

ENSAYO GANADOR DE IX PREMIO ENRIQUE RUANO CASANOVA

GRAMEEN BANK: EL BANCO DE LOS POBRES. EL IMPACTO DE UNA HERRAMIENTA PARA ERRADICAR LA POBREZA Y DAR PODER A LA MUJER

Patricia DE DIEGO RÁBAGO*

Alumna de Doble Grado de Derecho
y Relaciones Laborales y Recursos Humanos
Facultad de Derecho
Universidad Complutense de Madrid
pdediegorabago@gmail.com

RESUMEN

Grameen Bank es un banco dedicado a los pobres. Este trabajo se centra en cómo este modelo ha marcado un antes y un después en la vida de sus clientes. Se explicará el impacto que el modelo Grameen Bank ha supuesto en la sociedad bengalí y se analizará cómo aprovecha sus recursos para convertirlos en ventajas competitivas. Y es que a través de su continua adaptación al entorno e innovadora metodología, veremos cómo Grameen Bank logra ser independiente del resto de entidades bancarias. Mediante esta investigación, basada en mi propia experiencia durante mis prácticas en Grameen Bank y en la aldea de Rahshahi, y en fuentes como las memorias y libros de su fundador Muhammad Yunus y documentos oficiales del propio Grameen Bank, se llegará a distintas conclusiones, tratando, además, de constatar que Grameen Bank constituye un gran ejemplo de trabajo social gracias a su empeño en luchar por erradicar la pobreza y dar poder a la mujer, convirtiéndola en la protagonista de este proyecto.

Palabras clave: Grameen Bank, Muhammad Yunus, Bangladesh, microcréditos, erradicar pobreza, empoderamiento de la mujer.

ABSTRACT

Grameen Bank is a bank devoted to the poor. This piece of work focus on how this role model has dramatically affected its clients lives. We will hereby explain the

* Quería dar las gracias a la familia que me acogió durante mi estancia en la aldea de Rajshahi y especialmente a Amdad, que me protegió durante toda la estancia. Toma, no me olvido de ti.

impact which Grameen Bank has had on Bengali society. We will also study how this bank makes the most of its resources to turn them into competitive advantages. Through its ongoing adaptation to the environment and its innovative methodology we will see how Grameen Bank manages to stay independent from other banking entities. Throughout this study, based on my own experience as an intern at Grameen Bank and in the country of Rabshahi as well as on sources such as the reports of its founder Muhammad Yunus and on Grameen Bank's own office documents we will reach different conclusions and we will also conclude that Grameen Bank makes a great example of social work thanks to its effort to stop poverty and to empower women, turning the latter into the main character of this project.

Keywords: Grameen Bank, Muhammad Yunus, Bangladesh, Micro-credits, preventing poverty, women's empowerment.

ZUSAMMENFASSUNG

Grameen Bank ist eine Bank, die sich um die Armen kümmert. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich darauf, zu zeigen, wie mit diesem Modell das Leben der Kunden dieser Bank wirksam verändert wurde. Es wird erklärt, welche Auswirkung dieses Modell der Grameen Bank auf die Gesellschaft von Bengali hat und es wird analysiert, wie sie ihre Ressourcen nutzt, um diese in Wettbewerbsvorteile zu verwandeln. Ebenso erfahren wir, wie die Grameen Bank – dank ihrer fortwährenden Anpassung an ihre Umgebung und ihrer innovativen Methode – vom Rest der Bankinstitute unabhängig wurde. Durch diese Studie, die auf meiner eigenen Erfahrung während meines Praktikums bei der Grameen Bank und im Dorf Rabshahi beruht, ebenso auf weiteren Quellen wie den Memoiren und Büchern ihres Gründers Muhammad Yunus sowie offiziellen Dokumenten der Grameen Bank, gelangt man zu verschiedenen Schlussfolgerungen; wobei festgehalten wird, dass die Grameen Bank – dank ihres Bemühens im Kampf um die Ausrottung der Armut und der Ermächtigung der Frau, die im Mittelpunkt dieses Projektes steht – ein Vorbild sozialer Arbeit darstellt.

Schlüsselwörter: Grameen Bank, Muhammad Yunus, Bangladesh, Mikrokredite, Ausrottung der Armut, Ermächtigung der Frau.

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN.—1. Tesis e hipótesis.—2. Metodología y fuentes.—II. UN ACERCAMIENTO A BANGLADESH.—1. Religión.—2. Economía.—3. Situación política.—4. Pobreza, microcréditos y la participación de la mujer.—III. EL BANCO DE LOS POBRES.—1. ¿Cómo nace?—2. ¿Cuál es la misión, valores y visión?—3. ¿Por qué apuesta? ¿Cuál es su unidad de estrategia?—4. ¿Cuáles son sus grupos de interés?—5. ¿Cómo se estructura?—IV. EL MODELO GRAMEEN BANK Y SU IMPACTO.—1. Análisis de las ventajas competitivas del modelo Grameen Bank a través de la explicación de su funcionamiento tras formar parte del programa de prácticas que Grameen Bank ofrece.—2. El éxito del otorgamiento de microcréditos en las zonas rurales debido a la presión social.—3. Caso de éxito y entrevistas.—V. GRAMEEN BANK Y SU CONTRIBUCIÓN AL TRABAJO SOCIAL.—1. La familia Grameen y su propósito de erradicar la pobreza.—2. Casos de expansión: Fundación Grameen Argentina.—VI. CONCLUSIONES.—VII. BIBLIOGRAFÍA.

I. INTRODUCCIÓN

1. Tesis e hipótesis

La inmensa magnitud de la pobreza existente en nuestro planeta es, sin duda, un tema alarmante que nos preocupa a la mayoría y es evidente que el modelo que sigue Grameen Bank ha marcado un antes y un después en los intentos por resolver este problema. La tesis de este proyecto es la erradicación de la pobreza y el empoderamiento de la mujer, y, por tanto, la hipótesis de la que parto es si el modelo Grameen Bank ha logrado estos dos objetivos y si ha supuesto un impacto positivo para la vida de sus clientes, ayudándoles a salir del umbral de pobreza extrema y dando poder a la mujer, algo de lo que carecía. El objetivo de este proyecto es mostrar la dirección estratégica del banco que se dedica a los pobres. Y es que las ideas de Muhammad Yunus modificaron radicalmente la manera de relacionarse con los más necesitados, y resulta interesante ver cómo supo aprovechar los recursos de los que disponía para convertirlos en ventajas competitivas, las cuales, además, le hacen ser más competitivo respecto al resto de instituciones financieras, ensalzando así su imagen y prestigio.

2. Metodología y fuentes

Para explicar mi hipótesis he dividido el trabajo en tres grandes bloques. El primero de ellos analiza el nacimiento de Grameen Bank y la historia de su fundador Muhammad Yunus; la misión, los valores y visión de su dirección estratégica, y la unidad de producción a la que se dedica, junto con los grupos de interés que le preocupan y un organigrama de la empresa para analizar su estructura. En este bloque también explico en qué consiste cada uno de los productos que ofrece y ejemplos de estos. En el segundo bloque se analiza el impacto que el modelo Grameen Bank ha tenido y sus claves del éxito, desde el aprovechamiento de las ventajas que ofrecen las zonas rurales hasta la importancia de la presión ejercida por las reuniones semanales obligatorias para los miembros que forman parte del proyecto. Una de las primeras realidades de las que su creador tomó conciencia fue que la cultura bengalí implicaba costumbres muy arraigadas en las que la mujer era la gran desfavorecida y que por ello iba a tener que ganarse la confianza de sus habitantes si quería hacerles formar parte de la

propiedad del banco. Convenció al país y, además, ha logrado darles una oportunidad para salir de la pobreza. La idea era ofrecerles la oportunidad de potenciar sus capacidades y darles la opción de sobrevivir gracias a su propio trabajo. Estudiaremos un caso de éxito para contrastar la información aportada y veremos cómo también Grameen Bank fomenta la creación de empresarios. Todo esto lleva al tercer bloque, en el que se explica el importante papel que tiene Grameen Bank como ejemplo de empresa social. Su fundador fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz en 2006. Igualmente, se dará a conocer a los miembros de la Familia Grameen como conjunto de empresas que colaboran a través de sinergias para satisfacer las necesidades de los clientes, y también se darán brevemente unas pinceladas sobre la Fundación Grameen Buenos Aires, pudiendo disfrutar de dos entrevistas que nos harán entender mejor la situación en otro continente que también forma parte de este proyecto. De esta manera explico en un laborioso trabajo unos hechos que hoy en día siguen sin ser conocidos a fondo.

Para elegir las fuentes he optado, en primer lugar, por el análisis de las memorias, revistas y periódicos en los que interviene Muhammad Yunus y otros libros de interés como *Reduciendo la pobreza a la mitad para 2015* o *Grameen Bank como negocio social para una nueva arquitectura de economía global*. Este último libro es una de las fuentes más importantes a la hora de conocer cómo se desarrolla la empresa para satisfacer las necesidades existentes. En él, Muhammad Yunus cuenta cómo trató de advertir al gobierno de Bangladesh del inmenso problema que azotaba a su población. En sus libros, el fundador Muhammad Yunus transmite sus sensaciones respecto al sistema capitalista y su puesta en marcha de un sistema sustitutivo. Este análisis es una parte esencial en el trabajo para entender qué pensaba Yunus al anteponer la mejoría de vida de sus clientes a la garantía que sostendría todo el proyecto. También he accedido a los documentos originales del banco sobre los movimientos bancarios o acciones de los clientes durante mi estancia en Grameen Bank, en Dhaka, que han sido muy útiles para esta investigación. Por otro lado, he consultado informes de organizaciones humanitarias de defensa de los derechos humanos en los cuales se pone de manifiesto la vulneración de derechos como el del trabajo o el acceso al mismo. Finalmente, he recurrido a fuentes hemerográficas, ya que considero importante la repercusión en los medios de comunicación de lo acontecido tras ser el pionero y creador de los microcréditos.

A través del estudio de las fuentes que hablan sobre la localización, estrategia, estructura y cultura de Grameen Bank, comúnmente conoci-

do como el «Banco de los Pobres», se abordará la revelación del empoderamiento de la mujer¹ gracias a la concesión de microcréditos en la lucha contra la pobreza y se describirá el banco como un gran ejemplo de responsabilidad social en el trabajo en un país situado en el sur de Asia, concretamente la República Popular de Bangladesh, donde predomina la pobreza y donde la religión mayoritaria es el islam.

El objetivo principal de este trabajo es dar a conocer una estrategia cuya función es la de erradicar la pobreza con un sistema financiero que no deja de lado los valores de la dignidad y el progreso, y que además promueve la cultura del ahorro en sus aliados. Es en mitad de esta sociedad patriarcal donde los microcréditos han comenzado a ensalzar el papel de la mujer y su derecho al trabajo.

II. UN ACERCAMIENTO A BANGLADESH

Bangladesh es un país situado en el sur de Asia rodeado casi por completo por la India, a excepción de una pequeña franja al sureste donde limita con Myanmar (antigua Birmania). En 1947, la colonización británica en la región llegó a su fin, creando los Estados de la India y Pakistán, este último dividido en dos alas geográficas, oeste y este (ahora Bangladesh). El ala este logró independizarse de Pakistán hace cuarenta y seis años, en 1971, formando el Estado de Bangladesh. Pese a su corta historia, Bangladesh ha afrontado grandes dificultades después de la independencia, tales como catástrofes naturales, épocas de hambre y pobreza generalizada, así como revuelo político y golpes militares, que han limitado el crecimiento socioeconómico del país; un país de los más poblados del mundo, con 169 millones de habitantes², y con el mayor índice de contaminación: «Los días en Dhaka son nublados, no se ve el sol».

La restauración de la democracia en 1991 supuso la tranquilidad y un paulatino crecimiento económico. Técnicamente, su sistema político es democrático y representativo, existe la pluralidad de partidos políticos y se

¹ Del inglés *empowerment*. Término acuñado en la IV Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing en 1995 para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. Proceso por el cual las mujeres adquieren recursos, conciencia y habilidades que refuerzan sus capacidades y protagonismo (DAWN, 1985) para poder acabar con la situación injusta que viven en todo el mundo y conseguir formar parte de la sociedad como ciudadanas de pleno derecho en igualdad real de condiciones.

² Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

celebran elecciones parlamentarias. Geográficamente, se sitúa en el terreno fértil del Ganges, por lo que su suelo es extremadamente rico. El producto agrícola por excelencia es el arroz; también se cultiva trigo, patatas, legumbres, caña de azúcar y grandes plantaciones de té que los británicos implantaron en el norte del país. Como curiosidad, cuando uno recorre las plantaciones puede oír los cánticos de las trabajadoras, similares a los de Vietnam en las plantaciones de arroz.



Fuente: CIA The World Factbook.

Pese a la riqueza de la tierra, la falta de capital impide la mecanización agrícola, la compra de semillas de alta producción y la protección de las plantas ante las inundaciones que se producen cada año a causa de los monzones y los ciclones. Otro problema son sus aguas contaminadas por arsénico debido al comercio de las pieles. Esto también sucede en la playa de Chittagong, declarada como la playa más grande de nuestros días, donde se encuentra el mayor cementerio de barcos del mundo³, práctica que contamina cada día las aguas que posteriormente fluyen por Bangladesh.

³ «El infierno en la Tierra-Puerto de Chittagong».



Fuente: Elaboración propia. Vistas desde Grameen Bank, Dhaka, 2015.



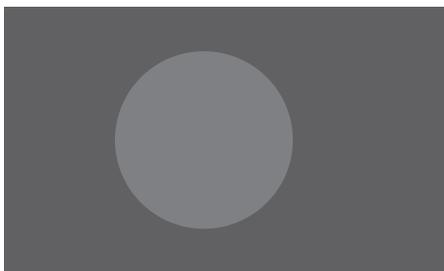
Fuente: Elaboración propia. Plantación de té en Srimangal, al noreste de Bangladesh, 2015.



Fuente: Elaboración propia. Niños frente a aguas contaminadas del río Padma, Rahshahi, 2015.

Además, Bangladesh puede producir suficiente alimento para hasta veinte veces su población actual. Sin embargo, gran parte de sus habitantes, y muy en concreto aquellos que viven en las zonas rurales (82 por 100), están malnutridos o pasan hambre.

Por último, la esencia y la historia del país se reflejan en su bandera: el verde representa la frondosidad de sus paisajes y la fertilidad de sus tierras, mientras que el círculo rojo recuerda las víctimas en su lucha por la independencia.



Bandera de Bangladesh. *Fuente:* Wikipedia.

Características Generales		Indicadores Sociales	
Nombre Oficial	Republica Popular de Bangladesh	Densidad de población	1.052,05 personas /Km ²
Superficie	147.570 Km ²	Población urbana (% de la población, 2015 est.)	34,3%
Fronteras	India y Myanmar	Ratio hombres-mujeres (2016 est.)	0,97 hombres/mujer
Población	169 millones (2015 est.)	Tasa bruta de natalidad (2016 est.)	19,00
Capital	Dhaka	Tasa bruta de mortalidad (2016 est.)	5,3
Moneda	Taka	Esperanza de vida al nacer	73,2
Idioma	Bengalí	Tasa de alfabetización de adultos (2015 est.)	61,5%

Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

1. Religión

Las incursiones de árabes en el siglo VIII y de turcos en el XII fueron la razón del asentamiento del islam en estas tierras, religión que es uno de los pilares de la sociedad con gran influencia en las costumbres y tradiciones bengalís, siendo muy dura con las mujeres. En la actualidad, el 90 por 100 de la población practica el islam⁴.

2. Economía

A pesar de la inestabilidad política, la escasa infraestructura, la corrupción, el suministro insuficiente de energía y la recesión mundial, la economía de Bangladesh ha sido relativamente indemne a la crisis económica mundial y ha conseguido crecer aproximadamente un 6 por 100 anual desde 1996⁵. No obstante, el país sigue siendo vulnerable, ya que sus exportaciones contienen un alto margen de concentración tanto en lo que respecta a los productos como a los destinos. Actualmente, las exportaciones se generan en los sectores agrícola, industrial y de servicios, teniendo como destino la Unión Europea y Estados Unidos.

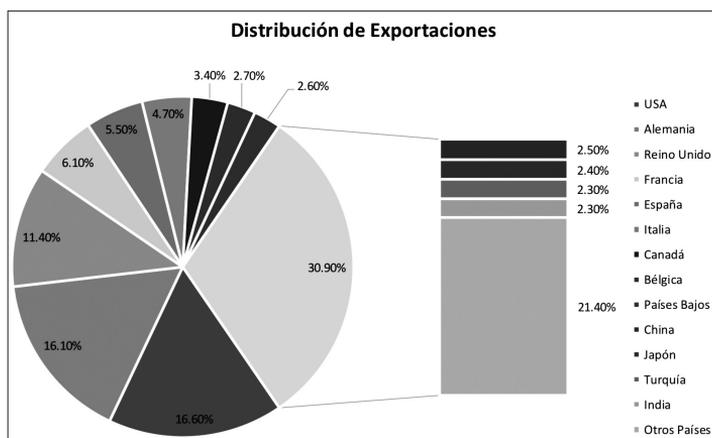
Garantizar la seguridad alimentaria de la vasta población de Bangladesh está directamente relacionado con el desarrollo agrícola en el país. El gobierno de Bangladesh ha dado prioridad al desarrollo con miras a garantizar la seguridad alimentaria y nutricional, el alivio de la pobreza y el aumento en la generación de empleo. El salario mínimo es de 50,4 euros y

⁴ Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

⁵ CIA World Fact Book.

casi el 50 por 100 de la población trabaja en el sector agrícola. Como consecuencia del proceso de desarrollo la participación agrícola en el Producto Interior Bruto (PIB) ha disminuido de un 60 por 100 en 1971 a un 16 por 100 en 2015⁶. La agricultura de Bangladesh se enfrenta cada año a una serie de desafíos, como el crecimiento de la población, los riesgos climáticos, la pérdida de tierras de cultivo, la falta de semillas de calidad y la falta de soporte financiero para los agricultores. Esta situación es la que ha provocado un declive en el crecimiento del sector.

La industrialización se podría considerar como el motor principal del crecimiento económico en un país. En este sentido, Bangladesh ha demostrado un desempeño considerablemente positivo dentro de la manufactura de bajo costo. Sin embargo, las tendencias recientes en diferentes indicadores que se consideran para medir el desarrollo del sector industrial parecen ser insatisfactorias. Del 2010 al 2013 las tasas de crecimiento en el sector han estado mostrando una tendencia desacelerada; como resultado de ello, la participación de la industria en el PIB está aumentando a un ritmo decreciente⁷. Esta reciente situación de estancamiento del crecimiento del sector industrial, sector fundamentalmente textil, se puede atribuir principalmente a la falta de infraestructura, a las limitaciones del mercado interno, a la inestabilidad de los derechos de propiedad, a la falta de inversión privada y pública, y a la falta de instituciones públicas y privadas.



Fuente: Banco de Bangladesh.

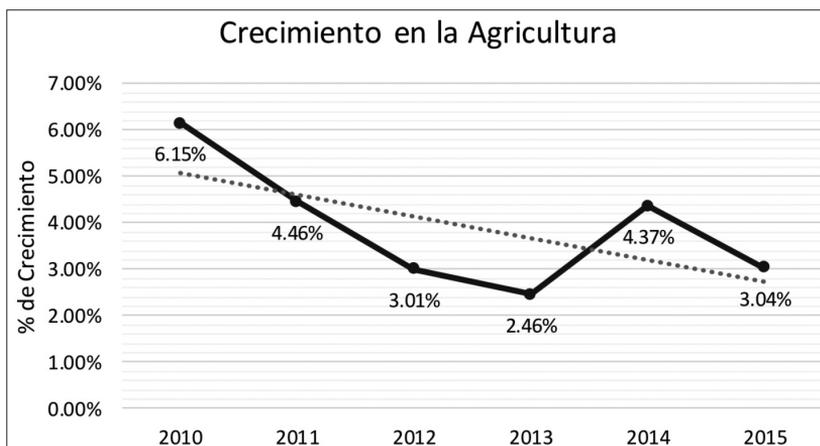
⁶ Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

⁷ Ministerio de Finanzas de Bangladesh.

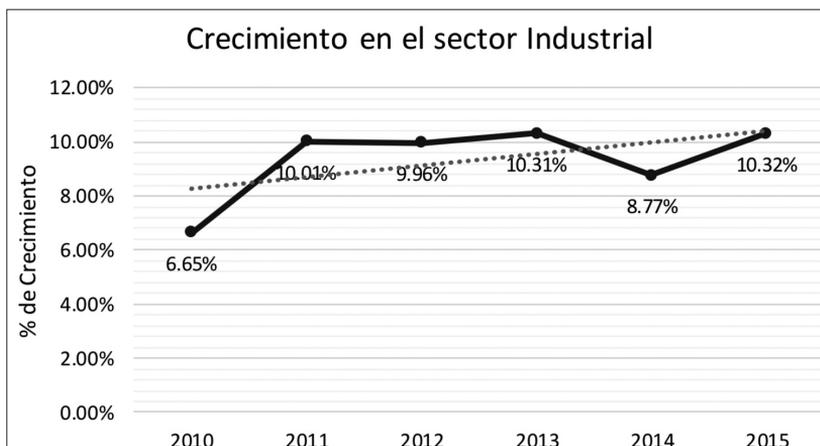
Distribución del Comercio por Países (2015)			
Principales Clientes	Millones de USD	Principales Proveedores	Millones de USD
1. EE.UU	5.783,43	1. China	8.231,80
2. Alemania	4.705,36	2. India	5.827,70
3. Reino Unido	3.205,45	3. Singapur	2.198,50

Nota: España, 1.753,86 millones de USD.

Fuente: Export Promotion Bureau y Bangladesb Bank.



Fuente: Ministerio de Finanzas de Bangladesh.



Fuente: Ministerio de Finanzas de Bangladesh.



Fuente: Elaboración propia. Fábrica de seda en Rahshahi, 2015.

El sector servicios contribuye más al PIB que la industria agrícola o de manufactura. En cuanto a la lentitud en la expansión del sector, se ha observado que los subsectores de transporte, comunicaciones e intermediación financiera son los que han demostrado un mayor decaimiento en la tasa de crecimiento desde 2012. Uno de los principales desafíos para este sector es la falta de creación de oportunidades de empleo, ya que los instrumentos clave como políticas adecuadas para promover el empleo y trabajo no son favorables para la creación de empleo.

Coyuntura Económica				Estructura Producto Interno Bruto	
Indicadores Económicos	2013	2014	2015(Est.)	Distribución por Sectores	%PIB (2015 est.)
PIB nominal (billones USD)	149,99	172,885	195,079	Agricultura	15,51%
PIB per cápita (USD,ppp)	3.300	3.400	3.600	Industria	28,15%
PIB crecimiento real %	6,0	6,3	6,4	Servicios	56,35%
Tasa de inflación %	7,5	7,0	6,2		
Tasa media de paro %	5,0	5,0	4,9		
Deuda pública (%PIB)	30,3	27,3	31,9		
Tipo de cambio (USD-Taka)	79,93	77,72	77,67		

Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

3. Situación política

Bangladesh es una república que funciona bajo un modelo de democracia parlamentaria con dos principales facciones políticas. El pueblo en las elecciones parlamentarias elige la representación en el Parlamento, que consta de una sola cámara y está formado por 300 miembros. En el año 2004, tras una enmienda a la Constitución de Bangladesh, se reservaron cuarenta y cinco escaños para la mujer⁸. Cabe destacar que en las últimas dos décadas el rol de la mujer ha sido fundamental en la participación política, ya que la función de primer ministro ha sido ejercida mayoritariamente por dos mujeres: Jaleda Zia y Sheikh Hasina.



Fuente: *Women in the World Media*.

4. Pobreza, microcréditos y la participación de la mujer

El 84 por 100 de la población de Bangladesh vive con un ingreso menor de dos euros al día y se estima que más de cinco millones de personas viven en extrema pobreza sin acceso a unos servicios básicos⁹. En las dos últimas décadas, la tasa de pobreza extrema se ha visto reducida de un 33,7 por 100

⁸ Gobierno de Bangladesh.

⁹ UNICEF.

en 2000 a un 18,5 por 100 en 2010, y es que más de 20 millones de personas han salido de la pobreza extrema¹⁰. Esta contracción en la tasa de pobreza se debe a que durante el periodo 2002-2009 Bangladesh fue el segundo mayor receptor de ayuda para el comercio. Estos fondos fueron utilizados principalmente a atender las necesidades generales de infraestructura (ya que parecía que el país acabase de ser devastado por una guerra), aumentar la competitividad y crear capacidad institucional¹¹. Programas como «Urban Partnerships for Poverty Reduction» (UPPR) —que tuvo comienzo en marzo de 2008 y finalizó en agosto de 2015— ayudaron a mejorar las condiciones de vida de más de tres millones de bengalís que vivían en pobreza y pobreza extrema.

ANÁLISIS DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Población grande y joven, lo que generalmente es propicio para un rápido crecimiento económico. • En general, Bangladesh mantiene relaciones amistosas con las principales potencias mundiales. • Bangladesh ha disfrutado de un crecimiento económico estable durante varios años, aumentando su atractivo en las inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bangladesh sigue siendo un país muy pobre, con bajos niveles de alfabetización y una infraestructura subdesarrollada. • Tiene una tasa relativamente alta de asalto y acoso sexual, haciendo que sea peligroso para las mujeres que viajan solas. • Los partidos políticos están más dominados por la personalidad que por la política. Esto ha llevado al patronazgo y a la corrupción.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Bangladesh está surgiendo lentamente en los radares de los inversores como un mercado fronterizo. • Política de educación nacional, recientemente implementada, que busca aumentar la productividad. • Se espera que Bangladesh se beneficie del aumento de la inversión extranjera, especialmente de la India. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales —que pueden llegar a ser más frecuentes e intensos—. • El sector bancario nacional sigue subdesarrollado-limita el crecimiento de las industrias. • La creciente densidad de población podría poner una tensión insostenible en las limitadas tierras y recursos de Bangladesh.

¹⁰ Banco Mundial.

¹¹ World Trade Organization.

III. EL BANCO DE LOS POBRES

1. ¿Cómo nace?

A continuación veremos por qué y cómo nace Grameen Bank.

El germen principal responsable del nacimiento de Grameen Bank fue la desmesurada pobreza existente en la República Popular de Bangladesh tras la Guerra de Liberación por la Independencia alcanzada en 1971. El país quedó destruido y había que empezar por el principio.

La situación se definía por la escasez de ingresos en el medio rural, agravada como consecuencia de que el único factor de producción era la mano de obra, la cual no aportaba una alta productividad. Se precisaba de otro elemento que ya los economistas clásicos indicaron en su división de los factores de producción: el capital.

En esa época el bengalí Muhammad Yunus, nacido en 1940, trabajaba como profesor de Economía en la Universidad de Chittagong al volver de estudiar en Estados Unidos y confiaba en que con sus conocimientos podía construir un país mejor. Sin embargo, la hambruna se apoderaba de Bangladesh y muchas personas murieron de hambre.

Yunus enseguida se sensibilizó con la pobreza que observaba diariamente en las aldeas que atravesaba de camino a la universidad, donde la miseria era extrema («hay muchas maneras de morir, pero el hambre es la peor»)¹², y desde las ventanas del aula donde impartía clase. Esta pobreza le hizo darse cuenta de que las teorías que impartía en la universidad no servían para la gente de allí.

Por ello durante un tiempo decidió viajar a la aldea de Jobra, situada cerca de la universidad, donde constató que los prestamistas abusivos era uno de los problemas que más influían en la pobreza de la gente:

«Me di cuenta de que la gente sufre por un poco de dinero y que en innumerables casos son víctimas de los usureros. Así que decidí confeccionar una lista con el monto que requería cada persona en una aldea. Para mi sorpresa, la suma fue de 27 dólares. No lo podía creer»¹³.

Así, el proyecto Grameen Bank comienza en uno de esos viajes de estudios a la aldea de Jobra, en donde el especialista en finanzas, junto a sus

¹² YUNUS.

¹³ YUNUS.

alumnos, entrevistan a una mujer, Sufia Begum, que confeccionaba taburetes de bambú para solo obtener un céntimo de beneficio como consecuencia de los abusivos intereses de devolución de los prestamistas usureros de la aldea, sin los cuales no alcanzaba a comprar el bambú.

«Su pobreza no era el resultado de falta de inteligencia o de vaguería. Era un problema estructural: falta de capital»¹⁴.

Existía, por tanto, una clara exclusión financiera manifestada en la dificultad para estas personas de acceder y/o usar productos y servicios financieros acordes a sus necesidades, ya que los bancos se negaban a prestarles dinero.

Dicha injusticia fue el detonante que incitó al economista a tomar cartas en el asunto y prestar directamente de su bolsillo la cantidad de veintisiete dólares americanos a cuarenta y dos personas que se encontraban en la misma situación que Sufia, evitándoles así los prestamos opresivos que ofrecían los prestamistas y sin pedirles aval alguno.

«Les prestó dinero sin intereses y sin fecha de devolución. Así nacieron los microcréditos y así fue el origen de Grameen Bank»¹⁵.

Después intentó encontrar alguna solución institucional y acudió al banco situado en el mismo campus donde daba clases ofreciéndose como avalista, y por fin, en 1976, dio el primer préstamo a través de un banco. Y aunque seguía sin el apoyo por parte de los bancos y del gobierno, que alegaban que las personas pobres, sin educación para el ahorro ni posesión de bienes materiales, serían incapaces de devolver un préstamo bancario con sus consiguientes intereses¹⁶, Yunus continuó prestando pequeños créditos, primero, a otra aldea más, y luego, a cinco, a diez, a veinte, a cincuenta... que devolvían todo el dinero prestado.

Pero no fue suficiente para los bancos, por lo que decidió abrir el suyo propio. Gracias a los resultados que obtenía de prestar dinero a las aldeas y a la ayuda del Banco Central de Bangladesh, el Fondo Internacional para el Desarrollado Agrícola, la Fundación Ford y otros contribuyentes bilaterales, y después de dos años insistiendo al gobierno, consiguió el permiso y se estableció como independiente en octubre de

¹⁴ JOLIS, 1997.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Microfinanzas, V Cumbre Mundial del Microcrédito, España, 2011.

1983¹⁷ creando Grameen Bank (literalmente el banco del pueblo) como institución microfinanciera.

Es por toda esta labor por la que Muhammad Yunus y la institución por él creada, el Banco Grameen, fueron galardonados con el Premio Nobel de la Paz en 2006 por su contribución a la iniciativa emprendedora de carácter social, además de constituir un modelo de referencia para la comunidad internacional en el apoyo al desarrollo y la cooperación¹⁸.

Y es que conviene resaltar que el éxito de una organización viene definido por su estrategia, y es gracias a su innovadora metodología como Grameen Bank logra ser más competitivo respecto del resto de bancos o instituciones del país. Los 8.901.610 clientes corroboran esta afirmación (*Report 2016*, Grameen Bank).

¿Y cómo es la estrategia que sigue Grameen Bank?, ¿por qué consigue tener éxito a pesar de la falta de aval de sus clientes y además contribuir a la disminución de la pobreza? A continuación se analizará la estrategia, estructura y cultura de la organización con el objetivo de entender cómo contribuye a erradicar la pobreza.

2. ¿Cuál es la misión, valores y visión?

La misión de Grameen Bank es responder, a través del otorgamiento de microcréditos, a las necesidades de sus clientes y así contribuir a erradicar la pobreza, atendiendo la demanda de la clase social más desfavorecida. Tiene un especial interés en la transparencia del proceso.

Los valores de Grameen Bank son: disciplina, unidad, coraje y trabajo duro (*16 decisiones*, Grameen Bank).

La visión de Grameen Bank es convertirse en una institución financiera de carácter mundial que ayude a erradicar la pobreza. El propósito esencial de la visión se está logrando lentamente sacando a varias familias de la penuria. También ha logrado presencia en un gran número de países. El banco es líder del sector.

¹⁷ *Guía sobre microcréditos*, 2012.

¹⁸ También ha recibido, entre otros, el Premio por la Libertad 1995, el Premio Internacional UNESCO Simón Bolívar 1996 y el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia 1998, y ha sido nombrado doctor *honoris causa* por más de diez universidades de todo el mundo.

3. ¿Por qué apuesta? ¿Cuál es su unidad de estrategia?

Grameen Bank se dedica a una única unidad de estrategia, la banca para particulares, que ofrece a los más pobres la posibilidad de contratar productos como microcréditos, seguros de vida y un sistema de ahorro como fondos de pensión.

A. Microcréditos

Según la primera Cumbre Global del Microcrédito en 1997, los microcréditos se definen como: «Programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que generen ingresos con los que mejorar su nivel de vida y el de sus familias»¹⁹. A través de esta herramienta financiera destinada a la población más desfavorecida, Grameen Bank trata de luchar contra la exclusión social y financiera mediante la concesión de pequeños préstamos basados en la confianza de la devolución sin necesidad de aval. El resultado es la oportunidad de acceso al sistema financiero a un individuo que difícilmente lo podría conseguir por falta de aval o por considerarse autoexcluido. Este instrumento les permite descubrir sus capacidades y superar la pobreza con su propio esfuerzo.

Tipos de microcréditos que ofrece Grameen Bank:

- *Microcrédito básico*: destinado a la creación de pequeños negocios (por ejemplo, una señora que pide un microcrédito básico para destinarlo a la agricultura, vender semillas o comprar una vaca).
- *Microcrédito para casas*: dedicado a la construcción de casas.
- *Microcrédito para estudios*: propuesto para continuar con la educación de sus descendientes, quienes serán futuros clientes de Grameen Bank.
- *Microcrédito para indigentes*: asignado a los clientes con menos recursos, a aquellos que prácticamente no tienen nada. Lo cierto es que llevan a cabo una clara distinción entre los mendigos del campo y los de la ciudad. Estos microcréditos están destinados para aquellas personas que van llamando a las casas para que les den arroz. Se trata de evitar esta práctica, dando la oportunidad a estas

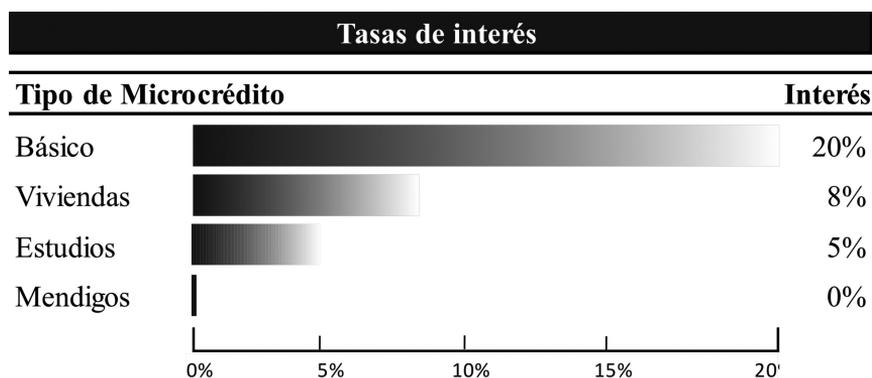
¹⁹ Cumbre Global del Microcrédito, 1997.

personas de poder ganarse la vida vendiendo pequeños artículos (pan, leche, artesanía, etc.) por las casas.

«Nuestro trabajo en Grameen Bank nos mostró que la gente pobre tiene habilidades que permanecen inutilizadas y que son capaces de cambiar su propio destino si se le dan las oportunidades correctas»²⁰.

¿Cuáles son los tipos de interés para cada tipo de microcrédito?

Si el crédito no se paga en el plazo establecido, este se convertirá en «flexible», pudiendo pagar el 50 por 100 al cierre del primer año y logrando el 100 por 100 al segundo. Además, la cantidad de los pagos semanales puede ser diferente de acuerdo a las circunstancias económicas del individuo beneficiario. Llamamos especialmente la atención los altos intereses impuestos. Lo primero que uno piensa al tratarse de microcréditos y de una labor social es que dichos clientes deberían estar sometidos a intereses muy bajos dada su condición económica; sin embargo, es cierto que Grameen Bank, en comparación con los intereses del resto de bancos del país (siendo del 8-12 por 100 para grandes créditos y del 23 por 100 en el resto de bancos), se encuentra en un punto intermedio. El motivo de dicha cuantía se debe al propósito del banco de mantener su independencia del gobierno y frente a otras entidades, ya que Grameen Bank fue establecido como banco independiente en octubre de 1983. El 75 por 100 de su propiedad pertenece a los 8.700.000 clientes, mientras que el 25 por 100 restante corresponde al gobierno del banco.



²⁰ YUNUS ESPECIFICAR AÑO.

B. Seguros de vida

Puesto que Grameen Bank es consciente de la alta probabilidad de accidentes a la que están expuestos sus clientes, ha decidido adaptarse a sus necesidades una vez más y ofrecerles la oportunidad de contratar un seguro de vida. Estos están sometidos a graves prácticas que realizan como medio para ganarse la vida, trabajando en penosas condiciones higiénicas y de seguridad, desde los que se dedican a cortar en pequeños trozos los barcos que llegan al cementerio de la playa de Chittagong hasta las fábricas donde se tratan las pieles con arsénico, estando los trabajadores expuestos a este producto que es tan dañino para la piel y perjudicial para la salud. Trabajan diariamente metiendo sus piernas desnudas en grandes recipientes donde rebosa este producto y ni siquiera saben que eso es tóxico; no pueden imaginar que la manera en la que les hacen trabajar podría causarles la muerte. Por desgracia, ocurren continuos accidentes, como los incendios en las fábricas debido a carecer de salidas emergencia ni extintores. Lo que se busca es que si el trabajador fallece su familia no se quede desprovista de recursos. Esta labor también contribuye a la labor social que Grameen Bank predica con su modelo estratégico

C. Sistema de ahorro obligatorio

Respecto a los ahorros de los clientes, estos son guardados en el banco para así evitar posibles robos en casa. Además, se comprobó que las mujeres tenían la costumbre de esconder el dinero en una de las columnas de su casa, por lo que en caso de incendio la tragedia podría ser fatal, ya que dejaría sin nada al cliente en cuestión, sin casa y sin dinero. De manera opcional, se les permite invertir su dinero en creación de negocios. Para gestionar los ahorros se abre una cuenta llamada «*personal savings*», la cual requerirá de aviso en caso de querer retirar una gran cantidad de dinero. Dicha cuenta tiene un costo de 70 taka o su equivalencia en euros, 0,84 céntimos de euro. ¿Y cómo se asegura el éxito Grameen Bank? Pues a través de sus fondos y depósitos.

Puesto que los clientes de Grameen Bank no requieren de un aval patrimonial debido a su situación de pobreza, Mohammad Yunus se aseguró de incorporar un sistema de ahorro obligatorio mediante el cual cada beneficiario deposita semanalmente el equivalente a 0,05 dólares y

el 5 por 100 del crédito recibido. Parte de este dinero se destina a la compra de acciones del banco.

Los clientes disponen de tres tipos de ahorro:

- *Ahorro personal*: el depósito de ahorro semanal.
- *Ahorro especial*: es la mitad del ahorro proveniente de cada crédito, la otra mitad va a ahorro personal.
- *Ahorro pensional*.

Existe un fondo de emergencia constituido con el 5 por 1000 de cada crédito que otorga seguro en caso de muerte, accidente o robo. Podría considerarse, además, que se trata de una banca personalizada, ya que, siguiendo su metodología de previo conocimiento del cliente (familia, condiciones personales, vivienda) y de posterior educación a través de la sensibilización frente al capital, logra un vínculo más exclusivo con sus usuarios.

Paralelamente va dirigido a una única clase de clientes, los más necesitados, atributo que caracteriza a la mayoría de la población de Bangladesh.

4. ¿Cuáles sobre sus grupos de interés?

Accionistas: son los propios clientes.

Clientes: Grameen Bank cuenta con 8.901.610 clientes²¹, los cuales constituyen el motor principal de su proyecto. Tener una relación duradera con ellos es un objetivo prioritario para el banco, y para ello envía a sus trabajadores a sus casas y poblados para crear ese trato tan cercano que caracteriza el modelo Grameen Bank y que consigue satisfacer sus necesidades. Además, en su labor de mantener la fidelidad del cliente ha desarrollado un plan de ahorro y un tipo de microcrédito destinado a los estudios que capta a los descendientes del cliente.

Empleados: este grupo de interés es decisivo, y es que en su mano está la buena relación con el banco. El poder y la legitimidad que tienen puede influir para lograr sus metas (como, por ejemplo, aumentos salariales o la solicitud de la jornada laboral flexible). Destaca la importancia que se da a la mujer, comprometiéndose con que esté presente en los centros del banco, y es que, una vez más, Grameen Bank lucha por los derechos de las mujeres, permitiéndoles adoptar importantes decisiones en el espacio de trabajo.

²¹ Datos proporcionados por Grameen Bank.

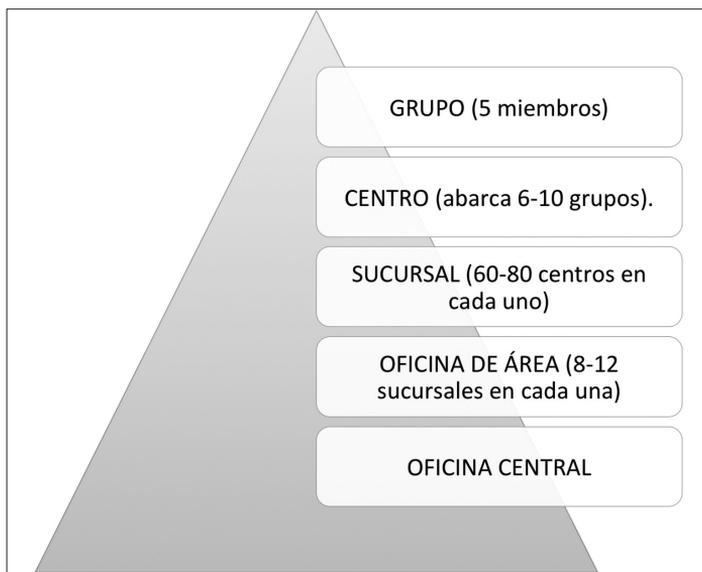
Sociedad: la sociedad constituye un grupo de interés externo relevante, es por ello que Grameen Bank ha desarrollado los microcréditos, un producto comprometido con la sociedad que trata de proporcionar capital al colectivo más necesitado.

5. ¿Cómo se estructura?

KATIGRAM	
# Sucursal	1.966
Miembros	4.947
Poblados	29
Centros	72
Grupos	652

Fuente: Visita sucursal Katigram, 2015.

A. Organigrama



Fuente: Grameen Bank, 2015.



Fuente: Elaboración propia. Reunión semanal en un centro, 2015.

Ejemplo del funcionamiento de una sucursal:

La sucursal escogida para el ejemplo consta de nueve empleados que van a trabajar cada día a las 7:30 de la mañana. Una vez que llegan a la oficina firman su asistencia y a continuación el gerente de la sucursal les indica la tarea de ese día. Los gerentes de sucursales suelen ser mujeres, quienes asisten a dos reuniones diarias en los centros en las cuales verifican documentos, revisan los «*collection sheets*» —hojas donde vienen los movimientos de cada cliente— y supervisan. En caso de quejas, podrán realizarse en los mismos centros de reuniones. Son muy transparentes. Grameen Bank se ocupa de la auditoría externa y cada mes audita ocho sucursales para así evitar la corrupción.

IV. EL MODELO GRAMEEN BANK Y SU IMPACTO

1. Análisis de las ventajas competitivas del modelo Grameen Bank a través de la explicación de su funcionamiento tras formar parte del programa de prácticas que Grameen Bank ofrece

En los diferentes desplazamientos realizados a las aldeas donde opera el Grameen Bank pude apreciar *in situ* el funcionamiento del modelo Grameen y de sus especiales características, que consiguen diferenciarlo del resto de las instituciones microfinancieras haciéndolo más competitivo y eficiente. A continuación, este apartado se desarrollará analizando cada paso del método Grameen Bank para extraer la aportación de cada recurso como ventaja competitiva.

A. Banca no tradicional

Para llevar a cabo este proyecto se requiere de la banca no tradicional, por lo que Grameen Bank se establece como un banco no tradicional que no exige garantías reales o firmas de ningún tipo. La comunidad analiza el crédito y el cliente no va al banco. Atiende exclusivamente a pobres y el 95 por 100 de sus clientes son mujeres, quienes a su vez son propietarias de Grameen Bank.

Estos microcréditos no necesitan de avales o de garantías, sino que basta con el aval moral, por lo que no hace falta acreditar la solvencia del cliente, ya que si el analista del banco investigase esta sería más costosa que el propio crédito.

Diferencias entre la banca tradicional y la banca no tradicional		
Banca Tradicional	Banca no Tradicional	Diferencia
Exige solvencia del cliente	No exige solvencia al cliente	Promociona las oportunidades de los pobres y ayuda al desarrollo del comercio local.
Aval patrimonial	Aval moral	Se basan en la motivación y capacidad de la persona.
El cliente va al banco	El banco va al cliente	Las condiciones del país no permiten el desplazamiento de los clientes de las zonas rurales a la capital por lo que el banco ha desplegado un gran número de oficinas establecidas en cada una de las villas con las que Grameen colabora.
El analista investiga el crédito	La comunidad comprueba la viabilidad del proyecto	Puesto que al ser pobres no disponen de aval patrimonial, la Comunidad debe conocer al sujeto y corroborar su compromiso y motivación.

B. Requisitos para ser cliente del Banco de los Pobres

Muhammad Yunus estableció una serie de requisitos para que las personas puedan formar parte de la clientela de Grameen Bank. Concretamente, están destinados a asistir a los más necesitados y a contribuir al empoderamiento de la mujer, siendo mujeres el 96 por 100 de los clientes de Grameen Bank.

Requisitos para ser cliente de Grameen Bank
• Decisión de inversión individual en actividades que generen ingreso rápido. El Banco solo induce a iniciar empréstitos con pequeños créditos.
• Créditos individuales
• Pertenencia a “Grupo” de 5 personas y Centro (8 grupos).
• Antes de presentación de crédito a promotor (cada semana) solicitud aprobada por Grupo y Centro.
• Reuniones semanales de centro con promotor. Supervisión cercana del crédito por promotor y grupo.
• Créditos pagados en prestaciones semanales.
• Nuevos préstamos aumentan con comportamiento de prestario, Grupo y Centro.
• Depósitos obligatorios y voluntarios semanales en reunión.

Fuente: Grameen Bank.

Una vez cumplida esa condición, los clientes deberán formar grupos de cinco personas.

C. Evaluación

Los receptores de los créditos se comprometen con dieciséis principios no obligatorios que tienen un efecto positivo en la vida de las personas y garantizan que puedan salir de la pobreza en la que han vivido durante generaciones. Reciben un teléfono móvil, ya que Yunus cree que las nuevas tecnologías y el acceso a Internet suponen una revolución para los pobres, que pasan así a tener acceso a la sociedad de la información.

Cuadro 1. Principios de actuación del Grameen Bank.

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN DEL GRAMEEN BANK
1. Seguiremos los cuatro principios del Grameen Bank en todo momento: Disciplina, Unión, Valor y Trabajo.
2. Llevaremos a la prosperidad a nuestras familias.
3. No viviremos en chavolas. Arreglaremos nuestros hogares y construiremos casas nuevas lo antes posible.
4. Cultivaremos hortalizas a lo largo de todo el año. Comeremos todo lo que se necesite, y venderemos el resto.
5. Durante la época de plantación plantaremos todas las que se puedan.
6. Procuraremos tener familias pequeñas. Minimizaremos nuestros gastos. Cuidaremos la salud.
7. Educaremos a nuestros hijos y aseguremos que puedan ganar lo suficiente para pagar su educación.
8. Tendremos siempre limpios a nuestros hijos y al medio ambiente.
9. Construiremos y usaremos letrinas con desagüe.
10. Beberemos agua corriente del grifo. Si eso no es posible, herviremos el agua o usaremos potabilizadores.
11. No aceptaremos ninguna dote en las bodas de nuestros hijos, ni daremos ninguna en la de nuestras hijas. No se practicará el matrimonio de niños.
12. No ajusticiaremos a nadie ni permitiremos que nadie lo haga.
13. Acometeremos inversiones mayores de forma colectiva para tener más ingresos.
14. Nos ayudaremos siempre los unos a los otros.
15. Si nos enteramos que esta disciplina se rompe en algún pueblo, correremos a socorrerlos.
16. Introduciremos ejercicios físicos en todos nuestros pueblos.

Fuente: Grameen Bank.

D. Grupos de cinco

¿Y por qué se otorgan más microcréditos a las mujeres en vez de a los hombres?

La realidad es que en Bangladesh, los hombres han demostrado no saber administrar el dinero, mientras que la mujer, gracias a su instinto de



Fuente: Elaboración propia. Grupo de mujeres reunidas para asistir a la reunión semanal en uno de los centros de Grameen Bank con libros verdes de seguimiento de sus cuentas, 2015.

protección respecto a la familia, hará siempre lo posible con ese dinero para ofrecer una mejor vida a sus descendientes.

Llamó especialmente mi atención la manera de otorgar los microcréditos. Grameen Bank no solo ofrece capital, sino que realmente cambia la vida de cada individuo.

El primer paso para poder ser beneficiaria de Grameen Bank es encontrar a otras cuatro mujeres que busquen desarrollar un negocio similar. Yunus pensó que formando grupos de cinco miembros crecería el apoyo mutuo entre ellas, pondrían en práctica la solidaridad y constituiría otra garantía de devolución para el banco. Una vez formado el grupo de cinco mujeres, se tienen que poner de acuerdo para hacer frente a los pagos y así beneficiarse de la herramienta que podría darles la oportunidad de salir del umbral de la pobreza; una realidad que no eligen, sino con la que nacen. Pero, ¿reciben todas el microcrédito la primera vez? Lo cierto es que no. Entre las componentes del grupo deben ponerse de acuerdo y elegir a dos

de ellas para que sean las primeras en recibir el capital. Si estas consiguen hacer frente a los pagos, Grameen Bank concederá microcrédito al resto de los miembros del grupo. De mutuo consenso también deberán elegir a una presidenta del grupo que ejerza presión sobre el resto y prepare las reuniones. Grameen Bank da suma importancia a las reuniones, y es que considera que lo más importante para conseguir el éxito de sus negocios, y, por tanto, del cumplimiento de los pagos, es el intercambio de ideas y la colaboración y solidaridad entre las componentes.

Por otro lado, a diferencia del resto de instituciones microfinancieras, Grameen Bank confía en la mujer y por ello le hace protagonista de este proyecto. La experiencia ha demostrado que los hombres no han sido capaces de administrar el capital y lo malgastan sin preocuparse por los miembros de su familia. Sin embargo, la mujer, gracias a su instinto de protección y consciente de la terrible situación en la que viven, hará lo impensable para lograr gestionar el capital responsablemente y acercarse al sueño de ofrecer una vida mejor a sus descendientes.

E. Formación: saludo, concienciación y firma

¿Y cómo llega toda esta información a las aldeas? Grameen Bank no deja de sorprendernos, y es que al ser consciente de la falta de recursos que tienen estas personas, son los propios empleados quienes acuden a las aldeas, a diferencia del resto de la competencia, donde es el cliente quien se acerca a la institución bancaria. Por ello demuestra, una vez más, que su revolucionaria metódica se adapta a las circunstancias de los usuarios. Es cierto que al principio, cuando el empleado encargado acude a la aldea para informarles del funcionamiento del banco, los habitantes se muestran asustados, un poco retraídos, no entienden bien lo que es y no se fían por experiencia como víctimas del abuso de los usureros. En definitiva, les da miedo acabar peor de lo que ya están. A pesar del previo rechazo, el representante les pide que se concentren todos y entonces lleva a cabo un pequeño discurso en el que explica cómo funciona el sistema del banco y cómo puede ayudarles a mejorar su calidad de vida.

Además, Grameen Bank contribuye a la educación, ya que este procedimiento no solo dura un día, sino que el responsable irá cada día durante esa semana para concienciarles sobre el dinero y enseñarles a ahorrar (también como garantía de pago del microcrédito). Grameen Bank se preocupa por sus usuarios y es que sabe que las mujeres tienen la costumbre de

guardar el dinero en los palos de bambú que soportan sus casas, y ya ha habido casos de mujeres a las que se les ha quemado la casa y lo han perdido todo, su casa y su dinero. Una vez que han entendido cómo funciona y deciden que quieren pedir un microcrédito se les enseña a firmar. Durante las entrevistas pude ver cómo gran parte de la población de las aldeas es analfabeta y desgraciadamente no saben escribir su nombre. Legalmente es necesario tener una firma para dar legitimidad a los documentos. Después les tocará hacer grupos de cinco mujeres.

F. Reuniones semanales

Por último, cabe resaltar el beneficio que supone el seguimiento semanal de los clientes para Grameen Bank. A diferencia de las ciudades, donde es más difícil seguir a un individuo (puede «desaparecer»), en las zonas rurales, gracias a su magnitud y a un continuo asesoramiento, se logra tener al cliente siempre localizado como garantía para cumplir con los pagos. Este control tan continuo ejerce dos funciones: la primera, conseguir que el individuo siga con el cumplimiento de sus pagos gracias a la presión a la que se siente sometido teniendo que asistir a estas reuniones, y la segunda, darles ánimo y ayudarles a que sigan con su proyecto y no desistan.

2. El éxito del otorgamiento de microcréditos en las zonas rurales debido a la presión social

El éxito del otorgamiento de microcréditos en las zonas rurales se debe a tres aspectos fundamentales: la presión social que ejerce el resto de la aldea sobre la o las personas que reciben el microcrédito, el que sean mujeres los principales clientes del banco y el seguimiento semanal aplicado.

En las aldeas, sus costumbres y necesidades les llevan a vivir en comunidad, una comunidad que acaba siendo como una familia con vínculos interpersonales muy arraigados. Las actuaciones de cada individuo de la comunidad serán en unos casos reconocidas y en otros casos criticadas. La fuerte interdependencia que hay entre los miembros de cada aldea supone que las decisiones de cada uno sean consensuadas entre todos, ya que el resultado repercutirá en todos ellos. ¿Y qué relación tiene esta realidad con la ventaja competitiva del modelo de Grameen Bank?

Cuando uno convive con los clientes de Grameen Bank puede apreciar la presión social a la que se encuentran sometidos. Esta presión social es una garantía de devolución del crédito para el banco. El deseo de ser una persona respetada y prestigiosa entre el resto de miembros de la comunidad llevará a la persona a gestionar el microcrédito de la mejor manera posible cumpliendo con los pagos a tiempo y gestionando el capital para alcanzar el éxito. El hecho de que un miembro no pague un interés a tiempo provocará su marginación, lo que le llevará a la ruina. Ese es el caso de Shamir, un beneficiario de Grameen Bank que no logró cumplir con los plazos de los créditos, lo que le llevó a vivir en los alrededores de la aldea, solo, bajo un techo sostenido por palos de bambú. Ahora Shamir pasa los días tumbado en el suelo, la presión social ha provocado su marginación y desprestigio porque ha demostrado que no ha sabido gestionar su capital. Ninguna mujer va a querer formar una familia con él y ya no va a poder tener una segunda oportunidad, ya que el banco no va a volver a confiar en él. Toda esta situación le ha llevado a ser considerado el loco del pueblo.

3. Caso de éxito y entrevistas

Ponemos como ejemplo de éxito el caso de Babi, que nos contaba cómo confeccionaba sharis en su casa. Era capaz de fabricar tres sharis al día, lo que suponía dieciocho a la semana, ya que en Bangladesh son seis los días laborales, siendo el viernes el día de descanso. Sin embargo, Babi no disponía de dinero para comprar más telas impidiéndole disfrutar del fruto de lo que ella era capaz de hacer. Su sueño era crecer como empresaria y por eso cuando oyó hablar de Grameen Bank fue valiente y decidió pedir un microcrédito para comprar más telas y así poder producir más sharis y aumentar su negocio. Valentía porque hay que comprender que en Bangladesh, y más concretamente debido al islam, la mujer no tiene decisión en la sociedad. Que en una sociedad patriarcal sea la mujer quien reciba el microcrédito y no un hombre es algo muy relevante que no hay que ignorar. Al principio, cuando el responsable de Grameen Bank va a la aldea a hablar sobre el banco, las mujeres están asustadas, están acostumbradas a los timos de los prestamistas usureros que se benefician desmesuradamente de su condición de necesitados. Además, deberán someterse a la opinión de su marido, quien no querrá ser mantenido por su mujer por miedo a lo que el resto pueda pensar sobre ello.

Ahora sí, habiéndonos sumergido un poco más en la cultura de nuestros protagonistas, seguiremos analizando el caso de Babi, un ejemplo de cómo realmente este modelo empodera a la mujer. Y es que ella encontró a otras cuatro mujeres de su aldea que también querían comprar telas y contribuir a la causa. Las cinco se pusieron de acuerdo para hacer frente a los pagos y juntas han conseguido hacer su sueño realidad. Han crecido como empresa y han contratado a otras mujeres que ayudan a confeccionar los sharis. Una vez más Grameen Bank demuestra que no solo contribuye a dar poder a la mujer y erradicar la pobreza, sino que, además, genera empleo y hace crecer la economía del país.

A. *Entrevista a beneficiaria de un microcrédito para estudios*

- «—¿Cuántos años lleva siendo cliente de Grameen Bank?
- Quince años.
- ¿Cuál era la finalidad del microcrédito solicitado?
- Pagar el máster de Administración de mi hija, gracias al cual ella ahora trabaja.
- ¿Cuál es la cantidad de su microcrédito?
- 91.000 takas [1.073,80 euros].
- ¿Qué requisitos debía cumplir su hija para poder disfrutar de este microcrédito?
- Ella debía ir a una universidad pública y estudiar un grado.
- ¿Cuándo debe devolver el microcrédito?
- Debo devolverlo en el periodo de un año, ya que se considera que puede tener un trabajo».

V. GRAMEEN BANK Y SU CONTRIBUCIÓN AL TRABAJO SOCIAL

Grameen Bank ha desarrollado un producto que satisface al «poner el porcentaje de clientes» de la población de Bangladesh. Impulsa la educación enseñando a los clientes a firmar y a concienciarse con el dinero, además de impulsar el intercambio de conocimientos a través de la constitución de grupos de cinco. Grameen Bank se preocupa por su relación con sus clientes. Como he mencionado anteriormente, se trata de una banca personalizada que desarrolla su actividad a través de centros distribuidos por todo el país. Grameen Bank se asienta sobre una estructura estable,

eficaz y con capacidad de adaptación que garantiza la estabilidad del negocio bancario y su continuidad en el futuro apoyada en unos sólidos pilares:

- El gobierno corporativo es transparente.
- Una base de capital estable con «númerosos clientes» de accionistas.
- Cuenta con un nombre reconocido (premios a Grameen Bank) y atractivo.

1. La familia Grameen y su propósito de erradicar la pobreza

A. La familia Grameen

A lo largo de los años Grameen ha creado diversas empresas que abordan los distintos problemas relacionados con la pobreza en Bangladesh, desde una empresa que proporciona energía renovable hasta otra que provee de información tecnológica a los más pobres. Se trata de empresas rentables para asegurar su existencia y alcance a la mayor parte de la población necesitada posible. ¿Qué programas filiales tiene Grameen Bank?, ¿de quién se ayuda para lograr una mejor intercomunicación para satisfacer las necesidades que van surgiendo?

Programas Filiales	
Programa	Descripción
GRAMEEN TRUST 1989	Responsable de la cooperación internacional del Grameen, del Programa de Salud y de la Unidad de Computo.
FUNDACION GRAMEEN KRISHI 1991	Transfiere nuevas tecnologías
FUNDACION GRAMEEN MOTSHO 1994	Produce, transporta, almacena y vende pescado, tiene 4 granjas de peces.
GRAMEEN UDDOG	Responsable de la venta mundial de tejidos hechos a mano en las áreas rurales, proporciona material de trabajo, organiza la entrega de la producción a las fábricas.
GRAMEEN FUND 1994	Realiza financiamiento de inversiones de riesgo, orientadas a la innovación tecnológica.

GRAMEEN TELECOM	Constituida conjuntamente con telenor Invest de Noruega, Marubeni de Japón y Gonophone de Estados Unidos. La empresa tiene como meta ofertar servicios telefónicos a 100 millones de personas en las áreas rurales en 68.000 aldeas, con una inversión de 45 millones de dólares.
GRAMEEN COMMUNICATIONS 1997	Provee tecnología.
GRAMEEN SHAKTI/ENERGY 1996	Ofrece energía renovable a villas sin electricidad.
GRAMEEN SHAKTI/EDUCATION 1997	Provee educación en las áreas rurales a través de préstamos con el fin de reducir el analfabetismo
GRAMEEN CYBERNET LID 1996	Provee el servicio de Internet.

Además, Grameen Bank tiene otras iniciativas. ¿De qué otras maneras Grameen Bank ayuda y a quien más?

Iniciativas Adicionales	
Iniciativa	Descripción
Atención a mendigos	-Creditos libre de intereses. Ej. Para comprar una mosquitera -Reglas establecidas por prestatarios. -Cubiertos con seguro de vida y seguro de crédito, sin costo para prestatario. -Grupos y Centros “adoptan” un mendigo. -No tienen que dejar de ser mendigos pero deben generar algun otro ingreso. -Objetivo es promoverlos para convertirlos en prestatarios regulares.
Préstamos para microempresas	Son prestamos mas grandes, sin limite. El promedio es de 276\$. Están destinados a prestatarios mas emprendedores. Ej. Comprar tractor, camión, bomba de riego.
Becas escolares	Para hijos de prestatarios
Créditos para educación superior	Para hijos de prestatarios. En 2003 2.058 estudiantes.

Seguro de crédito por muerte	Cubre la totalidad del crédito. El prestatario pone 2.5% del saldo del credito cada 31 de diciembre en cuenta de ahorro.
Fondo de pensiones	Prestatario ahorra 0.86\$ mensual durante 10 años, recoge el doble.

B. *El propósito de Grameen Bank es erradicar la pobreza*

Grameen Bank supone un gran ejemplo de empresa social. Su fundador, Muhammad Yunus, la creó con el objetivo de ayudar a aquellas personas más desfavorecidas, las cuales podía observar cada día desde el edificio donde impartía clases. Su objetivo es solucionar el problema social de la pobreza a través de métodos comerciales, sin buscar su propio beneficio, ya que los beneficios se utilizan para ampliar el alcance de la empresa y mejorar los productos o servicios. A pesar de existir sin ánimo de lucro, es cierto que uno puede obtener el salario que quiera, es decir, puede decirse que no busca el beneficio, pero estar beneficiándose de un alto salario. La diferencia con las donaciones es que una donación la das y no recibes nada de vuelta. Aquí inviertes y te devuelven. Se puede obtener beneficio, pero se queda en la empresa.

2. **Caso de expansión: Fundación Grameen Argentina**

El motivo de la mención de la Fundación Grameen Argentina es que es considerado el segundo país pionero en el sector del microcrédito y que también está distribuido en aldeas. El objetivo de las siguientes entrevistas será tener una visión más profunda sobre su expansión en otros países.

«Esteban Balay, nieto del exministro de Economía de Buenos Aires.

Esteban explica con su caso cómo el gobierno argentino no se preocupa por la pobreza de su país ni quiere invertir en ella. Esteban es un joven emprendedor que con su proyecto de intentar revolucionar la educación en Argentina a través de la realidad aumentada ha dado una lección. Esteban comenta cómo al gobierno no le interesa invertir en educación, ya que no

es un negocio y de él no puede sacar beneficio económico, aunque lo que no piensa es que formando a su población conseguirá una riqueza general del país.

Joaquín Ponzio, empresario de fotocopiadoras.

—¿Por qué cree usted que en Buenos Aires han triunfado los microcréditos? —El problema en Argentina es que casi todos los servicios están centralizados en Buenos Aires, todo ocurre en Buenos Aires. Si te adentras en el interior del país, las aldeas serán las protagonistas del escenario. El problema es que las aldeas requieren de recursos que solo la capital provee y que no siempre están disponibles a su alcance. Este es el porqué del éxito y la necesidad de los microcréditos en Argentina.

Por ejemplo, decía Joaquín, “aplicado a mi empresa, los clientes me dan las gracias por mandarles las maquinas cuando el que debería darles las gracias soy yo que soy quien me beneficio de esta actividad; sin embargo, ellos argumentan que gracias a él pueden sacar adelante sus negocios, ya que los de la ciudad no les hacen caso, ‘tú nos das bola’”. Joaquín comentaba que a los empresarios porteños no les interesa mandar los productos al interior del país debido a sus costes de transacción. Hay que preparar el paquete y mandarlo al aeropuerto para que luego un distribuidor lo haga llegar a las diferentes aldeas demandantes. Joaquín explica que a él le compensa porque acaba de comenzar con el negocio y los clientes usuales ya tienen contratos con marcas reconocidas, y él, sin embargo, aún no es bien conocido en el mercado, pero a la vez reconoce que es un procedimiento costoso y duradero».

VI. CONCLUSIONES

«Los niños de las próximas generaciones irán a ver la pobreza a los museos»²². Como hemos visto, el modelo Grameen Bank ha marcado un antes y un después en la erradicación de la pobreza y el empoderamiento de la mujer, y es que Grameen Bank se ha convertido en la mayor institución financiera de Bangladesh. Es cierto que uno se plantea si los microcréditos están cobrando importancia por ser una herramienta útil para la erradicación de la pobreza o por ser un buen negocio para hacer dinero. La realidad es que ambas son compatibles. Las microfinanzas no son una herramienta de caridad, sino un sistema financiero que sirve a los pobres para otorgarles, como verdaderamente pensaba Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz en 2006, un derecho humano.

²² YUNUS.

El mensaje que el profesor Yunus reclama es que cada persona tiene el derecho a recibir crédito para mejorar sus condiciones de vida. El motivo radica en que, una vez establecido este derecho, la posibilidad de disfrutar de otros es más fácil. Este sistema otorga poder a los pobres, dándoles la oportunidad de romper con el círculo vicioso de la pobreza en el que se ven sumidos.

En Bangladesh, como en muchos otros países, la mujer se encuentra en un segundo plano, tanto en el mundo laboral como a la hora de tomar decisiones. La mayoría de sus matrimonios están concertados desde que apenas cumplen los once años y su vida está destinada al mantenimiento del hogar y de la familia. Sin embargo, Grameen Bank está cambiando paulatinamente esta triste realidad otorgando a estas mujeres un autoempleo que les permita trabajar fuera de sus hogares y esforzarse por alcanzar una vida mejor.

El sector de las microfinanzas ha crecido en los últimos años y cada vez son más los actores involucrados; regiones alrededor del mundo que están siendo abastecidas con nuevos tipos de productos y nuevas ideas y tecnologías para apoyarlas.

En 2005, los programas de microfinanzas en Bangladesh alcanzaron los 22,5 millones de clientes pobres y en 2007 Grameen Bank contó con siete millones de microprestatarios, de los cuales el 97 por 100 eran mujeres.

La tasa de devolución es del 98 por 100. A diferencia de otros bancos, Grameen Bank logra recuperar prácticamente todo el capital prestado. Esto se debe a que, a pesar de los pocos recursos de los que disponen los clientes en cuestión, el microcrédito es su billete para salir de la pobreza y harán lo posible para poder seguir viéndose beneficiados de este servicio.

En las últimas dos décadas más de 20 millones de personas han salido de la pobreza extrema viéndose reducida la tasa de un 33,7 por 100 en 2000 a un 18,5 por 100 en 2010²³. Esta contracción en la tasa de pobreza se sustenta también en que, durante el periodo 2002-2009, Bangladesh fue el segundo mayor receptor de ayuda para el comercio, fondos que fueron utilizados principalmente a atender las necesidades generales de infraestructura, aumentar la competitividad y crear capacidad institucional²⁴.

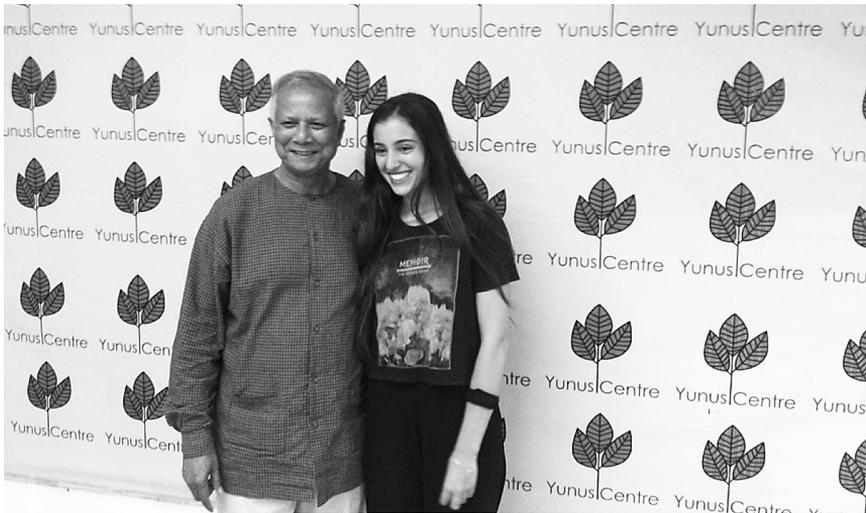
Tras analizar los hechos, la dirección estratégica y la situación de Bangladesh, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Que el modelo Grameen Bank, gracias al ofrecimiento de microcréditos, ha conseguido mejorar las condiciones socioeconómicas

²³ Banco Mundial.

²⁴ World Trade Organization.

- del 65 por 100 de los 7,5 millones de clientes, logrando que hayan salido del umbral de la pobreza²⁵.
2. Que gracias al protagonismo que otorga a la mujer como receptora de estos microcréditos ha logrado darle poder y que su papel sea crucial para la supervivencia de la familia, convirtiéndola así en un modelo a seguir para el resto de sus descendientes.
 3. Que no solo contribuye a la erradicación de la pobreza y empoderamiento de la mujer en las generaciones con las que trabaja, sino también en las de sus descendientes, invirtiendo en las nuevas generaciones e intentando que esta práctica continúe ejercitándose hasta que la pobreza desaparezca. Cuando una mujer aporta dinero, los beneficiarios inmediatos son los hijos, ya que una madre presta más atención a las condiciones de vida de sus hijos.
 4. Que este modelo mejora la vida de los clientes a largo plazo con el seguro de vida y estimulando el sistema de ahorro obligatorio que les ofrece.
 5. Que este modelo ha contribuido a la educación permitiendo a los hijos de los clientes ir a la escuela, otro medio para erradicar la pobreza, que es dotarles de conocimientos.



Fuente: Elaboración propia. Autora del trabajo con Muhammad Yunus en el Yunus Center de Dhaka, 2015.

²⁵ Grameen Bank.

Bangladesh ha logrado un éxito impresionante al extender la facilidad de microcréditos a los hogares pobres que antes eran considerados «no bancables» bajo las prácticas tradiciones financieras basadas en colaterales. Este éxito se debe al trabajo pionero de Grameen Bank, ya que un gran número de ONGs han adoptado el modelo de microcréditos para extender el apoyo económico hacia los pobres, especialmente hacia las mujeres.

«Erradicar la pobreza no es un acto de caridad, es un acto de justicia».
Nelson Mandela (1918-2013).

VII. BIBLIOGRAFÍA

Documentos

- «Bangladesh» (rev.) (2008), disponible en [https://www.unicef.org/bangladesh/cbg_18.10.08\).pdf](https://www.unicef.org/bangladesh/cbg_18.10.08).pdf) (consultado el 6 de noviembre de 2016).
- «Banker of the poor» (2013), vídeo en CNN, disponible en <http://edition.cnn.com/videos/business/2013/11/09/spc-marketplace-africa-mubammad-yunus.cnn> (consultado el 15 de noviembre de 2016).
- «Ficha País: Bangladesh» (2016), 1.ª ed., Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, web consultada el 20 de noviembre de 2016.
- «Grameen Voices: Documentary on Grameen Bank» (2012), vídeo en Youtube, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=PS0sP48Pm5M> (consultado el 1 de diciembre de 2016).
- «Honorary Graduate Outlines Economic Philosophy» (2008), disponible en http://www.gla.ac.uk/news/archiveofnews/2008/december/headline_101508_en.html (consultado el 22 de octubre de 2016).
- «Key results – UPPR» (2015), disponible en <http://www.upprbd.org/keyresults.aspx> (consultado el 12 de noviembre de 2016).
- «Major country/commodity-wise export receipts» (s. f.), disponible en https://www.bb.org.bd/econdata/export/exp_rcpt_country_commodity.php (consultado el 20 de noviembre de 2016).
- «Major top ten country/commodity-wise imports» (s. f.), disponible en https://www.bb.org.bd/econdata/import/imp_pay_country_commodity.php (consultado el 13 de diciembre de 2016).
- «Statistic Data 2016-2017. Bangladesh Export Promotion Bureau-Government of the People's Republic of Bangladesh» (s. f.), disponible en <http://epb.portal.gov.bd/site/files/51916ae6-a9a3-462e-a6bd-9ef074d835af/Statistic-Data-2016-2017> (consultado el 13 de diciembre de 2017).

- «The World Factbook: Bangladesh» (2017), disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bg.html> (consultado el 14 de diciembre de 2016).
- «World Trade Organization» (s. f.), disponible en https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/bangladesh_e.htm (consultado el 24 de octubre de 2016).

Bibliografía

- ABEBE, L. T. (2012), *The Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP) of Ethiopia: an assessment of the food security aspect*, Lambert Academic Publishing.
- BORNSTEIN, D. (2005), *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank*, Oxford, Oxford University Press.
- COUNTS, A. (2008), *Small Loans, Big Dreams: How Nobel Peace Prize Winner Muhammad Yunus and Microfinance are Changing the World*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- FUGLESANG, A.; CHANDLER, D., y AKURETIYAGAMA, D. (1993), *Participation as Process - Process as Growth: What we Can Learn from Grameen Bank, Bangladesh*, Dhaka, Grameen Trust.
- GRAMEEN BANK (s. f.), disponible en <http://www.grameen-info.org/> (consultado el 13 de diciembre de 2016).
- «Grameen Dialogue» (2014), *Grameen Trust*, núm. 93, pp. 1-16.
- «Grameen Dialogue» (2015), *Grameen Trust*, núm. 94-95, pp. 1-16.
- LATIFEE, H. (2015), *A New Frontier of Social Business*, Dhaka, NUP.
- (s. f.), *An Innovative Solution for Employment Generation and Entrepreneurship*, Dhaka, NUP.
- (s. f.), *The Future of Micro Finance: Visioning the Who, What, When, Where, Why, and How of Micro Finance Expansion Over the Next 10 Years* (rev.), Dhaka, Grameen Trust.
- MORENO, J.; MARBAN, R.; VIVES, A., y GÓMEZ GIL, C. (2012), «Sombras en las microfinanzas», disponible en <http://ecosfron.org/portfolio/dossier-sombras-en-las-microfinanzas/> (consultado el 15 de diciembre de 2016).
- SEELOS, C., y MAIR, J. (2006), «Dirección estratégica», disponible en <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=743&ar=6&idioma=1> (consultado el 28 de noviembre de 2016).
- VALLE SÁNCHEZ, V. (2005), *Libro blanco del microcrédito*, Madrid, Fundación de las Cajas de Ahorros.
- YUNUS, M. (1999), *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*, New York, PublicAffairs.
- (2003), *Halving Poverty by 2015: We Can Actually Make it Happen*, Dhaka, Grameen Bank.

- (2014), «Redesigning Economics to Redesign the World», disponible en <http://mubammadyunus.org/index.php/43-news-a-media/books-a-articles/1408-re-designing-economics-to-redesign-the-world-english> (consultado el 12 de diciembre de 2016).
- YUNUS, M.; JOLIS, A., y MORSHED, L. (2006), *El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*, Barcelona, Paidós.
- (2006), «Growing up with Two Giants», disponible en <http://www.mubammadyunus.org/index.php/news-media/speeches/843-growing-up-with-two-giants> (consultado el 22 de diciembre de 2016).
- YUNUS, M., y WEBER, K. (2009), *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, New York, PublicAffairs.