

10. Factores que explican los impactos y /o las limitaciones

10.1 Análisis de la intervención de MMR-CREDIMUJER y del modelo BC a través de los resultados

Esta sección tiene el objetivo de analizar hasta qué punto es posible explicar los cambios positivos logrados en la vida de las mujeres (ó la ausencia de cambios en ciertos aspectos) a través de las acciones del Programa CREDIMUJER, así como también a través de las características del modelo aplicado y la dinámica de grupos que se genera con el funcionamiento de los bancos.

El estudio pone énfasis en la mejora de la valoración de las mujeres, en su empoderamiento y mejora de su estatus, en tal sentido, el modelo financiero es un medio para lograrlo. Los ajustes al modelo se analizan en coherencia y en respuesta a su contribución a lo primero.

Para desarrollar esta parte, el estudio se basa tanto en la opinión de las socias de los bancos como en aquella de las promotoras u oficiales de crédito. En el caso de las primeras, la encuesta incluyó una sección de opinión sobre los servicios y las características centrales del modelo BC, así como sobre las características centrales de la ejecución del modelo por MMR-CREDIMUJER y desde su misión y objetivos. Los resultados de los grupos focales permiten ahondar en los principales aspectos que estas opiniones señalan.

En el caso de la opinión de las promotoras (u oficiales de crédito), se sostuvieron dos reuniones de trabajo con los equipos de promoción al inicio del estudio y al concluir el trabajo de campo en cada una de las regiones. Las reuniones sostenidas con los equipos de cada región permitieron reforzar y/o levantar una serie de puntos de interés para el estudio a partir del sondeo y análisis de la visión de las promotoras sobre el desempeño actual de los bancos, las socias y el modelo.

10.1.1 Lo bueno, lo malo y lo feo de los BC: Opinión de las socias

La opinión de las socias acerca de las bondades y limitaciones de los BC es diversa, sin embargo se puede identificar aspectos o puntos sobre los cuales las opiniones tienden a aglutinarse sea a favor o en contra. Estos aspectos son: el esquema de garantías solidarias (y sus consecuencias); las reuniones de socias, las características del préstamo (intereses y plazo) y el ahorro en el sistema BC.

Entre los aspectos que más gustan a las socias en ambas regiones se coincide en la facilitación de los préstamos, las reuniones de pago, el ahorro. Mientras que lo que menos gusta en ambas regiones también encuentra coincidencia en torno al esquema de garantía solidaria y sus consecuencias, y lo intereses.

Opinión – Puno

Garantías solidarias

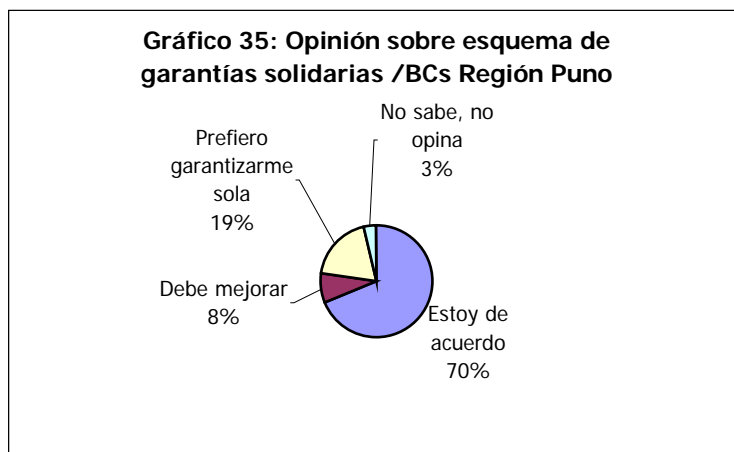
Preguntadas sobre qué opinan del esquema de garantías solidarias, es decir sobre el hecho que cada una garantiza a otras y otras las garantizan a ella en caso que alguna no pueda cumplir con el pago, las dos terceras partes de las socias consultadas en Puno indican estar de acuerdo (Cuadro 80).

Una tercera parte en cambio opina que debe mejorarse el planteamiento o que prefieren garantizarse solas, *“cada una debe ser responsable por su préstamo”*. Es una proporción alta de socias por lo que es necesario analizar con más detalle el funcionamiento del esquema solidario, lo que hacemos en el capítulo 10, al momento de analizar los costos del sistema para las socias.

Cuadro 80: Opinión sobre el esquema de garantía solidaria

Opinión sobre esquema de garantías sol.	Número	%
Estoy de acuerdo	138	68.7
Debe mejorar	17	8.5
Prefiero garantizarme sola	39	19.4
No sabe, no opina	7	3.5
	201	

Fuente: Procesamiento de Encuesta "Estudio de los impactos de los BC 1997-2003 /Movimiento Manuela Ramos". Elaboración propia.



Si se coteja la cifra que señala un acuerdo mayoritario con el esquema de garantía solidaria con las respuestas vertidas por las mismas socias en otras preguntas de opinión, se encuentra que estas últimas refuerzan más bien el conjunto de opiniones más críticas o de reserva frente al esquema y sus consecuencias.

Preguntadas abiertamente sobre aquello que no les gusta del BC, en el gráfico # puede apreciarse que los aspectos ligados al funcionamiento del esquema de garantía solidaria y a sus consecuencias, como la impuntualidad y tardanzas de las socias, las socias morosas y el conflicto entre socias representan el 37 % de los aspectos que menos gustan a las mujeres consultadas.

Cabe preguntarse entonces ¿por qué son tan molestas las condiciones y consecuencias del esquema solidario para el tercio de las socias consultadas?.

Lo que más gusta de los BC

Préstamo y sus características

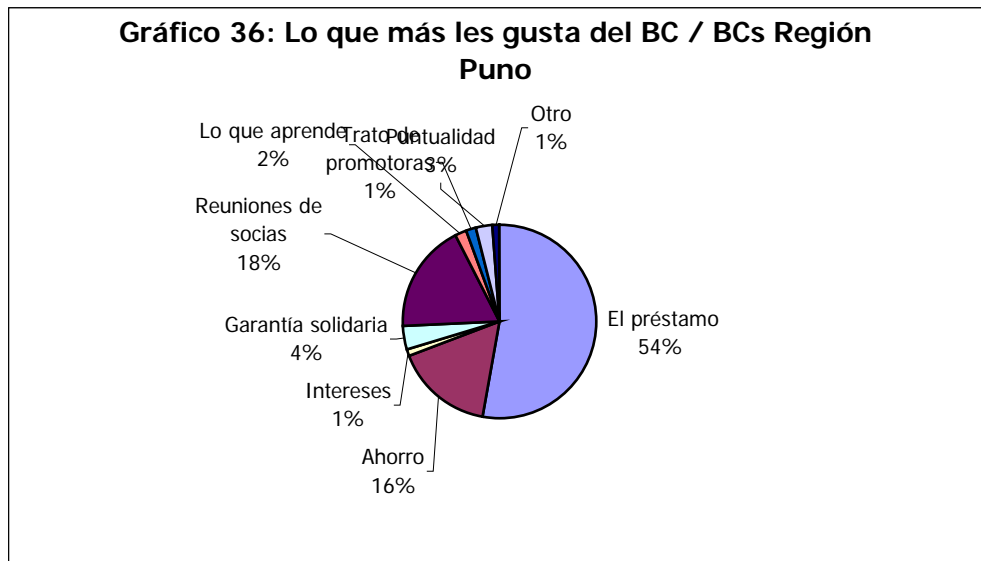
Lo que más se valora de los BC es el acceso que estos han permitido a los préstamos, las mujeres sienten que se les ha facilitado dicho acceso, según muestra el gráfico 36 (Véase resultados de grupos focales con socias en ANEXO 3 y también los testimonios de las socias retiradas voluntariamente en el siguiente acápite)

Reuniones de las socias

Las reuniones de socias y los aspectos ligados a ellas como el aprendizaje que permiten se ubican en segundo lugar entre los aspectos o elementos BC que más gustan a las socias consultadas. Los grupos focales con las socias permitieron conocer con más detalle las dos

caras de las reuniones para las socias, en general las mujeres presentan sentimientos encontrados con respecto a estas reuniones, lo que analizamos en el Capítulo 10.

El ahorro



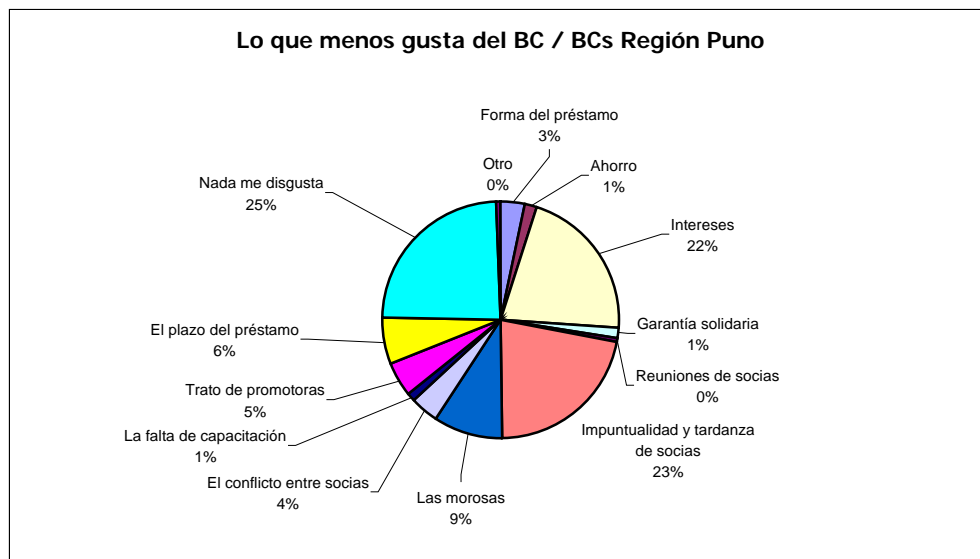
En tercer lugar, las mujeres valoran el ahorro.

Lo que menos gusta de los BC

Intereses y garantías solidarias

Lo que menos agrada de los BC son los elementos vinculados al funcionamiento del esquema de garantías solidaras. En conjunto estos representan el 37% de aquello que menos gusta a las socias consultadas, según muestra el gráfico 37. Estos resultados deben ligarse necesariamente a los diversos costos que enfrentan las mujeres que participan en el sistema (costos de oportunidad altos, costos de transacción altos, costos sociales también altos) más allá de lo que significan los intereses y comisión (Véase Capítulo 10).

En segundo lugar (22%) aparecen los intereses del sistema, estos son considerados altos además de mantenerse iguales cualquiera sea el saldo de la deuda. En tercer lugar (6%) se menciona el plazo del préstamo. Sumados ambos representan el 28% de los elementos que



menos gustan de los BC.

En cuarto lugar (5%) se señala que lo que menos gusta es el trato de las promotoras. Si bien es un porcentaje pequeño, indica sin embargo la existencia de un malestar entre las socias que debe atenderse pues fue ratificado en el trabajo de grupo focal con las socias de los BC y también con el grupo de socias retiradas voluntariamente. (Véase también resultados de grupos focales con socias en ANEXO 3).

Cabe también indicar que una cuarta parte de las consultadas (25%) manifestó que nada les disgustaba de los BC.

Sobre las características del préstamo

Las mujeres fueron consultadas sobre aquello que harían si los préstamos en los BC fueran de un mayor monto y /o de mayor plazo. Más de las dos terceras partes indicó que lo usaría en el negocio que desarrollaban en la actualidad, mientras que más de una quinta parte manifestó que cambiaría de negocio (Véase Cuadro 48).

Cuadro 81:

Qué harías con el préstamo....	Número	%
Lo usaría en el mismo negocio	155	77.1
Cambiaría de negocio	44	21.9
Iniciaría un negocio (no lo tiene)	2	1.0
Total	201	100

Fuente: Procesamiento de Encuesta "Estudio de los impactos de los BC 1997-2003 /Movimiento Manuela Ramos". Elaboración propia.

Entre las socias que cambiarían de negocio al contar con préstamos de mayor monto y plazo, el 76% se cambiaría hacia actividades que perciben les permitirían la generación y apropiación de un mayor porcentaje del valor creado (actividades que integran producción + transformación + comercialización de bienes y servicios). El resto de mujeres que cambiaría de negocio lo haría a actividades de comercio al por mayor.

Cuadro 82:

¿A qué tipo de negocio cambiaría?	Número	%
Comercio	11	23.9
Producción, transformación Bs y Servicios	35	76.1
Total	46	100

Fuente: Procesamiento de Encuesta "Estudio de los impactos de los BC 1997-2003 /Movimiento Manuela Ramos". Elaboración propia.

Cuadro 83:

Actividad que financiaría / Puno	
Comercio al por mayor	Juguetes
	Telas
	Artefactos
	Confecciones
Producción Bienes y Servicios	Ganado
	Panificación
	Artesanías
	Comunicaciones

Fuente: Procesamiento de Encuesta "Estudio de los impactos de los BC 1997-2003 /Movimiento Manuela Ramos". Elaboración propia.

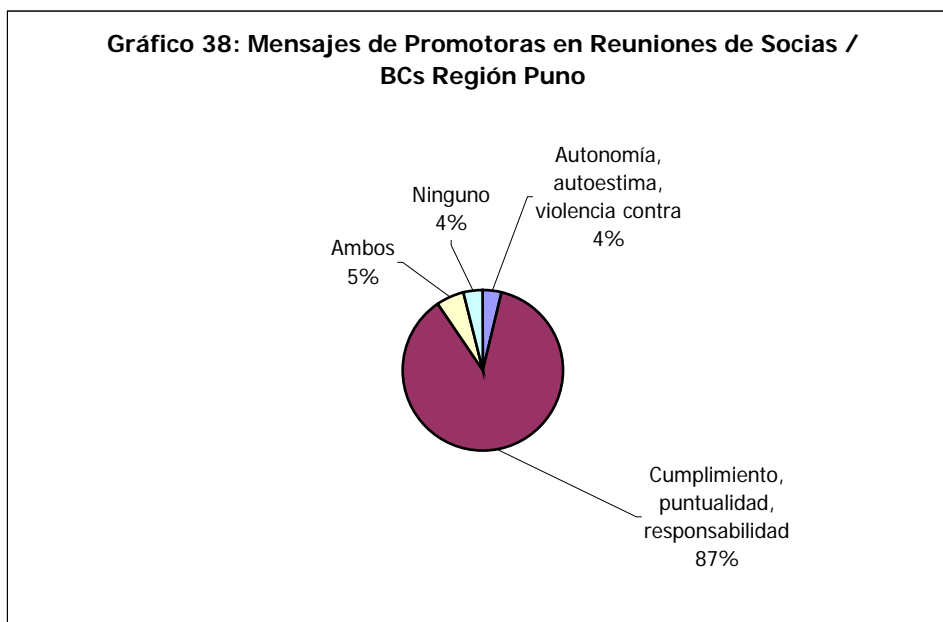
Orientación y enfoque del trabajo del MMR

A través de la opinión de las socias se indagó sobre el contenido/ contenidos que el MMR desde CREDIMUJER, incorpora en las reuniones de pago. Esto se hizo con la finalidad de analizar hasta qué punto los cambios o permanencias identificados en los aspectos de género podían ser atribuidos a un enfoque de género aplicado en el trabajo del MMR - CREDIMUJER en la provisión de crédito.

En los últimos años de la experiencia, CREDIMUJER apostó a la posibilidad de trabajar género desde mensajes y actitudes, por tanto era posible esperar que estos se desarrollaran en las reuniones de pago y a través de los mensajes de las promotoras / oficiales de crédito. Como vimos al inicio del estudio, las reuniones de pago son valoradas también como el espacio que permite el aprendizaje e intercambio para el empoderamiento de las personas.

Con base a la información obtenida de las socias consultadas en Puno, no parece posible atribuir algunos de los cambios observados en las relaciones de género a alguna acción específica del MMR (mensajes o actitudes propuestas), además y más allá del hecho financiero de proveer de crédito a las mujeres. Como muestra el gráfico 38 , las reuniones de pago, el espacio privilegiado por los ejecutores de los BC para transmitir mensajes y actitudes acordes con la misión de cada institución, en el caso de MMR- CREDIMUJER se abocan a la fecha, de manera abrumadora, a transmitir mensajes ligados al cumplimiento del préstamo y a la cobranza del mismo desde el trabajo de las promotoras / oficiales de crédito.

El 87% de las socias consultadas indica que se tocan temas de cumplimiento, honestidad, puntualidad. Sólo un 4% indica que se trata de temas orientados a atacar desigualdades de género, vinculados a la misión del MMR. Un 5% anota que se tocan ambos temas.



Estos resultados explican en parte, por qué algunos cambios observados en algunos aspectos clave en el trabajo de género (disponibilidad y uso del tiempo, salud de la mujer, redistribución de roles) no han llegado a ser sustantivos. La mayoría de impactos observados por tanto son atribuibles en gran medida al poder y potencial del crédito en sí mismo.

Los resultados observados en el gráfico explican también el carácter y énfasis netamente financiero que la intervención del MMR ha tenido a la fecha en su trabajo de micro financiamiento.

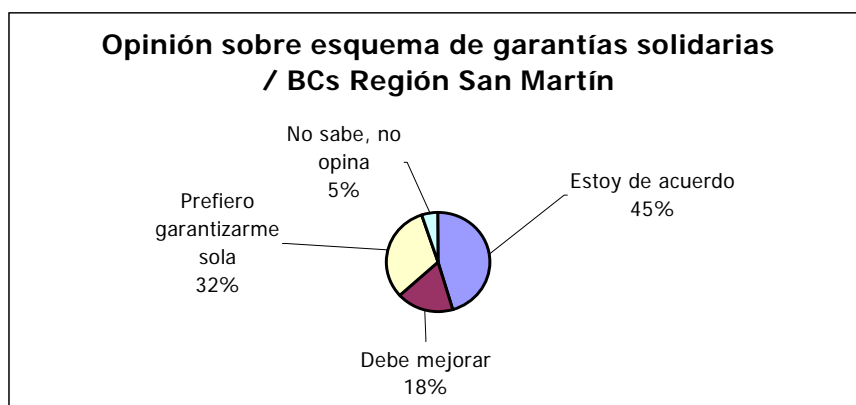
Opinión San Martín

Garantías Solidarias

Preguntadas por su opinión sobre el esquema de garantías solidarias, las mitad de las socias consultadas en San Martín indicaron que preferían garantizarse solas o que el esquema debía ser mejorado. El 45 % indica estar de acuerdo. El nivel de desacuerdo es alto, mayor aún que en Puno.

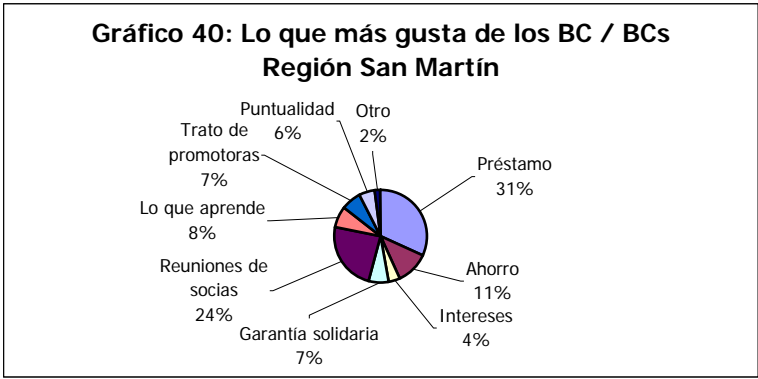
Si esta información se analiza también con relación a la información sobre los elementos que menos gustan en los BCs, se encuentra que el nivel de desacuerdo con el esquema de garantías solidarias y sus consecuencias es realmente muy alto en San Martín (Gráfico 39). Casi el 77% de los elementos que menos gustan de los BC se relacionan con el esquema de garantía solidarias.

Lo anterior explica la alta rotación de socias que se observa en los BC de San Martín y obliga a plantear, a la brevedad, alternativas financieras **menos costosas** para socias con un perfil más dinámico, como es el caso de las mujeres puneñas por su alta movilidad espacial o para el caso de aquellas mujeres en zonas con mayores niveles de ingresos como es el caso de las mujeres en San Martín.



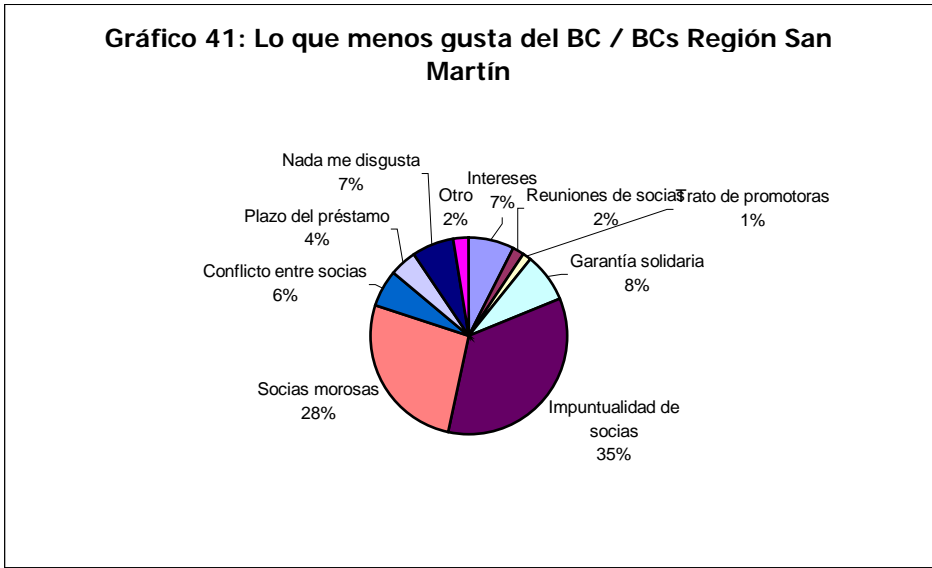
Lo que más gusta de los BC

Lo que gusta en primer lugar en San Martín son las reuniones y los elementos vinculados a estas (lo que aprenden en ellas) que en conjunto alcanzan a ser el 32%. En segundo lugar (31%) se valora la facilitación de los préstamos (que son oportunos y salen en las fechas previstas, cosa que no ocurre con otros oferentes, según declararon las socias que se retiraron voluntariamente. Véase ANEXO 4).



Lo que menos gusta de los BC

Los aspectos relacionados al esquema de garantías solidarias tales como, la impuntualidad de las socias, los casos de mora, el conflicto que se desata entre las socias cada vez que se presenta un caso de incumplimiento de pago y se debe echar a andar el aparato "solidario" constituyen el conjunto de elementos que menos convencen a las socias en San Martín en el sistema de bancos. Representan casi la totalidad de los aspectos que no gustan en los BC (el 77%).



Sobre las características del préstamo

Las mujeres fueron consultadas sobre aquello que harían si los préstamos en los BC fueran de un mayor monto y /o de mayor plazo. Más de las dos terceras partes indicó que lo usaría en el negocio que desarrollaban en la actualidad, mientras que más de una quinta parte manifestó que cambiaría de negocio.

Cuadro 84

Qué harías con el préstamo..../SM	Número	%
Lo usaría en el mismo negocio	149	74.1
Cambiaría de negocio	43	21.4
Iniciaría un negocio (no lo tiene)	9	4.5
Total		

Fuente: Procesamiento de Encuesta "Estudio de los impactos de los BC 1997-2003 /Movimiento Manuela Ramos". Elaboración propia.

Cuadro 85

¿A qué tipo de negocio cambiaría?	Número	%
Comercio	21	48,8
Producción, transformación Bs y Servicios	22	51,2
Total	43	

Fuente: Procesamiento de Encuesta "Estudio de los impactos de los BC 1997-2003 /Movimiento Manuela Ramos". Elaboración propia.

Entre las socias que cambiarían de negocio al contar con préstamos de mayor monto y plazo el 51.2% se cambiaría hacia actividades que evalúan les permitirían la generación y apropiación de un mayor porcentaje del valor creado, actividades que integran producción + transformación + comercialización de bienes y servicios (Véase Cuadro: #). El resto de mujeres que cambiaría de negocio lo haría a actividades de comercio al por mayor.

Cuadro 86: Actividad que financiaría / SM

Sector	Actividad
Comercio al por mayor	Abarrotes
	Textiles
Producción Bienes y Servicios	Avícola
	Restaurante
	Confecciones
	Hospedaje

Fuente: Procesamiento de Encuesta "Estudio de los impactos de los BC 1997-2003 /Movimiento Manuela Ramos". Elaboración propia.

Orientación y enfoque de trabajo del MMR

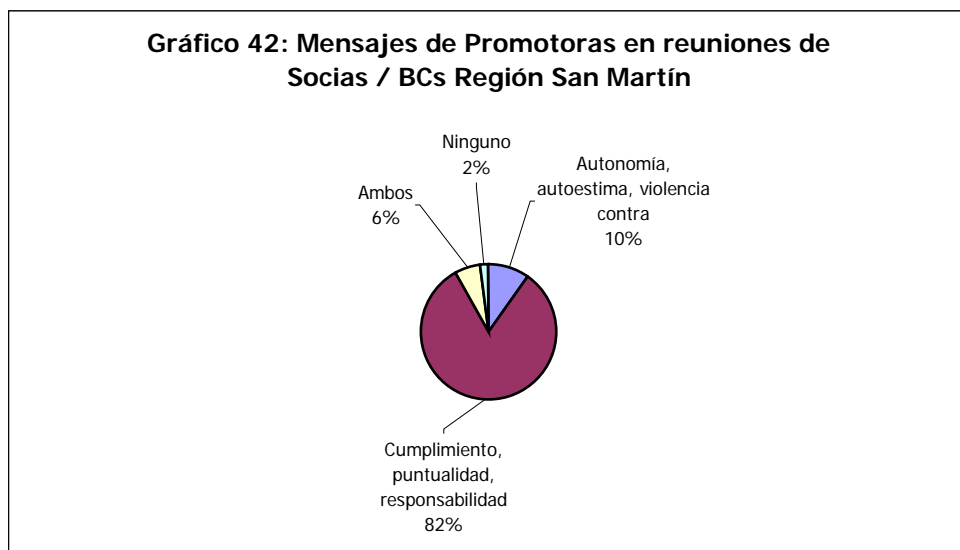
Como muestra el gráfico 42, al igual que en el caso de Puno, las reuniones de pago en San Martín transmiten y afianzan mensajes relativos al préstamo y al cumplimiento de pagos (puntualidad, honestidad, responsabilidad, solidaridad), se trata de aspectos neutrales en términos de género.

Las reuniones de pago, el espacio privilegiado por los ejecutores de los BC para transmitir mensajes y actitudes acordes con la misión de cada institución, en el caso de MMR-CREDIMUJER se abocan a la fecha, de manera abrumadora, a transmitir mensajes ligados al cumplimiento del préstamo y a la cobranza del mismo desde el trabajo de las promotoras / oficiales de crédito.

Un 16% de las socias consultadas indicó que en las reuniones las promotoras / oficiales de crédito tocaban temas relativos a su desarrollo como mujeres y desde una perspectiva de género (autonomía, autoestima, violencia contra la mujer etc.).

Estos resultados explican en parte, por qué algunos cambios observados en algunos aspectos clave en el trabajo de género (disponibilidad y uso del tiempo, actitudes frente a la violencia) no han llegado a ser sustantivos. La mayoría de impactos observados por tanto son atribuibles en gran medida al poder y potencial del crédito en sí mismo.

Los resultados observados en el gráfico explican también el carácter y énfasis netamente financiero que la intervención del MMR ha tenido a la fecha en su trabajo de micro financiamiento.



10.1.2 Las prácticas en la intervención del MMR - CREDIMUJER

Analizamos a continuación los aspectos que la opinión de las socias resalta con relación al modelo y la intervención del MMR – CREDIMUJER.

Facilitación de préstamos: Plazo y evolución hacia actividades de mayor acumulación

“A mi me gustaría conocer como han aportado cada institución a las mujeres. A pesar de la competencia hay algunas cosas de nuestra metodología que son rescatables y valoradas por las mujeres, nosotras cobramos al mes. He oído a mujeres decir que van a dejar Promujer para venir a MMR ya que Pro Mujer cobra cada quince días”. (Elizabeth, Oficial de crédito en Puno – Chucuito)

El MMR – CREDIMUJER en ambas regiones trabaja en zonas en las que operan otras instituciones de micro financiamiento (ADRA, CARITAS, PRO Mujer, Edificar). Uno de los rasgos que más ha distinguido al MMR – CREDIMUJER de los otros y que es valorado por las clientas el préstamo a un mes que a diferencia de los préstamos a quince días que ofrecen otros. Las mujeres valoran los préstamos a un mes porque les da tiempo a pagar con menos stress o porque eso les permite financiar actividades de mayor plazo.

Las reuniones de pago: el poder atribuido y el poder real del espacio

Las entrevistas a los especialistas y las reuniones sostenidas con los equipos de trabajo y de dirección del MMR- CREDIMUJER, señalaron que se otorga importancia crucial a las reuniones de pago que, mensual y quincenalmente, se desarrollan dentro de la metodología BC. Estas reuniones se valoran (desde los ejecutores) como **el espacio** que permite aportar los elementos necesarios para contribuir al empoderamiento y mejor valoración de las mujeres sin recurrir a otros espacios e incurrir en mayores costos tanto para la institución como para las mujeres y a las que cada institución da contenido según su misión.

Por las opiniones de las socias en ambas regiones se observa que las reuniones generan sentimientos encontrados para las socias, por un lado es el segundo elemento que más se valora de los BC, principalmente porque es un espacio en el que interactúan con otras mujeres y en espacial porque representan para las socias un espacio distinto al hogar y al negocio (Véase opinión de socias retiradas en siguiente acápite). Por el lado de la interacción entre ellas mismas, las reuniones se valoran altamente.

Existen también otros aspectos en los cuales las reuniones constituyen un espacio que les genera conflictos. Las reuniones de pago cuentan con una duración promedio de dos horas (que puede fácilmente alargarse dependiendo de la asistencia de las socias). Durante estas 2 a 3 horas, las mujeres se angustian pensando en quien no vendrá y si habrá que juntar para la cuota de alguien, pensando a su vez en que dejaron la chacra, la casa y el negocio, como sus testimonios indican:

“La hora nos preocupamos porque no llegan puntual y decimos ¿quién no vendrá? ¿nos vamos a quedar todo el día?”. (Grupo focal con socias MMR en Puno, 17 /02/04).

“Renegamos porque tenemos que hacer la chacra, el negocio”. (Grupo focal con socias MMR en Puno, 17 /02/04).

“El crédito individual sería no mas porque así ya no esperamos a nadie si vendría o no. Ya no esperamos ni a la promotora. No perdemos tiempo”. (Grupo focal con socias MMR en Puno, 17 /02/04).

Reuniones de pago y Misión del MMR

Los equipos de MMR – CREDIMUJER indican que en estas reuniones utiliza dos instrumentos básicos: los mensajes y las actitudes que alientan y que brindan a las mujeres en el espacio de reuniones. En ellos prepararían el terreno que permitiría los cambios buscados en la vida de estas mujeres en especial en los aspectos de interés central en la misión de MMR (personal, pareja, mercado).

La revisión de las agendas de reunión muestra que estas incluyen sólo temas relativos al pago de los préstamos. Por los resultados de la encuesta puede indicarse que algunas promotoras incluyen temas relativos a la misión del MMR, la debilidad reside en que estos mensajes dependen de la disposición de la promotora, del tiempo que quede en las reuniones, se hacen sin una programación que responda a una planificación en base a un diagnóstico anual de cómo van las mujeres socias, de sus necesidades de cambio.

Este trabajo, crucial en términos de la misión del MMR, ha sido así espontáneo y no planificado, no está estructurado de manera que no hay metas temáticas, tampoco se apoya en instrumentos que, sin salir del esquema especializado y sin invertir mayor tiempo, permitan reforzar el tratamiento de estos temas (socio dramas, canciones, paneles, concursos relacionados a temas clave en género y mujer empresaria).

No se trata de generar nuevos espacios o de capacitaciones, sino de hacer más efectivo lo que ya se ha hecho de manera espontánea y no estructurada. Se trata de hacer concreto el valor agregado que el MMR busca darle a una intervención de crédito desde su misión.

Misión MMR y sostenibilidad

“Yo pregunto ¿cómo permiten las mujeres que les peguen?. Dicen que lo soportan por amor ¿eso es amor?” (Antonietta, 49 años, Grupo focal con socias de los BC MMR. Tarapoto 09.03.04).

“Por eso, yo siempre he dicho y pedido al final de cada ciclo para que MMR nos de charlas, nos de ese beneficio social. Cinco años ya va, estamos en el noveno ciclo y no da esas charlas y no hay **beneficio social**. MMR nos debe orientar en eso. A nosotras escuchar eso un rato al finalizar la reunión no nos hace problema” (Maritza, 43 años, Grupo focal con socias de bancos MMR- Tarapoto 09.03.04)

“Una pregunta quiero hacerle ¿en esta región, MMR sólo trabaja con crédito? He visto en otros lugares que trata temas sobre la protección de la mujer. ¿Por qué aquí no lo hacen?. Aquí debe haber apoyo emocional y mental a la mujer”. (Oliger 41 años, Grupo focal con esposos de socias de bancos MMR. Tarapoto 09.03.04)

En general en ambas regiones el tema de sostenibilidad se convirtió en la prioridad del programa. En ambas regiones además, los últimos años han estado dedicados a superar los problemas de alta morosidad surgidas cuando se decidió crecer aceleradamente. El reto que la sostenibilidad plantea está siendo asumido por las supervisoras de cada región con solvencia, sin embargo estas requieren contar con orientación y precisión permanente desde la gerencia del programa a cerca de la forma cómo la misión del MMR- CREDIMUJER debe ser considerada como una prioridad.

El Ahorro

En tercer lugar el ahorro constituye uno de los aspectos apreciados por las socias de los bancos e incluso por las mujeres que se retiraron voluntariamente (Véase capítulo 10). En Puno el 16% de las socias y en San Martín el 11% manifestaron que es lo que más les gusta de los bancos. Los testimonios recogidos entre las socias retiradas muestran la base netamente ahorradora de este grupo de mujeres que aprecia este aspecto de los BC. Los bancos han permitido a este grupo acceder contar con un fondo personal.

“El ahorro es lo más importante que encontré en el banquito, el ahorro que cada ciclo iba creciendo más...Quería quedarme como ahorrista en el banquito. Ya no teníamos la misma promotora, la nueva cuando quise llevar mi ahorro a fin de mes me cargo 10% por lo que no fui puntual el ciclo anterior. Fue mucho y decidí retirarme. A mi me gustaría seguir siendo ahorrista” (Gladis, 31 años – Puno. Socia retirada voluntariamente).

La posibilidad de ser sólo ahorrista es también una opción que podría contemplarse en términos de nuevos productos financieros. Nuevamente el testimonio de una socia retirada voluntariamente indica la vocación de ahorro de una parte de las clientas y las facilidades que les gustaría ver reflejadas en los BC para este servicio

“Ahora no tengo préstamos, pero soy ahorrista de la Caja Rural. Me gusta de esta Caja que me paga intereses por mis ahorros, en cualquier momento puedo retirar mis ahorros y en cualquier momento puedo pedir un préstamo, no tengo que esperar que empiece un ciclo ” (Olga, 22 años- Maoyobamba, Socia retirada voluntariamente).

El esquema de garantía solidaria: dinámica de los grupos y los conflictos

El esquema de garantías solidarias involucra a las mujeres de los bancos en una dinámica grupal intensa en la que, más allá del nombre solidario, en realidad lo que está en juego es una serie de costos para las mujeres que es necesario tomar en cuenta cuando se evalúa las bondades o limitaciones del modelo. Cuando estos costos aumentan están a la base de los conflictos en los BC.

La información que al respecto se ha podido reunir y analizar indica que los conflictos en los bancos se derivan del funcionamiento del esquema de garantía solidaria, cuando este colisiona con el tiempo, la dinámica y movilidad espacial (organización territorial del negocio) de las mujeres así como con sus relaciones en su entorno.

Los conflictos de interés entre socias, así como aquellos entre las socias y las promotoras se vinculan también con ciertas definiciones de política institucional relacionados a los niveles de productividad, nivel de colocaciones y remuneraciones de promotoras. Como se verá, parece necesario que la definición de políticas institucionales tenga en cuenta y visualice lo que generarán en el complejo tejido de relaciones que los bancos significan una vez que se las aplica. Un adecuado seguimiento a los efectos de las políticas implementadas puede asegurar menores niveles de conflicto en los bancos.

Socias versus socias: consecuencias del esquema solidario

Las mujeres de los bancos comunales al participar de estos se comprometen a desarrollar el llamado “control y presión social” que en buena cuenta significa que deben desempeñar al menos 4 funciones propias de los esquemas de crédito y que por lo general, se encuentran en manos de los oficiales de crédito tales como: seleccionar y calificar, administrar los préstamos y monitorearlos. Todas estas funciones implican/ requieren de tiempo e información, por lo general escasos para las mujeres.

Alcanzar información pertinente y oportuna así como atender las otras funciones implican costos (de oportunidad y de transacción) de los cuales muchas de las mujeres sólo empiezan a ser conscientes una vez que se encuentran inmersas en la dinámica de los bancos y de cara a los conflictos que en esta se generan.

Los conflictos se manifiestan a partir de la ausencia de las socias en las reuniones de pago. Las socias del banco saben que la recuperación debe ser al 100%, cuando una de ellas no asiste a pagar, sale el comité de apoyo hasta el domicilio de la ausente, van a ubicarla donde esté y a ver que ha pasado, qué problema hay, por qué no pagó.

“Ahí es cuando la reunión se alarga y el resto de socias se impacienta y es cuando debemos resaltar que la garantía es solidaria, pues hay bancos en los que no asumen que se deba pagar por otras y entonces pasan a ser morosas (un banco moroso)”.

"Muchas veces las socias desarman y desconocen la garantía solidaria. Se les resalta pero igual la deshacen

Promotoras versus socias: problemas de información y la presión por socias nuevas

La política institucional estipula que los sueldos de las promotoras dependen del nivel de colocaciones que cada una alcance en el conjunto de bancos que promueve. El nivel de conflicto de intereses entre socias y promotoras es también permanente y creciente, mientras las segundas ven en la entrada de las nuevas la seguridad de su sueldo al final del mes, para las socias del banco las nuevas representan el riesgo seguro de tener que pagar por un incumplimiento más, cuando ya perciben que los costos que enfrentan por permanecer en el BC son crecientes.

Ante la pregunta sobre si tuvieran la posibilidad de cambiar algo en los bancos comunales las mujeres socias en Puno y San Martín indican lo siguiente:

Yo ya no recibo socias nuevas (Dionisia)

No recibimos a las morosas y a las que llegan tarde.

Pero si se retira alguien hay que recibir, la promotora obliga a recibir nuevas

Tenemos que conocer y preguntar, es difícil conocer a las nuevas

Se debe hacer préstamos individuales y no grupal porque nos miramos mal entre nosotras, hablamos entre nosotras mal. Puede ser hasta de 5 personas.

Las sanciones

Una de las sanciones inmediatas es que no hay préstamo de la cuenta interna hasta que se pague el 100% a MMR. Por día de atraso existe una sanción, y se les separa al final de ciclo. La expulsión la decide principalmente la promotora, si bien se apoya en algún grado en las socias, la decisión que pesa es la de la promotora según dejan ver los testimonios de las socias retiradas voluntariamente (Véase ANEXO 4). Las socias sujetas a separación son avisadas que " se las retira por tantos días de atraso acumulado".

Se les separa por "chismosas / conflictivas". Por estos apelativos las promotoras se refieren a aquellas socias que comentan con otras sobre los altos intereses, o pasan información sobre los beneficios de otros programas "las que se creen dueñas del banco y quieren decidir quien entra y quien no, las que condicionan a otros, traen billetes falsos, las que traen cizaña, incentivan a que no se ahorre, dominan u manejan el grupo. Pueden traerse abajo el banquito, entonces esa socia debe salir".

10.2 Costos del esquema solidario para las socias

¿Cuánto cuesta en promedio lograr los resultados sociales y económicos observados en la vida de las mujeres socias de los BC? y, ¿a quién le cuesta?.

Se ha hecho una frase común el decir que los programas de micro financiamiento son sencillos en términos del acceso para los grupos excluidos. Se resalta sus bondades por no requerir de "papeleo". Por otra parte se reconoce que estos programas son costosos para los operadores, pero pocas veces se ha reconocido que son especialmente costosos para quienes acceden a estos programas y altamente costosos para quienes permanecen en ellos, principalmente por la tecnología basada en la garantía solidaria.

Como vimos en el análisis de los conflictos en los BC, el esquema solidario implica una serie de costos para la socia que a continuación analizamos a través del siguiente testimonio de una socia que se retiró voluntariamente del banco y cuyo texto reproducimos de forma íntegra porque en general es un estupendo resumen de todos los costos que el esquema solidario acarrea a las socias.

Estuve 2 años en el BC de Manuela. Me retiré del BC porque había varias cosas que no me gustaban. Primero que había un grupo de personas que nos hacían quedar mal a todas. Nos vinculaban con las incumplidas, nosotras siendo cumplidas teníamos que pagar la morosidad de otras. Después no me gustó saber que siendo un banco de la mujer se cobraba un sol diario por la demora. Yo veía a mis amigas que se les cargaba eso y era duro, las he visto sufrir. Todos tenemos problemas. Eso fue acuerdo del banco, todas dijeron sí, sin pensar en las demás.

También teníamos que hacer actividades y parrilladas para pagar por las incumplidas, nos pedían camote, papa etc para no tomar de los ahorros del banco.

Los intereses eran muy altos, los intereses en el BC se acordaron en 3%, pero tan sólo como otras no pagaban lo subieron a 4%. En otros sitios si tu cumples el interés baja. Yo soy cumplida, cuando salí me dieron mis ahorros. Por tardanza pagábamos 0.5 soles.

Yo aprecio la confidencia, en el BC todo se ventila en público y luego sale a todo sitio, he visto sufrir a muchas compañeras por esto.

El trato de las promotoras, hubo una muy dura y de mal trato, sin respeto por las socias.

Las morosas son un problema. Yo nunca llevé gente porque es difícil conocer.

Costos de oportunidad¹

El modelo BC es un modelo complejo en su diseño y en su desarrollo como hemos visto en el capítulo anterior. El esquema de garantía solidaria implica una serie de costos para las socias que pocas veces se hace explícito. Una medida de lo que esa complejidad implica y representa es el tiempo invertido por las mujeres para un préstamo (en un ciclo de préstamo). En el Cuadro 87 hemos consolidado y aproximado las horas que las mujeres invierten según el tipo de cargo que ocupan en el BC.

¹ Entendido como el valor al que se debe renunciar para adquirir un bien o por escoger una alternativa entre otras. Valor que se podría ganar en cualquier otra alternativa distinta a la escogida (Bench, Baxter y Davis: 1991, "Dictionary of Economics", página 314).

Cuadro 87: Tiempo invertido por las socias

Actividades	Socia (horas de dedicación)	Socia en Comité Administración	Socia en Grupo de apoyo
Reunión de inicio de ciclo (dos horas en promedio y 1 al ciclo)	2	2	2
Reuniones de pago (2 horas en promedio y 4 por ciclo)	8	8	8
Reunión de Cierre (3 horas en promedio y 1 al ciclo)	3	3	3
Visitas a mujeres ausentes	1	1	3
Visitas de verificación	-	4	
Reuniones de calificación (sólo el comité)	-	2	
Total	14 horas	20 horas	16 horas

Fuente: Taller inicial en Tarapoto. Elaboración propia

Por cada préstamo una socia del banco invierte como mínimo aproximadamente dos jornadas de trabajo que equivalen (al jornal de 12 Nuevos soles en la zona de Puno y 15 Nuevos soles en San Martín) a 21 y 26 soles respectivamente por cada préstamo, unos US \$ 6 a 7.5 dólares americanos. Para la socia que pertenece al comité de administración este costo se eleva a 30 o 37.5 soles (US \$ 8.5 o 10.7) por préstamo cada ciclo. Si a ello se añaden los intereses, la comisión y las multas el costo de estos préstamos es realmente alto para las mujeres.

Cuando hay casos de incumplimiento de pago, todos estos costos de incrementan, de modo que una socia que debe participar en los grupos de apoyo verá incrementarse sustancialmente las 14 horas mínimas que demanda su participación en un ciclo de préstamo.

El gran supuesto detrás del modelo BC es que el costo de oportunidad de estas mujeres es cero, supuesto que no se sostiene ni aún en el caso que estas mujeres no hubieran estado desarrollando ninguna actividad generadora de ingresos monetarios antes de ingresar al banco. Como se sabe, los ejecutores de los bancos establecen como un requisito de entrada el que la mujer se encuentre desarrollando una actividad económica que le genere ingresos, por lo que es de esperar que estos costos de oportunidad sean más altos en el caso de estas mujeres, en realidad habría que imputarles el valor de las ventas de un día.

A esto responde la alta rotación de socias en el sistema. En Tarapoto a lo largo de su existencia un banco con más de 3 años de funcionamiento pierde unas 5 socias (retiradas voluntariamente). Las promotoras en ambas regiones se preguntan ¿por qué nos dejan las mejores pagadoras? ¿por qué si representamos una ventaja para ellas?. En un determinado momento los BC no son más una ventaja para las mujeres más dinámicas, sin embargo el modelo permanece rígido en todo momento para todas las socias.

Ante estas cifras, deducidas con las oficiales de crédito, una de las más antiguas sustentó que ese era el costo del aprendizaje para las mujeres. El aprendizaje que el modelo permite a estas mujeres es claro en su primer año de pertenencia al banco y el tiempo que debe asignar a ello es una inversión, pasado ese momento se convierte en un costo creciente antes que una inversión (Véase gráfico), en especial si el negocio evoluciona positivamente. No es necesario que estos costos sigan siendo los mismos durante 9 ciclos de préstamo (3 años). Estos costos deberían ser decrecientes también.

Cuando las condiciones se hacen más rígidas (caso Tarapoto), el nivel de rotación de socias en los bancos se ha hecho mayor². Las mujeres enfrentan un esquema bastante más rígido que el estipulado en el modelo base, como muestra el siguiente recuadro. Con ello se explica no sólo el altísimo nivel de rotación sino también el estrés expresado por las socias de los bancos en la región durante los talleres de inicio.

² Desde su creación, en 14 bancos el número de mujeres retiradas es mayor a las 900

Cuadro 88: Cambios en los procedimientos del modelo / San Martín

Tratamiento del atraso antes del 2003	Tratamiento del atraso después del 2003
0 –10 días: Recibe nuevo monto de préstamo 11 – 20 días: Repite su préstamo 21 – 30 días: No recibe préstamo 31 días o más: Sale del BC	0 días: Sube su monto 1 - 5 días: Repite su monto 6 – 10 días: Baja su monto 11 – 24 días: No recibe préstamo 25 días o más: Sale del BC

Este cuadro no muestra todo el grado de rigidez si se considera además que a la fecha aquella socia que paga con sus ahorros también es retirada del sistema.

Costos de transacción³

“..Tenemos que conocer y preguntar, es difícil conocer a las nuevas”

“Es difícil con las nuevas. La promotora nos obliga a recibir nuevas socias”

“Al principio la promotora nos dice no importa que sean 15 en el banco pero que sean cumplidas, luego nos dice debe haber nuevas porque no puede haber bancos con menos de 15. Ellas nos obligan a traer nuevas”.

Los costos (requerimientos) de información son altos en el sistema BC y ya que las socias no los están enfrentando o asumiendo, el costo es trasladado a la institución en términos del riesgo de problemas de morosidad (por eso han decidido hacer más rígidos los procedimientos).

Como es difícil conocer a las socias nuevas y dado el alto nivel de rotación, el apremio por nuevas socias (para que no se reduzca el nivel de colocaciones) completa contra una adecuada selección de socias sumándose a ello el que la política institucional estipula que los sueldos de las promotoras dependen del nivel de colocaciones que cada una alcance en el conjunto de bancos que promueve. El nivel de conflicto de intereses entre socias y promotoras también permanente y creciente, mientras las segundas ven en la entrada de las nuevas la seguridad de su sueldo al final del mes, para las socias del banco las nuevas representan el riesgo seguro de tener que pagar por un incumplimiento más, cuando ya perciben que los costos que enfrentan por permanecer en el BC son crecientes.

Otros costos a considerar

Pero no sólo se enfrentan altos costos de transacción y de oportunidad sino también costos adicionales de tipo monetario así como otros que podríamos denominar sociales tales como el señalamiento, los chismes, las represalias y la estigmatización de la persona, como los que se aprecian en el testimonio de Susana, socia que se retiró voluntariamente del banco y cuyo texto se reproducimos completo en el recuadro al inicio de este acápite, en general este es un estupendo resumen de todos los costos que el esquema solidario acarrea a las socias.

³ Entendidos como los costos asociados al proceso de comprar, adquirir, acceder y/o vender un bien o un servicio. Se trata de pequeñas fricciones cuya sumatoria explica por qué el sistema de precios no opera de manera perfecta. Los costos de transacción pueden afectar la toma de decisiones sobre comprar, o acceder a determinados bienes o servicios. Tienen una amplia gama de aplicaciones y de consecuencias. (Bench, Baxter y Davis : 1991, “Dictionary of Economics”, página 426)

Cuadro 89: Costos totales

Costos explícitos	Costos Implícitos
Intereses	Costos de oportunidad
Comisión (1%)	Multas
IGV	Costo monetario y de tiempo en actividades para reunir cuotas cobertura de morosas
	Riesgo de estigmatización, represalias, chismes

10.2.1 Socias retiradas voluntariamente y modelo BC

En ambas regiones se realizaron entrevistas en profundidad a un grupo de mujeres que se había retirado voluntariamente de los BC⁴. La información que brindan sus testimonios es valiosa y relevante en términos de los ajustes que el modelo podría incorporar así como porque permiten analizar las características del modelo frente a la evolución económica y crediticia de estas mujeres.

En San Martín la cifra de mujeres retiradas es de 28 al año en promedio por BC. En este último caso esto equivale a que en promedio se han retirado voluntariamente aproximadamente cinco mujeres cada año, es decir, una cuarta parte de las socias⁵. La cifra de San Martín es una luz roja desde que se hicieron más rígidas las condiciones de pago.

En la matriz adjunta se ha sistematizado el perfil y la opinión de las mujeres retiradas. En los casos analizados, las mujeres se retiraron cuando contaban con dos años en el sistema, la mayoría se encontraba apta para recibir mil soles o más. En otras palabras, las mujeres que se retiran en el segundo año, constituyen uno de los mayores activos del sistema. Perder socias en ese nivel del desarrollo de los BC provoca un sin número de inconvenientes para el sistema, tanto en términos de colocaciones, como de potenciales problemas de mora (es cada vez más difícil incorporar mujeres nuevas de quienes se tenga la información adecuada).

En la dinámica del sistema BC, se podría considerar a estas mujeres como las “clientas clave” ó tanto porque ya conocen la disciplina y las reglas del juego como porque el retiro de una de ellas equivale a que tendrá que buscarse otras 5 socias nuevas a fin de mantener igual y creciendo el ritmo de colocaciones. Sin embargo parecen haber existido pocos espacios en las oficinas regionales y en su dinámica para que las supervisoras y sus equipos analicen y relacionen la salida de estas mujeres con la lógica del modelo y la evolución de sus clientas, así como sobre las consecuencias de su creciente retiro para el desempeño del sistema de bancos.

Razones del retiro

El análisis de las razones del retiro muestra que la evolución de las mujeres más dinámicas en el sistema, es más rápida que aquella que el modelo prevé y que son necesarios ajustes a este de acuerdo a la evolución en su dinámica multi espacial, sus mayores necesidades de crédito en especial frente a los altos costos que el sistema de garantía solidaria representa. Al no ser resueltos estos aspectos, la mayoría de estas mujeres buscó otras alternativas financieras paralelas, fue entonces cuando se les estigmatizó, o fueron blanco de chismes:

“... Un día tuve un punto rojo porque no fui a la sesión. Yo quería ver si es que otra entidad nos podía dar, pero ahí decían que sólo se podía estar con MMR. Hay gente que tiene mas de un préstamo y le va bien, que si puede con dos prestamos, entonces empezó el chisme a mí y a las otras socias que también querían. Nos empezaron a mirar mal, nos lanzaban indirectas en la sesión” (Delia, 36 años – Moyobamba).

O simplemente porque había rigidez con respecto a procedimientos y requerimientos cuya pertinencia necesita ser analizada y revisada en función de la lógica y de las estrategias de vida de estas mujeres:

“ Yo vendía salchipapas hasta tarde, pero siempre mandaba mi cuota con mi cuñada. Decidí irme a Lima, me retiré en el segundo ciclo. El negocio en Lima no me fue bien y regresé. Quería inscribirme de nuevo, solicité, llene mis papeles pero la promotora me dijo “tu estas fichada en el BC porque no traes tu cuota tú sino otra y no vienes a las reuniones” me dijo. No me dejaron reingresar (Lourdes – 22 años / Puno).

“Yo me retiré por motivo de viaje (hubo incluso un para esa vez) y en Ica deposité para que mi hija pagara aquí mi cuota. Se canceló todo bien. Me retiré en el tercer ciclo porque mi trabajo es duro, voy vengo de Lima y La Paz”. (Irma - / Puno)

⁴ En Puno y San Martín se entrevistó a un grupo de 12 mujeres retiradas voluntariamente.

⁵ Cifra construida a partir del conteo de 958 socias retiradas en 34 bancos tomados al azar en la Región de San Martín.

En tanto las reuniones de pago no son vehículo para transmitir la misión del MMR podría considerarse la pertinencia de liberar, a las mujeres más dinámicas y mejores pagadoras, de ese costo alto nombrándose un comité que reúna las cuotas en diferentes fechas y que una vez al mes de manera **voluntaria** se realice una reunión para compartir. Parece necesario repensar para este grupo dinámico y con más de seis años en el sistema, el carácter de obligatoriedad de las reuniones.

El punto de la estigmatización es un aspecto delicado que debe ser profundamente revisado en la utilización del modelo BC, pues desde un trabajo de desarrollo y de género, de contribuir al cambio del estatus de las mujeres, se trata de realzarlas, de darles un **trato valorativo diferente** al que la sociedad en su conjunto les da. Cuando cometen errores las formas de abordarlos necesitan ser otras. Esta ha sido una de las razones más enfatizadas por las mujeres entrevistadas que se retiraron voluntariamente de los bancos:

“Fue muy complicado, los chismes son horribles. Si una aplica a dos lugares por qué tanto problema?. Me fui a CARITAS. Yo soy ordenada, todos los días separo esto para mi préstamo, esto para mi casa... hay gente que pasa apuros y hay que tener sensibilidad, muchas mujeres enferman, tienen maridos que no las ayudan que las maltratan y marginan, y en el banco las botan.” (Delia, 36 años- Moyobamba)

“ Tal vez podría haber un poco de flexibilidad, antes de botar podrían haberme rebajado el préstamo. Yo soy conciente de mis errores. Un poquito más de flexibilidad, que no te pongan el punto rojo, eso daña por dentro mucho” (Rosa, 43 años – Tarapoto)”.

Las mujeres aprecian altamente el buen trato, que claramente distinguen de la contemplación y de la falta de disciplina. Además esperan el **beneficio social** por parte de una organización cuya misión se orienta a realzar a la mujer:

“Valoro la oportunidad y el buen trato, el ser sensible. En CARITAS nos hablan de la familia. En CARITAS hay solidaridad y comprensión. Nos enseñan a amar al prójimo y nos hablan del valor de la mujer. En MMR no nos hablan de eso” (Delia, Moyobamba)

“Yo estoy tiempo en PROMUJER. Ahí hay médicos, salas, te sientes tranquila cuando vas. Nos enseñan de la mujer y de cómo sentirnos bien. Cuando una vez MMR hizo algo así yo me sentí bien, nos hablaron hermoso, quienes vinieron de Lima (así como ahora usted nos escucha, nos escucharon). Nos hablaron que debemos hacer con nuestro negocio” (Gladis, Puno).

Lo que se valora de la experiencia en los BC del MMR – CREDIMUJER

Lo que más valoran de su paso por los BC del MMR son los ahorros, el espacio de reunión e **interacción con otras mujeres** y el **sentido de propiedad** sobre el banco que el MMR – CREDIMUJER ha sabido imprimir en el sentir de las socias :

“El ahorro es lo más importante que encontré en el banquito, el ahorro que cada ciclo iba creciendo más. También valoro el hecho de reunirnos, ese momento olvidábamos todo, aunque discutiéramos, nos acompañábamos” (Gladis, 31 años - Puno).

“La verdad es que el BC nos ayuda en algo a continuar el negocio y esas reuniones a pesar que el trabajo no nos permitía, duraban mucho (3 a 4 horas) ese ha sido el problema. El BC nos ha permitido conocer a personas de diferentes clases sociales pero en el BC pasábamos bonito, nos preparábamos algo para comer entre todas, era bonito. Al retirarme eso extraño” (Sonia, Puno).

“Las reuniones eran un rato de salir de la casa, nuestras vidas en la casa y el negocio (como tengo pensión, mi negocio está también en la casa) pueden ser monótonas, al mes, por dos horas una se olvidaba de la casa” (Rosa, 43 Tarapoto).

“Nos retiramos sí, pero nosotras hemos fundado el banquito desde el inicio. Duele separarse, hemos sido presidentas, secretarias” (.

Se valora también la seriedad y la oportunidad de los préstamos del MMR – CREDIMUJER

“Los préstamos de Manuela son oportunos: el día acordado, tienes el préstamo. Por ejemplo en Prisma y otros nunca se sabe cuando desembolsan” (Rosa, 43 – Tarapoto).

Cómo mejorar: Flexibilidad y buen trato

Condiciones del servicio y nuevo servicio

Para todas las consultadas las formas de mejorar los bancos del MMR – CREDIMUJER pasan por una **flexibilización de los procedimientos y condiciones de participar en los BC y por la necesidad de abrir una línea de crédito individual que reduzca los costos y riesgos del esquema de garantía solidaria, a fin de que permanezcan en el sistema (que también es un pedido de las socias no retiradas)**

“ En CARITAS la reunión dura una hora. Cada uno se garantiza, nos piden garantía en MMR no. Todo es la responsabilidad de una misma. Si alguna no paga las otras no tienen que responsabilizarse de eso. No hay ahorro. Si pagas por adelantado te devuelven el interés. Nos hablan para qué es el crédito y para quienes es el crédito. Nos dan hasta 1,000 a la primera” (Delia, 36 años)

“Yo estoy ahora en la Caja Municipal, no tengo problema en esta institución, el analista nos visita, nos hace el programa de pagos, nos da crédito individual. También estoy en un pandero aquí en el barrio” (Rosa, 43)

“Yo estoy en el Banco del Trabajo. Me vinieron a buscar porque dicen que yo tenía buen record. El interés del banco de trabajo había bajado. No me pusieron tope, podía ser hasta 5,000. El préstamo salió rápido. Me pidieron mis boletas de SUNAT, las boletas de mi esposo, ninguna garantía. Yo sola pago mis cuotas y no tengo que pagar por otros. Cada uno debe asumir su responsabilidad y no dejar que nos metan en un mismo saco a todas” (Susana, Moyobamba).

“En una ocasión se nos dijo que MMR daba el crédito a las mujeres porque son más responsables que los varones. ¿Por qué le dan tanto valor a INFOCORP si nuestro record en el Banquito es bueno?. No es mucho lo que el banquito nos da pero cumplíamos, deberían darnos una oportunidad” (Sonia - Puno).

“ En Promujer nos dan tres permisos en caso no podamos asistir a las reuniones”

Las promotoras

Como muestran los testimonios de estas ex –socias y también el de las socias activas, el rol y la figura de **las promotoras** es crucial en el modelo de los BC pues, es ella quien transmite o filtra la misión y los objetivos del programa a través de sus actitudes, sus enfoques, intereses y prioridades.

“Es bueno que la promotora sea recta. Antes la directiva del BC no mas mandaba y no se sabía bien lo de la cuenta interna pero al venir la promotora Yovana hizo todo claro, nos informaba de todo, eso me gustó”. (Delia, Mayobmana)

“La promotora era exigente y eso estaba bien” (Olga, Moyobamba)

“Tuve problemas con la promotora, ella era exigente por el bien del grupo, en eso yo reconozco” (Rosa, Tarapoto)

“Yo era secretaria, había recomendado a otra persona y ella no pudo cumplir, entonces tuve que asumir mi deuda y la suya, cada vez era más difícil. Lo que no me gustó es que la promotora dijo “esto va a costarme a mí”. (Rosa, Tarapoto)

“...hemos visto que MMR le dio a la mujer para que trabaje y se supere. Hemos tenido problemas tal vez por las promotoras que no están bien instruidas y nos tratan mal . Nos molestamos mucho por eso. Pediríamos a MMR que capacite más a sus promotoras “ (Andrea - Puno).

“Yo me retiré al 6to ciclo, pagaba puntual. He sido presidenta y la señorita me dice que estoy en INFOCORP por AVON (cosméticos), un error que estoy resolviendo por 60 soles . Si yo pago puntual mi cuota, si mis socias me apoyan por que usted se cierra? Le pregunté a la señorita. Nos trató muy mal. En cadena nos hemos retirado. En ese entonces 9 nos hemos retirado. La señorita fue muy dura, como si de ella fuera la plata”. (Andrea - Puno)

“En Promujer la promotora deja que se exprese el problema ¿Qué dicen las socias?. Es bonita la comunicación. En el caso de MMR no hay comunicación con la promotora” (Gladis, Puno).

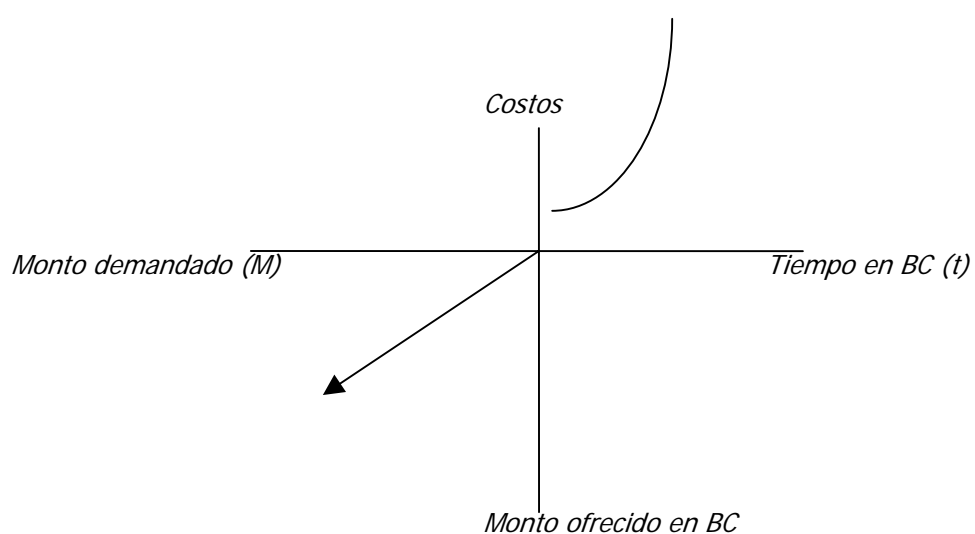
Por ello se estima que capacitándolas mejor, los BC del MMR – CREDIMUJER podrían también mejorar

“Deben capacitar más a las promotoras. Se necesita mayor comunicación y buen trato” (Sonia – Puno)

“Reflexión de promotoras para que nos traten bien” (Andrea – Puno).

El sistema se hace demasiado costoso para estas mujeres dinámicas, quienes enfrentan costos crecientes mientras mayor es el tiempo que permanecen en los BC y mientras sus requerimientos de financiamiento no coinciden con los ofrecidos por el banco. (Véase gráfico 43), ellas son absorbidas por otros oferentes no necesariamente o únicamente con créditos individuales en todos los casos sino también en esquemas más flexibles o con otros beneficios sociales que todavía no se perciben en el MMR - CREDMUJER. Las mujeres retiradas entrevistadas cuentan actualmente con acceso al financiamiento, la mayoría participa de esquemas de crédito individual. Los BC del MMR transfiere así sus mayores activos a otros oferentes de crédito.

Gráfico 43: Costos Crecientes para socias más dinámicas



**Cuadro 90: Perfil y opinión de Socias Retiradas Voluntariamente de los BC del MMR
– CREDIMUJER**

	Momento del retiro	Razones del retiro	Alternativa financiera en la hoy opera	Lo que valora de la alternativa	Lo que valora del BC del MMR	Como mejorar BC del MMR
PUNO						
1. Irma	2do ciclo	Altos costos y trato de promotoras	PROMUJER y CARITAS	Flexibilidad en procedimientos y trato de las promotoras Beneficio social para la mujer: Charlas, salud	Las reuniones con las socias El sentido de propiedad de los bancos	Capacitar a promotoras Flexibilidad en los procedimientos
2. Lourdes	2do ciclo	Rigidez en asistencia a reuniones. Colisionó con sus estrategias de vida	PROMUJER	Flexibilidad en procedimientos y trato de las promotoras	Las reuniones con las socias	Capacitar a promotoras Flexibilidad en los procedimientos
3. Sonia	2do año	Altos costos y trato de promotoras	PROMUJER	Flexibilidad y trato de las promotoras Beneficio social para la mujer: Charlas, salud	El sentido de propiedad de los bancos	Flexibilidad en los procedimientos
4. Andrea	2do año	Altos costos y trato de promotoras	PROMUJER	Flexibilidad en procedimientos, buen trato de promotoras	Las reuniones con las socias	Capacitar a promotoras
5. Gladis	2do año	Rigidez en procedimientos y trato de promotoras	PROMUJER y CARITAS	Beneficio social para la mujer, acceso a servicios de salud, tratamiento psicológico Flexibilidad en procedimientos	El sentido de propiedad de los bancos	Capacitar a promotoras Flexibilidad en procedimientos Dar beneficio social a la mujer
SAN MARTÍN						
6. Susana	2do año	Altos costos, esquema solidario, trato de promotoras Estigmatización y mito de solidaridad	BANCO DEL TRABAJO	Responsabilidad individual Mayor monto Menores costos Sin estigmatización	La facilitación del préstamo para la mujer	Bajar costos
7. Olga	2do año	Altos costos, esquema solidario, trato de promotoras Estigmatización y mito de solidaridad	BANCO DEL TRABAJO (ahorrista)	Puede ahorrar y retira sus ahorros en cualquier momento, no tiene que esperar un ciclo	Sin especificar	Sin especificar
8. Delia	2do año	Rigidez en procedimientos, estigmatización y trato de promotoras	CARITAS	Flexibilidad en procedimientos Buen trato Mayor monto Beneficio social para la mujer (se les valora)	La facilitación del préstamo para la mujer	Beneficio social para la mujer Flexibilizar procedimientos
9. Rosa	2do año	Rigidez en procedimientos, estigmatización y mito de lo solidario	CAJA MUNICIPAL y Panderero vecinal	Flexibilidad en procedimientos y sin estigmatización	Seriedad en el desembolso, oportunidad Las reuniones con otras socias	Flexibilizar procedimientos

Fuente: Entrevistas y grupo focal con socias retiradas voluntariamente en Puno y San Martín. Elaboración propia.

10.2.2 Modelo y crecimiento

Los BC constituyen un aparato complejo para ser replicado con la rapidez deseada (y exigida) y a una escala mayor a la que actualmente alcanzan. La complejidad del modelo parece ser una de las principales anclas.

Cuando se intenta crecer con el aparato completo y con rapidez, los costos se reflejan en problemas de morosidad tal y como muestran los cuadros de evolución del sistema en las dos regiones durante el período. Cuando mayores fueron las metas de crecimiento estas se implementaron enfrentando altas tasas de morosidad, lo que trajo posteriormente acciones correctivas, que en el caso del MMR significaron imprimir mayor rigidez al modelo y trajo como consecuencia el freno al crecimiento y en los dos casos, la disminución de bancos. Esta evolución se repite en las dos regiones.

Lo anterior se explica en los supuestos del modelo y su poca relación con la realidad. El modelo descansa fuertemente en el supuesto que las mujeres manejan información perfecta (al menos suficiente) sobre las otras socias y su posibilidad de cumplir con el compromiso crediticio, y que por tanto hacen una buena selección. Sin embargo este supuesto no se cumple en todos los casos (por los costos de oportunidad que se analizaron en los capítulos anteriores), y se relaja aún más ante la presión que significan las metas de crecimiento y colocación de las cuales también depende el sueldo de las oficiales de crédito. Ante la consigna de incorporar más socias nuevas y lograr más bancos, y dado que las mujeres ya no hacen la selección como el modelo supone⁶, el riesgo de incrementar las tasas de morosidad se cierne permanentemente sobre el sistema BC desarrollado.

Cuadro 91: Evolución del Sistema BC en San Martín

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tasa de mora en el sistema	-	1.1%	1.0%	3.3%	0.6%	0.0%	0.03%
Número de BCs	-	4	27	82	112	129	126
Crecimiento de Metas de Colocación programadas			64.3%	-5.4%	11.4%	-5.0%	2.0%

Cuadro 92: Evolución sistema BC en Puno

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Tasa de Mora en el sistema	0.0%	0.1%	0.3%	6.3%	4.7%	0.0%	0.0%
Número de BCs	3	9	41	97	123	137	161
Crecimiento metas de Colocación programadas		16.7%	68.4%	10.2%	-24.18%	-28.0%	17.0%

Creer parece implicar necesariamente una innovación constante en los procedimientos hacia una mayor flexibilidad que aligere gradualmente el modelo en términos de sus supuestos más

⁶ En su estudio de evaluación de los bancos comunales del PROMUC en 7 zonas del país, Ana Maar (2000) "Microfinance and Poverty Reduction : The problematic experience of Communal Banking in Peru"; encontró que en promedio, más de la mitad de los miembros de los bancos comunales admitía que no había desarrollado ninguna actividad de monitoreo en los últimos períodos. Entre aquellos que lo hicieron, se admitía que sólo realizaron la mitad de las actividades de monitoreo previstas (página 7). Los Informes de las promotoras de CREDIMUJER en San Martín son muestra del desaliento que las embarga ante la decreciente participación de las socias en el monitoreo.

fuertes (los relativos a los costos que enfrentan las mujeres para desarrollar las funciones de seguimiento, monitoreo que el modelo traslada al cliente) y conforme las mujeres evolucionan.

10.3 Los costos para MMR y sostenibilidad

El capítulo anterior analizó los costos que las socias enfrentan para acceder a los servicios de los BC y para mantenerse en ellos. Vimos que las mujeres socias realizan una fuerte inversión de tiempo y de otros recursos para operar dentro del sistema de bancos, más allá de los costos explícitos que pagan por los préstamos y que no se reflejan en los intereses y comisiones.

¿Cuánto ha costado al MMR- CREDIMUJER alcanzar los impactos observados en la vida de las mujeres? al atenderlas, ¿logra el MMR – CREDIMUJER sostenerse en el tiempo?, ¿de qué depende la sostenibilidad del sistema creado y de sus resultados?.

En esta sección se analizan los costos del desarrollo de los bancos comunales para el MMR – CREDIMUJER, los niveles de sostenibilidad económica y el costo efectividad que el sistema alcanzó en el período 2000-2003. La información para los años anteriores (97, 98 y 99) no pudo ser analizada dado que el programa no cuenta con información desagregada y diferenciada, para esos años, y en tanto la actividad financiera y su contabilidad eran parte del programa REPROSALUD. Esto constituye una limitación para el análisis dado que el crecimiento del sistema BC fue definido el año 99.

El análisis se desarrolla por tanto sólo a partir de la sistematización de los costos e ingresos registrados en el programa durante cuatro años del período de siete que el estudio aborda. La información de base es la que aparece en el cuadro 97.

Sostenibilidad

Para analizar los niveles de sostenibilidad alcanzados por el sistema BC, consideramos la relación de costos directos / ingresos generados⁷ por la prestación de los servicios financieros, es decir, nos preguntamos si los costos directos que implica desarrollar los servicios financieros se cubren con los ingresos que produce la actividad de los BC⁸.

En el Cuadro 93 observamos que la relación ha sido cercana a la unidad en todo el período analizado, lo que significa que el sistema cubre sus costos con los ingresos que la actividad financiera le genera y que muestra niveles de sostenibilidad. La generación de excedentes, que permite la capitalización del fondo de colocaciones y del sistema, ha sido limitada en el período pues a la par que los ingresos crecieron, lo hicieron en igual proporción los costos directos del sistema (Véase gráficos 46 y 47).

Cuadro 93:

	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
Costos directos	239.005,11	422.977,07	493.685,53	539.107,99
Ingresos por la actividad financiera	241.772,17	395.713,09	480.499,71	533.957,55
Relación costos directos / Ingresos por actividad	1,0	1,1	1,0	1,0
Nota: Incluye como costo directo Overhead MMR				

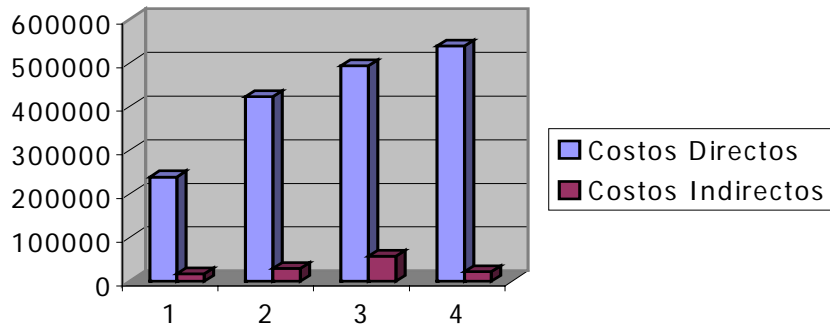
Fuente: Elaboración propia en base al Cuadro 97

Los costos que más crecieron en el programa fueron los costos directos mientras que los indirectos en general no han sido significativos en términos de la estructura total de costos así como tampoco en su crecimiento.

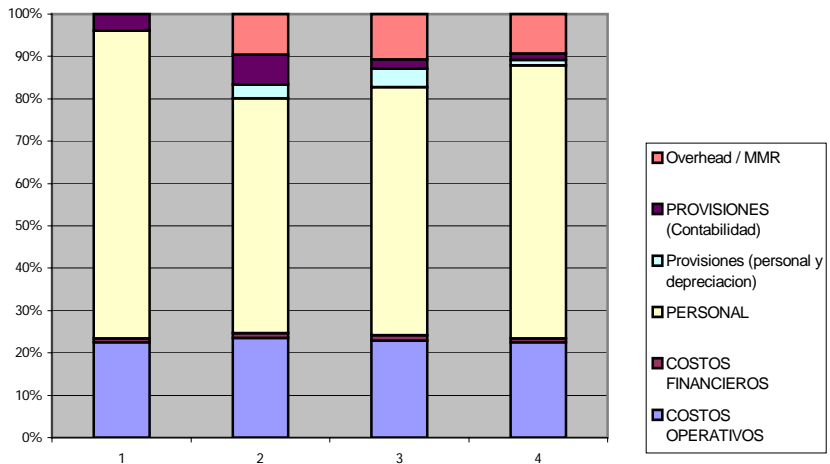
⁷ Cuando esta relación es mayor a la unidad quiere decir que el sistema genera costos directos que no son cubiertos por los ingresos que produce. Cuando la relación es menor a la unidad quiere decir que los ingresos generados por el sistema cubren los costos directos del mismo.

⁸ Ingresos producidos por la prestación de los servicios de crédito, intereses, comisiones, y derivados de su prestación (ingresos generados por el expendio de libretas de ahorros).

**Gráfico 44: Evolución de Costos Programa
BC / 2000 -2003**



**Gráfico 45: Evolución Estructura Costos Directos / Programa
BCs 2000 -2003**



Evolución de costos directos y sostenibilidad

Los costos directos incluyen el pago al personal, los costos operativos, los costos financieros, las provisiones y el "overhead"⁹ pagados al MMR.

Como muestra el gráfico 45, los costos directos de mayor peso en el programa son los de personal (62% al 2003), en segundo lugar los costos operativos (22% al mismo año) y en tercer lugar el pago de "overhead" (9%). La evolución de estos costos debe analizarse con relación a los niveles de sostenibilidad y posibilidades de crecimiento del fondo con el que opera el sistema y a la cobertura (en tanto posibilidad de multiplicar significativamente los resultados sociales buscados para las mujeres).

Entre los costos directos, se incluyen los montos que por concepto de "overhead" se paga al MMR desde el año 2001. Ello en razón que el MMR es dueño del fondo con el que opera el sistema BC¹⁰. Este fondo constituye a la fecha la única fuente financiera del programa por lo que el "overhead" al MMR puede considerarse como el costo financiero para el programa.

El costo de "overhead" tuvo una de las evoluciones más significativas en la estructura de costos totales del programa, son los de mayor peso en esta después de los costos operativos y de personal (Véase Gráfico 45). Se observa que ha ido creciendo, en tanto el porcentaje de pagado pasó de 5% en el 2001 a ser el 12% al 2003. El 12% que se ha fijado al 2003 es una tasa de interés más alta que la de cualquier otra alternativa a la que el programa podría acceder en el mercado financiero orientado a las micro finanzas.

Cuadro 94:

	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
COSTOS DIRECTOS	239.005,11	382.297,51	441.064,97	488.937,05
Ingresos por actividad financiera	241.772,17	395.713,09	480.499,71	533.957,55
Relación costos directos / ingresos por actividad	0,99	0,97	0,92	0,92
Nota: No incluye como costo directo el Overhead MMR				

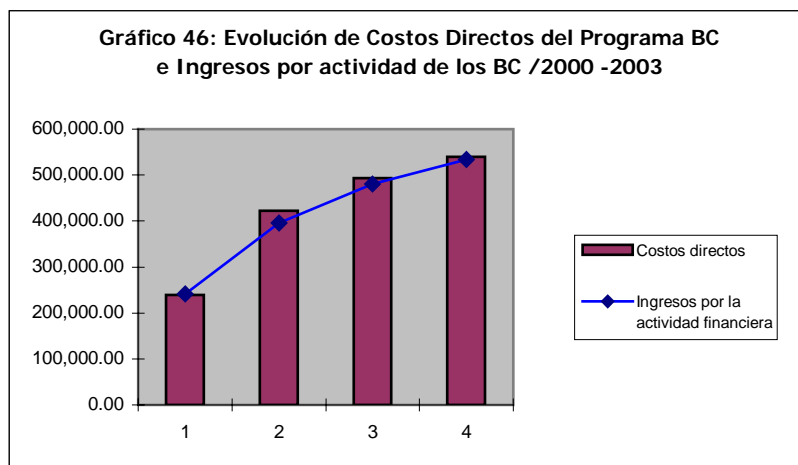
Si bien ello responde a acuerdos institucionales, es importante considerar que estos costos se ven reflejados finalmente en aquellos que las mujeres (grupo meta del programa) deben enfrentar el sistema, en una situación en la que, como expresan sus propias opiniones, el sistema BC desarrollado ya muestra rigidez y altos costos. De igual forma, la necesidad de cubrir estos costos crecientes condiciona la definición de las políticas financieras desde la dirección del programa, las a la fecha requieren tender hacia a una flexibilización y diversificación de los servicios, en respuesta a la evolución de las socias.

Como muestran los gráficos 46 y 47, la posibilidad de capitalizar el fondo y de potenciar el sistema, depende, entre otras cosas, de nuevos acuerdos institucionales sobre el porcentaje de "overhead" a ser pagado por el programa. La racionalidad de este cobro debe considerar la necesidad de crecimiento del sistema, pues el fondo no ha crecido en el período de estudio sino que se ha mantenido.

El primer gráfico muestra la evolución de los niveles de sostenibilidad del sistema con una estructura de costos directos que incluye el pago creciente del "overhead", mientras que el segundo muestra cómo sería la evolución de dicho indicador sin considerar este pago.

⁹ Estos son los costos generales de la institución que se distribuyen entre todos los programas que ejecutan acciones en el MMR.

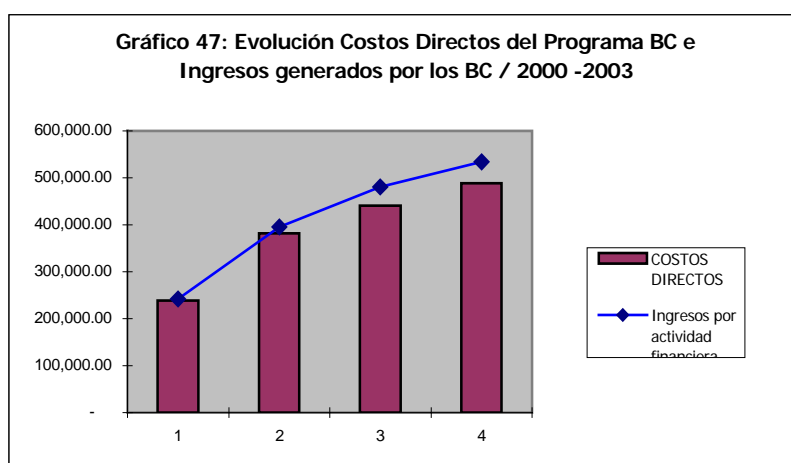
¹⁰ Este fondo fue una donación del AID al MMR a partir del Proyecto REPROSALUD, posteriormente se entregó este a CREDIMUJER para las colocaciones de los BC



La discusión sobre este punto debe estar vinculada o hacerse también en referencia a los objetivos de desarrollo a los que responde la utilización de un instrumento financiero como el crédito en el marco de la misión institucional. Debe considerar también los niveles de complementariedad y apoyo, la sinergia que debiera existir entre los diferentes programas del MMR. El beneficio que el programa de bancos añade al conjunto de la institución es tangible, mientras que aquel que el resto de la institución brinda al programa todavía requiere reflejarse en términos de los servicios o beneficios sociales que aún están pendientes en el trabajo con las socias de los bancos y que son un reclamo claro, como muestran sus testimonios tanto en Puno como en San Martín.

Si bien es cierto que el MMR aportó al programa durante los primeros 3 años de su instalación, el retorno de dicha inversión a la institución debiera hacerse en tramos y en montos más flexibles de modo que no comprometa el crecimiento y viabilidad futura del sistema.

Es necesario también que el programa CREDIMUJER asuma una actitud más decidida en términos de incorporar nuevas alternativas y fuentes financieras en los próximos años.



Personal

Otro de los costos directos que ha experimentado crecimiento progresivo son los de personal. En especial desde el año 2002¹¹ (Véase gráfico 45 Evolución estructura de costos). Este incremento de costos de personal ocurre luego que se experimentara una reducción sustancial entre el 2000 y 2001.

El crecimiento de costos de personal del 2002 al 2003 se justificaría en el incremento paralelo observado en los ingresos del sistema, derivado de una mayor productividad por trabajadora (Véase gráfico 46). Cabe señalar al respecto que es necesario definir la racionalidad del incremento personal en el programa de acuerdo a la estrategia de desarrollo de nuevos productos y de crecimiento en el mercado, de acuerdo a la evolución observada en las socias de los BC.

Costos Indirectos

Finalmente, el cuarto costo de mayor peso en la estructura total de costos y en su evolución es el correspondiente a la capacitación del personal del programa, aunque en magnitud es de mucho menor significación que los anteriores, este representó al 2003 el 3% de los costos totales. Esta inversión del programa ha ido también paralela al incremento de los ingresos. Cabe señalar que esta capacitación se ha dado en los aspectos principalmente financieros.

Incremento de costos y capacidad de generar ingresos en el sistema

Las mejoras en términos de la relación contractual del personal (que hoy cuenta con beneficios sociales) así como la inversión que se dio en la capacitación del mismo parecen verse reflejados en el incremento de los ingresos observados en los años 2002 –2003. El sistema de remuneración incluyó también la determinación de los sueldos de las promotoras en base a su nivel de colocaciones, esto ha tenido pros y contras en términos de la relación promotoras y socias, por la presión que se origina para que ingresen nuevas al sistema, como vimos en los capítulos anteriores, ello crea tensiones no resueltas y podría ser más bien un factor en contra del incremento de ingresos.

Análisis de costo efectividad del programa

El Cuadro 95 muestra la evolución del costo promedio que el programa enfrentó para alcanzar a una clienta en el período 2000 - 2003. Se trata de responder a la pregunta de cuanto costó en promedio lograr los impactos observados en la vida de estas mujeres, dado que el énfasis del estudio se pone en los impactos en las clientas¹².

Cuadro 95:

	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
Número de BCs	392	471	470	494
Número de mujeres que pasaron por los BC	13650	19759	25482	30666
Número de socias activas	7039	8568	9025	9135
Costo promedio US \$ por mujer atendida	19	23	22	18

Fuente: Información del Programa consignada en Cuadro 97

Se observa que anualmente y en promedio, llegar a una de las clientas costó US \$ 20 dólares. Este promedio se ha mantenido en el período. Si este indicador se toma con respecto a las mujeres socias activas en el sistema, el costo promedio sube considerablemente y muestra otra evolución. El costo promedio por socia activa se ha duplicado desde el año 2000, lo que permite

¹¹ Este incremento responde a que el personal de CREDIMUJER pasó al régimen de 5ta categoría.

¹² Otros miden el costo efectividad a partir del monto de colocaciones. Para el estudio lo relevante es conocer los costos de alcanzar con los servicios a una mujer a fin de generar los impactos que han sido observados.

observar el impacto de los incrementos en los costos de personal y "overhead" en el periodo (Cuadro 96).

Cuadro 96

	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003
Número de BCs	392	471	470	494
Número de mujeres que pasaron por los BC	13650	19759	25482	30666
Socias activas	7939	8568	9025	9135
Costo promedio US \$ socia activa	32	53	61	61

CUADRO NRO. 97

SISTEMATIZACIÓN DE COSTOS E INGRESOS DEL PROGRAMA BANCOS COMUNALES - ESTUDIO DE IMPACTO DE LOS BC				
Expresado en Dolares Americanos				
RUBROS	2003	2002	2001	2000
COSTOS DIRECTOS				
	488.937,05	441.064,97	382.297,51	239.005,11
COSTOS OPERATIVOS	121.204,76	112.981,27	99.834,15	53.912,01
COSTOS FINANCIEROS	5.307,02	6.129,62	4.422,38	1.997,22
PERSONAL	347.539,35	289.400,18	234.306,12	173.733,49
Provisiones (personal y depreciación)	6.980,52	21.706,84	14.130,44	
PROVISIONES (Contabilidad)	7.905,40	10.847,06	29.604,42	9.362,39
COSTOS INDIRECTOS				
	71.815,23	109.565,57	69.924,84	17.135,31
OVERHEAD/Costos indirectos	50.170,94	52.620,56	40.679,56	-
EQUIPOS	2.592,58	12.593,66	120,00	9.468,91
CAPACITACION DE EQUIPO	15.340,35	17.442,35	15.363,99	2.570,93
CONSULTORIA Y ESTUDIO ESPECIALES	-	24.593,74	12.112,12	5.095,47
MONITOREO Y EVALUACION (Sede)	3.561,36	2.315,26	1.649,17	
OTROS SOPORTES	150,00	300,26		
COSTOS TOTALES	560.752,28	550.630,54	452.222,35	256.140,42
INGRESOS				
INGRESOS FINANCIEROS	533.038,54	465.139,76	390.457,54	240.936,21
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	919,02	15.359,95	5.255,55	835,96
OTROS INGRESOS		-	3.982,91	242.827,16
INGRESOS TOTALES	533.957,55	480.499,71	399.696,00	484.599,33
SALDOS/ GANANCIA O PERDIDA EERR	26.794,73	-70.130,84	-52.526,35	228.458,91

DATOS DE REFERENCIA				
IGV	77.493,36	53.960,22	60.012,12	45.370,83
Tipo de cambio	3,46	3,52	3,45	3,53
FUENTES UTILIZADAS				
Para los Costos las fuentes son la Ejecución Presupuestal 2000-2003. En el caso de las Provisiones la fuente es El Estado de Resultados				
Para los Ingresos: La fuente es El Estado de Resultados 2000-2003				
1/En el año 2000 la información Financiera de Bancos Comunales es parte del Proyecto Reprosalud. En el caso del overhead lo asumí dicho proyecto.				