

# **“LAS 80 COSAS QUE SIEMPRE QUISO SABER SOBRE LOS BANKOMUNALES Y NUNCA SE ATREVIÓ A PREGUNTAR”**

## **DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES**

### **1. ¿Qué es eso del bankomunal?**

Es una organización comunitaria en la que los socios, normalmente de muy escasos recursos, son a la vez accionistas y demandantes de crédito. En otras palabras, ellos son dueños del capital y asumen el negocio de dar créditos para generar ganancias y repartírselas.

### **2. Suena a la idea de los bancos comunales del Grameen Bank de Yunus.**

Es bastante diferente. Los bancos comunales clásicos se basan en el crédito externo que les da una ONG. Algunos promueven que los socios ahorren, pero en ningún caso tienen acciones, ni les pertenece a ellos la organización, y por tanto el diferencial de tipos de interés se va a la ONG. Tampoco toman decisiones tan importantes como el tipo de interés que quieren cobrar, los plazos o el monto. Por otro lado, los programas de bancos comunales de ONGs son raramente autosostenibles. En cambio, los bankomunales son autosostenibles desde el primer día.

### **3. Entonces es lo mismo que una cooperativa de ahorro y crédito...**

Se parece, pero hay algunas diferencias: la principal es que muchas cooperativas usan dinero de ahorro para dar crédito. Es decir, obligan a los socios a ahorrar para tener el capital de crédito. Muchas veces los socios sólo pueden recibir créditos iguales o inferiores a los ahorros que posean. En otros casos estos ahorros son pagados a tasas muy bajas para poder prestar al resto de los socios. Los Bankomunales no se basan en este principio, pues no utilizan el ahorro como fuente de capitalización, sino la inversión. En los bankomunales no se ahorra, se invierte, y por lo tanto no se cobran intereses de manera pasiva, sino que se obtienen ganancias o pérdidas. Otra diferencia es que existe un número máximo de miembros. El objetivo no es crecer enormemente, sino servir a los accionistas y que éstos participen realmente en la toma de decisiones. Por ejemplo, las condiciones de los créditos, incluido el tipo de interés, pueden variarse mensualmente si se quiere. Además, ven los beneficios por sus acciones rápidamente, pues mensualmente reparten dividendos. En cuanto a los créditos, se reciben muy rápidamente; como máximo en una semana desde que se solicita.

### **4. ¿Cuánto es ese número ideal de socios?**

Para empezar a funcionar, se necesita un mínimo de unas 20 personas, pero en oportunidades se ha empezado sólo con 12. A partir de 100 personas, la gente no participa demasiado en las decisiones, y no es muy recomendable, aunque eso dependerá del nivel de automatización que adquieran y del régimen de gobierno que adopten.

## **EL AHORRO DE LOS POBRES Y LA COMPRA DE ACCIONES**

### **5. Pero claro, este modelo se basa en que los pobres pueden ahorrar. Suena un poco utópico.**

Los Bankomunales se basan en una lógica bastante simple. Al igual que en comunidades de mayor capacidad económica, los pobres también tienen momentos donde hay excedentes y momentos donde hay necesidades de financiamiento. Lo que se busca es acoplar estos excedentes con estas necesidades en un sistema virtuoso, que no solo permita a los necesitados utilizar los excedentes temporales de los otros en forma de crédito, sino a los que tienen esos excedentes, poder rentabilizarlos mediante la inversión en un fondo común de crédito.

Los pobres tienen capacidad de ahorro, porque tienen puntas durante el año donde necesitan dinero -por ejemplo en Navidad- y otras en que les sobra -por ejemplo, al recoger la cosecha-. La prueba es que tradicionalmente se han financiado con usureros que cobran altísimos tipos de interés, y lo pagan. Si les bajan el tipo de interés, tendrán un excedente, que se puede convertir en un mayor ahorro. Ante la pregunta de si ellos tienen capacidad de ahorro, te contestan que antes no ahorraban -mucho menos invertían-, porque no les alcanzaba, pero que ahora reservan un poquito de dinero mensual para comprar acciones, porque ven que así el dinero se les multiplica. Los pobres no sólo pueden ahorrar, sino que deben ahorrar si quieren progresar. Y lo hacen, porque saben que es una necesidad que les hará más autónomos en el futuro. La verdad es que en países de alta inflación - como la mayoría de los países pobres- es totalmente injusto y vergonzoso que los pobres, los más débiles, pierdan dinero, se descapitalicen cada día, porque no existan instrumentos que les rentabilicen sus ahorros de manera adecuada.

**6. Pues se dice que viven al día...**

Es cierto. Si no tienen donde ahorrar, y tienen poco dinero, se lo gastan, como todo el mundo. Pero si tienes donde ahorrar, te organizas para guardar un poco.

**7. ¿Y por qué no ahorran en un banco formal?**

Primero, porque normalmente lo tienen alejado de la comunidad. Segundo, porque con el poco dinero que tienen, a veces ni les dejan abrir una cuenta. Tercero, porque más bien les cobran por tener el dinero allá. Y cuarto, se preguntan: ¿por qué dar el dinero al banco para que lo preste y gane dinero, si lo podemos prestar nosotros y quedarnos con nuestros propios intereses?

**8. Hay una cosa que no se entiende. Por un lado están ahorrando/invertiendo y por el otro piden crédito. ¿No sería más sencillo financiarte con tus propios ahorros/inversiones?**

Hacen igual que cualquier otra persona. No es contradictorio tener ahorro -o una inversión, como en su caso- y pedir un crédito. Hay momentos determinados en que puedes necesitar un crédito y no te alcanza con lo que tienes. A parte, por temas culturales y psicológicos, ahorras más si pides un crédito y lo vas pagando. Y si además te motivan a comprar acciones que te van a dar un rendimiento, seguro que ahorras todavía más.

**9. Otra cosa que cuesta creer: ¿se fían de poner el dinero en una caja comunitaria?**

Al principio no. Esa es la fase más difícil. Hay mucha desconfianza, como es lógico. Ni tu ni nadie confiaría en poner su dinero en algo que no parece bien manejado. Si la gente revisara constantemente los balances de los grandes bancos y supiera interpretarlos, posiblemente no confiaría en poner su dinero en muchos de esos bancos. Igual pasa con la gente de los bankomunales, porque al igual que tú, no son tontos, y si vieran que la cosa no está clara, que no hay orden, que lo maneja un grupito y no presenta cuentas, tampoco invertirían. Pero cuando ven que otros ponen, que las cuentas son transparentes y todo queda por escrito, y sobre todo, que por el dinero que ponen ganan más dinero, empiezan a comprar más acciones. Sobre todo es a partir del primer año que se compran muchas, pues ven que realmente se pagan dividendos por las acciones.

**10. ¿Realmente ganan dinero por sus acciones?**

En Venezuela, por ejemplo, los bankomunales cobran de media 60% de intereses anuales por el crédito. Eso significará al final del año una buena ganancia por el dinero prestado, por lo menos mayor que si lo tuvieran en un banco formal o debajo del colchón. Ganar dinero en términos reales en un país de alta inflación es difícil, por supuesto. Con sus inversiones al menos no pierden, lo cual ya es mucho decir. Piensa que incluso en países desarrollados, las tasas de interés pasivo -lo que te pagan los bancos por tus ahorros- suelen ser bastante inferiores a la inflación, especialmente para montos pequeños, con lo cual tu dinero pierde valor en términos reales.

### **11. ¿Y cuándo reciben los dividendos por sus acciones?**

Por lo general, mensualmente se reparten dividendos de las acciones que compraron hace un año. Se paga tal cual, en efectivo. De todos modos, cada uno determina la manera en que lo quiere hacer. Hay bankomunales que reparten todo al final del año, otros cada seis meses y otros mensualmente. Ellos saben qué hacer.

### **12. Si ganan así tan claramente por su inversión, habrá el peligro que algún potentado del pueblo compre muchas acciones y se haga con el control del bankomunal.**

Para evitar eso, limitan la tenencia de acciones a un porcentaje del total del capital. Además, en la asamblea se vota por el sistema de “una persona, un voto”, y no “una acción, un voto”. De todos modos, ellos son banqueros y los límites van a depender de la oferta y la demanda. Si hay mucha demanda de créditos y necesitan capital, seguramente permitirán que alguien que pueda invierta más. Pero si no hay demanda, seguramente no lo permitirán. Si todos ganan porque uno invierte, lo aceptan, pero si ven que no va a ser así, seguramente no lo aceptan. Ellos tienen muchos mecanismos de regulación y generalmente no dejan a nadie recibir más de lo que merece o lo que les conviene a todos.

### **13. Y, claro, la gente debe ir comprando acciones y vendiendo como en la bolsa.**

La realidad es que casi nadie vende sus acciones. Solamente alguien que ha tenido un problema personal con el grupo decide retirarse del banco. Si no tiene deudas, se le devuelven sus acciones con los rendimientos acumulados. Lo que sí es cierto es que la gente va comprando acciones a menudo. En algunos bancos la gente hasta puede comprar acciones diariamente. Es algo curioso: el capital del bankomunal no es fijo. Puede ser que cada día o cada semana haya una ampliación de capital. Pero en cambio, es como si la gente depositara ahorros a plazo fijo.

### **14. Si no venden acciones, ¿cómo consiguen líquido cuando lo necesitan?**

Cuando necesitan liquidez, prefieren pedir un crédito que vender sus acciones. En muy poco tiempo tienen el dinero, igual que si lo sacaran de una cuenta de ahorros. El crédito lo pagarán por ejemplo al 5% mensual y lo amortizarán en 2 meses, pero no quieren perder la rentabilidad que están generando sus acciones.

## **CÓMO SE FIJAN LAS CONDICIONES FINANCIERAS**

### **15. Antes has dicho que ellos mismos fijan las condiciones de los créditos, pero seguro que la ONG influye de alguna manera en las decisiones del bankomunal.**

La ONG da la metodología para organizarse -cómo hacer unos estatutos, funciones de la junta directiva,...-, y algunos conceptos importantes. Por ejemplo, que el tipo de interés debe incluir la inflación, los gastos, el riesgo y el margen de beneficio que quieren sacar. Pero la gracia justamente es que ellos mismos decidan las condiciones particulares para el grupo: cuál es el precio de una acción, qué tipo de interés quieren poner a los créditos, qué plazo de amortización, qué monto máximo se puede pedir,...

### **16. ¿Y no se equivocan en la fijación de esas condiciones tan importantes?**

Puede ser que se equivoquen, pero eso les servirá para aprender. Si se equivocan, no tardan mucho en descubrirlo, y lo corrigen. El costo de esa equivocación suele ser bajo -dejar de tener ganancias en ese mes, por ejemplo-, pero el aprendizaje de la equivocación es alto.

### **17. No me acabo de creer que la ONG les deje realmente libertad para que lo decidan todo, aun sabiendo que pueden estarse equivocando...**

Primero, hay que partir de la base que la ONG no tiene ningún interés económico en que el bankomunal funcione, pues no gana nada con sus créditos. Realmente, los socios pueden decidir lo que quieran, aunque hay tres temas en los que es preferible una consulta previa a la ONG antes de hacer un cambio: el tipo de interés, el plazo y

el monto, porque una equivocación en la fijación de cualquiera de estos tres -por ejemplo si no han contemplado la inflación que ha habido ese año en el país- podría hundir el bankomunal. La intervención dependerá del nivel de “peligro” que pueda acarrear una decisión financiera. Si hay peligro en esa decisión, la ONG intervendrá más, explicando más, insistiendo más, pero siempre conscientes de que el dinero es de los socios y al final pueden tomar la decisión que crean conveniente.

**18. Si están pidiendo crédito, seguro que algunos bankomunales fijarán un tipo de interés demasiado bajo.**

Como demandantes de crédito quieren un tipo de interés bajo, pero como accionistas quieren un tipo de interés alto. Ese conflicto de intereses equilibra las decisiones.

**19. En Venezuela, por ejemplo, ¿qué tipo de interés ponen?**

Alrededor del 5% mensual, 60% anual.

**20. ¡Ese tipo de interés es muy alto!**

Que sea alto es muy relativo, todo depende de las condiciones macroeconómicas. Con una inflación del 30 o 40%, esa tasa no es particularmente alta. Pero es el tipo de interés que ellos deciden, y hay que respetarlo, porque ellos son los que conocen realmente sus propias necesidades. Es el tipo de interés que pone de acuerdo a los demandantes de crédito y a los prestamistas, que además son las mismas personas. También hay que pensar en el precio respecto a la competencia. El crédito en un banco formal es alrededor del 40%, pero a parte cobran todo tipo de comisiones que encarecen el crédito y obviamente les piden garantías, que normalmente no tienen. Luego están los usureros, que suelen cobrar un 20% mensual, 240% anual. Por último, no hay que olvidar que el tipo de interés que pagan revertirá finalmente sobre ellos mismos, pues lo cobran a través de sus acciones, lo cual está en último término disminuyendo el tipo de interés. En cualquier caso, hay que confiar en que toman las decisiones que más les convienen.

## **CÓMO SE OTORGAN LOS CRÉDITOS**

**21. Vayamos a los créditos. ¿Quién decide si se dan o no?**

Una comisión nombrada por los socios.

**22. Será difícil formarlos para que analicen bien los créditos...**

Reciben poca formación teórica. Más bien aprenden haciendo. Como empiezan con créditos pequeños, si se equivocan con la persona no pierden mucho, pero sí aprenden para las próximas decisiones. A veces, al principio, aceptan un crédito de alguien de la comunidad por no tener “mal rollo”. Pero si no devuelve el crédito, nunca más le volverán a prestar.

**23. ¿Y cómo saben que realmente la microempresa para la que se pide el crédito será rentable?**

Es que no es necesario que haya una microempresa.

**24. ¿Y entonces para qué piden el dinero?**

Para cualquier necesidad que tengan. Y la dicen abiertamente en la solicitud de crédito. Los pobres suelen tener muchas necesidades de financiamiento: urgencias médicas, pago adelantado de colegios, comida, una pequeña inversión...

**25. ¿Y cómo se valora si pagarán o no?**

El comité evalúa una hoja muy sencilla donde aparecen 5 variables sencillas: la primera, la *credibilidad de la persona* -si ya ha pagado bien otras veces, que ocupación tiene...-, la segunda, el *monto y uso del crédito* -si es para algo productivo o de consumo-, tercero, los *ingresos y gastos* que tiene la persona -los pobres normalmente tienen varias actividades, varias formas de conseguir ingresos. Si pide el crédito para consumo, en general le piden que tenga un ingreso fijo-. La cuarta, la *forma de pago* -normalmente, el propio solicitante propone cómo lo va pagar, aunque el comité siempre propone plazos cortos y sencillos de amortización-, y por último, la *garantía* -solamente necesitan la firma de uno o dos socios del

bankomunal que estén dispuestos a responder por él-.

**26. ¿Y cómo saben los del comité de crédito que los datos son ciertos?**

Porque lo conocen. Son gente de la comunidad. Normalmente Sólo aceptan como socios a personas que lleven un mínimo de años viviendo en su comunidad.

**27. ¿No aceptan a gente de otras comunidades?**

No. El conocimiento de la persona y su pertenencia a la comunidad son dos factores clave para el éxito del modelo.

**28. Me imagino que a la larga, lo que sí deben aceptar son casi todas las solicitudes de crédito de sus vecinos.**

Sí, las aceptan casi todas, porque ya conocen bien a las personas. Así, la hoja de solicitud de crédito acaba sirviendo mucho más al que solicita que al comité de crédito. Cuando uno analiza sus propios ingresos y gastos mensuales, se da cuenta de que está pidiendo demasiado, y de que no podrá pagarlo. Él mismo reduce a veces el monto solicitado. El modelo está logrando así que la gente pobre aprenda a medir su capacidad de endeudamiento, y eso es un logro muy importante.

**29. Y dices que la única garantía es la firma de un fiador o dos.**

La mayor garantía es que conocen a la persona. A parte, ponen en garantía las acciones que tiene el solicitante en el bankomunal. Normalmente pueden pedir 5 veces más que las acciones que tienen. Además, le avalan uno o dos fiadores, que normalmente son otros socios del bankomunal, y que también ponen de garantía las acciones que tienen en el bankomunal. El riesgo es pequeño.

**30. Antes has comentado que sólo tardan una semana en dar un crédito.**

**¿Cómo pueden darlo tan rápido?**

A veces en menos de una semana. El proceso es el siguiente: si una persona quiere pedir un crédito, rellena la solicitud -que posiblemente ha rellenado ya muchas veces- y la entrega a una persona del comité de crédito, que normalmente es alguien que tiene una tienda en el pueblo, o pasa por su casa. El comité de crédito se reúne semanalmente, y analiza todas las solicitudes en ese día, pero van muy rápido, pues normalmente son socios que repiten. Como máximo reducen el monto o el plazo, pero aceptan casi todas las solicitudes. Ese mismo día o al día siguiente entregan el dinero. Esta agilidad es muy importante, pues hay muchas situaciones de urgencia, y si no vas rápido la gente acude al usurero o en el peor de los casos, ya será demasiado tarde para comprar unas medicinas.

**31. Habrá alguna mafiada. A los de la junta directiva siempre les deben aceptar el crédito, o les deben tratar con más cariño.**

La junta directiva es independiente del comité de crédito. Algunos bankomunales, por ejemplo, han llegado a echar a alguien de la junta directiva por retrasarse constantemente en sus pagos. Ellos mismo lo dicen: "el crédito por un lado, y la amistad y la política por otro lado".

**32. ¿Pues pasará a veces que alguien del comité de crédito pide un préstamo para sí mismo?**

Claro, si no puede pedir crédito, seguramente no aceptaría ser miembro del comité de crédito. Cuando del comité de crédito pide dinero para sí mismo, para analizar ese crédito, es sustituido por otro socio.

**33. La morosidad debe ser baja, como en otros programas de microcrédito.**

Sí. Como en la mayoría de modelos de microcrédito bien gestionados, la morosidad es muy baja, cercana al 0%. En este caso, es especialmente baja porque conocen perfectamente a los socios, pues son sus vecinos. Además, al ser sus propios recursos -y no los recursos de una organización externa-, la gente mira más cuidadosamente como coloca el dinero. Y también los que piden crédito se lo piensan antes de pedir un crédito que no puedan pagar, pues les puede representar una mala imagen en la comunidad, además de que sus propias acciones pierden valor.

**34. Pero si los socios hacen la misma actividad, por ejemplo una actividad agrícola, y hay una plaga, la morosidad se disparará.**

La mayoría de gente pobre realiza muchas actividades para conseguir ingresos, lo

que disminuye el riesgo. Pero es cierto que es preferible que los socios tengan diversidad de actividades entre ellos. Un bankomunal es demasiado riesgoso si el 100% de los socios se dedican a la misma actividad a tiempo completo. Mejor ni montarlo. Debe haber pues diversidad económica, pero en la mayoría de los casos realmente la hay.

**35. Con la necesidad de crédito que tienen, no creo que les alcance para los créditos de todo el mundo.**

Pues en contra de lo que uno pensaría por lógica, normalmente más bien sobra dinero. Eso se debe a que la gente es más bien conservadora con su endeudamiento. Muchas veces la propia gente se da cuenta que está pidiendo demasiado dinero. En general, la oferta y la demanda de capital están bastante equilibradas, porque si no lo están, toman decisiones para equilibrarlas: bajar el tipo de interés, limitar la venta de acciones,... Y eso significa que tanto los socios como el bankomunal crecen económicamente de forma armoniosa.

**36. Bueno, bueno. Pero si viene un banco externo y les ofrece crédito, lo aceptan.**

Antes de montar el bankomunal lo hubieran aceptado. Pero una vez el bankomunal funciona, no lo aceptan porque no les interesa. Primero, porque no les gusta que un banco se haga con acciones -y sus correspondientes dividendos- sin ni siquiera haber trabajado por el desarrollo del bankomunal. Y luego, porque generalmente, como ya he dicho, ya suelen tener un exceso de oferta de capital. Eso significa tener capital inmovilizado, y entonces las acciones pierden valor.

**37. ¿Y el microempresario que quiere un crédito para hacer una gran inversión?**

Normalmente no acude al bankomunal, pues éste suele tener un límite de crédito no muy alto, para reducir el riesgo. Esa persona irá posiblemente a un banco formal o a un usurero, que quizás le cobrará un mayor tipo de interés, pero también porque corre un riesgo mayor.

## **GOBERNABILIDAD: LA JUNTA DIRECTIVA Y LA ASAMBLEA**

**38. ¿Cómo se organiza internamente el bankomunal?**

Los socios eligen a una junta directiva: presidente, vicepresidente, tesorero,...Y luego eligen una figura muy importante: el fiscal.

**39. ¿El fiscal?**

Es una persona de mucha credibilidad y honestidad en la comunidad. Hace las funciones de "auditor interno". Controla que nadie haga trampas, que las cuentas estén claras y que la información sea transparente.

**40. ¿Qué más figuras hay?**

El comité de crédito, formado por entre 3 y 5 personas, que se reúnen semanalmente. Por cierto, casi todos los cargos los acaban conformando mujeres, que en general llevan el peso del bankomunal.

**41. ¿Y esos cargos cobran?**

Al principio son cargos voluntarios. Cuando el bankomunal crece, si un cargo tiene exceso de trabajo, la asamblea decide darle un sueldo o un pago por horas para compensar el esfuerzo. Pero la estructura es mínima, y por lo tanto, los gastos también.

**42. Pues nadie querrá ser de la directiva.**

Hay de todo. Hay bankomunales donde nadie quiere pertenecer a la junta, y hay otros donde hay hasta elecciones, con carteles y promesas electorales. Ser presidente, por ejemplo, da prestigio en la comunidad.

**43. Pues habrá hasta el que se aferra al poder.**

En general, cada año se suelen renovar la mitad de los cargos. Pero sí, sucede a veces que un presidente que lo hace bien, se queda un buen tiempo. Algunos fijan en los estatutos el período máximo de mandato.

#### **44. ¿Y la asamblea de socios cada cuánto es?**

Normalmente, una vez al mes.

#### **45. La gente no debe ir mucho.**

La gente va bastante, porque es el día que se reparten los dividendos de sus acciones. También se llenan cuando está prevista alguna decisión importante: elección de cargos, bajada o subida de tipos de interés,... Hay distintas estrategias de motivación, algunas represivas -multando a los socios que faltan a las asambleas-, otras que buscan "seducir" con reuniones divertidas o con rifas.

#### **46. Con tanta gente, esas asambleas deben ser un caos.**

Sí, son bastante caóticas. Hay bankomunales con más experiencia que hacen agendas y tienen un moderador, pero en general son diferentes a las reuniones a las que estamos acostumbrados. Muchas son "ruidosas", pero al final se trata de su dinero y normalmente llegan a acuerdos a través del voto.

### **CÓMO SE CREA EL BANKOMUNAL**

#### **47. Montar un bankomunal llevará su tiempo...**

No mucho. En aproximadamente un mes se puede conformar el grupo.

#### **48. ¿Y cuáles son las fases para montar el grupo?**

Primero, hay que analizar la comunidad. Luego, se hace la promoción de la idea en un grupo ya conformado o con algunos líderes comunitarios. Después se les muestra la metodología y se abre el bankomunal. Después se abre un período de seguimiento del grupo.

#### **49. No me imagino mucho cómo debe ser la apertura del bankomunal.**

La gente interesada llega a un local comunitario. Vota a la junta directiva y al comité de crédito. Ese mismo día la gente empieza a comprar acciones en una mesa y a pedir créditos en la otra. Es como una feria financiera.

#### **50. ¿El primer día ya están dando crédito y comprando acciones?**

Sí, desde el primer día. Para que te hagas una imagen, te cuento un caso real que viví en una inauguración. Acordaron que la acción se vendiera a un dólar. Había un grupo de 24 personas que, una vez se había elegido a la junta, y hasta que se fueron, compraron un total de 36 acciones, que vendía la tesorera en una mesa. El bankomunal acumuló ya un capital de 36 dólares. Paralelamente, en otra mesa 3 socios rellenaban solicitudes de crédito. Un solicitante era el mecánico del pueblo, y pidió 10 dólares para comprar un martillo para su taller, y dijo que lo devolvería todo de golpe al cabo de 3 meses. Los 3 miembros -3 mujeres- del comité de crédito lo aceptaron, pues conocían su taller y sabían que era una persona trabajadora. El hombre había comprado hacía 5 minutos dos acciones, con lo cual podía pedir los 10 dólares -5 veces el número de acciones-, pero las mujeres del comité le pidieron que mejor lo pagase mensualmente en 3 cuotas, porque si no de aquí 3 meses igual se le haría muy duro pagarlo todo de golpe. El señor aceptó. Podría haber pedido 8 y no comprar acciones, pero no se lo hubieran permitido. Además, ya tenía dos acciones que en un año le darían buenos dividendos. A su lado, una mujer analfabeta era ayudada por otra socia a rellenar la solicitud. Pidió 5 dólares para pagar un par de libros para el colegio de su hijo. El comité de crédito lo aprobó, pues sabían que el marido, pescador de profesión y con ingresos más o menos fijos, le pasaba un dinero cada final de mes, y que además ella hacía ropa y la vendía. Otra socia pidió un crédito de 5 dólares para pasar el fin de semana en la capital y así vender sus productos. El comité de crédito lo aprobó también, pues sabía que era el trabajo que su vecina hacía cada fin de semana, y que le iba bien. Las dos mujeres habían comprado una acción, así que podían pedir 5 dólares. Todas las operaciones quedaron por escrito: acciones compradas -no se daban certificados de acciones, sino simplemente recibos con el sello del bankomunal-, créditos pedidos, créditos aprobados, recibos del dinero entregado,... Ya desde el primer día, se dan cuenta que la clave está en la flexibilidad y agilidad en dar el crédito, pero sin perder la

formalidad: todas las operaciones deben estar respaldadas por documentos escritos.

**51. Pues, en este caso, ya desde el primer día les sobró dinero.**

Sí. Entregaron 20 dólares en crédito y les sobraron 16. El bankomunal se quedó con 16 dólares en efectivo. Ese dinero posiblemente se fue colocando durante el mes, a medida que la gente pedía más créditos.

**52. ¿Y no les pueden robar ese efectivo?**

Normalmente, apenas tienen líquido, pues todo el dinero lo acaban colocando en créditos. El poco líquido que hay lo guarda alguien de la junta directiva pero, por seguridad, ni los socios saben donde está.

**53. ¿Y en el primer año cuántos créditos dan, más o menos?**

El número de créditos otorgados ya desde el primer año asombra a cualquiera. El primer año es normal que un bankomunal ya otorgue unos 80 créditos, con socios que reciben hasta 5 créditos anuales. Pero todo depende del tamaño del bankomunal.

## **ROL DE LA ONG EN EL DESARROLLO DEL BANKOMUNAL**

**58. Me imagino que la ONG da seguimiento una vez conformado el bankomunal.**

La ONG da seguimiento semanal al principio, luego quincenal y finalmente mensual. Se calcula que al cabo de un año ya no hay que dar seguimiento obligatoriamente.

**59. ¿Y dejan colgado al bankomunal?**

El bankomunal puede decidir si sigue necesitando ese acompañamiento. Si sus miembros acuerdan que ya pueden funcionar solos, la ONG deja de ir.

**60. Y si deciden continuar la relación, ¿el bankomunal paga a la ONG por ese seguimiento?**

Sí, pero una cuota más bien simbólica, aunque algunos que son muy rentables pagan una cuota muy cercana a lo que realmente cuesta la asistencia técnica.

**61. ¿Son muchos los bankomunales que deciden mantener la relación?**

Un 90% decide pagar la cuota.

**62. ¿Y que seguimiento les dan?**

Más que seguimiento, se les da asistencia técnica. Una vez al mes más o menos, se resuelven dudas que les puedan surgir. La asistencia técnica más solicitada es el "servicio contable", que les ayuda a validar las operaciones manuales que realiza el bankomunal. Además, una vez al año, se organiza un taller donde se reúnen a 2 ó 3 líderes de cada bankomunal para compartir innovaciones metodológicas que ellos mismos han inventado durante el año.

**63. ¿Innovaciones metodológicas?**

Sí. Los bankomunales continuamente inventan formas de mejorar su metodología, e inventan nuevos productos: desde sistemas sencillos de seguros hasta fondos de inversión. Incluso muchas veces, los técnicos de la ONG van por detrás de estas innovaciones, porque están sucediendo en todos los bankomunales. Es decir, que el bankomunal no sólo soluciona necesidades de financiamiento, sino que está formando banqueros, y banqueros creativos.

**64. ¿Y esta asistencia técnica que les da la ONG les ayuda realmente?**

La ONG tiene la experiencia práctica de haber visto muchos casos, y realmente resuelve. Si no, los bankomunales no pagarían la cuota, pues no quieren tener gastos innecesarios. También los bankomunales, al ver casos de otros bankomunales con problemas muy similares a los suyos, aprenden conjuntamente.

**65. Esta asistencia técnica, si consiste sobre todo en resolver consultas, se podría hacer a través de internet.**

Pues sí. Es una idea de futuro. Falta primero que los bankomunales puedan tener acceso a terminales, cosa que es posible en un futuro no tan lejano.

**66. Y la ONG no les da formación?**

La formación más bien la piden los bankomunales para una necesidad concreta, no



se da formación por sistema. Además, la ONG hace alianzas con otras ONGs para que les impartan formación especializada.

## **CONTRIBUCIÓN DEL BANKOMUNAL AL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD**

### **69. Total, que al final la idea es muy simple. Las personas de la comunidad ponen dinero conjuntamente en un fondo y se lo prestan entre ellos.**

Sí, es muy simple. Pero demuestra que los pobres son autofinanciables en grupo, y que se pueden montar sistemas financieros alternativos de forma sencilla. Sólo se trata de organizar a la gente. El potencial está ahí.

### **70. Pero los bankomunales al final serán más un negocio que una organización que contribuye al desarrollo local.**

No estoy de acuerdo. El bankomunal contribuye al desarrollo local de diferentes maneras. Una mujer de un bankomunal decía: "lo que me gusta del bankomunal es que tengo ahora un lugar donde ir cuando tengo cualquier necesidad financiera, y además me hace ilusión tener acciones". Lo innovador es que contribuye al desarrollo de una comunidad a través de los servicios financieros a la vez que hace negocio para la propia comunidad. Además, tiene otros efectos positivos: potencia la unión comunitaria, estimula el ahorro de los pobres, los beneficios se reparten entre muchos, y además se reinvierten en la comunidad,... Y luego están otros efectos casi más importantes: las personas aumentan su autoestima y seguridad, su independencia financiera, y muchos incluso se forman como gestores y como banqueros, y de forma muy práctica..

### **71. Esto último es interesante. Podrían hacer más cosas por la comunidad ahora que están organizados y formados en gestionar proyectos...**

Es cierto. Algunos bankomunales han empezado a realizar otras actividades por la comunidad. Muchos lo hacen a través del crédito: dan crédito a personas que tienen que hacerse una operación urgente, dan crédito para estudios de chicos y chicas de la comunidad,... Saben que quizás tendrá más riesgo, pero son conscientes de la importancia de invertir en la salud y en la educación de la comunidad. Además, el crédito evita el paternalismo y la eterna dependencia de subvenciones. Si en alguna ocasión han tenido que hacer una donación, porque ven que la persona no tiene ningún modo de devolver el crédito, lo hacen. Pero no les gusta mezclar la actividad financiera con las donaciones. Y hacen bien. Ni siquiera sacan esa donación reduciendo sus ganancias, sino que realizan una colecta al final de la asamblea.

### **72. Visto así, si yo fuera de un organismo internacional, posiblemente elegiría al bankomunal como una de las contrapartes para ejecutar proyectos de desarrollo en la comunidad.**

Yo también. Y ese es otro fenómeno que sucede. El bankomunal ya ha contribuido a arreglar infraestructuras en la comunidad, y puede ampliar sus actividades dando nuevos servicios a las personas y a la comunidad, pues suelen gestionar los recursos con profesionalidad y transparencia.

### **73. Pero luego uno piensa: ¿y no hubiera sido mejor montar directamente una organización comunitaria que realice proyectos sociales para la comunidad?**

No eres el primero que piensa algo así. Se han probado muchas fórmulas para organizar a la gente, pero la realidad es que la gente no se organiza si no tiene también un interés personal. Piensa en una asociación de vecinos. La gente no suele acudir si no se habla de un tema que le afecta. Este modelo de bankomunales demuestra que la gente se asocia cuando los intereses individuales y los de la comunidad coinciden. Es más, a veces hasta hay cola para asociarse. Simplemente porque la gente se da cuenta que asociándose ganan todos, incluido uno mismo. Se ha demostrado que empezar organizando a la comunidad a través del crédito funciona. Además, un sistema financiero es transversal a los otros proyectos comunitarios. Si tienen un buen sistema financiero, será más fácil realizar otros proyectos.

**74. Antes has dicho que no aceptan a personas de otra comunidad. Eso hace que el crecimiento del bankomunal sea limitado, que no pueda llegar directamente a todo el mundo.**

Es cierto. Además ya he dicho que el número de socios es mejor que no supere las 100 personas. No está pensado para que crezca enormemente.

**75. ¿Y si la comunidad tiene más gente?**

Pues se crea otro bankomunal.

**76. ¿Y no entran en competencia?**

Sí. ¿Y qué?. Ha pasado en varias comunidades. La competencia hace que la gente pueda escoger entre más alternativas, y así mejoran los servicios. En las comunidades en las que hay varios bankomunales no han tenido mayores problemas.

**77. Si los bankomunales no pretenden crecer, ¿cuál es su visión de futuro?**

Los que llevan más años funcionando contestan que no quieren crecer más en número de socios, sino en servicios dados a los socios y a la comunidad. Piensan en cosas como mejora de la vivienda, mejora de la salud a través de seguros,... También se pueden crear redes de bankomunales que ofrezcan más apoyo, desarrollar modelos de supervisión y control diseñados especialmente para sus necesidades, mejorar la eficiencia financiera de los bankomunales mediante la introducción de indicadores adecuados, lograr diversificar los productos financieros que ofrecen -para ampliar plazos y montos, por ejemplo-, impulsar el uso de tecnología para que se conviertan en instituciones de mayor alcance, etc.... Además, se debe ampliar el modelo y llevarlo a otras regiones, y convencer a mucha gente, sobre todo a los organismos internacionales de cooperación, que no hacen falta tantas inversiones y donaciones para que la gente pobre se autofinancie.

## **REPLICABILIDAD DEL MODELO A OTROS PAISES**

**78. Algunos bankomunales funcionan mejor que otros. ¿De qué depende?**

Las actividades de los socios deben ser diversificadas. En un inicio, los plazos de amortización deben ser cortos y sencillos. Debe haber un equilibrio entre la oferta y la demanda de crédito.

**79. ¿Se puede replicar el modelo que ha funcionado en un lugar a otras comunidades, a otros países?**

Por el momento, se han creado con éxito bankomunales en Venezuela, Costa Rica, Nicaragua y Guatemala, sobre todo de la mano de dos organizaciones: Fundefir en Venezuela y Finca en Costa Rica. Obviamente, el modelo se tiene que adaptar a la realidad de las diferentes comunidades y países, aunque los principios que lo sustentan son universales: 1. Los pobres pueden ahorrar. 2. Los pobres tienen necesidad de financiamiento, y de hecho consiguen financiamiento, aunque sea caro. 3. Si se unen, es posible que consigan mejores condiciones que las que tenían anteriormente.

Sin embargo, se deben cumplir unas condiciones indispensables: 1. Debe existir una comunidad en la que los miembros se conozcan personalmente, se vean periódicamente y tengan pensado mantenerse en la comunidad por un largo período. 2. Los socios deben tener un mínimo de ingresos mensuales (tengan o no una microempresa). 3. Debe conformarse una mínima estructura que no tenga ningún problema legal. 4. El bankomunal debe ofrecer realmente mejores servicios que la competencia., sea esta formal o informal.

**80. Permíteme una última pregunta. ¿Cuál es el mayor aprendizaje que uno saca de modelos como éste?**

Cuando las personas se unen para alcanzar un fin común, y haciendo las cosas con buena voluntad y disciplina, pueden conseguir cosas realmente mágicas.

Raydan, Salomón y Rodríguez-Ferrera, Jean Claude. Venezuela. Enero 2004.