

BANCO GRAMEEN II

Diseñado para Abrir Nuevas Posibilidades

Muhammad Yunus

Publicado originalmente en Inglés, en Grameen Dialogue, Abril, 2002.

Esta edición, revisada y actualizada, se publica en Octubre, 2002.

Traducción al Español de Celia Varea, FUDECE. E-mail: celiav@hoy.net

Quito, Ecuador (América del Sur)

Lecciones Aprendidas Durante un Cuarto de Siglo

El Banco Grameen ha recorrido un largo camino desde que comenzó su viaje en la aldea de Jobra en 1976. Durante este cuarto de siglo ha enfrentado muchos problemas operativos y organizacionales, ha ganado una gran experiencia a través de sus éxitos y sus fracasos. Incorporó muchos aspectos nuevos a su metodología, para enfrentar varias crisis y problemas o aprovechar nuevas oportunidades; desechó o modificó aquellos aspectos que se volvieron innecesarios o poco efectivos. Durante el lapso de vida del Banco Grameen se han registrado numerosos desastres naturales en Bangladesh. La inundación de 1998 fue el peor de todos. La mitad del país estuvo sumergido en agua durante diez largas semanas. El agua se mantuvo a nivel de los techos de las casas durante un prolongado período.

Los/as prestatarios/as del Grameen, como muchas otras personas en Bangladesh, perdieron la mayoría de sus pertenencias, incluyendo sus casas, a causa de las inundaciones. El Banco Grameen, que es propiedad de los/as prestatarios/as, decidió lanzar un enorme programa de rehabilitación, mediante el desembolso de préstamos frescos, para reiniciar actividades generadoras de ingreso y para reparar o reconstruir las casas. Pronto los/as prestatarios/as comenzaron a sentir la carga de los préstamos acumulados. Vieron que el tamaño de las nuevas cuotas excedía su capacidad de pago. Gradualmente comenzaron a no asistir a las reuniones semanales de los centros. La recuperación en el Banco Grameen comenzó a mostrar una rápida declinación. Tratamos de mejorar la situación, pero

no obtuvimos el resultado deseado. El impacto de la crisis de recuperación causada por las inundaciones estaba complicado por un problema de recuperación originado en una crisis anterior. En 1995, un buen número de nuestras prestatarias dejó de asistir a las reuniones de sus centros y de pagar las cuotas de sus préstamos. Sus esposos, inspirados y apoyados en algunos casos por políticos locales, organizaron esto para exigir un cambio en las reglas del Banco Grameen, que permitiera la devolución del componente del “fondo grupal” denominado “impuesto grupal”, al momento de retirarse del Banco. La situación se mantuvo durante meses. Finalmente se resolvió el problema mediante el cambio de algunas de nuestras reglas, pero la tasa de recuperación del Grameen ya se había reducido. Muchas prestatarias continuaron sin pagar sus préstamos aún después de que el problema se hubo resuelto.

Estos factores externos empeoraron la debilidad interna del sistema. El sistema consistía en un conjunto bien definido de reglas estandarizadas. No estaba permitido apartarse de estas reglas. Una vez que una prestataria se salía de los límites, le resultaba muy difícil volver atrás, pues las reglas que le hubieran permitido volver, no podían ser cumplidas con facilidad. Más y más prestatarias se salieron de los límites. Se registró un efecto multiplicador, si una prestataria interrumpía los pagos, estimulaba a otras a hacer lo mismo.

Retornamos a la Sala de Diseño

Al ver que la situación de recuperación no mejoró como se esperaba, pensamos que era una buena oportunidad para ser audaces y atrevernos a diseñar una nueva metodología Grameen, incorporando las lecciones aprendidas, los deseos y las aspiraciones que habíamos acumulado durante el cuarto de siglo de operaciones del Grameen. Debatimos sobre el tema y, finalmente, decidimos a su favor. Nos sentamos a diseñar esa metodología parte por parte, pieza por pieza, entonces sometimos el sistema a cuidadosas pruebas piloto en algunas sucursales para afinar el diseño; tratamos nuevamente en más sucursales; volvimos a trabajarlo; y, al final, conseguimos la arquitectura de un nuevo sistema que nos gustó a todos. Todos/as los/as 12.000 miembros de nuestro personal participaron muy activamente en todas las etapas de desarrollo del diseño del producto. Algunos/as fueron críticos/as al comienzo, pero cuando estuvo listo, fue del agrado de todos. El personal estaba electrificado de entusiasmo –porque la respuesta de los/as prestatarios/as fue muy positiva. Prestatarios/as que no habían asistido a las reuniones de sus centros durante largos años, comenzaron a aparecer para hablar del nuevo sistema. Enseguida aceptaron firmar para comenzar todo de nuevo y pagar los viejos préstamos con el interés acumulado. No se ofreció reducción de las deudas y aún así optaron por volver.

El proceso de diseño comenzó formalmente el 14 de Abril del 2000 (Año Nuevo Bengalí). Las pruebas de campo comenzaron de inmediato. Hacia comienzos del 2001, el nuevo sistema “El Sistema Generalizado Grameen” o SGG, estaba listo para su lanzamiento. Iniciamos un programa intensivo de capacitación para nuestros 12.000 empleados/as. Inicialmente hubo signos de resistencia en algunos de ellos/as. Se escuchaban quejas, bromas negativas y expresiones de frustración. Nos esperábamos algunas de ellas, pero otras no. La gerencia siguió adelante, comprensiva y pacientemente. La capacitación continuó ciclo tras ciclo. Pronto desapareció el malestar frente al nuevo sistema. Los/as miembros del personal se volvieron grandes admiradores/as del SGG y desearon avanzar hacia su inmediata implementación en las sucursales. Todo el tiempo en que estuvimos ocupados diseñando y depurando el sistema, nuestra real preocupación era cómo manejar la transición del Sistema Clásico Grameen (SCG) hacia el SGG en 41.000 aldeas, sin someter a cientos de miles de prestatarios/as analfabetos/as a un gran traumatismo y sin provocar un desorden en las cuentas de 1.175 sucursales. La coreografía de la transición fue meticulosa, se puso en acción en Marzo del 2001. Hacia Abril del 2002, dos años después de iniciado el proceso, el Banco Grameen II había emergido. Al momento, la transición está completa. La última sucursal del Banco Grameen se cambió al nuevo sistema en Agosto 7, 2002, con lo cual se completó el proceso de transición. El nuevo Banco Grameen II es ya una institución real y en funcionamiento. Esta institución de microcrédito de segunda generación parece estar mucho mejor equipada de lo que estaba su versión anterior.

En el Banco Grameen II ya no existen préstamos generales, préstamos estacionales, préstamos familiares, ni más de una docena de otros tipos de préstamos; ya no existe el fondo grupal; ya no existen los topes de préstamos por sucursal y zona; ya no existe la cuota semanal fija; ya no existe la regla del plazo anual, aún cuando la prestataria necesite el préstamo solamente para tres meses; ya no existe el alto nivel de tensión entre el personal y las prestatarias para tratar de evitar el temido evento de que una de ellas se convierta en “morosa”, aún cuando esté todavía pagando; ya no existen muchos otros aspectos familiares del Sistema Clásico Grameen.

Los Pobres Siempre Pagan

El supuesto general en el que se asienta el SGG sigue siendo el mismo que estaba detrás del SCG: la firme creencia de que la gente pobre siempre paga sus deudas. En algunas ocasiones puede tomarle más tiempo del que se estipuló originalmente, pero siempre pagará. No hay razón para que una institución de crédito, dedicada a proveer servicios financieros a los pobres, se sienta presionada porque una prestataria no puede pagar el monto total de un préstamo en la fecha fijada al momento de su desembolso. Muchas cosas negativas pueden

ocurrirle a una persona pobre durante el lapso del préstamo. Después de todo, las circunstancias están fuera del control de la gente pobre. No vemos la razón de que se nos caiga el mundo encima porque a un/a prestatario/a le tome más tiempo pagar su préstamo. Dado que paga un interés adicional por el tiempo extra, ¿dónde está el problema?. Siempre argumentamos que los programas de microcrédito no deberían caer en la trampa lógica de la banca convencional y comenzar a ver a sus prestatarios/as como una especie de “bombas de tiempo”, programadas para crear grandes problemas en determinadas fechas. Por favor, tengamos la seguridad de que la gente pobre no va a crear ningún problema. Somos nosotros, los que diseñamos las instituciones y las reglas, los que siempre les creamos problemas a ellos. Podemos obtener un enorme beneficio si logramos tenerles confianza, admirar su esfuerzo y compromiso por alcanzar una vida decente. Es muy fácil apreciar la arquitectura del SGG, si tenemos en mente este supuesto central en el que se asienta el sistema.

El Sistema Generalizado Grameen

El SGG fue diseñado alrededor de un producto crediticio principal –se lo denomina Préstamo Básico. Además, existen otros dos productos de crédito: 1) el préstamo para vivienda y 2) el préstamo para educación superior, los cuales funcionan en forma paralela al préstamo básico. Todas las prestatarias comienzan con un préstamo básico (en Bangla lo llamamos “Shohoj” o “Préstamo Fácil”). La mayoría de las prestatarias continuarán con este préstamo básico, ciclo a ciclo, sin ninguna dificultad y podrán satisfacer sus necesidades crediticias de la manera más satisfactoria. Pero la vida no transcurre tan fácilmente para ningún ser humano, peor aún para las mujeres pobres. Es probable, pues, que algunas prestatarias sufran serios problemas y que, en algún momento durante los ciclos de sus préstamos, enfrenten dificultades para pagar el préstamo básico de acuerdo al calendario de pagos convenido. Para estos casos el SGG ofrece un arreglo muy conveniente. En el SGG, el préstamo básico viene con una opción de salida. Ofrece una ruta alternativa a cualquier prestataria que la necesite, sin hacerle sentir culpable por haber fallado en el cumplimiento de sus obligaciones en el préstamo básico. Esta ruta alternativa se ofrece a través del “Préstamo Flexible”. En Bangla lo llamamos “Chukti”, v.g. préstamo “contratado” o “renegociado”, puesto que el banco, el grupo y el/a prestatario/a tienen que someterse a un proceso de renegociación para llegar a un nuevo contrato, con un calendario de pagos diferente para que la prestataria pueda acceder al préstamo flexible.

El préstamo flexible es simplemente un préstamo básico reprogramado, con sus propias reglas. He descrito al préstamo básico como la “autopista del micro-crédito Grameen”. Mientras puede cumplir con su esquema de pagos, la prestataria avanza con facilidad y comodidad por la autopista del micro-crédito. Puede ir ganando velocidad, de acuerdo a las reglas de la autopista. Si conduce bien,

puede acceder a marchas más y más altas. En otras palabras, en la autopista Grameen, una prestataria normalmente puede incrementar el tamaño de su préstamo en cada ciclo, a base de la observación de reglas predeterminadas. Conoce con tiempo cuánto se incrementará el tamaño de su préstamo y puede planear sus actividades de acuerdo a ello. Pero si la prestataria sufre desperfectos mecánicos (baja o fracaso de su negocio, enfermedad, problemas familiares, accidentes, robos, desastres naturales, etc.) y no puede sostener la velocidad en la autopista, tiene que abandonarla y tomar una salida o un desvío llamado “préstamo flexible” o “flexi-préstamo”. Este desvío le permitirá continuar a una velocidad menor, consistente con su situación. Puede reducir el tamaño de la cuota de acuerdo a sus posibilidades de pago, extendiendo el plazo del préstamo. Tomar el desvío no implica, de ninguna manera, un cambio en el objetivo de su viaje. Ella continúa hacia el mismo objetivo, pero, momentáneamente, por un cambio más estrecho y sinuoso. Su meta inmediata es superar sus problemas y procurar que el desvío sea el más corto posible para retornar rápidamente a la autopista. Si tiene suerte, triunfará y podrá retornar en forma rápida a la autopista (v.g. el préstamo básico), pero si tiene problemas más sostenidos y lo más que puede hacer es moverse de un desvío al siguiente (v.g. moverse de un flexi-préstamo a otro, elaborando calendarios de pagos más fáciles que los anteriores), se demorará en retornar a la autopista.

Banco Grameen II

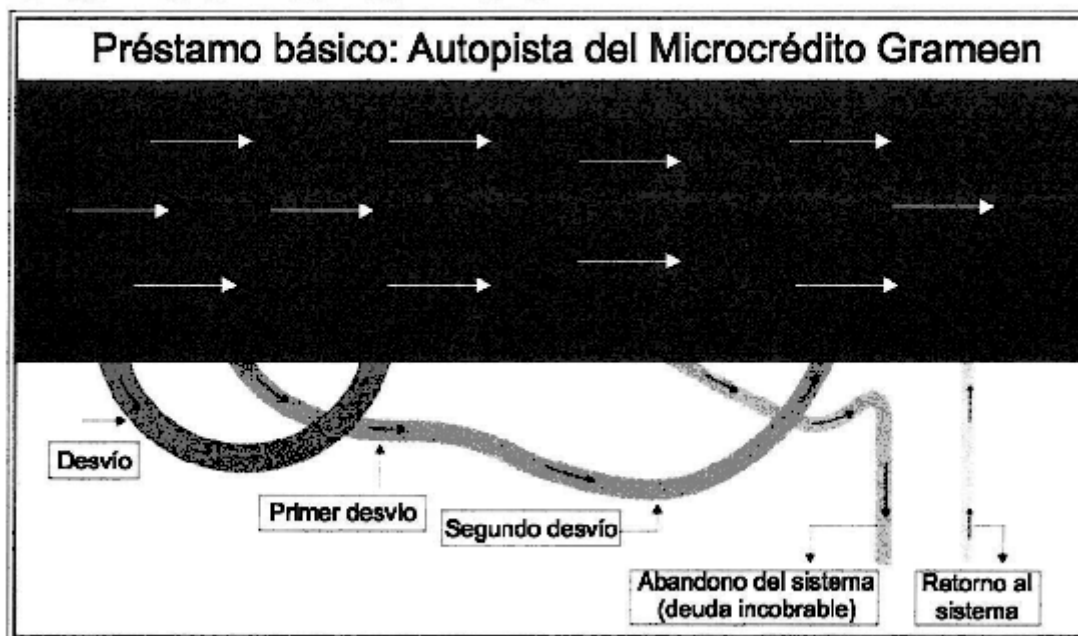


Diagrama de Representación de las Inter-conexiones entre el Préstamo Básico y el Préstamo Flexible

Un fuerte desincentivo para que la prestataria opte por el desvío de un flexi-préstamo es que el abandono de la autopista del préstamo básico le significará perder el tope de su préstamo, logrado por ella a través de los años. Cuando retorne a la autopista, después de completar el desvío, el monto de su préstamo tendrá que ser reconstruido. Se situará en un monto más cercano al nivel de su primer préstamo que al nivel que tenía inmediatamente antes de optar por el flexi-préstamo.

El flexi-préstamo no es un préstamo independiente. Es solamente un desvío temporal del préstamo básico. La prestataria tendrá que realizar esfuerzos permanentes por retornar al préstamo básico, porque bajo el flexi-préstamo podrá trabajar solamente desde una perspectiva no expansionista, que significa que podrá solicitar solamente el mismo monto o montos inferiores en cada ciclo. Dado este aspecto nada atractivo del flexi-préstamo, la prestataria trabajará fuertemente para retornar a la autopista y disfrutar de sus ventajas. El préstamo flexible actúa como un calzador para ayudar a la prestataria a volver a la autopista. Tan pronto como el monto inicial del flexi-préstamo esté totalmente pagado, la prestataria retornará a la autopista, llevando consigo todos los préstamos a los que accedió mientras se encontraba bajo el flexi-préstamo. Normalmente toma de seis meses a dos años retornar a la autopista. No es un trato malo para una prestataria que, de otra manera, estaría prácticamente condenada a ser expulsada fuera del sistema. Bajo el SGG la prestataria continúa siendo considerada una cliente válida durante todo el proceso de entrada y salida del flexi-préstamo. Pero hay un factor de costo implícito. Cada vez que una prestataria sale de la autopista, el banco tendrá la obligación de hacer una provisión del 50 por ciento del monto del flexi-préstamo. Esto constituye un costo adicional para el banco. El personal del banco tratará de minimizar este costo por medio de un diseño creativo del préstamo básico que se acomode a las necesidades de crédito y capacidad de pago de la prestataria. El SGG ofrece esta opción, la cual no estaba disponible en el SCG. Gracias a este aspecto del SGG, si la experiencia nos indica que el riesgo de que el flexi-préstamo caiga en mora es muy bajo, podemos reducir el porcentaje de la provisión. Si el porcentaje del flexi-préstamo es, más bien, pequeño, digamos, menos del 5 por ciento del total del préstamo vigente, aún ese 50 por ciento de provisión no significará un gran rubro de gasto, comparado con la alternativa usual de hacer provisiones en un sistema sin flexi-préstamos.

Si la prestataria no puede mantenerse en la autopista (v.g. no puede pagar las cuotas del préstamo básico de acuerdo al calendario), el banco no se verá en la necesidad de desplegar acciones para movilizar la presión del grupo y el centro sobre ella, para prevenir un peligro inmediato para el grupo. Al proveer esta ruta de salida para las prestatarias, el SGG ha introducido un cambio dramático en la situación. Ahora tanto el banco como las prestatarias están libres de toda tensión —se acabó la persecución a las prestatarias problemáticas o morosas. Nadie tiene que ver al otro con sospecha. La solidaridad grupal es utilizada para acciones conjuntas con perspectiva futura, para construir cosas para el futuro, en lugar de orientarse a la desagradable tarea de ejercer una presión nada amistosa sobre una amiga.

Si una prestataria falla en el pago del préstamo básico y no desea cambiarse al flexi-préstamo, se convierte en una morosa voluntaria. Si una prestataria accede a la opción del flexi-préstamo y trata una y otra vez de pagar el dinero, pero no tiene éxito, se convierte en una morosa involuntaria. Cualquier monto del flexi-préstamo que no se sea pagado dentro del lapso de dos años, se convierte en mora y requiere que se haga una provisión del 100 por ciento. El monto que no es pagado en tres años, se convierte en incobrable y es enteramente dado de baja.

Dentro del SGG los préstamos son dados de baja como parte de una prudencia financiera, pero el monto no es olvidado, ni perdonado. El SGG considera recuperables a todos los préstamos dados de baja. Considero que, bajo el SGG, se terminará por recuperar cerca del 90 por ciento de los préstamos dados de baja y sus respectivos intereses, dado que las prestatarias los pagarán por su propio interés y cuando se presente la oportunidad. La gente pobre siempre necesita dinero. Su interés es mantener abierta la puerta de acceso a ese dinero. Si la puerta se cierra por alguna razón, harán todo lo que puedan para reabrirla, si tienen la opción. El SGG ofrece esa opción.

Hay muchos aspectos motivadores en el SGG, pero creo que el más importante de todos es haber eliminado la tensión del micro-crédito y establecido una situación permanente de dignidad para las prestatarias pobres. Un micro-crédito libre de tensiones es el gran regalo del SGG. Ahora todos los actores del sistema de micro-crédito, prestatarios y prestamistas, podemos realmente DISFRUTAR del micro-crédito, en lugar de provocarnos mutuamente ocasionales pesadillas.

Servicio de Crédito a la Medida

El SGG ha creado una metodología que puede ofrecer crédito hecho a la medida para una prestataria pobre. El SCG es aún una metodología válida, que ha demostrado su capacidad para entregar micro-crédito en cualquier tipo de país, economía y cultura. Ha cumplido su tarea de convertir al micro-crédito en un negocio serio. El SGG despegó en el punto en que el SCG llega a su fin. El SCG es una metodología tipo "talla única". Este rasgo otorgaba al SCG la simplicidad necesaria para la implementación de una idea que era totalmente desconocida para el mundo. Ahora el micro-crédito ha madurado. El mundo está preparado para asimilar una metodología que puede proveer crédito hecho a la medida para los pobres. El SGG otorga préstamos a cualquier plazo, esto es, 3, 6, 9 ó más meses y años. En su forma más reducida, puede ser tan simple como el SCG. El SCG fue diseñado para ser operado en forma mecánica. En el SCG hay un espacio muy limitado para que el personal de campo del microcrédito ejercite su propio juicio. El SGG es diferente, permite al personal ser creativo. Cada miembro del personal puede diseñar su producto crediticio para que se ajuste de la mejor manera a su cliente, en términos de duración, plazo, calendario de pagos, etc.

Mientras más artístico y creativo se vuelva el personal, mejor será la música que logre producir. La institución puede identificar los niveles de creatividad de su personal. El SGG brinda espacio para el crecimiento del personal. Una usuaria de primer nivel puede utilizar el SGG en forma similar al SCG, si se limita a contratar préstamos solamente a un año plazo. A medida que gana experiencia, puede acceder a un mayor número de las opciones que ofrece el SGG. Además, pueden variar la duración y monto de las cuotas semanales. Una prestataria puede pagar más cada semana durante la temporada alta de su negocio y pagar menos durante la temporada baja. En caso extremo, cada cuota puede ser de diferente monto. Al otro extremo, todas las cuotas pueden ser exactamente iguales, como en el SCG. Antes del desembolso del préstamo, se pacta el calendario de pagos entre prestamista y prestataria. La prestataria está obligada a cumplir ese calendario durante el lapso del préstamo. Si falla, debe tomar el desvío y cambiarse al préstamo flexible.

Cuando una prestataria se cambia al préstamo flexible, tiene una segunda oportunidad de pactar un calendario de pagos más factible de ser cumplido que el anterior. Supongamos que una prestataria comienza con un préstamo básico de un año de duración. Durante el lapso del préstamo enfrenta algún problema que le impide pagar las cuotas de acuerdo al calendario al que se ha comprometido. No hay problema, se cambia a un préstamo flexible y convierte su préstamo a un año plazo, por ejemplo, en un préstamo a tres años plazo, con lo cual las cuotas se volverán muy pequeñas y posibles de afrontar. Aún cuando haya extendido el plazo de su préstamo a tres años, no tiene que esperar todo ese tiempo para acceder a nuevos préstamos. Tanto en el préstamo básico, como en el flexible, puede acceder a un nuevo préstamo cada vez que complete un segmento de seis meses de su calendario de pagos. Puede obtener un monto que corresponda exactamente al monto que ha pagado durante ese lapso -es como tener una línea de crédito con un banco. En el caso de préstamos flexibles, una prestataria puede obtener, después de los primeros seis meses, hasta el doble del monto que ha pagado, si cumple ciertos requisitos rigurosos. En los meses subsiguientes, puede obtener, cada seis meses, exactamente el mismo monto que ha pagado.

El Fondo Grupal ha sido Reemplazado

Uno de los cambios más visibles dentro del SGG, percibido por todo mundo, es la desaparición del Fondo Grupal. El Banco Grameen tuvo que defender siempre el Fondo Grupal, puesto que fue creado hace veinticinco años. Ahora lo ha abandonado, ya no existen las cuentas grupales. Cada prestataria tendrá tres cuentas de ahorros obligatorios --- a) Cuenta de ahorros personal, b) Cuenta de ahorros especial, y c) Cuenta de depósitos para pensiones (obligatoria solamente para prestatarias que hayan obtenido préstamos superiores a 8.000 Takas).

El SGG mantiene el cinco por ciento de ahorro obligatorio, deducido del monto del préstamo el momento del desembolso. Pero ya no se llamará “impuesto grupal”, su nuevo nombre es “ahorro obligatorio”. La mitad de este cinco por ciento de ahorro obligatorio va a una cuenta personal de ahorros, la otra mitad va a una “cuenta especial de ahorros”. Una prestataria puede retirar cualquier cantidad de su cuenta personal de ahorros, el momento en que así lo desee, no hay ninguna restricción. Los ahorros semanales se mantienen y también van a la cuenta personal de ahorros. Los fondos de la cuenta especial de ahorros no pueden ser retirados durante los primeros tres años. Al cabo de ese tiempo, por lo general, se permite un retiro, manteniendo un saldo de 2.000 Takas o la mitad del monto existente en la cuenta, en caso de ser mayor. En circunstancias especiales, se permitirá el retiro del monto total de la cuenta especial de ahorros. Parte del dinero de esta cuenta se destinará a la compra de acciones del Banco Grameen.

Fondo de Pensiones: Hacia la Auto-suficiencia Financiera

El SGG obliga a todos/as los/as prestatarios/as que tengan préstamos mayores a 8.000 Takas (US\$ 138), a contribuir con un mínimo de 50 Takas (US\$ 0.86) por mes, que será depositado en la cuenta de pensiones. Transcurridos diez años, la prestataria recibirá un monto garantizado de casi el doble del monto que ha reunido durante los 120 meses. Esto se ha convertido para las prestatarias en un rasgo sorprendentemente atractivo del SGG. Muchas están ahorrando más de 50 Takas por mes. Hay algunas que están ahorrando hasta 500 Takas mensuales. Aparte de ser popular entre las prestatarias, esto está constituyendo una enorme fuente de ingresos para el banco. Significa más de 100 millones de Takas (US\$ 1.75 millones) mensuales que ingresan como depósitos a la cuenta de ahorros para pensiones. El Banco Grameen tiene ahora la seguridad de contar con recursos propios para expandir sus operaciones crediticias en el futuro. Igualmente, las sucursales tendrán recursos suficientes, provenientes de sus propios depósitos, para llevar a cabo los programas de préstamos. Todas las sucursales del Banco Grameen pueden confiar en que lograrán auto-financiarse. Al mismo tiempo que la institución avanza hacia la autosuficiencia financiera, las prestatarias también avanzan hacia su autosuficiencia financiera, a medida que se acerca la vejez. A base de los ahorros acumulados en el Fondo de Pensiones, pueden obtener un ingreso mensual cuando se retiren. Para una mujer pobre, esto constituye una noticia muy reconfortante.

Otros Ahorros

El nuevo fondo de pensiones se ha convertido en un importante instrumento de ahorro. El SGG pone énfasis en la recepción de depósitos tanto de prestatarios/as, como de no-prestatarios/as. Una variedad de productos de ahorro ha sido incorporada al sistema. El monto total de la cuenta de depósitos alcanzó el 67 por ciento del total de préstamos vigentes en el Banco Grameen a Julio del 2002, después de pagar 3.3 billones de Takas (US\$ 60 millones) de préstamos al Banco Central, bancos comerciales locales y prestamistas extranjeros, cuyos plazos se habían cumplido durante los 18 meses anteriores.

Política y Provisión para Incobrables

El Banco Grameen ha sido objeto de agudas críticas por sus políticas de provisiones e incobrables bajo el SCG. Nos hemos defendido con el argumento de que nuestras políticas eran más generosas que los estándares fijados por el Banco Central del país. Además, considerábamos esas políticas muy satisfactorias para la prudencia financiera que requiere nuestro negocio.

Bajo el SGG estas políticas son aún más generosas. La “morosidad” se define en forma muy estricta. Si una prestataria deja de pagar sus cuotas por diez semanas consecutivas o si deja de pagar el monto total adeudado por un lapso de seis meses y no se cambia al préstamo flexible, se la considera morosa. Al convertirse en morosa, se debe hacer una provisión correspondiente al 100 por ciento del saldo no pagado de capital e intereses. Exactamente un año después, ese monto debe ser dado de baja. Las deudas serán dadas de baja mensualmente, en lugar de hacerlo al cierre anual. Se aplicará la misma política para el caso de prestatarias que tengan préstamos flexibles. Se hará una provisión correspondiente al cincuenta por ciento del saldo total de préstamos flexibles y su interés acumulado al cierre anual, aún cuando la tasa de recuperación de préstamos flexibles sea de 100 por ciento para el total del Banco.

Seguro de Desgravamen

Los/as prestatarios/as siempre han expresado su preocupación de lo que sucederá en caso de que mueran. ¿Deberán sus familiares hacerse cargo de la deuda?. Tienen la creencia de que, si la deuda queda impaga después de su muerte, su alma no podrá descansar en paz. La inclusión de un programa de seguro de desgravamen en el SGG les ha resultado muy satisfactoria. Esto constituye otro rasgo popular del Sistema

El programa de seguro es muy simple. El último día de cada año, la prestataria tiene la obligación de depositar un pequeño monto de dinero, por una sola vez, en una cuenta de seguro de desgravamen. Este monto se lo calcula a base del préstamo vigente más los intereses en esa fecha. El depósito corresponde al 2.5 por ciento de ese monto vigente. Si una prestataria muere en cualquier momento del año subsiguiente, el monto total vigente queda pagado con el fondo de seguros, el cual es creado a base del ingreso por intereses de la cuenta de ahorros para seguro de desgravamen. Adicionalmente, se devuelve a su familia el monto ahorrado por ella en esa cuenta. Las prestatarias lo consideran increíblemente generoso. Resulta muy satisfactorio para todas.

Si el monto vigente se mantiene, igual durante dos cierres anuales sucesivos, la prestataria no tendrá que depositar un monto adicional en la cuenta de seguro de desgravamen en el segundo año. Solamente si el saldo es mayor tendrá que hacer el aporte adicional correspondiente. Según las reglas de este programa, aún cuando el monto vigente llegara a ser varias veces superior al del año precedente, al momento de su muerte, el monto total será cubierto por el fondo de seguro.

Las prestatarias tienen buenas razones para estar satisfechas.

El Tamaño del Préstamo Crece con la Prestataria

El SCG fijaba topes de préstamos por sucursal, ninguna prestataria podía recibir un préstamo mayor a ese tope. Por encima de éste, cada zona tenía su propio tope de préstamos. Los topes de sucursal eran menores o iguales a los topes de zona. El SGG ha reemplazado esto por un tope de préstamo que se incrementa gradualmente para cada prestataria. Bajo el SGG no hay topes para zonas, ni para sucursales. Para el préstamo básico, el tope se determina cada vez que una prestataria solicita un nuevo préstamo. Se calcula de dos formas diferentes, el monto más alto entre las dos es aceptado como tope. De acuerdo al primer método, el tope se fija a base del desempeño (regularidad en el pago, asistencia a las reuniones semanales, etc.) de la prestataria, su grupo y su centro. De acuerdo

al segundo método, el tope se fija a base del monto total de ahorros (excepto los ahorros personales). El tope es el equivalente al 150 por ciento de los ahorros totales. Si una prestataria tiene un ahorro total de 10.000 Takas, el tope de su préstamo será 15.000 Takas. Hay muchas prestatarias que han acumulado un monto bastante importante de ahorros en sus varias cuentas. En tales casos, pueden acceder también a préstamos mayores. Bajo el primer método, el tope puede subir o bajar, dependiendo del desempeño. Por ejemplo, puede disminuir 500 Takas por cada día que la prestataria haya faltado a las reuniones semanales del centro. Si el historial de pago de todo el centro es perfecto, su tope de préstamo se incrementa en un porcentaje fijo. Una prestataria puede mejorar el tamaño de su préstamo ya sea incrementando sus ahorros o asegurándose de que ella misma, su grupo y su centro se desempeñen en forma correcta.

En el préstamo flexible, la prestataria no tendrá oportunidad de incrementar el tamaño de su préstamo. Podrá solicitar solamente el monto que ha pagado, excepto después de los primeros seis meses, cuando podrá solicitar el doble del monto que ha pagado, si se sujeta a ciertas condiciones estrictas.

¡Miembro de Oro!

Además, hay una ¡membresía de oro!. Se trata de una posición muy respetable a la que se puede acceder. Una prestataria que ha conservado un record de 100 por ciento de cumplimiento en sus pagos durante siete años consecutivos (¡nunca abandonó la autopista!), alcanzará el título de miembro de oro. Una miembro de oro entra en una vía más rápida de incremento del monto de sus préstamos y obtiene honores y privilegios especiales.

Miembros Indigentes

Con el fin de estimular la incorporación de miembros indigentes y asegurar que se sientan cómodos como miembros del Banco Grameen, el SGG suaviza todas las reglas básicas del Banco. Una persona indigente no tiene que pertenecer a un grupo, ni ahorrar, no se le exige pago semanal, ella misma decide las condiciones de su préstamo, en consulta con su mentor. Se estimulará a los centros para que ubiquen a las familias indigentes que existan en sus respectivas áreas y a los grupos para que adopten a miembros indigentes “bajo sus alas” y se conviertan en sus mentores, para ayudarles a superar temores e inhibiciones, transmitiéndoles sus destrezas para los negocios y animándoles a iniciar actividades generadoras de ingreso. Se considerará como un gran logro del grupo que una mujer indigente

alcance el nivel necesario para convertirse en miembro regular. Los grupos y centros que lo consigan recibirán premios especiales, privilegios y honores. Además de préstamos, el Banco Grameen ofrecerá “capital de riesgo compartido”, para asociarse con ellas en sus pequeños emprendimientos.

Construyendo Capacidad para Mantenerse Libres de Pobreza

Los estudios están demostrando que las prestatarias del Grameen superan la pobreza en forma sostenida. De acuerdo a uno de dichos estudios, el 5 por ciento de las prestatarias superan la pobreza cada año (Shahidur R. Khandker, 1998). El SGG amplía su atención hacia los hijos de las familias Grameen, como parte de su estrategia para que esas familias vayan construyendo capacidad para mantenerse libres de pobreza, una vez que la han superado. En definitiva, para evitar los retrocesos.

El Banco Grameen ha instituido préstamos para educación superior para todos/as los/as estudiantes de las familias Grameen, que puedan acceder a instituciones de educación superior (escuelas médicas, de ingeniería, universidades, colegios profesionales, etc.). Se conceden préstamos directamente a los estudiantes, sin la mediación de sus padres. Los estudiantes asumen la responsabilidad de pagar los préstamos, una vez que comiencen a percibir ingresos.

Se otorgan becas anualmente a los estudiantes de colegio de familias Grameen, sobre una base competitiva. La mitad de las becas se reserva para estudiantes mujeres. El 50 por ciento restante está destinado a hombres y mujeres. Cada año el Banco Grameen concede hasta 3.704 becas y se asegura que cada sucursal pueda otorgar al menos una beca. El número de becas se incrementará gradualmente, a medida que crezca el número de estudiantes que puedan competir por ellas.

Computarización de los Sistemas Contable y de Monitoreo del Grameen

El SGG recibió un gran estímulo a través de un nuevo programa para computarizar los procesos contables y el MIS a nivel de sucursales. Esto se está llevando a cabo a través de la implementación de un “Centro de Información Gerencial” a nivel de área. Toda la información proveniente de las sucursales se alimenta en las computadoras localizadas en la oficina de área. El personal de la sucursal ha sido liberado de la pesada carga de llevar libros y llenar formularios para el MIS. Ahora la computadora hace todo el trabajo y el personal puede

concentrarse en el mejoramiento de la calidad de vida de las prestatarias. El 67 por ciento de las sucursales están, al momento, computarizadas. Hacia finales del 2002, este porcentaje se elevará al 85 por ciento o más.

Dado que muchas sucursales están conectadas por medio de teléfonos celulares, esperamos dar el siguiente paso lógico para integrar todo el sistema de información a través de una red interna. Al momento, la mayoría de las zonas están conectadas unas a otras y con la oficina principal a través de una red interna.

¡Sucursales de Cinco Estrellas!

Nunca he visto al personal del Banco Grameen con tanto entusiasmo y energía, como después de la introducción del SGG. Simplemente no se los puede detener. Todos se sintieron cautivados por la idea de crear el Grameen II, objetivo que, al momento, se ha logrado. El Banco Grameen II ha posibilitado un micro-crédito libre de tensiones. La tasa de recuperación del Banco Grameen es hoy superior al 98 por ciento. La energía del personal está en la cima. Cada vez que se conversa con sus miembros, parece que se estuvieran divirtiendo como nunca, trabajando para el Grameen.

Un aspecto del SGG que realmente cautivó su imaginación fue la idea de crear sucursales de Cinco Estrellas. Cada miembro del personal desea crear su propia sucursal de cinco estrellas. Bajo el SGG, una sucursal gana una estrella de diferente color de acuerdo a sus logros. Si una sucursal tiene una tasa de recuperación del 100, gana una estrella de color verde. Los miembros elegibles o una sucursal que ha ganado estrellas puede usar un distintivo con las estrellas respectivas. Si una sucursal genera utilidad, gana una estrella azul. Si una sucursal tiene más depósitos que préstamos vigentes, gana una estrella violeta. Si todos/as los/as hijos/as de las prestatarias asisten a la escuela o han terminado por lo menos la primaria, la sucursal gana una estrella café. Si todas las prestatarias de una sucursal han superado la línea de pobreza, la sucursal gana una estrella roja. Cada miembro del personal puede ganar sus estrellas, aún cuando la sucursal no haya ganado todavía ninguna, simplemente llenando las mismas condiciones en los centros bajo su responsabilidad.

Los/as miembros del personal del Grameen exhiben orgullosamente sus estrellas en ocasiones formales. A base del color de sus estrellas, se puede ubicar fácilmente las áreas en que han alcanzado éxito. Quienes poseen una estrella, trabajan con empeño para lograr una segunda. Quienes no tienen ninguna, trabajan con más empeño para alcanzar su primera estrella. Esto ha generado un cúmulo generalizado de energía. No lo hacen por lograr beneficios económicos, sino por un espíritu de competitividad –para ser mejores que sus compañeros/as,

para alcanzar un record en su sucursal, área o zona, para hacer su contribución personal al cambio en las condiciones económicas y sociales de las familias pobres para las que trabajan. Están trabajando, sobre todo, para probar su propio valor ante sí mismos/as. Observarles es muy satisfactorio. Ante este fenómeno, no se puede sino pensar cómo el ambiente puede conducir a la desesperanza y a la paralización y cómo un cambio en las condiciones generales puede transformar a la misma gente en actores imbatibles.

Ahora, al mirar atrás, siento que fue una suerte que el Grameen enfrentara una crisis. Esa crisis nos ha conducido a crear el Grameen II, que cuenta con capacidad instalada para manejar las crisis y los desastres en mucho mejor forma que antes. Bajo condiciones normales, el SGG no es solamente un sistema poderoso y eficiente, capaz de proveer servicios financieros a la medida para apoyar el progreso económico y social de las familias de cada prestataria individual, sino que, además, libera al microcrédito de sus características presiones y tensiones.

Bienvenido Banco Grameen II.

Felicitaciones al personal del Banco Grameen que lo creó.

ACTUALIZACION: Agosto, 2002	
Ahorros en el Fondo de Pensiones (AFP)	Tk 2,074 millones
Ahorros en la Cuenta de Seguro de Desgravamen	Tk 185 millones
Relación Ahorros/Préstamos Vigentes	67 por ciento
Relación Ahorros y Recursos Propios/Préstamos Vigentes	89 por ciento
Número de Sucursales con Ahorros mayores que Préstamos Vigentes	200
Tasa de Recuperación	98.45 por ciento
Número de Sucursales con Contabilidad y MIS Computarizados	789
Número de Sucursales con una o más Estrellas	507
Número Total de Estrellas Ganadas por 507 Sucursales	878
Número Total de Sucursales	1,175
Tasa de Cambio Vigente por US\$	Tk 57.90