

---

# BOSPO: MICROCRÉDITOS PARA MUJERES EMPRESARIAS CON BAJOS INGRESOS EN BOSNIA HERZEGOVINA

NEJIRA NALIC\*

---

## RESUMEN

*BOSPO nació como una organización de ayuda humanitaria en los últimos meses de la guerra de Bosnia Herzegovina, pero se ha especializado después en la concesión de préstamos a microempresas dirigidas por mujeres. Después de unos comienzos difíciles, BOSPO ha ido aprendiendo de la experiencia, y atiende a más de 3700 mujeres organizadas en grupos, gestionando microcréditos con fondos provenientes principalmente del Banco Mundial.*

## 1. Introducción<sup>1</sup>

*Las microfinanzas se han desarrollado muy rápidamente en Bosnia Herzegovina (BiH). La concesión de pequeños préstamos a través de instituciones microfinancieras especializadas ha demostrado ser una herramienta importante para ayudar a algunas de las personas más afectadas por la guerra y con bajos ingresos a desarrollar actividades generadoras de ingresos y microempresas, para aumentar sus ingresos y mejorar su calidad de vida. Hoy existen 17 instituciones microfinancieras en BiH-12 locales y 4 ONG internacionales de microcrédito y un banco comercial especializado en microempresa<sup>2</sup>.*

---

\* Directora de BOSPO.

1. Informe del Banco Mundial de 1999.

2. Esta incluye únicamente a organizaciones que son bien ONG especializadas en microcréditos, bancos o que tienen programas de microcrédito a largo plazo. Algunas otras ONG realizan actividades de crédito a pequeña escala relacionados con otros programas no incluidos aquí. Hay que señalar que el número total de ONG implicadas en microcréditos en BiH ha disminuido de 33 en 1998 a unas 20 en 2000. Esta reducción se debe a la clausura de varios programas de microcrédito a corto plazo con financiación limitada, y a la fusión de varias ONG especializadas en microcréditos.

*El Banco Mundial ha sido un importante donante y líder en el sector de las microfinanzas en BiH. El Proyecto de Iniciativas Locales financiado por el Banco Mundial (Local Initiatives Project, LIP) es el mayor programa microfinanciero de BiH. Está dedicado a proporcionar acceso al crédito a empresarios con bajos ingresos que no tienen acceso a créditos de bancos comerciales, apoyando el desarrollo de instituciones de microfinanzas que sirvan a clientes a largo plazo. Un rasgo clave del LIP ha sido compartir la experiencia microfinanciera global y las lecciones aprendidas con instituciones bosnias de microfinanzas y ayudarles a adaptar esa experiencia al contexto local.*

*Las microfinanzas son un elemento clave de la estrategia de ayuda global del Banco Mundial. El objetivo del Banco es ayudar a BiH a conseguir un crecimiento sostenible y extender los beneficios y las oportunidades de este crecimiento a todos los bosnios, incluyendo a los más vulnerables. Se supone que el crecimiento económico y la creación de empleo deberían ser dirigidos por el sector privado. Hoy en BiH, la mayoría del sector privado está formado por negocios muy pequeños. Apoyar el desarrollo de las empresas más pequeñas a través de las microfinanzas es una parte del apoyo global del Banco Mundial al desarrollo del sector privado<sup>3</sup>. Las microfinanzas también se ajustan a la estrategia del Banco de protección social, que busca asegurarse de que los más pobres tengan oportunidades para mejorar su calidad de vida<sup>4</sup>. Las microfinanzas son percibidas como una herramienta que puede ayudar a los más pobres, como las mujeres cabeza de familia y los desempleados, desarrollar ideas empresariales y ganarse la vida basándose en su propia iniciativa.*

## **2. Los motivos**

¿Por qué microcrédito? ¿Por qué dinero? ¿Por qué fortalecimiento institucional y cómo? ¿Cuál es lugar de una institución financiera, proveedora de microcréditos, préstamos o servicios como BOSPO dentro de la oferta financiera de los bancos o dentro de las ofertas y servicios del Estado y las ONG?

La idea generalizada se basa en el hecho de que hay una demanda pero no disponibilidad de servicios para gente con bajos ingresos. La pregunta inmediata para BOSPO es: ¿por qué sólo mujeres? Y ¿por qué sólo mujeres en una sociedad que cree en la igualdad de las mujeres y los hombres?

---

3. Otro apoyo incluye una Línea de Crédito para Pequeñas y Medianas Empresa, asistencia para la privatización y la reestructuración de los sectores empresarial y de la banca, y apoyo a las reformas políticas para mejorar el entorno de negocios.

4. Ver *Bosnia and Herzegovina: Country Assistance Strategy 2000-2002*, World Bank, June 14, 2000, para una completa descripción de la estrategia de ayuda y el programa de préstamos del Banco Mundial en Bosnia Herzegovina.

El factor de inclusión de todos los sectores es la razón principal de los servicios proporcionados por el sector de la sociedad civil, y esto ha ayudado a la misión de las poblaciones desprotegidas dentro de la comunidad.

Otro aspecto de la sociedad civil es el empoderamiento de los individuos para ser económicamente autosostenibles y por lo tanto realizar cambios en sus vidas siguiendo sus elecciones y decisiones.

BOSPO pensaba que una mujer realiza cambios. Aún más, hace cambios significativos para ella, su familia, su comunidad y la sociedad en su conjunto, especialmente cuando es consciente de su poder: ganar dinero, hacer beneficios e invertirlos, tomar decisiones y trasladarlo a otros aspectos de su vida.

BOSPO no tiene que estar necesariamente orgulloso de dar acceso a servicios financieros para empoderar a las mujeres. BOSPO trabaja básicamente para dar acceso para probar un poder que ya existe, y para abrir un camino institucionalizado para que se reconozca y se tome conciencia de este poder.

BOSPO reconoce este potencial y un mercado potencial en el que trabajar, y prueba su viabilidad y fuerza para crecer, y convertirse en un socio cualificado para el desarrollo económico, el crecimiento y la prosperidad de esta sociedad.

Aunque BOSPO comenzó como una iniciativa muy “inocente”, estas creencias han hecho que siga creciendo y se mantenga entre los gestores más importantes en una industria creciente de microcréditos en Bosnia Herzegovina.

Las instituciones están creciendo rápidamente, en este momento, se está determinado la posición del mercado y lo que ha sido definitivamente conseguido es la oferta a los clientes. Bosnia Herzegovina cuenta con 3,5 millones de habitantes y un sector financiero en crecimiento, donde los bancos están luchando con la privatización y la falta de inversiones extranjeras. Los bancos están haciéndose con la noción del microcrédito, pero aún así hay una parte de los microcréditos gestionada por ONG, que se ocupan de llegar a la gente, y no tanto de los objetivos financieros.

BOSPO está entre los dos, creemos realmente que los objetivos financieros son importantes para los servicios sostenibles a nuestros clientes. También creemos que consiguiendo estos objetivos, nuestros clientes requerirán y obtendrán una mejor calidad en el servicio. Aquí es donde vemos que el mercado se determinará y se segmentará.

Creemos de verdad que todo el mundo debe tener acceso a servicios financieros. Parece que, con esta oferta y el desarrollo que está teniendo nuestro país, esto podría suceder pronto.

### **3. Sobre BOSPO**

La Organización Humanitaria “Comité Bosnio de Ayuda” de Tuzla fue fundada en marzo de 1995, para dar continuidad al proyecto de ayuda psico-social del Consejo Danés para los Refugiados, dirigido a la población afectada por la guerra, principalmente a mujeres y niños desplazados. Con sus objetivos originales, este proyecto fue completado por BOSPO en marzo de 1998, aunque actualmente ha evolucionado desde la ayuda humanitaria, psicológica y de terapia ocupacional a actividades educacionales en escuelas, actividades generadoras de ingresos y capacitación para lograr una mejor adaptación de la población desplazada a los cambios socioeconómicos de la postguerra.

A través de este proyecto, BOSPO reconoce a un cierto número de mujeres que ni querían ni se permitían depender, en las entonces difíciles circunstancias de supervivencia, exclusivamente de la ayuda humanitaria o social, que nunca fue suficiente para atender todas las necesidades familiares. Esta es una parte de la población femenina que intentó, a través de pequeñas inversiones en comercio y servicios (a la vez que empleaban ayuda o préstamos humanitarios o sociales de sus parientes en el extranjero o de miembros más ricos de la familia en el país), para aumentar los ingresos familiares. Logrando unos ingresos para educar a los niños y una vivienda más habitable y un status material mejor, consiguieron asegurar una mayor calidad de vida. La participación de las mujeres en la generación de ingresos ha sido la base para unas relaciones más humanas dentro de la familia.

Así, en marzo de 1997, BOSPO comenzó su programa de microcrédito dentro de la fase piloto del Banco Mundial. Los primeros pasos de BOSPO incluyeron el desembolso de pequeños préstamos (500 DM) a través de todos los centros comunitarios (24) en las siete municipalidades; la metodología era bastante vaga aunque individual, y los desembolsos de préstamos, bastante difusos, no daban resultados satisfactorios.

A través de seminarios y de intercambios de experiencias con expertos del Banco Mundial, BOSPO ha aprendido que la metodología más aplicable a nuestros clientes sería la de un grupo solidario del tipo latinoamericano. Desde octubre de 1996, el programa siguió incluyendo el desembolso de préstamos

a través de grupos solidarios y sólo a clientes en la municipalidad de Tuzla. En junio de 1997, BOSPO firmó un acuerdo con el LID (Departamento de Iniciativa Local, formado por el Gobierno Federal de Bosnia Herzegovina y el Banco Mundial) para continuar y desarrollar el programa de microcrédito. En este momento, BOSPO cuenta con 2.791 clientes.

En julio de 1996, BOSPO firmó un contrato con USAID OTI y comenzó el proyecto de información y asistencia legal. En este momento, BOSPO es el socio ejecutor de ACNUR (desde febrero de 1997) y trabaja a través de 14 Centros de Información y Asistencia Legal repartidas por el Noreste de Bosnia Herzegovina.

Lo afirmado más arriba demuestra claramente el alcance de las actividades de BOSPO en el territorio del Noreste de Bosnia Herzegovina, así como que es reconocible por sus programas y que es consciente del contexto socioeconómico en el que viven los habitantes, no sólo por sus conclusiones generales sino por los resultados del proyecto y por sus informes.

#### **4. Metodología-lecciones aprendidas**

BOSPO quería apoyar económicamente a las mujeres y la primera lección era que las mujeres son las que mejor saben cómo emplear el dinero para la producción de la empresa, y obtener aún más, para incrementar o generar ingresos en el hogar.

La situación global nada más terminar la guerra era que la población a la que había que atender dependía mucho de la ayuda humanitaria, y este programa debía convertirse en un fondo rotatorio para ayudar a más mujeres y estar siempre disponible para empezar nuevos negocios y desarrollar actividades generadoras de ingresos o microempresas.

Sin embargo, BOSPO partió de algunos errores:

- Desembolsamos pequeñas cantidades diseminadas por la amplia región donde los centros comunitarios estaban ubicados.
- Desembolsamos el dinero sin preparar documentos, o con poca preparación.
- El mensaje a los potenciales clientes no estaba claro: si debían devolver el préstamo o no, y cómo se recogería este dinero.
- El contrato no era del todo obligatorio y las actividades apoyadas no fueron analizadas convenientemente en función de su capacidad de retorno.

La primera corrección se realizó sobre la tasa de interés. Tomamos conciencia de que esto se estaba convirtiendo en un fondo que debía cubrir sus propios costes, y después de consultar a los potenciales clientes, descubrimos que lo que más les preocupaba era tener acceso a los fondos, y que estaban dispuestos a pagar un precio por ello. También observamos que las mujeres sólo tenían acceso a dinero a través de los miembros de su familia que vivían en el extranjero o de prestamistas cuyo interés era totalmente inaceptable, pero lo empleaban cuando era realmente necesario.

El segundo paso fue concentrar las actividades en un centro comunitario. La demanda sin embargo, era alta, y BOSPO no tenía la capacidad para cubrirla. No habíamos desarrollado nuestras propias capacidades en cuanto a los fondos disponibles y los sistemas necesarios para hacer el seguimiento de la operación.

El tercer paso fue un cambio en la metodología. Hemos experimentado pérdidas con 8 clientes, mujeres que se marcharon, y cuya percepción del crédito era como una ayuda humanitaria (BOSPO era una organización humanitaria, y esa imagen, junto con mensajes no del todo claros apoyaron esta conducta).

Comenzamos promoviendo el crédito como una herramienta para que las mujeres tuvieran su propia organización, en la que, devolviendo los préstamos, pudieran tener unos recursos sostenibles y fiables con los que contar. Prometimos acceso a préstamos y prometimos que, una vez que hubieran pagado la primera cantidad prestada a tiempo y sin problemas, tendrían mayores cantidades, más rápidamente, a las que acceder.

También reforzamos los contratos y pedimos a las mujeres que se unieran en grupos de cuatro a seis y que se avalaran unas a otras, para que, en caso de que una de ellas no tuviera la posibilidad de devolver el préstamo en la fecha prevista, otros miembros del grupo pudieran hacerlo. Sin embargo, hemos promovido la idea de responsabilidad dentro de los grupos, y esto no suele suceder.

Otra lección, en relación con la población desplazada, era que estaba menos integrada en la comunidad, por lo que recomendamos a nuestros clientes que se mezclaran en los grupos con población local, lo cual ha procurado más seguridad para hacer el seguimiento si sucede algo durante los periodos de devolución de los préstamos.

Uno de los mensajes que hicimos llegar a nuestros clientes era que BOSPO no prestaba dinero para cubrir los costes de la vida diaria. Siempre hemos apoyado la idea de emplear los préstamos para generar o incrementar los ingresos.

## Resultados-1996 a octubre 2000

	1996	1997	1998	1999	Octubre, 2000
1. Número de préstamos desembolsados	137	574	2.056	4.048	4.159
2. Número de clientes	127	509	1.624	2.831	3.776
3. Cartera	55.514,50	414.244,50	1.207.825,00	2.197.195,00	3.607.697,00
4. Número de préstamos por agente	127	255	406	404	343
5. Coste por unidad monetaria	0,34	0,10	0,23	0,14	0,13
6. Tasa de retorno después de 30 días	71,61%	100%	100%	99,77%	99,14%
7. Autosuficiencia financiera	2,09%	19,76%	57,22%	80,73%	66,14%
8. Autosuficiencia operacional	2,58%	26,33%	76,65%	100,43%	94,31%

Si una mujer necesitada tomara un préstamo con un objetivo de consumo inmediato, su situación sería después aún más precaria, dado que el préstamo tiene un alto precio y no es viable pedir un préstamo más que para invertir en equipos o para financiar el ciclo de producción de una empresa.

Así, BOSPO introdujo los préstamos por grupos solidarios en octubre de 1996. Desde entonces, hemos concedido préstamos con una pérdidas mínimas, la tasa de retorno es del 99,98%.

Los grupos solidarios, como hemos explicado, implican lo siguiente:

- Hay de 4 a 6 mujeres por grupo.
- Cada mujer invierte el préstamo en su propio negocio.
- Las mujeres se conocen bien entre ellas y se avalan unas a otras en caso de que surjan problemas con la devolución del dinero.

La primera cantidad que un miembro individual del grupo puede pedir prestada es de 1.500 KM<sup>5</sup> (hasta muy recientemente era de 1.000 KM). Una vez que el grupo ha devuelto el préstamo a tiempo, cada miembro puede acceder a una cantidad que puede llegar hasta los 2.000 KM, pueden ir accediendo cada vez a mayores cantidades, hasta un máximo de 5.000 KM. La tasa de interés fijo también ha cambiado junto con la metodología de los préstamos, es ahora del 18%.

Así, BOSPO ha ido creciendo en sus actividades y en el territorio que cubre, partiendo del principio de concentrarse y satisfacer la demanda en zonas en las que ya estaba presente, y donde era más fácil y más barato trabajar. En este momento, BOSPO atiende a un total de 3.700 clientes, que llevan a cabo actividades y negocios relacionados con el comercio (53%), la agricultura y la ganadería (26%), los servicios (peluquería, talleres de costura...: 19%), y producción a pequeña escala (2%), repartidos en 6 municipalidades: Tuzla, Zivnice, Lukavac, Srebrenik, Kalesija y Zavidovici, con unas cifras en continuo crecimiento, como se puede observar en la tabla que se anexa.

*Traducido del inglés por  
Elena Pérez-Villanueva*

---

5. KM: Marco Convertible, 1 KM equivale a 1 DM (Marco Alemán).