las grandes economías de la región, han permanecido un tanto rezagadas en el desarrollo microfinanciero (Navajas y Tejerina 2006). Las dos economías más grandes de Sudamérica son Brasil y Argentina

⁴⁷ Ganador del Premio Nobel de la Paz 2006 por su experiencia con el banco Grameen.

⁴⁸ En Diciembre del 2010, M. Yunus fue removido de su cargo en el directorio del Banco Grameen por las autoridades del Banco Central de Bangladesh, el motivo argumentado fue la edad avanzada (70 años). De acuerdo a la BBC News.

⁴⁹ Ese hecho tiene también otras interpretaciones. Por ejemplo que en la búsqueda de la sustentabilidad, las organizaciones microfinancieras dejan de servir a la población más pobre. Diversos autores señalan este punto (Cull et al 2006, Navajas et al 2000 y Copestake 2007). El fenómeno es conocido como “mission drift” (traducible como “desvío de la misión” – N del autor). Sin embargo, las pruebas al respecto no son contundentes para esta hipótesis. El fenómeno será analizado más en detalle en el capítulo IV.

(Colombia está bastante cercana a Argentina y ocupa el tercer lugar). En ese momento este fenómeno era notorio. Actualmente, hay diferencias importantes entre ambas situaciones, Brasil tiene un mercado bastante más desarrollado que en los últimos años se ha dinamizado mucho, ver por ejemplo la Tabla 2. Argentina por el contrario ha seguido relegada en cuanto a su desarrollo microfinanciero. Lo dicho surge claramente de comparar la cantidad de clientes en valores absolutos (tabla 2) pero también en relación con su población (comparando las Tablas 2 y 3). Es decir que, si bien Brasil tiene un alto número de clientes, 1,7 millones, es un porcentaje bajo de su población. Esta ronda los 200 millones; por lo que el orden de quienes acceden a microcréditos es del 1%. Si se compara este dato con Colombia, que tiene 2,12 millones de clientes (cifra comparable) y se hace también el ratio con respecto a la población (tabla 3), se ve que hay una gran diferencia pues se obtiene un ratio del orden del 4%. Es diferente el caso argentino, donde los valores son bajos tanto en valores absolutos como relativos.

2. 3. Clasificación por Pareto del mercado sudamericano

A los efectos de analizar las diferencias en la situación microfinanciera en los distintos mercados, se clasificará a los mismos aplicando el llamado criterio de Pareto o análisis ABC, por cantidad de clientes (Schroeder 1992, pág. 482-483; Fundibeq).

Se sobreentiende que existen otras opciones, sencillamente lo que se desea es tener un criterio aceptado de clasificación.

Básicamente, lo que expresa el criterio de Pareto es que *“unos pocos artículos en cualquier grupo constituían la proporción significativa del grupo entero”* (Schroeder 1992, págs. 482 y 483). En forma práctica, esto expresa que en general, unos pocos elementos son los generadores de la mayoría de las consecuencias. Por ejemplo, unos pocos productos son responsables de la mayor parte de los ingresos de un supermercado; en economía, una pequeña porción de la población es la que percibe la mayor parte de los ingresos (ibídem, fue en este punto donde Pareto encontró el fenómeno).

En la categoría B, están Chile, Ecuador y Paraguay, entre ellos alcanzan al 14,8% de los clientes de la región.

Por último, entran en la categoría C tres países: Argentina, Uruguay y Venezuela. Entre ellos alcanzan al 0,4% del mercado, lo cual tiene muy poca significación.

2.4. Los países con mercados más maduros, tipología A:

En éstos cuatro países (Bolivia, Brasil, Perú y Colombia) se encuentran las mayores organizaciones microfinancieras de Sudamérica, así como las más conocidas. A modo de ejemplo⁵⁰: Bancosol (Bolivia), Crediamigo (Brasil) (Microfinanzas 2011), Banco Caja Social (Colombia) y Mibanco (Perú) (Informe MIX 2008 Perú). Exceptuando Brasil, se trata en general de países de población media para la región (ver Tabla 3) pero a su vez con un alto índice de pobreza⁵¹ (la tabla 3 lo ilustra). En efecto, Bolivia siendo el de menor población del grupo, posee poco más de 10 millones de habitantes, mientras que Colombia tiene aproximadamente 50. Respecto del indicador de pobreza de esa tabla (ver en la Tabla 3 los porcentajes de población bajo la línea de pobreza), estas dos naciones están entre las que peor “performance” tienen en el continente. Brasil vuelve a tener sus particularidades en este caso, dado que es la economía más grande del continente pero su distribución de riqueza no es buena, sin ser la peor (ver tabla 3).

Como ya se ha dicho, en estos cuatro países están los mercados más grandes en lo que a microfinanzas refiere, si se cuenta la cantidad de clientes (ver Tabla 4 - clasificación por Pareto). Ahora bien, si se tomaran algunos ratios ya usados, como por ejemplo cantidad de clientes con respecto a la población se percibe que Bolivia y Perú tienen mercados más grandes en términos relativos. Vale decir, las IMF en esos países llegan a mucho más gente en proporción a la cantidad de habitantes del país. Colombia, que es otro de los países de la tipología “A”, tiene

⁵⁰ Estas tres instituciones: Mibanco, Bancosol y Caja Social serán tomadas en el capítulo 4 para mostrar que su evolución se corresponde con la prevista desde un ángulo teórico.

⁵¹ La pobreza se mide en general como el porcentaje del PIB que percibe la fracción más pobre de la población. En el caso de la Tabla 3, allí se representa el porcentaje del PIB del país que recibe el 20% de la población más pobre, cuanto menor ese porcentaje, más desigual esa economía, léase más pobres hay en ese país. Otro indicador para la distribución de riqueza es el “índice de Gini”.

un gran mercado en valor absoluto, pero no tan grande en relación a su población. Otro tanto ocurre con Brasil (ver tabla 5) y en forma más acentuada que en Colombia. Lo anterior es lógico, los países citados previamente tienen mucha más población que Perú y Bolivia.

Tabla 5: Ratio de clientes de Microfinanzas vs. población en Sudamérica

	Cantidad de clientes de créditos (columna 1)	Población (Mill.) (columna 2)	Ratio clientes/población (columna 3)
Argentina	33141	41,42	0%
Bolivia	919702	10,45	9%
Brasil	1703138	199,98	1%
Chile	240960	17,603	1%
Colombia	2123917	48,37	4%
Ecuador	729295	15,075	5%
Paraguay	439706	6,78	6%
Perú	3317499	30,3	11%
Uruguay	1321	3,407	0%
Venezuela	40094	30,4	0%
		403,785	

Columnas 1 y 2 de acuerdo a tablas 2 y 3 anteriores. Columna 3 cálculos propios,

refiere al porcentaje de la población del **país** que recibe servicios microfinancieros.

De acuerdo a The Economist Intelligence Unit (EIU 2011 y EIU 2012), Perú y Bolivia se destacan en cuanto al “clima”⁵² microfinanciero, lo que está indicando claramente que las microfinanzas tienen un gran desarrollo y un excelente ambiente en esos mercados.

De acuerdo a otra fuente (Peck Christen 2012) en su artículo sobre las microfinanzas latinoamericanas; se encuentra que de las 5 mayores IMF de Sudamérica 2 de ellas están en Colombia, 1 en Perú, 1 en Brasil y la restante para llegar a las 5 es mejicana, vale decir de fuera de la región sudamericana.

En definitiva, desde diversas fuentes y análisis se observa que la hipótesis manejada en cuanto a cuáles son los principales mercados microfinancieros en Sudamérica “cuadran”: Brasil, Colombia, Perú y Bolivia son los principales,

⁵² “Clima” microfinanciero sería conceptualmente la facilidad/dificultad para el desarrollo del sector en un país, comparado con el resto del mundo.

destacándose los dos últimos. Todas ellas figuraban con carteras del orden del 1000000 de clientes de préstamos y en algunos casos varias veces más.

Por último, se podría decir también que un elemento que muestra la madurez de estos mercados es el marco regulatorio para la actividad microfinanciera. Visto desde este ángulo, Bolivia, Perú y Ecuador tienen regímenes regulatorios “bien establecidos” (Informe MIX 2008), aunque en el último caso la situación estaría cambiando (EIU 2012).

A continuación una descripción más detallada de los distintos mercados, comenzando con los de la clase “A”.

2. 4.1. Bolivia

De acuerdo a Mixmarket (www.mixmarket.org 2013), el mercado boliviano alcanza hoy los 3000 millones de dólares de micropréstamos y un millón de clientes. Accediendo al informe MIX Bolivia 2008, los datos de dicho mercado microfinanciero representaban unos 1150 millones de dólares en unos 800000 préstamos en ese momento. Siguiendo la misma fuente, el mercado boliviano mantuvo su condición de “*referente latinoamericano*”. Sus activos “*sobrepasan ampliamente la mediana regional*”.

En definitiva, se puede ver que es un mercado sólido y con crecimiento continuo, dado que las referencias de los años 2008, 2010 y 2012 manejadas aquí así lo demuestran.

En este país las organizaciones microfinancieras nacen como ONG que luego evolucionan hacia entidades reguladas; fenómeno que se conoce como “upgrading” (ver box 1 en este capítulo). La creación de las ONG microfinancieras se da en la década de los 80 y en la década de los 90 comienzan las transformaciones en entidades financieras. El caso más notorio de upgrading (ver box 1) es el de Bancosol, una de las organizaciones referentes en la región.

Como ya se ha dicho, en Bolivia el sector es particularmente pujante y algunos autores consideran (González Vega y Villafani Ibarnegaray 2007) que eso ha ayudado mucho no solo al desarrollo del sector sino al desarrollo de todo el sistema financiero. Se asume entonces que el sector ayuda a que crezca toda la economía, aunque ese tema no haya sido específicamente estudiado al momento (ibídem). Esto es particularmente importante como opinión emitida “desde” el mercado boliviano, dado que es uno de los países líderes del mundo en el ramo microfinanciero (de acuerdo a EIU 2012, 2do en el ranking mundial del rubro).

Pues bien, ¿cuáles serían las particularidades de ese mercado?. Una de ellas que es el país en donde se dan los primeros ejemplos de microfinanzas, junto con Brasil. Otra, que la competencia allí es fuerte, por lo que las IMF se han tenido que preocupar mucho por la eficiencia, mejorando continuamente en ese sentido. De ello se benefician los clientes, de acuerdo a González Vega (1998). La tercera característica y digna de especial destaque, es que las instituciones bolivianas no solo han crecido continuamente desde su creación, sino que además han sido capaces de sortear con éxito las crisis financieras regionales debido a las devaluaciones de sus vecinos “grandes”, Argentina y Brasil⁵³, hacia fines de los 90 (González Vega y Villafani Ibarnegaray 2007). Esto derriba algunos mitos al respecto del sector, como por ejemplo que es más débil que el resto del sector financiero (ibídem).

Respecto de la estructura del mercado y los tipos de actores que se pueden encontrar allí, hay varios que se listan a continuación:

- a) Fondos Financiero Privados (FFP)
- b) Organizaciones No Gubernamentales (ONG)
- c) Bancos

A continuación lo que es cada una en detalle:

a) FFP o Fondos Financieros Privados:

En primer lugar están las FFP (Fondos Financieros Privados), un tipo de entidad pensada específicamente para el mercado microfinanciero.

Estas organizaciones tienen la particularidad de estar reguladas sin ser

⁵³ Brasil y Argentina son las dos economías más grandes de la región (ver tabla 3).

bancos, por lo que no ofrecen todos los servicios que ofrecen aquellos. En general, fueron ONG en sus orígenes que luego evolucionaron para poder brindar otros servicios además de créditos. Representaban un porcentaje importantísimo del mercado: 47% en cartera de préstamos a fines del 2003 (Trigo et al 2004). Datos posteriores corroboran lo establecido aunque la participación bajó; por ejemplo en el 2010, las colocaciones de crédito de las FFP eran del 31% del mercado (PCR 2011). Este tipo de organización ha sido muy exitosa en cuanto a sus resultados, motivo por el cual otros países han tomado el modelo (Gutiérrez Nieto et al 2009).

b) ONG u Organizaciones no Gubernamentales:

Hay que recordar que en sus inicios, los microcréditos fueron pensados como una herramienta para combatir la pobreza. Es la razón por la cual en el sector abundan las organizaciones de este tipo.

En el caso boliviano, estas representaban el 21% de la cartera de microcréditos en el 2003 (Trigo et al 2004), en el 2010 eran un 11% de la cartera (PCR 2011).

En teoría estas ONG deberían evolucionar a FFP o bancos pero este no es el caso de todas. Esto deriva de que no a todas las organizaciones les interesa ampliarse o entrar en áreas de mayor complejidad. Se concentran en su negocio original, préstamos a personas de escasos recursos. Es importante señalar que las ONG que deciden permanecer como tales muchas veces ofrecen otros servicios junto con microcréditos, por ejemplo capacitación, asesoría en temás empresariales y otros.

c) Bancos:

En la medida que las organizaciones siguen creciendo, pueden convertirse en bancos, tal fue el caso de BancoSol por ejemplo. En el caso boliviano, estos eran el 22% del mercado de microcréditos en el 2003 (Trigo et al 2004) pero actualmente es mayor: 58% en el 2010 (PCR 2011). Los bancos de ese tipo si bien son organizaciones bancarias comunes, se especializan en el sector microfinanciero

pues en general provienen de allí. Al igual que las FFP pero no de las ONG, pueden captar ahorros, lo cual es importante pues es una fuente “barata” y genuina de financiamiento para el negocio. En cuanto a ahorros, los bancos captaban el 63% de los ahorros del mercado.

2.4.2. Perú.

El caso de Perú es muy interesante por ser un mercado dinámico y de gran tamaño. De acuerdo al Microscopio de la Finanzas Globales 2011 (EIU 2011) y también 2012, está primero en el ranking mundial y se destaca sobre todo por la “capacidad de regulación” de la Superintendencia de Bancos (ibídem pág. 48). El informe del año siguiente (EIU 2012), ratifica lo anterior y mantiene a Perú en la primera posición en el mundo. La cartera de créditos ascendía a 8800 MU\$S en el 2011 (www.mixmarket.com 2013) y a 6600 millones en depósitos (ibídem).

Se pueden reconocer en él diversas organizaciones microfinancieras, a saber^{54, 55}:

- a) cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC)
- b) cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)
- c) entidades de desarrollo de la pequeña y la mediana empresa (Edpyme)
- d) cooperativas de ahorro y crédito
- e) bancos comerciales

Esta variedad de organizaciones permite que haya un mercado muy dinámico. Con el correr del tiempo además, se han generado hechos curiosos, como que las

⁵⁴ De acuerdo a: Ebentreich 2005, Economist Intelligence Unit 2007, von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005.

⁵⁵ Las clasificaciones de este tipo varían de acuerdo al autor u organismo editor. En función de ellos, la clasificación de base es la correspondiente a las fuentes de la cita previa pero a los efectos de actualizar los datos hay cálculos propios y citas a otros autores.

organizaciones del tipo CMAC, creadas originariamente para descentralizar el crédito, hayan creado sucursales en la capital (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005).

Dicho modelo de entidad (las CMAC) es muy exitoso a tal punto que tenía colocados 1800 M U\$S en microcréditos en el 2004 (ibídem). Esto lo hacía – como conjunto de entidades – no solo el grupo más grande de Perú sino también de América Latina (ibídem), en aquel momento.

En general, se puede decir que el sistema surge de la misma manera que en Bolivia y en la misma época, es decir en la década de los 70. La regulación se da en 1994.

A continuación un breve detalle de cada uno de los tipos de organización citados:

a) Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de Perú

Son un conjunto de entidades de pertenencia municipal. Están reguladas (Von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005). Nacieron en la década del 80 y fueron asistidas técnicamente por las GTZ e IPC, siguiendo el modelo alemán de cajas de ahorro⁵⁶ (Ebentreich 2005). Si bien son estatales, pertenecen a los gobiernos regionales y su dirección tiene representaciones no solo del gobierno local sino también de la sociedad civil: iglesia, asociaciones de pequeños productores y bancos de segundo piso (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005). Esta categoría de IMF es una particularidad de ese país. Representa la intervención estatal en el mercado pero a través de organizaciones regionales; los resultados que presentan hablan positivamente de ellas.

Al 2010, estas instituciones representaban un 41,3% de los microcréditos (www.planetrating.com 2013), lo cual habla claramente de su importancia, se trataba de 13 entidades de este tipo de un total de 57 organizaciones microfinancieras.

⁵⁶ Alemania fue el primer país en el mundo donde se legisló al respecto de las cajas de ahorro (modelo Raiffesen), eso fue hacia fines del siglo XIX, de ahí su gran experiencia. (Nota del autor)

b) Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)

Son empresas financieras de capital privado, similares a las CMAC y que surgen aproximadamente en la misma época (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005) a partir del cierre de un banco rural (Ebentreich 2005). Están enfocadas al área rural y no tuvieron tanto desarrollo como las CMAC en parte porque no contaron con el apoyo que recibieron aquellas (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005).

El volumen de su cartera de créditos era en el 2005 de 131 MU\$S (ibídem), del orden del 10% del mercado en ese momento. Datos más actuales, del 2010, reflejan una participación levemente inferior: 8,7% (www.planetrating.com 2013). El total de instituciones de este tipo es de 10.

Si bien originariamente pensadas para el crédito rural, se fueron diversificando para reducir el riesgo y hoy dicho crédito es solo un tercio de su cartera.

c) Entidades de desarrollo de la pequeña y la mediana empresa (Edpyme)

Estas son organizaciones de microcrédito reguladas, en general originariamente ONG, que no tienen la capacidad de captar ahorros a pesar de estar reguladas (Ebentreich 2005). Están destinadas a las micro y pequeñas empresas (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005). Les es útil tener dicha categoría a pesar de que no puedan captar ahorros pues: a) les exime de algunos impuestos, b) les permite tener los beneficios del control de la superintendencia bancaria y c) les habilita la asistencia de organizaciones internacionales como AECI, USAID, etc. (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005).

Los datos correspondientes al 2010 indican una participación del 4,8% para este tipo de instituciones en el mercado de microcréditos, dividido entre 10 instituciones (www.planetrating.com 2013). Datos anteriores indicaban una participación superior: 9% del mercado⁵⁷ en el 2004 (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005).

⁵⁷ Esto podría tomarse como una prueba práctica de que el ahorro potencia el crédito en aquellas instituciones que ofrecen los dos servicios (nota del Autor).

d) Cooperativas de ahorro y crédito

Son entidades en las que los servicios de ahorro y crédito están orientados hacia los socios. Existían 170 organizaciones de esta modalidad en el mercado peruano que contaban con 350000 socios, en el 2004 (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2007).

Previo a las crisis económicas de los 80 eran del orden 600, pero el número se redujo (Zoom Microfinanzas 2005). Muchas de ellas están ubicadas en las provincias (ibídem). De acuerdo a la misma fuente, la cartera de ahorros se multiplicó por 6 y la de crédito por 10 entre 1992 y 2005 en dichas entidades (ibídem). Zoom Microfinanzas 2005 también habla del fenómeno de la concentración. Su volumen de créditos era en ese momento de 300 MU\$S aproximadamente (de acuerdo a cálculos propios en base a la fuente citada), lo cual sería un 23% de la cartera de créditos micro.

Como particularidad, es interesante señalar que estas instituciones no están controladas directamente por la superintendencia bancaria. Están controladas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Perú (FENACREP) y esta a su vez está controlada por la superintendencia de bancos (Zoom Microfinanzas 2005).

e) Bancos Comerciales

Estrictamente dedicado al sector microcrediticio, se puede encontrar solo al conocido MiBanco (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005). Esta es una entidad bancaria originada en una ONG llamada Acción Comunitaria del Perú⁵⁸. Es citada por la literatura sobre el tema como un ejemplo a seguir (Fernando 2003, Acción Insight 2003b) por diversas razones: comenzó siendo una ONG, se transformó en banco, continuó creciendo y se diversificó en diversas áreas y mercados (ibídem).

El volumen de microcrédito bancario era del orden del 20% (cálculos propios) en el momento citado (2005). Datos de mayor actualidad indican que MiBanco y las “financieras”⁵⁹ tendrían un 19% del mercado peruano de crédito (PCR 2010).

⁵⁸ Otro caso famoso de “upgrading”.

⁵⁹ Financiera Edyficar, CrediScotia Financiera y Financier TFC S.A.

2.4.3. Colombia⁶⁰

El mercado colombiano de microfinanzas es muy importante, siendo en términos absolutos mayor que el de Bolivia por ejemplo, en cuanto a cartera y clientes. Datos actuales indican que moviliza 5300 millones de U\$S en préstamos y llega a 2300000 clientes (www.mixmarket.org 2013). Ahora bien, si se le analiza a la luz del mercado potencial respectivo, se ve que no se ha desarrollado tanto como los ya citados (ver Tabla 5). Esto es corroborado por la literatura, donde se expresa que Colombia tiene un gran potencial de crecimiento para las microfinanzas (MIX 2009 Colombia). En los últimos años se han tomado medidas para solucionar este aspecto y hacer crecer al sector, una de esas iniciativas ha sido la llamada “Banca de Oportunidades” (Serrano Rodríguez 2009).

Dejando de lado este aspecto, el ejemplo colombiano es interesante por ser quizás el más antiguo (el banco Caja Social tiene más de 100 años), por tener un número alto de IMF funcionando en él (más de 40) y por el alto promedio de clientes de cada institución (MIX 2009 Colombia). Desde el punto de vista de la tipología de crédito, en el mercado colombiano predomina el crédito individual (MIX 2009 Colombia).

Por el contrario, no se destaca por la regulación y madurez, claramente son Bolivia y Perú los más destacados en este aspecto en la región y en el mundo (EIU 2012). Colombia iba a introducir en el 2012 nueva regulación con respecto al rubro, dado que no se destaca en este punto (ibídem 2012).

En cuanto a las características del mercado colombiano, se deben nombrar las siguientes particularidades. La primera, ya citada, la existencia de un gran banco: el “Caja Social” (MIX 2009 Colombia). En segundo lugar la existencia de un gran banco estatal dedicado sobre todo al crédito rural con gran dominio de ese mercado, el Banco Agrario (Serrano Rodríguez 2009). Por último, la gran presencia de la banca mundial de la mujer (WWB⁶¹), encontrándose diversas organizaciones con ese perfil (ibídem). Para citar ejemplos: Fundación Mundial de la Mujer en Popayán,

⁶⁰ Los datos de Colombia han sido difíciles de conseguir y tienen una menor exactitud que los de Bolivia y Perú. Esto se debe a que no es un mercado tan desarrollado ni regulado, con lo que la información es parcial y diversa y hace falta unirla. Eso fue constatable al confeccionar el capítulo y ratificado por la bibliografía consultada (Serrano Rodríguez 2009).

⁶¹ Banco Mundial de la Mujer por su sigla en inglés.

Fundación WWB de Cali, Fundación Mundial de la Mujer de Bucaramanga, un caso especial es el de WWB Medellín y Bogotá que se fusionaron y fueron adquiridas por el banco BBVA creando la institución Bancamía (MIX 2009 Colombia, Serrano Rodríguez 2009).

Vale la pena afinar el criterio de “banco” para las instituciones vinculadas al Banco Mundial de la Mujer. Estrictamente hablando estas instituciones son en realidad del grupo de ONG dedicadas al microcrédito. Una de sus características es por lo tanto que no pueden captar ahorros. “Banco de la Mujer” sería desde este punto de vista más bien un apelativo (Serrano Rodríguez 2009). Son muy importantes en el mercado colombiano y suplen su imposibilidad de captar ahorros captando créditos de ONG del exterior o colocando bonos en el mercado público (ibídem). Asimismo es importante destacar que su vínculo con los microempresarios es más cercano y le ofrecen otros servicios, como asesoría (ibídem).

En cuanto a la tipología de las instituciones, en este país se pueden reconocer diversas entidades microfinancieras de acuerdo a la bibliografía consultada (Serrano Rodríguez 2009, Von Stauffenberg y Pérez Fernández 2007), a saber:

- a) Bancos comerciales y compañías de financiamiento comercial
- b) Las cooperativas financieras y las cooperativas de ahorro y crédito
- c) Las entidades del Banco Mundial de la Mujer
- d) Los llamados “Actuaries”.
- e) Las cajas de compensación familiar

El mercado actualmente (2013) de 5000 MU\$S en préstamos (ver comienzo de este apartado) se aproximaba a los 1000 MU\$S en esa línea de negocio (préstamos) en el 2005 (Von Stauffenberg y Pérez Fernández 2005). En un punto intermedio entre ambos, el 2009, ascendía a unos 2000 MU\$S (Serrano Rodríguez 2009 y cálculos propios). Comparando estos datos se observa el gran dinamismo que las organizaciones han tenido (aumento sostenido del mercado, ascendiendo al

500% en 8 años)⁶².

a) Bancos comerciales y compañías de financiamiento comercial

Este primer grupo representaba en conjunto el 51,14 % de la cartera de microcrédito a Junio del 2008 (Serrano Rodríguez 2009)⁶³. Entre ellos se destacan cuatro instituciones como las responsables del 95,81% de esa porción del mercado⁶⁴ (ibídem 2009), ellas son: Banco Agrario, Banco Caja Social, Banco de Bogotá y Banco Colombia.

El Banco Agrario⁶⁵ es un banco estatal de desarrollo existente en el país que en su mayor parte trabaja en los sectores rurales. Su cartera era la más grande del sector (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2007; Serrano Rodríguez 2009).

Tomando como grupo los bancos, le sigue en importancia el Banco Caja Social, una entidad bancaria fundada en 1911 que luego derivó en banco. Esta institución manejaba una cartera de 250 MU\$S aproximadamente en el 2009 (Serrano Rodríguez 2009) mientras que en igual período el Banco Agrario manejaba una cartera de 500 MU\$S aproximadamente. En el momento actual la cartera del Banco Caja Social es superior (www.mixmarket.org 2012), aunque puede haber efectos de cambio⁶⁶ y de cómputo que afecten al cálculo.

b) Las cooperativas financieras y las de ahorro y crédito

En este grupo como se ve hay dos tipos de entidades, las cooperativas financieras, que son controladas por la superintendencia bancaria y las cooperativas de ahorro y crédito que son controladas por la superintendencia de la Economía Solidaria.

Las primeras fueron muy dinámicas antes del 2000, en que tenían

⁶² Si bien el comentario es indudable, hay que hacer algunas puntualizaciones. Hay otros efectos: fluctuación del dólar y forma de cómputo, algunas fuentes no computan crédito al consumo como microcrédito, otras si.

⁶³ Ha sido imposible conseguir datos de mayor actualidad que sean completos y descriptivos del mercado. N. del A.

⁶⁴ Podría verse esta situación como el concepto de Pareto aplicada al mercado colombiano.

⁶⁵ Este es un ejemplo de la dispersión de datos del mercado colombiano. Mientras que los informes citados hablan del Banco Agrario como un actor fundamental, en el informe Mixmarket 2009 apenas se hace referencia a él. Esto podría deberse a que esa fuente cita a actores que reportan sus datos voluntariamente (N. del A.)

⁶⁶ El valor del peso colombiano pasó de 2000 \$ por dólar estadounidense en el 2009 (valor promedio) a 1837 \$ por dólar en el 2013.

aproximadamente el 13% del mercado. Después decayeron debido a la crisis de ese año. La particularidad de estas instituciones es que trabajan bastante la modalidad ahorro como servicio microfinanciero. El microcrédito en general está condicionado al ahorro. Los datos al 2009 indicaban que existían 197 instituciones controladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y 7 por la Superintendencia Financiera (Serrano Rodríguez 2009). Su participación en el microcrédito se concentraba sobre todo en el consumo⁶⁷ y manejaba el 4,14 % del total del mercado del microcrédito (ibídem).

c) Las entidades del Banco de la Mujer

En particular en Colombia, la red WWB ha sido muy pujante, habiendo sido pionera en el microcrédito allí (Serrano Rodríguez 2009). En los últimos tiempos dos de ellas se han asociado con un banco comercial creando una nueva entidad bancaria (llamada Bancamía, unión de dos filiales WWB con BBVA⁶⁸).

Este conjunto de organizaciones (cinco antes de la fusión citada) movilizaba aproximadamente 600 millones de dólares hacia el 2009, lo cual representaría un tercio del mercado microcrediticio colombiano (Serrano Rodríguez 2009).

Estas organizaciones tienen particularidades interesantes, como por ejemplo que desarrollan relaciones más estrechas con sus clientes, brindándoles asesoramiento y dándoles un mayor seguimiento. En general son más cautelosas para brindar créditos. Estos aspectos hacen que su morosidad sea menor que la del sector (Serrano Núñez 2009).

En cuanto a su financiamiento, dada su condición de ONG, no pueden captar ahorros, pero si captan créditos internacionales, han colocado bonos en el mercado y también recurren al crédito bancario.

d) Los llamados “Actuaries”

⁶⁷ He aquí otra diferencia en los datos, algunas fuentes no hacen diferencia en cuanto a si el microcrédito es de consumo u otro tipo. Otras diferencian microcrédito (en general para actividades productivas), consumo y a veces préstamos hipotecarios, como clasificación de la cartera.

⁶⁸ El banco BBVA ha fundado también una organización independiente de él, llamada Fundación BBVA microfinanzas que se encarga de actividades de Responsabilidad Social. Fue fundada en el 2007, es autónoma y sus principales actividades están en el mercado latinoamericano (de acuerdo a la web <http://www.mfbbva.org>). Visitada en Abril del 2012.

Son organizaciones promovidas por el sector empresarial, los hay en diversas ciudades/regiones colombianas (Actuar Tolima, Actuar Caldas, Actuar Atlántico, Actuar Antioquía, etc.). En forma similar a las organizaciones del Banco de la Mujer, tienen limitada su capacidad de desarrollo al no poder captar ahorro, por lo que son muy cuidadosos en el manejo de su patrimonio (Serrano Rodríguez 2009). Su participación en el mercado es baja (inferior al 5% de acuerdo a cálculos propios en base a la misma fuente).

e) Las Cajas de Compensación

Por último están las “cajas de compensación”. Son fruto de la legislación del país que obliga a las empresas a disponer del 4% de los ingresos de los empleados para aquellas (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2007). A su vez, el dinero es utilizado por las “cajas” para asistir a las personas de menores recursos. La cartera de microcréditos de estas organizaciones no es muy grande, a pesar de que están en toda Colombia (menos del 5%).

Canalizan parte de sus activos hacia el microcrédito y también al consumo (Serrano Rodríguez 2009). En general esta canalización es a los propios trabajadores vinculados a ellas (afiliados); sin embargo su participación en el mercado del microcrédito no es grande. Están reguladas por la superintendencia bancaria (von Stauffenberg y Pérez Fernández 2007).

2.4.4. Brasil

El mercado brasilero de microfinanzas es relativamente llamativo porque se dan varios hechos atípicos. Por un lado, la población brasileña está altamente bancarizada (MIX Brasil 2009). Esto ha hecho que las IMF se concentren en el crédito a la microempresa (ibídem). Por otro lado, el potencial para el microcrédito es grande dada la alta tasa de personas por debajo de la línea de pobreza (ver tabla 3).

Como se menciona al principio del 1er capítulo, en Brasil se dieron las primeras experiencias de microcrédito de Sudamérica, fue en Recife en 1972

(Berger 2007)⁶⁹. Sin embargo, el mercado en ese país no es el más grande de Sudamérica (ver Tabla 2). Esa es una constante del mercado sudamericano, en general en los países grandes de la región (Brasil y Argentina)⁷⁰ los microcréditos no tienen tanto éxito como en otros mercados. Ahora bien, en los últimos años esta tendencia ha tendido a revertirse. Así, se señala que mientras el mercado continental creció a una media de 40% anual antes del 2006, en Brasil en el mismo período el ritmo fue mayor (Berger 2007). De acuerdo a EIU 2012, citando fuentes oficiales, el mercado brasileño se multiplicó por 10 en los siete años previos al 2012. En el presente, la cartera de microcrédito sería de 1800 MU\$S (www.mixmarket.org 2013).

Parte de la explicación⁷¹ del fenómeno se debe a que entre 1999 y 2001 surge legislación específica para el ramo (MIX Brasil 2009), creándose así dos tipos de “figuras jurídicas” enfocadas a organizaciones microcrediticias (ibídem). Las “OSCIP” u “Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público” (ya citada) y las SCM o “Sociedades de Crédito al Microempendedor”. Las primeras son ONG no reguladas pero controladas por el ministerio de Justicia y las segundas son entidades de lucro reguladas (EIU 2008a).

Pero también hubo otras medidas. Por ejemplo en el 2004, el gobierno brasileño estableció el “Programa Nacional de Microcrédito Productivo Orientado” o PNMPO; programa que busca otorgar fondos para el desarrollo de los microcréditos. Este programa se financiaba en parte con el FAT (Fondo de Asistencia a los trabajadores) y en parte con un porcentaje del 2% en los depósitos a la vista en el sistema bancario.

Por último, se promovió la “banca sin sucursales” o “branchless banking”, con el fin de bancarizar a la población.

A continuación un breve detalle de los actores del mercado brasileño; a) bancos y b) instituciones de pequeño porte.

a) Bancos

⁶⁹ “Projeto Uno”, nota del Autor

⁷⁰ Aunque comparativamente el mercado brasileño está mucho más desarrollado que el argentino, ambos están después de los líderes: Perú y Bolivia. (Nota del Autor)

⁷¹ De acuerdo a EIU 2012, el crecimiento del mercado de microcrédito precedió a las medidas del gobierno tales como subsidios u otras.

En él se encuentran cinco actores grandes que concentran la mayor parte de la actividad, ellos son: CrediAmigo, Banco Popular do Brasil, Cresol Central, Central Cresol Baser y Real Microcrédito (Mix Brasil 2009). Poseen en conjunto aproximadamente el 90% del negocio tanto medido en clientes como en cartera (ibídem).

Las organizaciones citadas son de diversa naturaleza y características, por ejemplo Crediamigo⁷² es un banco estatal y concentra gran parte del mercado (Meagher et al 2006) y comparativamente es uno de los bancos más grandes de Sudamérica en ese sector (USAID 2005). El otro banco estatal en la banca de primer piso es el Banco Popular do Brasil, una filial de Banco do Brasil. Es un banco que no tiene sucursales y funciona a través de agentes. Su rol es precisamente la bancarización de las personas de escasos recursos (Delfiner et al 2009).

Dejando de lado estos dos ejemplos, la participación estatal en Brasil se da sobre todo en la banca de segundo piso, esto es en la financiación a las IMF que ofrecen microcrédito. Esto se logra de diversas formás, por ejemplo a través del BNDES (Banco de Desarrollo) o con fondos de seguridad social que canaliza el BNDES⁷³ (Curat et al 2006).

b) Instituciones de pequeño porte (OSCIP y SCM)

Dejando de lado los bancos, se encuentran muchas IMF pequeñas, con una media de 2500 prestatarios, diseminadas por todo el país (MIX 2009 Brasil).

El caso de las OSCIP es interesante pues son entidades básicamente del tipo ONG que otorgan créditos y pueden tener acuerdos de cooperación con organizaciones del sector público (Meagher et al 2006) pero que no pueden captar depósitos. A su vez, tienen cierta cuota de control estatal.

Como se dijera antes respecto de Brasil, el hecho de que las ONG sean “débiles” en las grandes economías latinoamericanas hace que el sector del microcrédito tenga escasa penetración en ellos (Ramírez 2004). Pero se podían encontrar otras explicaciones al bajo desarrollo del sector a principios del siglo XXI: el contexto macroeconómico, la estructura jurídica y la tradición en cuanto al crédito

⁷² Estrictamente hablando Crediamigo es un programa microcrediticio del “Banco do Nordeste”, un banco de desarrollo estatal (USAID 2005).

⁷³ FAT, Fondo de Amparo al Trabajador, ya citado.

dirigido además de la debilidad de las instituciones microfinancieras (Goldmark et al 2000).

Ahora bien, si se analizan datos posteriores, hay indicadores positivos que marcan un crecimiento importante del mercado, es por ello que Brasil es un mercado caracterizado como A. Como se dijera, los datos oficiales indican que en los últimos siete años previos al 2012, el microcrédito se multiplicó por 10 en Brasil (EIU 2012 citando datos oficiales). De acuerdo a esta fuente, significa un mercado de 2000 MU\$S en este momento (ibídem).

Un último comentario respecto al mercado brasileño, si se analizan las 100 mejores microfinancieras de Latinoamérica y el Caribe (Microempresa Américas 2008), se encuentran entre ellas tres empresas brasileñas de gran y mediano porte: Crediamigo, con 329000 préstamos y una cartera bruta de 138 MU\$S; CRESOL BASER con 76815 préstamos y 174 MU\$S y por último CEAPE Maranhao con 18189 préstamos y 14 MU\$S aprox.

Ahora bien, teniendo en cuenta que de la lista anterior solo 64 entidades son sudamericanas, el peso relativo de estas instituciones es en realidad mayor.

2.5. Los países con mercados en desarrollo, tipología B

No existen tantas referencias a estos mercados como en el caso de los mercados más maduros. Esto es obvio, en general la literatura se concentra en los casos que se pueden considerar de “éxito” en la región, claramente Perú y Bolivia.

De todas maneras, en los mercados tipo B hay algunos destaques a realizar. Uno es que el caso de Ecuador, el mayor de la categoría B por amplio margen (7,6% de los clientes frente a 4,6% de su seguidor, Paraguay; ver Tabla 4) y otro es el caso de Chile pues en él se dan casos exitosos de “downgrading” de instituciones. En el caso paraguayo, es muy interesante un ejemplo de alianza entre una IMF y otros actores para facilitar el cultivo de soja (Acción 2006).

2.5.1. Chile

Chile presentaba en el 2007 unos 282000 clientes (Red para el desarrollo de las microfinanzas en Chile A.G. 2008). La cartera mostraba un crecimiento del orden del 10% en el número de clientes respecto del 2006. Analizando el monto de los préstamos, los resultados mostraban una disminución del préstamo promedio en las organizaciones pequeñas y medianas y un aumento en las organizaciones del tipo “grande”⁷⁴. En total, el resultado arrojaba un monto promedio por préstamo de 2095 U\$S, lo que significaba un aumento del 14,63% para el promedio ponderado entre todos los tipos de institución, respecto del 2006. Si se observa la tabla 2, se verá que el número de clientes reportado por mixmarket.org es similar en el 2010.

En Chile un caso particular es el del “Banco Estado”⁷⁵. Como el nombre lo indica, una institución que pertenece al estado y que para evitar las rigideces consecuentes de su estructura, creó un programa de “downscaling” considerado muy exitoso (Marulanda 2006, ver box 1). Para ello ideó un programa especial para microemprendedores, contrató personal especializado, introdujo mejoras tecnológicas y se dedicó más al trabajo de campo. A ello sumó la parte “tradicional” del banco, que aporta infraestructura y asistencia técnica (ibídem). Los resultados del 2005 indicaban que esa rama del banco tenía en ese año 168829 clientes; datos del 2010 indican que ha llegado a los 180000 (Microfinance Americas 2010) y una cartera de 891 MU\$S de préstamos a microempresas (ibídem). En la clasificación citada en el párrafo anterior, es una de las instituciones consideradas “grandes”. Esto muestra como la estructura y la estrategia van ligadas también en estas organizaciones.

El informe Microempresa Américas 2008 de la “liga de campeones”, cita este banco como el que mayor “penetración” en el mercado tuvo, es decir, que captó más clientes de menores recursos. Una demostración que en el 2007 la estrategia elegida seguía siendo exitosa.

⁷⁴ “Grande”, “Mediana”, “Pequeña” o “Muy pequeña” refiere al monto de sus colocaciones; que representan respectivamente más de 10000 millones, 2000 a 10000, 200 a 2000 y menos de 200. Los valores son en Pesos Chilenos. Un dólar equivalía a 550 Pesos Chilenos en Agosto del 2009 y tenía un valor algo inferior (5%) en el 2007.

⁷⁵ Nombrado por entrevistados del mercado uruguayo como un ejemplo interesante de IMF (nota del autor).

De acuerdo a EIU 2012, el mercado chileno es pequeño y estaría relativamente saturado. Dentro de este panorama sin embargo, destaca al Banco Estado y a bancos privados como los dominadores del mercado.

2.5.2. Ecuador

Como se dijera al comienzo de la descripción de los mercados tipo B, una de las primeras valoraciones que se puede realizar al respecto de Ecuador es que es un mercado que en algunos aspectos puede equipararse con los más desarrollados de la región, léase la categoría “A”. En efecto, si se analizan los datos de la Tabla 4, se percibe que el ratio de clientes por población es superior al de Colombia, lo que equivale a decir que la cantidad de clientes con relación a sus habitantes es significativa. Por otra parte, analizando los datos de dicha tabla, se destaca que Ecuador es el mayor de su clase (la “B”). Recurriendo a alguna de las fuentes de clasificación de IMF, como por ejemplo la lista de las 100 IMF destacadas de Latinoamérica y el Caribe (Microempresa Américas 2008), se encuentra que 8 de las 100 organizaciones que figuran allí son ecuatorianas. También se le citaba como uno de los ejemplos interesantes a tener en cuenta (Larraín 2009).

En definitiva, lo relevante es que este país ha sido un jugador importante en lo que a microfinanzas refiere. En los últimos años sin embargo su desarrollo ha venido disminuyendo. Actualmente los intereses están topeados (EIU 2012) y el mercado tiene una fuerte regulación (ibídem) recientemente en vigor.

La cartera de créditos del país era en el 2007 de 945 MU\$S (Informe MIX Ecuador 2008) para 625000⁷⁶ préstamos aproximadamente. Aproximadamente el 75% de la cartera era en créditos a la microempresa (ibídem). La misma fuente señala que en ese año la industria había crecido, a pesar de tener un marco regulatorio más estricto (ibídem). Esto se reflejó en menores rendimientos de la cartera (ibídem).

⁷⁶ No figura el número de clientes que es la base de comparación usada. De todas maneras, es lógico suponer que este dato se le aproxima bastante.

En Ecuador se pueden ver casos exitosos de “downscaling”, como el del banco “Pichincha” (Marulanda 2006, ver box 1). El mercado allí es muy diverso, ya que existen muchas ONG y bancos (Banco Solidario y Procredit S.A.) dedicados al sector microfinanciero (Ibídem). Como se decía al comienzo, el banco “Pichincha”, con la asesoría técnica de Acción internacional incursionó en el microcrédito con éxito creando una rama especialmente dedicada a ello: “Credife” (Ibídem). Ver “box 1”.

También se puede observar la intervención de organizaciones de apoyo con otros fines como por ejemplo salud, pero que derivan en microcréditos. Es lo que ocurre en el caso de “Project hope” en Ecuador (Woller y Parsons 2002). Como en otros casos, estas intervenciones colaboran al desarrollo de las comunidades en general.

En cuanto al marco regulatorio, EIU 2012 expresa que el mercado está en una situación transitoria dada la introducción de una nueva ley para el sector (Ley de la Economía Popular y Solidaria, LEPS). Bajo dicha ley, se crea una Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, pero la misma no estaba en funciones en el 2012 (EIU 2012).

2.5.3. Paraguay

Paraguay es un país con aspectos a destacar también. Visto desde el ángulo de la edad del sector o de la variedad de productos, su desarrollo puede considerarse levemente detrás de los países más maduros como Bolivia o Perú (Business Latin America 2008), sin embargo el número de clientes microfinancieros es menor que en aquellos, aproximándose al medio millón (ver Tabla 2). Así, su industria microfinanciera tiene aproximadamente 30 años de existencia (Informe MIX 2008 Paraguay) pero ocupa un lugar intermedio en la segunda categoría (grupo “B”), con un valor cercano al 5% del mercado regional (ver tabla 4).

La cartera bruta total ascendía a 379,9 MU\$S en el 2007 (MIX Paraguay 2008) y se correspondía con 329159 prestatarios (ibídem). Siguiendo la misma fuente, el mercado mostraba signos de crecimiento pero problemás en cuanto a

gestión de la morosidad y el riesgo asociado a la misma (ibídem). La tabla 4, con datos más actuales de la misma fuente, muestran cifras un poco superiores a los 400000 clientes.

Los datos globales actuales (correspondientes al 2011) relevados de mixmarket (www.mixmarket.org 2012), arrojan los siguientes resultados: cartera de préstamos 737,5 MU\$S, clientes de préstamos 439706; depósitos 710, 1 MU\$S y depositantes 167 647 (ibídem). La cantidad de IMF era 7⁷⁷.

Desde un punto de vista regulatorio, el mercado es controlado por el Banco Central del Paraguay (BCP) cuyo control “es modesto pero se ha venido incrementando en años recientes” (textual de EIU 2012).

Box 1. Upgrading y Downscaling

Dos fenómenos interesantes de evolución de las organizaciones microfinancieras sudamericanas son el llamado “upgrading” y el “downscaling”, que se citan varias veces en este trabajo y sobre los que vale la pena insistir.

El primero, “upgrading”, es la evolución de una organización hasta convertirse en un Banco. En general, muchas de las organizaciones microfinancieras se originan como ONG, con lo que están limitadas en su oferta de productos, concretamente, les es imposible captar ahorros. En la medida que se convierten en bancos, pueden ofrecer estos nuevos productos pero también pueden acceder a nuevas fuentes de financiación, léase ganan a “dos puntas”. Son ejemplos de este caso, BancoSol y MiBanco en Bolivia y Perú respectivamente.

El segundo, “downscalling”, es el efecto contrario, es el caso de organizaciones bancarias que incursionan en el mercado financiero dadas las ventajas que este presenta. A priori parece llamativo que este segmento del mercado sea atractivo para la banca establecida, pero no es así. Las microfinanzas tienen un bajísimo índice de morosidad, con lo que se convierten

⁷⁷ Es necesario tener en cuenta que mixmarket reportan a quienes les envían datos, lo cual no implica que sean todas las IMF del mercado.

en un buen negocio. Un ejemplo de este caso es el de Banco Estado, en Chile, que abrió una rama específicamente para microfinanzas llamada Banco Estado Microempresas, el otro es el citado previamente del banco Pichincha en Ecuador.

Ambas formas de evolución son dignos de destaque. En el caso de las ONG que crecen, este fenómeno se da pues acompañan al crecimiento de sus clientes; ergo, asisten en el crecimiento de los mismos durante todo el camino. Se podría decir que enriquece la demanda. En el caso del “downscaling”, también son importantes pues ayudan a bancarizar población que normalmente no tiene estos servicios pero por sobre todo enriquecen el lado de la oferta, dado que tienen extenso “know-how” bancario.

2.6. Mercados pequeños, tipología C

En éstos países sudamericanos la cantidad de clientes es inferior al esperado de acuerdo con su población; exceptuando Uruguay cuya población es baja en valores absolutos, en los demás hay un gran mercado pero las microfinanzas tienen escasa presencia. Si se tiene en cuenta la cantidad de microempresas y microemprendedores totales para Latino América y el Caribe, estimada en 59 millones⁷⁸ (Ramírez 2004), los países con menor índice de penetración del microcrédito eran en ese momento Venezuela, Argentina y Brasil. En ellos menos del 1% de los microemprendedores habían pedido créditos, frente al 20% en los países más desarrollados en este aspecto (Ramírez 2004). Por un lado, como ya se ha dicho antes esta es una de las singularidades de la región. La evolución posterior permite ver que en Brasil la situación cambió en gran forma, pero no así en los demás casos. A continuación el detalle.

En esta categoría (“C”), son llamativos los casos de Argentina y Venezuela, dado que tienen un bajísimo índice de clientes de microcréditos (ver Tabla 2), al igual que de organizaciones microfinancieras (ídem). El resultado es aún más pobre si se referencia a las poblaciones de los países en cuestión, relativamente altas para la región (ver Tabla 3). Esto habla claramente del rezago de la industria allí.

⁷⁸ Para Latinoamérica y el Caribe.

2.6.1. Argentina

El caso de Argentina es diferente al del gran vecino nortero (Brasil); en el primero la industria microfinanciera está aún rezagada respecto del resto de los países de la región. A pesar de que hay ejemplos de organizaciones microfinancieras, las mismas no tienen el grado de madurez de otras, por ejemplo la “Fundación Emprender” recién comenzaba a consolidarse en el 2000, por lo que no fue considerada en los estudios del tema (Jansson y Taborga 2000).

Una de las explicaciones posibles ya ha sido dada, en este país se espera que el estado intervenga para solucionar los problemas financieros de las personas que necesitan créditos (Schreiner y Colombet 2001). Otra de las explicaciones es sencillamente demográfica. En este país, la población rural es muy poco densa, lo cual encarece el crédito pues es más difícil llegar a esos clientes (ibídem). Por último, esta ha sido una economía donde la alta inflación ha sido una constante hasta la década del 90 en que comenzó a estabilizarse el fenómeno.

Aparentemente si son exitosas en Argentina otras formas de ahorro o de crédito como son las “ROSCAs”, ahorros que se realizan entre varias personas y que le toca a alguno de los integrantes por “turno”. En ese país, son organizadas por vendedores de automóviles y otras organizaciones (Schreiner 2000), ver por más detalle el apartado correspondiente a metodologías microcrediticias en el capítulo 1.

Un último comentario sobre el mercado argentino, la regulación del sector al 2012 era relativamente precaria y las instituciones del sector no estarían correctamente reguladas de acuerdo a EIU 2012.

2.6.2. Uruguay

Uruguay es un caso híbrido en lo que al microcrédito se refiere ya que el índice de penetración es muy bajo (menos del 1%, ver Tabla 2), pero su población es muy baja también, siendo el más pequeño de la región en ese sentido (ver Tabla 3). Además, el fenómeno de la pobreza no es de los peores de la región (ver Tabla 3).

Comentarios de similar tenor se pueden observar en EIU 2012, donde se observa que dado el desarrollo relativo del país y la escasa población, el avance de las microfinanzas es escaso⁷⁹.

Se deduce de lo anterior que el mercado potencial es sin duda pequeño. Existen sin embargo ejemplos de organizaciones microcrediticias de tipo cooperativo en el país (Jansson y Taborga 2000). Uno de los pocos datos del mercado citados es de una organización microcrediticia del tipo cooperativo de nombre FUCAC (Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito) (ibídem), institución en la que los montos promedio de sus préstamos eran de los más altos de la región, con 1774 U\$S (ibídem). Dicha organización se destacaba asimismo por una alta productividad (ibídem). La misma fuente señala que una de las bondades del mercado uruguayo es la disponibilidad de buena información financiera, lo cual ayuda a lograr esos niveles de eficiencia (ibídem).

El tamaño del mercado al 2012 ascendía a los 32,9 MU\$S, lo cual habla de la pequeñez del mismo (EIU 2012).

2.6.3. Venezuela

El caso de Venezuela es aún más difícil de estudiar ya que son escasas las referencias bibliográficas a sus microfinancieras. De acuerdo a Ramírez (2004) pertenece a los países con menor penetración. Jansson y Taborga (2000) ni siquiera nombra el caso de este mercado. María Otero (Otero 2002), presidenta de Acción Internacional, cita el caso de un banco comercial especializado en microfinanzas creado en Venezuela con la asistencia de dicha institución: Bangente. El mismo tenía un desarrollo aceptable hacia Junio del 2005, disponiendo aproximadamente de 19000 clientes y siendo ya rentable (Marulanda 2006). Este es un ejemplo de cómo las organizaciones microfinancieras pueden surgir de la unión de muchas organizaciones más el know how de terceros organismos. En efecto participaron en

⁷⁹ En las entrevistas realizadas se citó, por parte de varios entrevistados, la importancia del estado como factor amortiguador del fenómeno de la pobreza en Uruguay. Esto avala lo dicho en el párrafo de referencia.

su creación tres ONG, un banco y organismos internacionales como Acción internacional (ibídem).

Aparentemente, los ejemplos de organizaciones microfinancieras en este país serían recientes, no antes del año 1999 (Rosales 2006). En particular se alude a la creación de BEM (Banco Especializado en Microcrédito) en el 2001 (ibídem).

Por último, la misma fuente señala que la creación de organizaciones microfinancieras venezolanas va de la mano con el cambio de la regulación sobre el punto en ese país (Rosales 2006). En general esa es la tendencia de la región (ibídem). En ese sentido el mercado venezolano está más bien obstaculizado por el intervencionismo del estado y un clima poco propicio para los negocios (EIU 2012).

2.7. Breve análisis al respecto del mercado sudamericano con y sin Brasil

Este apartado tiene por fin ver que en la región, Brasil es un país que de alguna manera “rompe el molde” con su tamaño, lo cual es un efecto que se ve en las microfinanzas. Para ilustrar tal situación, se verá lo que ocurre desde el punto de vista de la clasificación hecha en este capítulo. De acuerdo a lo visto en tabla 4 de este capítulo, Brasil es un país categoría “A” en cuanto a cantidad de clientes, lo cual habla de la importancia alta de su mercado microfinanciero. Ahora bien, si se analiza el ratio entre clientes microfinancieros y la población, el mismo es bajo (1%, ver tabla 5).

Esto se debe en parte a que Brasil es un país atípico desde varios puntos de vista en Sudamérica; es el más grande por lejos en superficie, pero también económicamente y en cuanto a población. Para poder encuadrar esos aspectos, es pertinente analizarlos un poco.

Como se dijo, Brasil es el país más poblado, más extenso y de mayor PIB de Sudamérica (6ta economía mundial en el 2011 de acuerdo al BM). Esto hace que sea difícil compararlo con el resto. Para poner un poco en perspectiva estos comentarios, se presentan los cálculos de estas tres variables, es decir población, PIB y superficie, primero con Brasil y luego sin él; en las tablas 6 y 7

A partir de lo analizado en este capítulo se pueden ver una serie de elementos importantes en el mercado sudamericano de microfinanzas. A continuación las mismas.

- En primer lugar se puede ver claramente que es muy diferente el grado de desarrollo de la industria. En general la zona andina (Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia; ver mapa en la figura 6) exceptuando Chile⁸¹, es la más fuerte en ese sentido, mientras que los países “atlánticos” son los más rezagados. Esto surge claramente de la clasificación por Pareto, en la que de los cuatro mercados categoría “A”, tres son andinos (Colombia, Perú y Bolivia). Este aspecto fue corroborado en las entrevistas y la razón del hecho atribuida a la presencia del estado.
- Ahora bien, es difícil establecer una correlación directa con el estado de sus economías, ya que existen ejemplos que complican cualquier pensamiento lineal del tipo “economías pobres, microfinanzas fuertes” como quizás podría ser el caso en Asia. En América del Sur, hay países de desarrollo económico relativamente fuerte con un sector microfinanciero poderoso, como es el caso de Colombia. También hay economías relativamente fuertes con sectores microfinancieros muy débiles, como es el caso de Argentina. Quizás la explicación sea de otro tipo, en los países andinos probablemente haya menor influencia de la idea de “estado benefactor”, por lo que las microfinanzas se desarrollan mejor. El fenómeno es curioso, ya que indica que los países más grandes, vale decir con mayor potencialidad en este tema, son paradójicamente los de menos desarrollo a ese respecto (Christen y Miller 2006). El fenómeno es más llamativo aún teniendo en cuenta que la distribución de riqueza en algunos de estos países es bastante mala (ibídem), ver Tabla 4.
- Parte de la explicación de lo anterior se alinea con lo dicho en el apartado 3 del capítulo 1, en cuanto a que a nivel global pasa lo que a nivel regional, esto hace pensar en aspectos culturales además de económicos. En efecto, las microfinanzas parecen desarrollarse bien en aquellos países en donde hay problemás de pobreza pero la economía es relativamente desarrollada, lo cual

⁸¹ Estrictamente hablando Venezuela es también un país andino, pero desde un punto de vista microfinanciero es un mercado mínimo.

implica que hay sectores con *conocimientos organizativos* que pueden transferir parte de ese “know how” a las microfinanzas. Por ejemplo, eso es palpable en Colombia y Brasil. Esto hace pensar que el conocimiento bancario que habilita las microfinanzas no es sencillo de lograr para cualquier sociedad, pero aquellas que lo logran lo usan exitosamente como herramienta de combate a la pobreza.

- Dejando de lado los aspectos económicos del tema, es interesantísimo observar la riqueza institucional del modelo sudamericano de microfinanzas, ya que en ella se dan muchos casos muy distintos: bancos comerciales que “bajan” (downscaling), ONG que “ascienden” (upscaling), bancos estatales que crean ramás que se especializan en el tema, bancos cooperativos, organizaciones internacionales que intervienen asesorando y brindando experiencia, asociaciones bancarias que fortalecen al ramo y por último, organismos reguladores que se adecuan a las particularidades del sector.

- El último punto que se juzga significativo es el de la diferencia existente entre Brasil y el resto de los países en cuanto a sus características demográficas y económicas. Esto vuelve compleja la comparación y la extrapolación de experiencias. Este punto se retomará a posteriori.

CAPÍTULO III

Primera parte del componente metodológico

3.1.- Fundamento Teórico del modelo elegido

3.1.1. Introducción al capítulo

En el capítulo uno se han explicado los dos elementos fundamentales sobre los que reposa este estudio: lo que son las microfinanzas en el mundo moderno y la evolución del concepto de estrategia empresarial.

En el segundo capítulo se ha hecho un estudio cuantitativo del mercado sudamericano de microfinanzas, analizando las características principales de cada país tales como cartera de créditos, cantidad de clientes y organizaciones que forman parte del mismo.

En este capítulo se estructura la primera parte del análisis a realizar, que es en esencia la aplicación de la matriz de Ansoff al ámbito microfinanciero sudamericano. Esta es la primera parte de lo que será el “modelo ampliado” de matriz.

El objetivo es analizar el comportamiento del sector microfinanciero sudamericano desde una óptica estratégica tradicional. Es pertinente realizarse la pregunta de ¿porqué hacer esto?, la respuesta es la razón de la existencia de la estrategia: su aplicación al ámbito microfinanciero debería conducir a mejores resultados. En este caso mejores resultados para cada organización y mejores resultados para el conjunto del ramo.

Este reto, si bien interesante, enfrenta preguntas muy importantes, a saber:

- La teoría estratégica tradicional apunta a organizaciones comerciales y en el sector microfinanciero no todas son de esta categoría.

- La teoría estratégica tradicional es una disciplina pensada para los países desarrollados (Estados Unidos, Europa Occidental) mientras que las microfinanzas modernas son una disciplina notoriamente del mundo en vías de desarrollo.
- Los aspectos de la teoría sometidos a prueba son los primeros (décadas del 60 y 70); por lo que es válido preguntarse si seguirán siendo válidos en la actualidad.

En cuanto al motivo por el cual se eligió a este autor (I. Ansoff) para ser analizado, la respuesta es que el mismo representa un pensamiento clásico y aceptado en estrategia. Por clásico se entiende aquí tradicional. Esto significa que si la disciplina (estrategia empresarial) es lo suficientemente madura, sus bases deberían tener vigencia y ser aplicables siempre. Esa premisa básica es lo que se pretende mostrar en los capítulos tres y cuatro. Es decir que dichos capítulos buscan demostrar que el uso de la matriz es básicamente correcto, aunque se hable de un sector no comercial y aunque no se trate de economías desarrolladas.

Luego, a partir de este modelo de base, se creará uno nuevo (la llamada matriz ampliada) que será el que se analizará en campo. Dicho modelo se explica en el capítulo 6, que corresponde a la segunda parte del componente metodológico.

3.2. Los fundamentos teóricos del planteo central

3.2.1. ¿Qué estudia la tesis?

Esta tesis estudia la aplicación de conceptos de estrategia empresarial al ámbito de las microfinanzas sudamericanas.

3.2.2. ¿Porqué unir el tema estrategia a las microfinanzas?.

Comenzando por los aspectos más genéricos de este tema, habría que analizar porque se entiende importante aplicar conceptos de estrategia al ámbito

microfinanciero y si esto se puede hacer. Podría llegar a pensarse que la pregunta es “un poco obvia”.

Parte de la respuesta, que ni es tan obvia ni es tan sencilla, se encuentra yendo a los inicios de la disciplina llamada estrategia. En efecto, el nombre original era “business policy” (Ghemawat 2002), se deduce claramente que es una disciplina específica de negocios, que busca que los mismos sean exitosos, es decir más rentables. ¿Acaso no es eso lo que buscan las microfinanzas? La respuesta es que no, o si para algunas y no para otras. Esto se debe a que las organizaciones microfinancieras son de muy variado tipo y sin duda que no todas tienen fines de lucro. En consecuencia, la pregunta que se está realizando es: ¿se pueden aplicar las ideas pensadas para empresas con fines de lucro a todo tipo de organizaciones?. Una forma de responder esto es viendo si los modelos de pensamiento válidos para las empresas comerciales funcionan en este tipo de organizaciones, bajo las premisas propuestas por el autor. Esto es lo que se hace en el capítulo 4, con la matriz de Ansoff, quién pensó dicha herramienta para aplicarla en una sola organización. Deben tomarse en ese sentido los ejemplos particulares que se citan allí, los casos de: MiBanco en Perú, BancoSol en Bolivia y Caja Social en Colombia. Todos ellos casos emblemáticos de la región.

Un segundo punto a plantear, dado que podría verse como una debilidad del planteo hecho en esta tesis, es el siguiente: ¿porqué elegir un planteo estratégico tan esquemático como el de Ansoff?.

En primer lugar, es cierto que es un esquema de la década del 60 del siglo XX, es decir de cuando nacía la disciplina, pero el mismo tiene vigencia, por ejemplo lo usa la OIT en sus cursos de microfinanzas (Frankiewicz y Churchill 2011). Pero al margen de ese ejemplo, se intentará explicar su vigencia.

De acuerdo a Henry Mintzberg, autor de un libro que pretende resumir la evolución de la estrategia (“Safari a la Estrategia”, 1998) y también creador de un famoso artículo que puso en la picota la planificación estratégica (“Auge y caída de la planificación estratégica”, 1994); el esquema de Ansoff pertenecería a un primer período de la disciplina, lo que él denomina “la escuela de la planificación” (Mintzberg et al 1998, pág. 48).

Esta escuela reposaba sobre el concepto de plan o visto de otra manera, la racionalización del camino para lograr las metas futuras. La estrategia no sería más que la aplicación de un plan. Bajo este esquema, abundan los planteos lógicos, el plan es una especie de manera preestablecida de mover las fichas de la empresa en el tablero de ajedrez del mercado.

¿Qué se necesitaría para que ese juego fuese exitoso?. En gran medida estimaciones correctas del futuro, algo muy vinculado al sector y a su grado de previsibilidad. Solo para citar un ejemplo es sumamente difícil planificar como será internet en 5 años; pero sin duda que es bastante más sencillo planificar un negocio en el rubro ganadero.

¿Qué pasa en las microfinanzas?, ¿son previsibles?. Siendo un rubro muy cercano al bancario, en el que las mediciones y controles abundan, se da por válido que se pueda planificar en forma relativamente sencilla al respecto de él.

Bueno, entonces algunas de las limitantes al respecto de la escuela de la planificación tienen respuesta, queda por responder: ¿porqué retomar este esquema años después de su creación?.

Parte de la respuesta a este segundo aspecto tiene que ver con el tema de tesis. De acuerdo a Eco 1977, las tesis que muestran una aplicación distinta de una idea ya existente son algo valedero como tema de tesis. Pero no solo eso, las tesis deben ser concretas, es por esto también que se tomó el marco de Ansoff, pues la estrategia como disciplina es demasiado abarcativa y extensa, es necesario acotarla en su aplicación.

Esto no es algo novedoso, muchas ideas empresariales son la reutilización, de una manera transformada, de una idea antigua. A continuación algunos ejemplos de ello:

a.- La matriz BCG, puesta en práctica por el Boston Consulting Group hacia los 70 reposaba en su esencia en la llamada “curva de aprendizaje” que se conocía al menos desde los años 30 (Mintzberg 2005, pág. 97) o inclusive antes, 1925 (Kiechel 2010, pág. 32).

b.- El esquema de “las 5 fuerzas” creado por Michael Porter, que lo convirtiera en

uno de los referentes de la disciplina, es la transformación de una idea anterior. Dicho esquema es también la aplicación de conceptos de otra disciplina (Economía Industrial⁸², Mintzberg 2005, pág. 100) y otros autores consultados (Kiechel 2010, pág. 121 y siguientes).

Como se ve entonces el uso de esquemas antiguos transformados y adaptados a esta nueva disciplina es algo recurrente. Es claro que lo que se ofrece al recurrir a estas ideas antiguas no es exactamente la misma idea, hay una adaptación a las nuevas circunstancias. Claro está que si el concepto transformado/adaptado no hubiese tenido validez al presentarlo, tampoco hubiese tenido eco entre los académicos y empresarios. En consecuencia, lo que se puede decir es que la adaptación fue sagaz y por sobre todo útil. Su utilidad es lo importante, la estrategia es una disciplina práctica que lo que busca es lograr resultados.

Un tercer punto útil a la justificación estratégica de la elección del marco de Ansoff, es el que se expone a continuación.

En general, toda la literatura técnica y los autores de la disciplina coinciden en que la estrategia de las organizaciones sale de la confluencia de dos grandes temas: por un lado los aspectos internos de las empresas, por otro los aspectos externos, es decir el ambiente en el que está la empresa. Veamos algunos ejemplos:

a.- El análisis FODA, de K. Andrews, divide los aspectos externos en oportunidades y amenazas y los internos en fortalezas y debilidades. Data de los 60 y se le reconoce hoy como una de las primeras herramientas de análisis estratégico.

b.- Los esquemas de Porter. M. Porter, quizás el autor más importante en lo que a estrategia refiere, creó dos importantes modelos de análisis. Uno es el de las cinco fuerzas, el otro es el concepto de cadena de valor (ver capítulo 1 por más detalle), el primero sin duda el más revolucionario. Aquí de nuevo se mantiene el pensamiento citado antes, el esquema de las cinco fuerzas hace referencia al entorno y la cadena de valor hace lo propio pero con los aspectos internos.

c.- Johnson y Scholes (2001, pág. 23), expresan que el desarrollo de la estrategia puede darse de acuerdo a dos líneas principales. A una de ellas la llaman de “ajuste

⁸² “Industrial Organization” en inglés.

al entorno”, en ella la organización se adapta a lo que el entorno busca. La otra es la llamada “extensión de los recursos”, caso en que la empresa impulsa el mejor uso de sus recursos para competir con éxito en el mercado.

Resumiendo este enfoque entonces, se puede considerar el ajuste al entorno como la adaptación a lo externo y la extensión de recursos como el desarrollo de lo interno.

Resulta importante destacar que en tres momentos bien diferentes de la historia de la disciplina: nacimiento en los 60’ (K. Andrews), década de los 80 (Porter) y siglo actual (Johnson y Scholes), la idea de armonizar los aspectos internos y los externos dominan el pensamiento.

¿Cuál es el vínculo entre esto y lo planteado en la tesis?. Bueno, una lectura que permite el marco de Ansoff es que el mismo armoniza también los dos aspectos antes citados: lo externo y lo interno. En efecto, se puede ver el eje del mercado como el eje que representa lo externo y el eje de producto como el eje que representa lo que la empresa desarrolla internamente. Se puede argumentar que lo haga rudimentariamente si, pero es una armonización de los factores de importancia.

Un cuarto ángulo estratégico que se desea citar, es el de la situación de la disciplina en las economías emergentes. No es lineal la aplicación en ellas de las ideas de los países desarrollados y a eso se agrega que son muchos los países tildados de “emergentes” y la situación es muy disímil entre ellos (Hoskisson et al 2000).

Este punto es importante, pues no es lo mismo jugar en un campo en donde las reglas son conocidas (como por ejemplo una economía desarrollada) que hacerlo en un campo en donde las reglas no están plenamente conocidas (lo que ocurre en una economía emergente), de acuerdo a Wright et al 2005 citando a Peng 2003, pág. 283.

La validez entonces de las ideas clásicas estaría demostrada, pero se puede ir más lejos aún. Así se puede leer en Hoskisson et al 1999 citando a Rumelt et al 1994: *“casi todas las ideas y temas que importan hoy se pueden encontrar, al menos en forma embrionaria en estas lecturas clave de los 60’s”* (citado en el

capítulo 1 de este trabajo),

El último punto que se desea citar es el de la situación de la industria. Este es un punto personal y muy vinculado al contenido de la tesis. La posibilidad de usar o no conceptos de estrategia está vinculada a la situación de un sector. Por ejemplo, en un sector absolutamente nuevo no hay necesidad de aplicar estas ideas, pues hay espacio para crecer. Por el contrario, cuando el rubro está llegando a su fase de madurez, es necesario implementar ideas de estrategia.

Eso es en parte lo que se pretende hacer con el trabajo presentado. En efecto en algunos mercados se podría decir que las microfinanzas están llegando o han llegado a la fase de madurez. A modo de ejemplo, hay referencias al problema de sobreendeudamiento de clientes en Schicks y Rosemberg 2011, que puede verse como contracara de esto. En consecuencia, la aplicación de las ideas de estrategia le puede ser útil a las organizaciones de esos mercados. Dentro de esta línea de pensamiento, las hipótesis de Ansoff son valederas. Se insiste en que no se está ante un sistema ultramoderno de competencia de países económicamente desarrollados, sino ante un rubro de países en vías de desarrollo en donde recién se está llegando a la madurez. Ergo, la aplicación de ideas que pueden tildarse de vetustas⁸³ para aquellos, son novedosas para estos últimos.

3.2.3. ¿Porqué se eligió el marco de Ansoff?

La estrategia como disciplina es muy amplia y compleja, es por definición abarcativa de toda la organización y genérica (Ansoff 1988, pág. 78 y sig.; Mintzberg et al 2005, pág. 9 y sig. y Johnson, Scholes y Whittington 2006, pág. 6 y sig.). En función de ello se pensó en acotar el tema⁸⁴, cosa que se hizo de dos maneras. Por un lado se llevó el trabajo a nivel del mercado sudamericano (originalmente el estudio iba a ser del mercado latinoamericano⁸⁵) y por otro lado se tomó un esquema

⁸³ El autor preferiría tildarlas de “clásicas”.

⁸⁴ De acuerdo a la literatura consultada (Eco 1977) una hipótesis de trabajo demasiado difusa es un problema grave a la hora de realizar una tesis.

⁸⁵ De hecho es normal en la literatura técnica sobre el tema que los datos sean referidos a éste último.

concreto y clásico de estudio: la matriz de I. Ansoff (también llamada matriz producto-mercado).

Puede parecer arbitraria la aplicación de la citada matriz, un argumento en contra de la misma podría ser que se trata de un esquema viejo, puesto que data de los años 60.

La pregunta es por demás pertinente y tiene varios ángulos desde los que se puede responder, todos ellos interesantes. A continuación una enumeración de los mismos.

Aspecto 1: el sector no es de un conjunto de empresas usual. Las organizaciones que se dedican a las microfinanzas no son un conjunto homogéneo de empresas. Son un conjunto bastante heterogéneo de organizaciones de muy diverso tipo, muchas de las cuales directamente no son empresas (de corte comercial). Ese es un punto fundamental. La estrategia fue pensada originalmente para empresas comerciales, de hecho originalmente se llamó “business policiy” (Kiecher 2010, pág. 135). Entonces, cabe la pregunta de si la disciplina es válida para organizaciones no comerciales. De hecho, una de las particularidades del sector es que en él conviven todo tipo de organizaciones: públicas y privadas, con y sin fines de lucro, religiosas o laicas, nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales (ONG), todas ellas mezcladas. Por citar un ejemplo de cómo el tema de la aplicación de ideas empresariales a este ramo es importante actualmente, se puede citar al libro de C.K. Prahalad (2006) “*The fortune at the bottom of the Pyramid*”. En él el autor, un reconocido escritor en lo que a estrategia empresarial refiere, habla de la aplicación de ideas de estrategia a este ramo, aunque cita otros, claro está.

Pero volviendo a la idea de la heterogeneidad del sector, las organizaciones que lo integran no siguen todas las mismas pautas, una organización comercial tiene fines de lucro⁸⁶ y eso está fuera de discusión, una ONG puede pensar (aunque no es obligación que lo haga) en su sostenibilidad pero no tiene porque preocuparse de la rentabilidad, lo comercial no le interesa. Allí se puede ver entonces lo diverso del

⁸⁶ El punto es clave en la gestión de una organización, pues al tener esa regla como algo indiscutible, la gestión se hace más sencilla. Esto es así porque las decisiones se vuelven más sencillas en la medida que se sabe en función de que hay que actuar.

mundo microfinanciero.

Aspecto 2: la matriz de Ansoff fue pensada para una sola empresa, aquí se aplica a un sector. ¿Porqué se hace esto? Porque se pretende innovar respecto del uso de ésta herramienta para crear nuevos futuros para las organizaciones intervinientes. La estrategia es precisamente eso, la búsqueda de un futuro posible para una organización (Van der Heijden 2005, pág. 53 y siguiente).

Aspecto 3: el ramo microfinanzas es un ramo netamente de los países en vías de desarrollo. Si bien hay experiencias en los países desarrollados (Counts 1996 y Gutiérrez Nieto y Pérez Fernández 2005), quienes llevan el estandarte en esto son los países en vías de desarrollo. Siendo así, la pregunta de si una disciplina de los países desarrollados es aplicable a los que están en vías de desarrollo se entendió pertinente.

Aspecto 4: si la estrategia es una disciplina consolidada, entonces sus ideas clásicas deberían ser valederas más allá de cuantos años hayan pasado de su creación.

Aspecto 5: La tesis representa el universo del estudiante y sus intereses (Eco 1977, apartado I.1.4, pág. 23: “cuatro reglas obvias”). Bajo esa óptica, el trabajo recoge las áreas de interés del autor como profesor de estrategia y trabajador voluntario de una organización microfinanciera.

Aspecto 6: “La investigación tiene que ser útil a los demás” (Eco 1977, textual, apartado II.6.1, pág. 45); esto significa ser útil a la industria microfinanciera y se entiende que es así pues muestra nuevas posibilidades para la misma⁸⁷.

Aspecto 7: King, Keohane y Verba (2009), en su libro sobre Investigación Social, señalan que un tema de investigación puede ser “que las teorías o pruebas relativas a cierto objetivo en un campo podrían aplicarse a otro para solucionar un problema existente, pero aparentemente alejado” (King et al 2009, pág. 27, textual). Esto es lo que ocurre en este caso, en que se aplica el marco de una disciplina, la estrategia empresarial, en un área nueva: las microfinanzas.

⁸⁷ De hecho, varios de los entrevistados solicitaron tener la versión final del trabajo cuando este estuviese terminado.

Aspecto 8: el modelo puede parecer excesivamente sencillo desde un ángulo estratégico, es seguro que las visiones más modernas son más elaboradas. Ahora bien, esta sencillez es de utilidad en este caso dado que los gerentes en general son hombres de acción, dados a hacer más que a teorizar. En función de ello, razonamientos elaborados y complejos pueden parecerles lejanos y poco útiles.

3.3. El modelo a desarrollar: la matriz de Ansoff aplicada al ámbito microfinanciero.

3.3.1. Un esquema de esta etapa

Como se ha dicho, el presente trabajo se propone aplicar los conceptos de estrategia a las organizaciones microfinancieras sudamericanas. La Figura 7 muestra la primera parte del esquema a seguir, en el capítulo 6 se completan los aspectos metodológicos con el modelo completo.

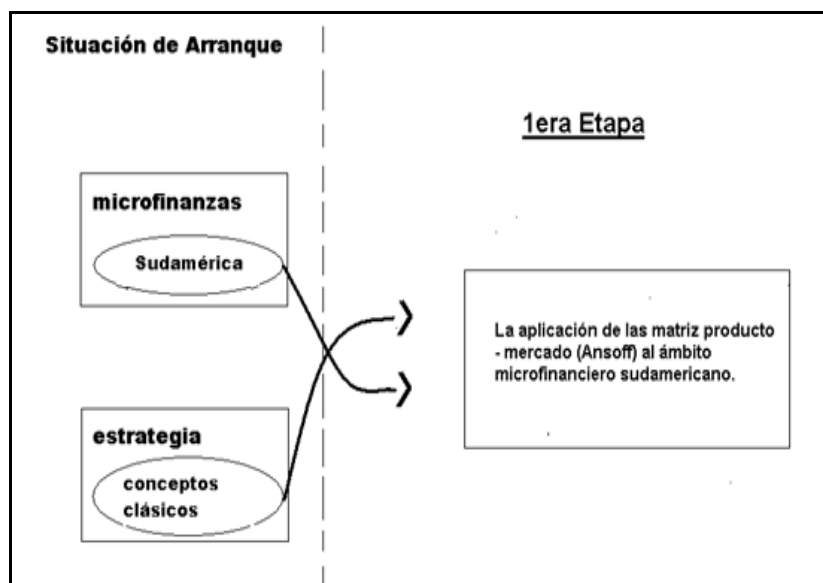


Figura 7 – Esquema de la 1era etapa metodológica

Se insiste en la idea de que no se estudia todo el mundo microfinanciero, tarea probablemente inabarcable, sino sólo las organizaciones sudamericanas, que tienen sus particularidades. Tampoco se piensa en todos los conceptos que la estrategia propone, sino en sus componentes más tradicionales.

3.3.2. Metodología

Desde un punto de vista metodológico, la tarea se basa en la aplicación de un concepto teórico a la práctica en un sector determinado. Concretamente se trata de la aplicación de la matriz de Ansoff a todo un ramo (no solo a una empresa); el de las microfinanzas sudamericanas. Se puede ver un ejemplo de ello en Frankiewicz y Churchill 2011, aunque aplicado en la forma tradicional.

Vale decir entonces que se están introduciendo dos innovaciones: por un lado se utiliza la matriz de Ansoff para un conjunto de organizaciones, no solo para una, como sería el esquema original; por otro lado se usa en un sector que no es exactamente “comercial”, aunque algunas organizaciones del mismo si lo sean. Esta última innovación probablemente es más importante que la primera, al menos a juicio del autor.

Consecuencia de lo expuesto en el párrafo anterior, se explicitará en este capítulo como se aplica la matriz de Ansoff al sector. A posteriori, en el capítulo 6, se completará la idea a la que se ha llamado “matriz ampliada”, que en resumidas cuentas es la unión de dos matrices de Ansoff.

3.3.2.1. El análisis de lo que hace todo el sector

Entrando en el planteo del análisis, lo que se sigue como modelo teórico es la matriz producto-mercado de I. Ansoff. La misma, que se explica en forma más extensa en el apartado 3.4 del presente capítulo y en el 4, básicamente plantea dos direcciones en las que puede crecer una empresa, la dirección del mercado o la dirección de productos (ver figura 8).

Este planteamiento sigue una lógica muy racional, a tal punto que el autor originalmente habla de “vectores de crecimiento” (Ansoff 1968, pág. 98). Esto está indicando claramente que la dirección de crecimiento es algo previsible.

Ahora bien, sin poner en cuestión el planteamiento original, que se pensó para una organización (Ansoff 1968, pág. 98 y 99), y no para el conjunto del sector; lo que se hará en el presente estudio es analizar también el conjunto del sector. La razón para esto es sencilla de entender, la aplicación del modelo de expansión al conjunto de organizaciones pertenecientes a una industria puede dar lugar a nuevas

estrategias para los miembros del sector, cosa que no se “vería” analizando cada empresa por separado.

		<i>PRODUCTO</i>	
		<i>Existente</i>	<i>Nuevo</i>
<i>M</i> <i>E</i> <i>R</i> <i>C</i> <i>A</i> <i>D</i> <i>O</i>	<i>Existente</i>	A Proteger/Consolidar 1.- Consolidación 2.- Penetración 3.- Retirada	B Desarrollo de Producto 1.- Sobre competencias existentes 2.- Sobre nuevas competencias
	<i>Nuevo</i>	C Desarrollo de Mercado 1.- Nuevos segmentos 2.- Nuevos mercados geográficos 3.- Nuevos usos	D Diversificación 1.- Diversificación relacionada 2.- Diversificación no relacionada

Figura 8 – Matriz producto - mercado (extractada de Johnson, Scholes y Whittington 2006, pág. 337, con adaptaciones)

Resumiendo: la matriz producto mercado será aplicada al conjunto del sector microfinanciero, tratando de ver si ella es también aplicable en esta nueva situación.

3.3.2.2. El análisis de los casos específicos: Bancosol, Mibanco y Banco Caja Social

Ahora bien, si bien el planteamiento central del análisis es lo que hace el conjunto del sector, también se seguirá a lo largo del estudio el caso de tres organizaciones microfinancieras específicas que son: Bancosol de Bolivia, Mibanco de Perú y Banco Caja Social de Colombia. Esto se hará por un motivo básico: corroborar que lo que la teoría estratégica predice se cumple casi linealmente en el campo microfinanciero, si se respetan las hipótesis para su aplicación.

En definitiva, en esta segunda situación se estaría siguiendo mediante un análisis de casos la premisa clásica de corroborar lo que predice la teoría.

Cabe la pregunta en este momento de ¿porqué fueron elegidos esos tres casos? La razón es que son tres casos paradigmáticos del desarrollo microfinanciero en la región. Los dos primeros además son de los países con más pujanza y dinamismo en el sector de acuerdo a muchas fuentes (EIU 2011, González Vega y Villafani Ibarnegaray 2007). El tercero es una institución con un poco más de un siglo de existencia (Paxton 1999) en un mercado bastante relevante de Sudamérica (ver capítulo 2). Así, se entiende que estos tres casos emblemáticos, son representativos de todo el conjunto de organizaciones del sector en la región.

3.4. Matriz producto-mercado de I. Ansoff

Como se ha dicho en varios apartados de este trabajo, el mismo reposa sobre la aplicación de los conceptos de I. Ansoff (1965), en particular la matriz producto-mercado.

A continuación se ilustran dichas ideas.

3.4.1. Breve explicación sobre la matriz producto – mercado

Básicamente la matriz producto-mercado es el “mapeo” de los métodos de desarrollo que puede seguir una empresa. Esquemáticamente se ve en la Figura 8. De acuerdo a ella hay dos métodos de innovación para las empresas, la búsqueda de nuevos mercados o la de nuevos productos. Una tercera opción sería la combinación de ambas.

Representa uno de los primeros pasos en estrategia y hace gran énfasis en la planificación (Mintzberg et al 2005, pág. 48). Lo que ocurre es que pretende dar algún tipo de herramienta metodológica a la disciplina.

3.4.2. El funcionamiento de la misma

Como se ha dicho en el apartado anterior, la matriz producto-mercado propone dos direcciones de crecimiento para una empresa. Estas dos direcciones son la dirección de los productos y la dirección de los mercados (ver figura 8). De la

combinación de estas direcciones de desarrollo surge precisamente la estrategia que puede adoptar la empresa.

Las estrategias identificadas son las siguientes:

- a. Protección/Penetración, aunque quizás sea más apropiado hablar de profundización.
- b. Desarrollo del mercado (nuevos segmentos, nuevos territorios, nuevos usos).
- c. Desarrollo del producto (básicamente nuevos productos).
- d. Diversificación

Antes de continuar, vale la pena señalar que algunos autores como por ejemplo de Briey (2005) explican que las estrategias de las microfinancieras están vinculadas a las visiones sobre su rol. Mientras que para algunas la cuestión central es sacar a sus clientes de la pobreza, para otras el tema es que la organización sea sustentable. Es claro que esa elección influye fuertemente en la estrategia a seguir. Esta polarización entre rol social o comercial, es muy importante en el sector y será profundizada más adelante. En este momento es importante recalcar que es precisamente esta diversidad la que permite enriquecer la aplicación del modelo propuesto.

A continuación se amplían las direcciones de desarrollo posibles.

a. Protección/Consolidación

Esta estrategia consiste en concentrarse en el negocio que se maneja desde siempre pero aumentando la participación en el mercado. Es decir, algo así como “más de lo mismo”. Si bien se le denomina de varias maneras (consolidar o penetrar) es conceptualmente una sola cosa, hacerse más fuerte en el negocio vendiendo más de lo mismo. Como ventajas, permite que la organización, sin modificar ni adaptar nada su oferta, aumente su volumen de negocios. Como desventaja principal, la evolución del negocio es normal que necesite adaptaciones y cambios en los servicios que se ofrecen. Es normal que cuando el negocio madura, aparezcan competidores (Churchill 1997).

Lo anterior en el campo de las microfinanzas significa que se pueden ofrecer siempre pequeños préstamos de pequeños montos a quienes los soliciten. El problema radica en que en la medida que el sistema sea exitoso, los clientes crecerán y por lo tanto demandarán más dinero y otras condiciones.

mismos (Churchill 1997). A modo de ejemplo, las organizaciones de microfinanzas en general comienzan el negocio ofreciendo microcréditos bajo una sola metodología: préstamo grupal; fue el caso del Grameen (Dowla y Barua 2006, pág. 72). También fue el caso de Bancosol (Koreen 1999). A posteriori, puede por ejemplo ofrecer préstamos individuales a aquellos clientes que ya han participado y pagado correctamente préstamos grupales. Fue lo que ocurrió en los casos citados.

Algunos de estos productos, distintos del original podrían ser: transferencias de dinero (giros), pago de servicios, préstamos para compra de casas nuevas, leasing, seguros de salud, pensiones, ahorros, etc. (Rhyne y Otero 2006; Marulanda y Otero 2006). De acuerdo a una encuesta realizada por Marulanda y Otero 2006, estos nuevos servicios son la norma en los bancos y las microfinancieras bancarias, estando un poco más rezagadas en el tema las ONG.

d. Diversificación

Básicamente consiste en combinar los dos cambios anteriores: nuevos productos y nuevos mercados, puede implicar derivar hacia otros negocios (Churchill 1997). Estos pueden ser absolutamente diferentes o vinculados. Como se puede deducir, es el camino más arriesgado dado que se innova simultáneamente en dos aspectos.

En el caso de las organizaciones de microfinanzas esa ha sido una estrategia recorrida también. Ya fue citado pero vale la pena ampliar las ideas vertidas al respecto de Corposol, una microfinanciera colombiana que derivó hacia varios negocios nuevos y como consecuencia quebró. Estos negocios eran: Mercasol, una cadena de ventas de productos para microemprendedores; Agrosol para clientes rurales y Construsol para mejoras en las viviendas (Steege 1998) Supuestamente, el negocio funcionaba bajo el esquema de préstamos para la compra de productos en estas organizaciones. El problema radicó en la venta de dichos productos era bastante más compleja y esencialmente distinta del negocio financiero (Churchill 1997).

Hay sin embargo ejemplos de diversificación aún más profunda, por ejemplo en el caso del banco Grameen, se introdujeron en negocios completamente

diferentes como por ejemplo la telefonía celular (Yunus 1999) y de riego. De acuerdo al autor, su capacidad de gestión hizo que se les pidiera gestionar por ejemplo los pozos de riego (Yunus 1999).

Es de destacar que la diversificación es una etapa difícil para las empresas, quizás la más compleja. Como se dijera previamente, pueden hacer derivar a las organizaciones a sectores muy distintos de los originales. En general, se trata de evolucionar en una forma consecuente con el negocio tradicional, pues es donde están las fortalezas de la empresa (Churchill 1997). Esto permite disminuir los costos de aprendizaje. Sin embargo, esto no siempre es posible. Por otra parte, hay visiones distintas de la diversificación que argumentan que esta debe ser diferenciada por completo del negocio central para así disminuir los riesgos (Johnson y Scholes 2001, pág. 299).

También importa señalar que en la medida que la diversificación no se adapte a la medida de los clientes, podría frenarse el crecimiento (Rhyne y Otero 2006). Las autoras citadas hablan del “quality gap”, es decir, la distancia entre las necesidades de los clientes y las estrategias monoproducto tradicionales en las microfinancieras.

3.5. Resumiendo el planteo.

El capítulo 3 es el primer paso del componente metodológico, aplica una forma de pensamiento tradicional de la estrategia (la matriz de Ansoff), al ámbito microfinanciero.

El cambio importante en la aplicación de dicha herramienta es que la misma se aplica a todo un sector (el microfinanciero). I. Ansoff pensó su matriz para ser aplicada a una empresa sola.

Es debido a ello que en el capítulo IV se muestran dos líneas de análisis. Una de ellas la aplicación de las ideas de Ansoff al conjunto del rubro, esto sería lo “novedoso”. La otra línea es la ortodoxia, es decir, la aplicación de las mismas ideas a tres empresas del rubro: Bancosol, Mibanco y Caja Social.

Para mayor claridad ver la figura I en el capítulo introductorio.

CAPÍTULO IV

Los aspectos teóricos de la matriz producto mercado vistos en detalle

En el capítulo anterior (III) se describieron los aspectos teóricos de la matriz de Ansoff. En este (IV) se describirá en detalle el funcionamiento de la misma, con ejemplos genéricos (de otras industrias) y con ejemplos concretos de las microfinanzas. Además se mostrarán los casos específicos de aplicación de tres organizaciones microfinancieras sudamericanas como ejemplo: BancoSol (Bolivia), MiBanco (Perú) y Caja Social (Colombia); como fuese citado en el capítulo precedente.

Se pretende, realizando este análisis en detalle, mostrar que el razonamiento teórico de la matriz se puede ver en la práctica. Para ello se toma el ramo en su conjunto y los tres casos detallados. Así se puede ver que ya sea como conjunto de organizaciones, ya sea cada organización, los conceptos teóricos estipulados son correctos y válidos.

En definitiva, este apartado recorre en detalle los cuadrantes de la matriz. El apartado 4.1 está dedicado al primer cuadrante, el 4.2 al segundo, el 4.3 al tercero y el 4.4 al cuarto cuadrante de la matriz de Ansoff.

4.1. Primer Cuadrante de la Matriz: Proteger o Consolidar

4.1.1. Introducción

Este apartado desarrollará el primer cuadrante de la ya citada matriz de Ansoff (se detalló en el capítulo anterior el análisis en cuestión, que es representado como esquema en la Figura 8). Dentro de esta matriz, el primer cuadrante – que se ilustra más abajo en la Figura 9 - representa el paso más básico de una organización y si bien se puede decir que es un cambio, es el más elemental, ya que la empresa se mueve haciendo adaptaciones a sus tareas tradicionales.

En efecto, los pasos posibles en el caso de trabajar en un producto existente y en un mercado existente son tres: consolidar, penetrar y retirarse.

subyacente detrás de esta posibilidad es que el mercado en el que se está es más grande que la porción que se atiende, por ende, se pueden capturar más clientes similares ofreciéndoles el mismo producto (ibídem págs. 339 y 340).

Por último, existe la posibilidad de que se desee salir del mercado, posibilidad que figura como “retirada”. Desde una óptica puramente comercial, esto se hace cuando no hay rentabilidad ni actual ni a la vista en la actividad que se desarrolla; esto sería en la matriz BCG el llamado “perro”⁹⁰ (Robbins y Coulter 2005, págs. 189 y 190. Ver capítulo 1). En consecuencia, puede ser inteligente salir de esa actividad y concentrarse en lo que está siendo rentable.

Como se ha dicho previamente, esta parte del cuadrante representaría la estrategia más sencilla posible pues implica solamente especializarse, es decir hacer mejor lo que ya se hace. Claro está que esta especialización puede no ser tan fácil para las organizaciones que la siguen. Un ejemplo de una dificultad específica es el caso de los bancos microfinancieros agrícolas, en los que los depósitos se concentran en el período de cosecha y la solicitud de préstamos en el período de siembra. Este es un caso claro en que, desde el punto de vista financiero, la intermediación bancaria no es fácil (González Vega y Graham 1995). Ahora bien, dejando de lado casos específicos, la lógica indica que siempre hay posibilidades de mejorar en lo que se hace desde siempre.

Surgen varias preguntas importantes en este momento, las mismas son: ¿hay IMF que siguen esta estrategia?, ¿cuáles son? y ¿con qué productos básicos lo hacen?

Respecto de las dos primeras preguntas anteriores, aparentemente esta estrategia la realizan las organizaciones pequeñas ya que es más fácil para ellas especializarse que diversificarse (Cooper et al 1997, pág. 263). Los estudios indican que las IMF pequeñas de la región sudamericana tienen portafolios menos diversificados que las grandes (Microbanking Bulletin 2007). Por tanto, teoría y práctica coinciden aquí.

Respecto de la tercera pregunta (¿con qué productos básicos lo hacen?), el producto básico y tradicional de las microfinancieras es sin duda el microcrédito. Esto se deduce de la evolución del ramo (ver capítulo 1) y también es señalado por algunos autores (*“mientras que prácticamente todas las IMF ofrecen créditos,*

⁹⁰ Para más detalle sobre la matriz BCG (Boston Consulting Group) ver el capítulo 1.-.

que la “capacidad de gestión” no sea algo abundante en el primero mientras que por el contrario es algo bastante escaso (y por tanto valioso) en el segundo¹⁵³.

Desde un punto de vista económico si puede haber un incentivo a incursionar en negocios que no tienen nada que ver con el negocio original, pueden servir para financiar con estas ganancias el negocio principal. Hasta se podría hablar de una segunda forma de “mission drift”, no respecto de clientes sino respecto de otros negocios. Este razonamiento es citado en el caso de Corporsol/Finansol.

La idea de que las organizaciones microfinancieras incurran en negocios no conexos con las finanzas, con el solo propósito de generar ganancias para el grupo que puedan ser invertidas en sus negocios principales, no parece ilógica sino todo lo contrario.

En definitiva, parecería ser que sin seguir una lógica de obtención de utilidades, igual los conceptos clásicos de estrategia sirven, el punto es que en vez de ser una finalidad, son un paso intermedio.

¹⁵³ Peter Drucker expresó alguna vez que no existen países subdesarrollados sino “subadministrados”.

organización en la que trabaja, una de las personas entrevistadas por Bolivia había trabajado mucho tiempo en Argentina, una de las personas entrevistadas por el mercado chileno actualmente trabaja en Colombia. Se entiende que este hecho le da mayor certeza al modelo. No se puede cuantificar y su fundamento es intuitivo, pero la literatura reconoce la importancia de lo inherente al entrevistado (Vasilachis de Gialdino et al 2006, pág. 53 y sig.). En efecto, una persona no piensa de determinada manera porque un entrevistador se lo solicite, no es un “*container de información*” (Hiller y Diluzio 2003) ni sus respuestas salen de una “*tubería*” conectada a un recipiente (ibídem). Piensa como lo hace siempre, es decir de acuerdo a sus conocimientos y experiencia. Eso además es en cierta forma buscado deliberadamente en las entrevistas abiertas. En consecuencia, se supone que las respuestas obtenidas van un poco más allá del mercado del entrevistado y tienen una mirada global sobre la región.

novedoso en las IMF. Ahora bien, así como actualmente se “alfabetiza financieramente” a los clientes de las IMF, se debería tomar este concepto en una forma más amplia y se les debería enseñar que el crecimiento sociocultural es también crecimiento financiero. Dicho con un ejemplo, se debería enseñar a los clientes a que se arriesguen a ser clientes de instituciones del tipo “for profit” cuando estén en condiciones de hacerlo porque ello redundará en su crecimiento personal.

La idea anterior es un poco contradictoria para una organización que ofrece microcréditos y que es “not for profit”, porque va contra sus propias ideas y las conduciría a perder sus propios clientes. El tema es que a un nivel “macro”, es muy importante que los clientes de la IMF “not for profit” se animen y arriesguen a ser clientes de un banco. Es por eso que se subraya que es un aspecto de difícil solución. Claro está que si puede ser expresado claramente y está identificado, se tiene que poder resolver.

En definitiva se desea hacer ver que, si bien es un hecho que las herramientas de la estrategia están disponibles para su implementación en las organizaciones microfinancieras, las particularidades de estas últimas tienen que ser tenidas en cuenta. Esto hará que se generen modelos adaptados que podrían llegar a ser de gran utilidad, como por ejemplo el que se presenta en este trabajo.

2005.

147. Gutiérrez Nieto, B. y Pérez Fernández, M. J. (2005): "*Microcréditos en países desarrollados: problemas, retos y propuestas*". Ed. Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales 2005.
148. Gutiérrez Nieto, B.; Serrano-Cinca, C. y Mar-Molinero, C. (2007): "*Microfinance Institution and efficiency*". OMEGA – The international Journal of the Management Science – 2007.
149. Gutiérrez Nieto, B.; Serrano-Cinca, C. y Mar-Molinero, C. (2009): "*Social efficiency in microfinance Institutions*". Journal of the Operations Research Society – 2009.
150. Gutiérrez Nieto, B.; Serrano-Cinca, C. y Villacorta, O. (2009): "*The New Regulation Framework of Bolivian NGO Microfinance Institutions, perceptions on risk management, solvency and social performance*". CERMI – Bruselas, Junio 2009, Primer Encuentro Europeo de Investigación en Microfinanzas.
151. Hamel, G. (1996): "*Strategy as Revolution*". Revista HBR, July August 1996.
152. Hamel, G. (2000): "*Leading the Revolution*" Ed. Harvard Business School Press 2000.
153. Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990): "*The core competency of the corporation*". Harvard Business Review vol. 68; 1990.
154. Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1996): "*Competing for the future*" Ed. Harvard Business School Press 1994.
155. Harrigan, K.R. (1981): "*Barriers to entry and competitive strategies*". Strategic Management Journal, 2, págs. 395–412, 1981.
156. Healy, P. y Palepu, K. (2003): "*The Fall of Enron Backruptcy*", Journal of Economic Perspectives, Spring 2003.

157. Henderson, B. (1979): "*Henderson on Corporate Strategy*" Ed. Cambridge, Mass., 1979.
158. Herrmann, P (2005); "*Evolution of strategic management: the need for new dominant designs*" International Journal of Management Reviews, vol. 7, issue 2, 2005.
159. Hiller, H. y DiLuzio, L. (2003): "*The interviewee and the research interview: analyzing a neglected dimension in research*". Canadian Review of Sociology and Anthropology, November 2003.
160. Hollis, A. y Sweetman, A. (1997a). "*Microcredit in pre-famine Ireland*". University of Calgary, April 1997.
161. Hollis, A.: Sweetman, A. (1997b). "*Complementarity, Competition and Institutional Development: The Irish Loan Funds through Three Centuries*". University of Calgary, March 1997.
162. Hollis, A. y Sweetman, A. (1998). "*Microcredit, what can we learn from the past?*". World development. Vol 26, nr. 10. 1998.
163. Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. y Yiu, D. (1999): "*Theory and Research in strategic management: swings of a pendulum*". Journal of Management 1999.
164. Hoskisson, R.; Eden, L.; Ming Lau, Ch. y Wright, M. (2000): "*Strategy in emerging economies*". Academy of Management Journal 2000.
165. Hubbard, T. (2004): "*Affiliation, integration and information: ownership incentives and industry structure*". Journal of Industrial Economics 2004.
166. Hunger, J.D. y Wheelen T.L. (1996): "*Strategic Management*". 5ta edición, Editorial Addison Wesley 1996.
167. IADB (2007): "*Microscope on the microfinance Business Environment in Latin America 2007*".
168. IADB (2008): "*Microfinance in Latin America and the Caribbean*" ; 2008

Data Update - IADB 2008.

169. Jansson, T. y Wenner, M. (1997); "*Financial regulation and its significance for microfinance in Latin America and the Caribbean*" IADB, December 1997.
170. Jansson, T y Taborga, M. (2000); "*The Latin American Microfinance industry, how does it measure up*" IADB 2000.
171. Jellinek, M. (1979). "*Institutionalizing Innovation, a study of organizational learning systems*", Ed. New York Praeger 1979.
172. Johnson, G y Scholes, K (2001); "*Dirección Estratégica*" 5ta ed.. Ed. Prentice Hall 2001.
173. Johnson, G., Scholes, K y Whittington, R. (2006); "*Dirección Estratégica*" 7ma ed. Ed. Prentice Hall 2006.
174. Kah, J. M. L.; Olds, D. y Kah, M.M.O. (2005): "*Microcredit, Social Capital and Politics. The case of a small rural town, Gossas, Senegal*". Journal of Microfinance, volume 7, nr. 1, summer 2005, Marriott School.
175. Kang, M. G. (2007); "*Innovative agricultural insurance products and schemes*" Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome 2007.
176. Kaplan, R. y Norton, D. (1992): "*Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*", Harvard Business Review, Enero-Febrero de 1992.
177. Kaplan, R. y Norton, D. (1996): "*The Balanced Scorecard*", Harvard Business School Press, 1996.
178. Kaplan, R. y Norton, D. (2001); "*The strategy focused organization*", Ed. Harvard Business School Press, 2001.
179. Karnani, A. (2007): "*Microfinance misses its mark*", Stanford Social Innovation Review, Summer 2007

- report, 2008*". Microfinance Information Exchange, September 2008.
246. MIX Paraguay (2008), "Análisis e Informe de *benchmarking de las Microfinanzas en Paraguay 2008*". Microfinance Information Exchange, Noviembre de 2008.
 247. MIX Ecuador (2008): "Análisis e Informe de *benchmarking de las Microfinanzas en Ecuador 2008*". Microfinance Information Exchange, Noviembre de 2008.
 248. MIX Bolivia (2008): "Análisis e Informe de *benchmarking de las Microfinanzas en Bolivia 2008*". Microfinance Information Exchange, Diciembre 2008.
 249. MIX Perú (2008): "Análisis e Informe de *benchmarking de las Microfinanzas en Perú 2008*". Microfinance Information Exchange, Octubre de 2008.
 250. MIX (2009): "*Microfinance analysis and benchmarking report, 2009*" – *Latin America and the Caribbean*, Microfinance Information Exchange, January 2010.
 251. MIX Brasil (2009): "Análisis e informe de *benchmarking de las microfinanzas*". Microfinance Information Exchange, Abril 2010.
 252. MIX Colombia (2009): "*Colombia 2009, Primera aproximación al Mercado Microfinanciero*" – Microfinance Information Exchange (MIX), Diciembre de 2009.
 253. MIX (2010a): "*Microfinanzas en América Latina y el Caribe. Tendencias 2005-2009*". Microfinance Information Exchange, Mayo 2010.
 254. MIX (2010b): "*Microfinance Americas 2010, The Top 100*"; MIX, Microfinance Information Exchange, 2010 Edition.
 255. Montañéz Serrano, M. (2009): "*Metodología y Técnica Participativa: Teoría y práctica de una técnica de investigación participativa*". Editorial

UOC, Barcelona 2009.

256. Morduch, J. (2000): "*The microfinance Schism*" World Development Vol. 28, no. 4, 2000.-
257. Morduch, J. y Armendáriz, B. (2005): "*The Economics of Microfinance*", MIT Press Books, 2005.
258. Morse, J. y Lorsch, J. (1970): "*Beyond theory Y*". Harvard Business Review, May-June 1970.-
259. Mosley, P. (1999): "*Microfinance and poverty: Bolivia case study*". University of Reading, May 1999.
260. Moss Kanter, E. (1994); "*Collaborative Advantage: the Art of the Alliance*" – Harvard Business Review nr. 72, July August 1994.
261. Mutua, K.; Nataradol, P. y Otero, M. (1996). "*The View from the Field: Perspectives from Managers of Microfinance Institutions*". Journal of International Development 8:2, págs. 179 a 193.
262. Nardone, M. y García, G. (2006). "*Los grupos solidarios de microcréditos y la generación de capital social*", Universidad de El Salvador (Argentina), Instituto de Investigación en Ciencias Sociales 2006.
263. Navajas, S. y Schreiner, M.; (1998): "*Apex Organizations and the growth of microfinance in Bolivia*"; report prepared for the CGAP-OSU Research Project on microfinance Apex Mechanisms, May 1998.
264. Navajas, S.; Schreiner, M.; Meyer R.L.; González-Vega, C.; Rodríguez-Meza, J. (2000): "*Microcredit and the poorest of the poor: Theory and Evidence from Bolivia*". World Development Journal 2000.
265. Navajas, S. y Tejerina, L. (2006): "*Las microfinanzas en América latina y el Caribe, ¿cuál es la magnitud de Mercado?*" – IADB 2006.
266. Navajas, S. y Tejerina, L. (2006): "*Microfinance in Latin America and the Caribbean, connecting supply and demand*", IADB, November 2006.

279. Peck Christen, R. (2012): "*Microfinance in Latin America*", report prepared for the International Seminar on Microfinance in China and Latin America, Nov. 1-2, 2012. People's Bank of China and The Inter-American Development Bank.
280. Peng, M. W. (2003): "*Institutional transitions and strategic choices*". *Academy of Management Review*, 275–96, 2003.
281. Penrose, E. (1959): "*The Theory of the growth of the firm*". Oxford, Ed. Blackwell 1959.
282. Pleshko, L. P. (2006): "*Product growth strategies of the Miles and Snow strategic groups*" *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Volume 5, Number 1 New Orleans, 2006.
283. Pollinger, J. J.; Outhwaite, J.; Cordero Guzmán, H. (2007): "*The question of sustainability for microfinance institutions*". *Journal of small Business Management* 2007.
284. Porter, M. (1979). "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review* – Marzo - Abril de 1979.-
285. Porter, M. (1980): "*Competitive Strategy, Techniques for analyzing Industries and Competitors*", Ed. Free Press, New York 1980.
286. Porter, M. (1982): "*Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*" Ed. CECSA, 1era ed.
287. Porter, M. (1985): "*Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*" Ed. Free Press 1985.
288. Porter, M. (1996): "*What is strategy?*", *Harvard Business Review*, Nov 1996.
289. Porter, M. (1998): "*On competition*" Harvard Business School Press. Versión en español: "*Ser competitivo*", Ediciones Deusto 2003.
290. Porter, M. y Kramer, M. R. (1999); "*Philantropy's New Agenda: Creating*

- Value*". Harvard Business Review Nov –Dic. 1999.-
291. Porter, M. y Kramer, M.R. (2006); "*Strategy & Society, the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*". HBR, Dec 2006.-
 292. Prahalad, C.K., (2006): "*The Fortune at the Bottom of the pyramid – eradicating poverty through profits*". Ed. Wharton School Publishing, paperback edition. 2006.
 293. Prahalad, C.K. y Bettis, R. (1986). "*The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance*" – Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986.
 294. Quinn, J.B. (1980a): "*Strategies for Change, logical incrementalism*". Homewood Irwin 1980.
 295. Quinn, J.B. (1980b): "*Managing strategic change*". Sloan Management Review, summer 1980.
 296. Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997); "*El incrementalismo lógico, como manejar la formación de estrategias*". En Mintzberg, H.; Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997); "*El proceso estratégico; contexto, conceptos y casos*" – Ed. Prentice Hall, edición breve, 1997, 1era. edición en español.
 297. Quirós, R., Rodríguez Meza, J. y González Vega, C. (2003). "*Tecnología de crédito rural de Crecer en Bolivia*" – Development Alternatives Inc., Proyecto SEFIR, USAID Bolivia, Junio 2003.
 298. Ramírez, A. (2004) "*The microfinance experience in Latin America and the Caribbean*". LAEBA research conference on microfinance in Latin America and Asia. Asian Development Bank Institute, 4-8 October 2004.
 299. Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile A.G. (2008): "*Informe Estado de las Microfinanzas en Chile 2007*", Santiago 2008.
 300. Reichardt, Ch. y Cook, T. (1979/1982): "Más allá de los métodos

- cualitativos versus los cuantitativos”. Revista “Estudios de psicología” nro. 11, 1982.
301. Rhyne, E y Otero, M. (1994): “*Financial Services for Microenterprises: principles and institutions*”. Capítulo 1 de “*The New World of Microenterprise Finance*”, 1994, Ed. Kumarian Press.
 302. Rhyne, E. y Otero, M. (2006). “*Microfinance through the next decade: visioning the who, what, where, when and how*” – Paper commissioned by the global microcredit summit 2006.
 303. Rhyne, E. y Rotblatt, L. (1994). “*What makes them tick, exploring the anatomy of major microenterprise organizations*” – Acción International September 1994, reprint in 1997.
 304. Robbins, S. y Coulter, M. (2005): “*Administración*”. Ed. Prentice Hall, 8va. Edición 2005.
 305. Robinson, M. (1994): “*Savings Mobilization and Microenterprise Finance: The Indonesian Experience*” en “*The New World of Microenterprise Finance*” de Otero, M. y Rhyne, E.; Kumarian Press 1994. ,
 306. Rosales, R. (2006): “*Regulation and Supervision of Microcredit in Latin America*” en „*An Inside View of Latin American Microfinance*“ de Berger, M.; Goldmark, L. y Miller-Sanabria, T.; IADB 2006.
 307. Rosenberg, R. (2009): “*Measuring Results of Microfinance Institutions: minimum indicators that donors and investors should track*” – *A Technical Guide*. CGAP- June 2009.
 308. Ross, G. y Kay, M. (1994). “*Toppling the pyramids: redefining the way companies are run*”. Ed. Random House 1994.
 309. Rossman, G. B. y Wilson, B. L., (1984). “*Numbers and words, combining quantitative and qualitative methods in a single large scale evaluation method*”. Evaluation Review 1984.

- Acción Internacional. Microfinance Risk Management and Center for Social Development, Washington University in St. Louis, Nov. 2000.
321. Schreiner, M. (2002a): "*Scoring, the next breakthrough in Microfinance?*", paper prepared for the Consultative Group to Assist the poor (CGAP), June 11, 2002.
 322. Schreiner, M. (2002b): "*Ventajas y Desventajas del Scoring Estadístico para las Microfinanzas*", Microfinance Risk Management, 11 de Setiembre del 2002.
 323. Schreiner, M. y Colombet, H. H. (2001): "*From urban to rural, lessons for microfinance from Argentina*". Development Policy Review, 2001.
 324. Schreiner, M. y Yaron, J. (2001): "*Development Finance Institutions: Measuring Their Subsidy*". Washington DC: World Bank, 2001.
 325. Schroeder, R. (1992): "*Administración de Operaciones*". Editorial Mc Graw Hill, 3era ed. en español, 1992.
 326. Schwartz, P. (1996): "*The Art of the Long View*". Ed. Currency Double Day, 1era ed. 1991.
 327. Seibel, H.D. (1997): "*Upgrading, Downgrading, Linking, Innovating. Microfinance Development Strategies – A Systems Perspective –*". University of Cologne Development Research Center, working paper nr. 1997-6; 1997.
 328. Seibel, H. D. (2005): "*Does History Matter?, The old and the new world of microfinance in Europe and Asia*". University of Cologne development research center, October 2005.
 329. Senge, P. (1995): "*La Quinta Disciplina*", Ed. Granica 1995.
 330. Seidman, I. (1998): "*Interviewing as Qualitative Research. A guide for Researchers in Education and the Social Sciences*". New York, Teachers College Press, 1998, 2nd Edition.

- USAID – Agencia Estadounidense de Cooperación Internacional: www.usaid.gov , visitada el 2 de Marzo del 2011.
- Zoom Microfinanzas (2005): *“Las cooperativas de ahorro y crédito en Perú y Ecuador y el desarrollo de servicios financieros rurales”*. Número 17, Diciembre del 2005, www.ruralfinance.org, visitado en Noviembre del 2011.

ANEXO

