

Coady International Institute/Ford Foundation

Estudio comparativo de instituciones de propiedad de sus miembros (MOIs) que ofrecen servicios financieros en áreas rurales remotas

**Mutual Comunitaria de Crecimiento (MC2s), Camerún: Bancos Comunitarios
Descentralizados para la Cobertura Remota**

Dr. Djoum Kouomou Serge

COADY
INTERNATIONAL INSTITUTE
ST. FRANCIS XAVIER UNIVERSITY

con financiamiento de **FORD FOUNDATION**

Antigonish, Nova Scotia, Canada • Diciembre 2007

MUTUAL COMUNITARIA DE CRECIMIENTO (MC2s), CAMERÚN: BANCOS COMUNITARIOS DESCENTRALIZADOS PARA LA COBERTURA RURAL¹

Resumen ejecutivo

Las asociaciones mutuales en África occidental tienen una fuerte reputación por su cobertura rural. En Camerún, la red de la Mutual Comunitaria de Crecimiento (MC2) se presenta como un ejemplo innovador de éstas. Tiene su propia estructura ápex que brinda economías de escala pero les permite a las asociaciones a nivel local un cierto grado de discreción en cuanto a los productos y servicios, incluso en la rendición de informes

La red de MC2 cuenta con más de 60.000 miembros en áreas rurales. Las MC2 han logrado esta cobertura ofreciendo servicios financieros y de otros tipos a individuos así como a grupos incluyendo *tontines* – grupos informales de ahorros y préstamos afiliados a asociaciones agrícolas y de mujeres. La participación de grupos, incluyendo a los tradicionales *tontines*, también ha sido una característica importante de la cobertura remota, en particular para las mujeres. De hecho, el 70% de su membresía reside en grupos.

La estrategia para la cobertura rural consiste en asegurarse de que cada comunidad (el área cubierta por un reino) tenga por lo menos una MC2. De esta manera, se reduce el riesgo de que se cometan faltas de pago y también se aumenta el grado en que la población local se identifica con las instituciones; para ellos, forma parte de su propiedad. De hecho, se ha demostrado la efectividad de incluir a líderes tradicionales tales como el rey en las juntas para controlar el riesgo crediticio. Cuando un miembro delinque con un alto riesgo de falta de pago, se les hace notar el problema a los jefes y a sus asistentes. Los miembros indicaron tener un mayor respeto por la decisión del jefe que por la de la administración de la MC2

Aunque la utilización de la gobernabilidad local puede ser beneficiosa para la identificación como propiedad de los miembros y para los reembolsos, existen otros riesgos. La dominación por las élites puede ser problemática, en particular debido a que el capital propio de los migrantes es un porcentaje tan elevado de la fuente de fondos. Sin embargo, existen importantes mecanismos instalados para disminuir esto incluyendo la participación de miembros en asambleas generales bimensuales, requisitos regulatorios sobre auditorías externas y reglamentaciones de control interno. Han encontrado una manera de equilibrar la gobernabilidad local con la institucional pero el control interno podría fortalecerse aún más. Sin embargo, los sistemas que se montan sobre las estructuras de gobernabilidad local son susceptibles a las mismas desigualdades que existen en ese contexto socio-cultural. Es por esto que las mujeres tienen un bajo nivel de participación en las MC2 en comparación con los hombres aunque la posibilidad de participar en grupos ha ayudado.

Las MC2 también sacan provecho de los familiares migrantes en tanto fuente esencial de fondos y de otras estrategias para conseguir alianzas con mercados. Aunque las MC2 se aproximan a la rentabilidad, este modelo se ha servido de subsidios sobre todo en la fase inicial. La penetración de mercados de las MC2 Njinikom y Bambalang es alta en comparación con otras instituciones financieras de la región. La inauguración de sucursales y la contratación de recaudadores de ahorros

¹ El autor agradece encarecidamente al Dr. Bomda Justin, Peka Isaac, Kamdem Joel, Nwana Richard y Valentine Tchinda de ADAF quienes colaboraron aportando información.

diarios les permiten a estas MC2 proximidad a sus miembros, responder a la demanda local en cuanto a ahorros y reducir los costos.

Al hablar de cobertura remota, es trascendente el estar en red. En Camerún, se ha comprobado que las alianzas o redes de instituciones de microfinanzas (IMF) son esenciales para el crecimiento del sector. De hecho, más del 85% del sector de microfinanzas tiene alianzas o forma parte de redes debido a cambios recientes en normas regulatorias. El ápex le ha brindado a las MC2 una más amplia variedad de servicios tales como ahorros diarios, capital, supervisión y normas para fortalecer la administración financiera. El ápex también a representado a los miembros de las MC2 en negociaciones de servicios no financieros en el mercado.

El carácter descentralizado de las MC2 vinculadas a redes es primordial para el alcance de la cobertura, la diversificación de productos, y el control interno. Los estándares se fortalecen en todas las MC2, mientras se permite flexibilidad a nivel local para adaptar productos de acuerdo a las demandas locales. En el nivel local, algo de flexibilidad en las MC2 ha llevado a adaptaciones importantes de los productos que ofrecen servicios específicos para comunidades musulmanas, mujeres, actividades de estación (pesca, agricultura). Inclusive, se ha aumentado el alcance de la cobertura mediante la aceptación de garantías de préstamo más pertinentes al contexto local como reservas de granos o vestimentas. El costo de los préstamos es el más bajo en el área, sin embargo, algunos miembros y no miembros lamentan que la duración de los préstamos es demasiado limitada, lo que no permite una buena inversión.

Este estudio de caso examina dos MC2. La MC2 Njinikom se ubica en un mercado financiero competitivo con cooperativas establecidas pero sin embargo ha logrado generar ganancias en cada uno de los últimos tres años, con subsidios de un banco privado. La MC2 Bambalang es la única institución formal en el área y tiene una membresía más numerosa que la de Njinikom. Contando con subsidios operativos, ha sufrido pérdidas en cada uno de los últimos tres años. El éxito a largo plazo depende de la capacidad de las MC2 de librarse exitosamente de estos subsidios.

Las regulaciones de apoyo también cumplen un rol importante. A lo largo de la última década, los reguladores han intentado llegar a un equilibrio entre el aumento de la amplitud de cobertura (permitir la afiliación de grupos como miembros, requisitos de adecuación de capital más bajos para las MOI, y un manejo más eficaz de la liquidez) y el desarrollo de un sector de microfinanzas eficiente (mayores requisitos de auditorías de prudencia y externas. En comparación con IMF de segunda y tercer categoría, las IMF mayoritariamente rurales como las MC2 sólo necesitan reunir un capital mínimo para poder habilitar sus operaciones lo que reduce los costos financieros iniciales, permitiendo el surgimiento de instituciones más pequeñas y remotas.

¿Qué son las MC2?

Las Mutuelle Communautaire de Croissances (MC2) son instituciones microfinancieras, con una misión que busca principalmente el desarrollo rural, creadas y administradas por miembros de la comunidad. La red de Camerún de 64 MC2 cubre a 62.744 miembros. Alrededor del 90% de las MC2 se ubican en pueblos remotos y rurales de 5.000 a 25.000 habitantes. El foco de sus servicios son las poblaciones rurales dentro de los límites de un reino tradicional. El concepto de MC2, creado por el Dr. Paul Fokam, cofundador y presidente del Afriland First Bank, propone: La victoria contra la pobreza (VP) es posible si se combinan los medios (M) con las capacidades (C) de la comunidad (C): $(VP=M \times C \times C=MC2)$. La primer MC2 se creó en 1992 en Bayam, una comunidad

rural en la provincia Oeste de Camerún. Desde entonces, la red ha crecido a un ritmo acelerado en cuanto a la cantidad de instituciones y de gente que alcanza.

Figura 1: Evolución de la red de MC2

	Junio 2001	Junio 2002	Dic. 2002	Dic. 2003	Dic. 2006
Cantidad de instituciones	37	40	41	53	64
Cantidad de miembros	24876	29985	32869	43097	62744

Las MC2 brindan una variada selección de productos de ahorros y préstamos a miembros rurales, compitiendo con tontines informales, prestamistas, IMF en redes tales como bancos de comunidades, cooperativas de crédito, proyectos de desarrollo y otras IMF. Durante su desarrollo, las MC2 recibieron apoyo técnico y financiero de ADAF, una ONG privada nacional con experiencia en capacitación, monitoreo, y estudios de factibilidad sobre actividades de microfinanzas; y de Afriland First Bank, un banco privado que durante mucho tiempo ha cumplido la función de organización sombrilla para las MC2. Afriland fue inicialmente el promotor principal de la formación de MC2 y guardó los fondos excedentes de las MC2.

En 2003, debido a cambios regulatorios, todas las IMF en Camerún y otros países de África central que estaban unidas en red debieron establecer oficinas centrales que centralizarían su liquidez. Como resultado, ese año se creó la AMC2 (Asociación de MC2) para unir la red de MC2 de bancos rurales y MUFFA (productos específicos creados dentro de la red de MC2 para atender a mujeres en áreas urbanas). La AMC2 supervisa las actividades de las MC2 y cumple la función de oficina central de liquidez de la red, que previamente ejercía Afriland. Este es un primer paso hacia la sostenibilidad de la red, pero la AMC2 aún recibirá apoyo de ADAF en: capacitación administrativa del personal; monitoreo y control; e investigación y desarrollo de productos nuevos e innovaciones.

Las primeras MC2 eran fundamentalmente instituciones de ahorros, sin embargo, la red se ha desarrollado y las MC2, a nivel individual, brindan una amplia selección de productos incluyendo préstamos, seguros y mismo un tipo de cheques de viajero. Las élites de las comunidades inician la creación de nuevas MC2 organizando el apoyo y preparando la documentación necesaria antes de acercarse a ADAF y a Afriland. Las élites con mayor poder adquisitivo que han migrado a centros urbanos proveen el capital inicial comprando acciones de capital en la nueva MC2. ADAF realiza un estudio de factibilidad, sensibiliza a la población local, y capacita al personal y junta directiva en cuanto a los reglamentos, normas, y procedimientos.

Contexto y selección de los casos

El contexto económico de Camerún

En Camerún, la pobreza es esencialmente rural. El 55% de la población se concentra en áreas rurales (ECAM III, 2007), mientras que el 51% de la población total se encuentra en situación de pobreza y 23% en situación de indigencia, 84% de los pobres habitan zonas rurales y 61% de la población rural es pobre (UNDP, 2005). Las poblaciones rurales no cuentan con acceso a los servicios financieros formales que brindan los bancos comerciales. Se relacionan mayormente con bancos rurales privados, IMF y fuentes informales de financiamiento.

Luego de su independencia en 1960, Camerún vivió dos décadas de crecimiento económico sostenido. Entre 1973 y 1983, el índice de crecimiento anual del PIB fue 6,8%. La producción

dependía altamente de la agricultura, representando el 24% del PIB aproximadamente. La minería e industria también crecieron fuertemente (32% del PIB). El petróleo se convirtió en el mayor producto de exportación en 1980 sólo tres años después de que comenzara la extracción, y esto contribuyó a contrarrestar los efectos de las fluctuaciones en los precios de cultivos de exportación.

La economía de Camerún entró en una etapa de crisis en 1985 cuando cayeron los precios de cultivos de exportación (café, algodón, cocoa). Los precios de los mayores productos de exportación cayeron más del 50%, reduciendo el PIB en un 6,3% por año entre 1985 y 1993, y disminuyendo el consumo por habitante en un 40% en ocho años (World Bank, 2002). El enorme déficit externo del país y de los demás países de la región CFA llevó a una devaluación de 50% de la moneda nacional en 1994, sin mayores políticas para contrarrestar los efectos negativos (IMF, 2006). Los más afectados durante este período fueron los pobres rurales y, pese al ritmo de crecimiento económico de 4% en promedio desde 1997, aún no se han recuperado.

El contexto rural financiero en Camerún

El movimiento microfinanciero no es nuevo en Camerún. En 1950, la Caisse Centrale de Coopération Economique estableció Cooperativas Mutuales de Crédito en el territorio que administraba Francia, mientras que en la región controlada por Gran Bretaña se crearon Loans and Thrift Associations en 1955. En 1963, el reverendo padre Anthony Jensen estableció la primera cooperativa de crédito en Njinikom. Luego, se inauguraron más cooperativas de crédito en la región (23 en 1965, 28 en 1967, y 34 en 1968). En 1968, estas instituciones crearon la primera red de microfinanzas: CamCCUL. Las cooperativas de crédito operaban dentro del marco de la ley de Asociaciones de 1973, brindando productos de ahorros y préstamos a poblaciones pobres rurales.

Entre 1960 y 1989, los bancos y proyectos de desarrollo de propiedad del estado dominaron el mercado de finanzas rurales de Camerún, contando con subsidios del estado y de organizaciones internacionales para dirigir fondos hacia las áreas rurales. Sólo ofrecían productos relacionados a los préstamos; se obvió lo relacionado a ahorros. Durante la crisis económica que comenzó en 1985 el estado se retrajo de ciertas actividades económicas dificultando la sobrevivencia de esas instituciones y proyectos. Sus limitadas capacidades institucionales y la corrupción limitaron aún más su cobertura de la población pobre rural. A su vez, la reacción del sector de bancos comerciales frente a la crisis fue restringir sus operaciones y cerrar las operaciones secundarias tales como sucursales en áreas rurales. Estos factores combinados crearon un vacío que requería de nuevas instituciones para las poblaciones pobres rurales y urbanas.

La ley de Asociaciones de 1990 y la de IMF de 1992 renovaron la promoción de créditos rurales y la lucha contra la pobreza. Bajo la supervisión del Gobernador del Banco Central, se crearon instituciones para ayudar a las organizaciones rurales: Inversión en Fondos de Micro-Proyectos Rurales (Investment in Rural Micro-Projects Funds – FIMAC) y la Oficina Central para la Reforma de Organizaciones Rurales (Central Office for Rural Organizations Reforms – CUROR). Estas instituciones aumentaron la creación de IMF a lo largo del territorio nacional (268 instituciones en 1995, 650 instituciones en 2003). Cada una de estas flamantes instituciones tiene un objetivo y un grupo meta. Se destaca:

- IMF de negocios: generalmente las crean antiguos banqueros en centros urbanos (que quedaron desocupados debido a los cierres que resultaron de la crisis financiera). Su principal objetivo es

obtener ganancias y su población meta son los comerciantes y empleados públicos, brindando los mismos productos que los bancos comerciales.

- Proyectos: generalmente son de orden internacional y se financian con fondos externos (eg. ACEP-Cameroon financiado por la Cooperación Francesa, FAMM-Cameroon financiado por el Banco Mundial y PNUD)
- IMF rurales: generalmente tienen base en la comunidad y son instituciones de propiedad de sus miembros constituidas en redes. Brindan una selección de productos adaptados a poblaciones de bajos ingresos particularmente en áreas rurales (como CamCCUL, MC2, CVECA, CABA y redes de Bancos Comunitarios – Village Banks).

La ley de 1992 sobre microfinanzas en Camerún sólo brindó pautas para el sector bancario que no podían aplicarse al naciente sector de microfinanzas. No existían mecanismos de control, ya que el sector se ubicaba por ley bajo la tutela del Ministerio de Agricultura, mientras que otras instituciones se creaban por la ley de asociaciones de 1990 y en relación con el Ministerio de Administración de Territorios. La confusión llevó al oportunismo de algunos promotores que, al cabo de unos meses de operación, desaparecieron con los ahorros de sus clientes dejando efectos negativos en las áreas rurales. El decreto 98/300 de septiembre 1998 llegó a tiempo para frenar el desorden general en el sector, transfiriendo el control y supervisión al ministerio de finanzas y se publicaron muchos reglamentos (cualificaciones de los promotores, requisito de un capital mínimo) para restringir a profesionales el acceso al sector. La reforma del sector de microfinanzas en Camerún culminó con la ley del 2002 que regula y reorganiza al sector. Las IMF en Camerún ahora se dividen en tres categorías (Figura 2), y se han publicado nuevas normas prudenciales, incluyendo restricciones en las fuentes de financiamiento (las fuentes externas deben representar menos del 10% de los activos totales), la conformación de un capital mínimo y reservas obligatorias para cubrir riesgos. Esto ha llevado a una mayor confianza por parte de los ahorristas rurales y ha reducido la ocurrencia de la mala administración y bancarrotas deliberadas.

Figura 2: Organización del sector de microfinanzas en Camerún

Categorías	Características	Requisitos	Instituciones
1 ^{ra} categoría	Recaudación de ahorros por parte de los miembros y operaciones de crédito sólo con ellos.	No se requiere caución pero sí una adecuación de capital mínima. Deben guardar reservas (al menos 20% de los resultados de cada año) para cubrir sus pérdidas.	Bancos de comunidades, cooperativas de crédito de la red CamCCUL, MC2. Alrededor del 65% del sector total y 85% del volumen de actividades.
2 ^{da} categoría	Recaudación de ahorros y provisión de créditos a miembros y no-miembros	Requisito de caución de 50 millones de francos CFA a ser retenida en un banco	IIMF independientes. Alrededor de 30% del sector, 10% del volumen de actividades
3 ^{ra} categoría	Instituciones que sólo brindan servicios de crédito al público	Requisito de caución de 25 millones de francos CFA a ser retenida en un banco	Proyectos, instituciones de crédito. 5% de los sectores

El sector de IMF en Camerún llega a alrededor del 44% de la población que utiliza servicios financieros formales y cubre 287 localidades del país (en comparación con las 15 de los bancos comerciales), con una fuerte concentración geográfica de IMF en las provincias Noroeste, Oeste y Suroeste y las dos ciudades principales del país, Douala y Yaoundé (Republic of Cameroon, 2002). La mayoría de los clientes de IMF se encuentran en áreas semi-urbanas, y 35% en áreas rurales, mientras 75% de las MOI se ubican en áreas remotas. A principio de los 1990's, al cabo del cierre de la mayor parte de los bancos y proyectos de desarrollo, se reconoció a este sector como una herramienta para combatir la pobreza en Camerún.

En Camerún, las alianzas y redes de IMF se han mostrado esenciales para el desarrollo del sector. La diversidad cultural, la variedad de actividades para el sustento diario y la dispersión geográfica de las instituciones en todo el país pueden considerarse como incentivos para crear alianzas regionales de IMF. A través de las alianzas o redes, las instituciones pueden examinar a nivel de red los problemas relevantes a sus respectivos contextos o categorías y también se pueden constituir en grupos de cabildeo frente a los organismos regulatorios. El 85% de actividad en el sector se debe a las dos redes más grandes del país (la red CamCCUL y la red de MC2). Las dos redes representan a la totalidad del sector en la asociación nacional de IMF (APECAM) en calidad de Presidente (CamCCUL) y vice-Presidente (MC2) y tienen más probabilidades de influir en las regulaciones y leyes relacionadas al sector de microfinanzas. La asociación de IMF es el socio principal del gobierno y del organismo supervisor COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale) en temas pertinentes el sector de microfinanzas de Camerún. APECAM se reúne de manera oficial dos veces al año para examinar los problemas del sector y buscar soluciones que luego se proponen al gobierno. De ser necesario, la junta directiva puede convocar reuniones extraordinarias, sobre todo cuando existen problemas cruciales en el sector que requieren soluciones inmediatas mediante el diálogo con el gobierno. Más tarde, en 2005, contribuyó a postergar la fecha en que se implementaría la nueva ley de 2003 mediante negociaciones con el gobierno y COBAC, ya que la mayoría de las IMF necesitaban más tiempo para cumplir con la totalidad de los requisitos de la ley.

Contexto local y selección de casos

Njinikom y Bambalan son localidades rurales en la provincia Noroeste de Camerún ubicadas a 65km y 85 km respectivamente de Bamenda, la ciudad principal de la provincia. Albergan a MC2 que se establecieron hace más de cinco años. Njinikom se puede considerar como la cuna de microfinanzas rurales en Camerún ya que aquí se creó la primera cooperativa de crédito de propiedad de sus miembros en 1963. Actualmente cuenta con alrededor de siete otras IMF, mayoritariamente MOI de la red de CamCCUL. La MC2 Bambalan es la única institución financiera formal en la localidad. En el pasado, otras instituciones no lograron establecerse allí debido a la mala administración de fondos y la debilidad de los sistemas de control interno que llevaron a importantes pérdidas de préstamos. Ambas localidades cuentan con numerosas actividades económicas y con un gran potencial para el desarrollo económico y humano. Es por eso que se presentan las condiciones indicadas para el desarrollo de instituciones sostenibles.

En el presente estudio se entrevistaron a grupos e individuos. Los grupos entrevistados difieren de acuerdo a su nivel de ingresos, sus actividades y composición y la estructura social de sus localidades. También se entrevistó al personal de las instituciones y a miembros de la junta directiva (3 para cada MC2, más 2 del personal regional y 3 del personal de la central de ADAF). Los miembros individuales se seleccionaron en base a su estatus social en las dos localidades: 5 mujeres indigentes y 5 hombres indigentes; 7 hombres pobres y 6 mujeres pobres; 5 hombres menos pobres y 5 mujeres menos pobres; 5 hombres relativamente adinerados y 2 mujeres relativamente adineradas.

Figura 3: Mapa de Camerún



Adaptado del United Nations Map 4227, Cameroon, 2004.

Demografía y actividades de sustento

La provincia Noroeste de Camerún se extiende a lo largo de 17.300 kilómetros cuadrados (km²), con una población de 1.850.000 y una densidad de 107 personas/km². Alrededor del 65% de la población total de la provincia es rural (MINPAT, 2005). Al no contar con ninguna industria importante, las mayores actividades de sustento en la región son la agricultura, ganadería, pesca y comercio. El mayor cultivo de exportación es el café, que representa menos del 10% de la producción nacional de café. Los demás cultivos importantes consisten en comestibles de comercialización y consumo local para mantener bajos los costos de los agricultores. Los agricultores carecen de acceso directo a los principales mercados porque no cuentan con acceso a los servicios de transporte. Los comerciantes de ciudades aledañas llegan a las comunidades para comprarles productos a los agricultores a precios muy bajos. Los mercados locales se ubican por lo general en los centros de las comunidades o en el palacio del rey donde la gente puede comprar artículos manufacturados. La economía local se basa principalmente en transacciones con dinero en efectivo pero el intercambio de artículos aún es posible entre familias rurales.

Cultura y estatus económico

En la provincia Noroeste, donde se ubica la comunidad grassfield, existen alrededor de cien reinos. Cada reino vive bajo las reglas de un rey divino que es el único propietario de las tierras, y está encargado de distribuirlas entre los habitantes. La mayoría de los reinos tienen sistemas de descendencia de parentesco patrilineales o dobles, pero los kom y algunos otros son matrilineales (Feldman-Savelsberg, 2007). El respeto al rey, a la cultura, a los valores tradicionales y a las creencias en ancestros es de gran importancia. El distrito representa los límites de un sub-reino bajo la responsabilidad de un jefe de 2do o 3er nivel. Un distrito puede contar con 1.000 a 1.500 habitantes. La mayoría de la población es musulmana y, de acuerdo a sus creencias, rechaza el crédito con intereses, por lo que no participa en transacciones basadas en intereses.

Las mujeres cultivan productos de primera necesidad para el consumo familiar, mientras que los hombres se ocupan de los cultivos comerciales. En comunidades pastorales, las mujeres se encargan de la producción de lácteos y los hombres del ganado. Las mujeres no cuentan con derechos que son exclusivos para los hombres tales como derechos legales en cuanto al casamiento, divorcio, tenencia de tierras, acceso a la estructura judicial y participación política. Sin embargo, debido a su control de las actividades de subsistencia y su reconocido rol como 'vínculos' con ancestros femeninos, ejercen un poder informal dentro de sus hogares (Feldman-Savelsberg, 2007).

Las viviendas demuestran visiblemente la posición socio-económica, con familias más adineradas que pueden acceder a edificios de concreto bien amueblados en áreas cercadas, y familias más pobres que construyen casas de adobe con techos de paja o chapa y cuentan con pocas pertenencias para el hogar. Los miembros de las MC2 de Njinikom y Bambalang estiman que una persona indigente es aquella que no cuenta con una casa relativamente cómoda y que no tiene tierra. La mayoría de las casas en las localidades se construyen con materiales locales (adobe, madera), pero los techos generalmente son de chapa. Consideran que una persona que no posee una casa con techo de chapa y piso de cemento es indigente. Los indigentes no cuentan con bienes para el hogar tales como sillas, mesas, radios o relojes, que sirven de garantía al sacar créditos. Los objetos tradicionales, que otorga el rey, se consideran símbolos de poder en la comunidad y se les otorga un muy elevado valor social y monetario. Perder un artículo de este tipo por falta de pago en un préstamo lleva a una pérdida de estatus social además de la pérdida del objeto en sí, que se le devuelve al rey.

Cobertura remota de instituciones de propiedad de sus miembros

Alcance

En Bambalang no existen otros proveedores formales de servicios financieros debido a la distancia de Bamenda y la calidad de las carreteras. Las MC2, al estar restringidas a áreas de reinos tradicionales, llegan a una gran cantidad de personas, brindando servicios a 14 de los 17 distritos de Bambalang, y a 12 de los 14 distritos de Njinikom. Con limitados recursos financieros, no queda claro de qué manera estas instituciones pueden continuar su crecimiento satisfaciendo a su vez las demandas de las poblaciones pobres rurales.

ADAF y Afriland brindan apoyo técnico (auditorías, controles, monitoreo y capacitaciones) a las MC2 a precios por debajo de los del mercado hasta que las MC2 puedan cubrir sus propios costos. Las MC2 cuentan así con una gran ayuda para reducir costos, lo que les permite llegar a las poblaciones meta y asegurar su sostenibilidad a largo plazo con inversiones en oficinas secundarias, recaudadores móviles, y capacitación de miembros y personal. Esto se demuestra en el desarrollo

general de la membresía de las MC2 en las localidades de Njinikom and Bambalng en particular, y en la red en general.

Mediante la opción de la participación de grupos, las IMF pueden aumentar su alcance particularmente en áreas rurales. Los grupos representan más del 70% de la membresía de MC2. Teniendo una clara estrategia para la participación de grupos en la red, las MC2 han logrado llegar a más personas, sobre todo a mujeres e indigentes, reduciendo a su vez los costos operativos que hubieran sido más elevados en caso de trabajar únicamente con individuos. La mayoría de las asociaciones en la región – asociaciones de pequeños agricultores, pequeños negociantes, o pescadores – también cuentan con un tontine. En conversaciones grupales se notó que, por su cuenta, no disponen de los suficientes recursos financieros y garantías de préstamo para cumplir con los requisitos de préstamo, llevar a cabo sus actividades o inscribirse de forma individual en las IMF. Prefieren aunar esfuerzos para obtener acceso a los servicios financieros. Todos los grupos que se visitaron y otros tienen una planificación de ahorro y crédito, pero deben afiliarse a una institución financiera como las MC2 ya que cuentan con escasos recursos financieros. Los grupos varían en base a su tamaño y estado financiero.

En ambas comunidades, el aumento en membresía es mayor con grupos que con personas (Figura 4). Cada grupo tiene alrededor de 12 miembros. Algunos miembros indicaron que sólo pueden cubrir los costos para afiliarse a una institución si lo hacen en grupo. Las otras dos MC2 en la provincia (Bali y Santa) se ubican en áreas semi-urbanas donde las personas por lo general se afilian como individuos, lo que hace que su porcentaje de grupo sea más bajo.

Figura 4: Aumento de membresía (miembros individuales y grupos atendidos por MC2)

Institución	2006		2005		2004		Cambio desde 2005		%	
	Ind.	Con grupo	Ind.	Con grupo	Ind.	Con grupo	Ind.	Con grupo	Ind.	Con grupo
MC2 Njinikom	501	1,194	415	968	340	890	86	226	9.3	10.15
MC2 Bambalang	529	1,288	440	1,009	376	912	89	279	9.1	12.14
MC2 en provincia	2,314	5,128	2,012	4,639	1,889	3,940	302	489	7.0	5.00
AMC2 (en todo el país)	62,744		56,832		47,240		5,912		4.94	

En lo que concierne a la penetración, la competición es muy fuerte en Njinikom con la presencia de distinguidas instituciones como Njinikom Credit Union de la red CamCCUL. Esta cooperativa de crédito ha trabajado con grupos durante tres décadas y ha logrado la cobertura de la comunidad entera. Sin embargo, la MC2, que cuenta con siete años de experiencia de campo ha logrado captar una notable cantidad de miembros y cuenta con una cobertura mayor que la de Farmer Credit Union que cuenta con diez años de experiencia en este campo (Figura 5). La AMC2 sólo cubre cuatro comunidades, con una oficina descentralizada en la provincia.

Figura 5: Índice de penetración – miembros individuales y grupos atendidos por MC2 (dic. 2006)

Institución	Cantidad de miembros		Cobertura de población	Índice de penetración	Índice de penetración con grupos
	Individuos	Con grupos *			
MC2 Njinikom	501	1,194	12,000	4.17%	9.95%
MC2 Bambalang	529	1,288	7,000	7.55%	18.4%
AMC2 en el Noroeste	2,314	5,128	1,202,500	0.19%	0.42%
Njinikom Credit Union	2,437	4,125	12,000	20.33%	34.37%
Farmer Cooperative Ltd Njinikom	297	411	12,000	2.47%	3.42%

Si se considera que la MC2 de Bambalang es la única IMF en la comunidad, su nivel de penetración de mercado es bajo (Figura 5) en comparación con el tamaño de la población local. Sin embargo, es más elevado que el de Njinikom y el nivel de MC2 en la provincia.

Profundidad

Los indigentes, las mujeres, y los jóvenes están en desventaja a la hora de afiliarse a las MC2 porque no cuentan con propiedades como garantía de préstamo. Garantías alternativas como salarios y bienes tradicionales en general no están al alcance de estos grupos. Las mujeres no tienen derecho a ser propietarias de tierras ni de otros bienes. En algunos casos, deben presentar la autorización escrita o verbal de sus esposos para inscribirse como miembros de instituciones formales o informales. Los valores sociales son de gran importancia, aunque esto no esté plasmado en ninguna ley escrita. Como resultado, la participación de las mujeres en todos los productos es muy baja en comparación con la de los hombres (la participación de mujeres en productos de ahorros es 26% y 18,5% en préstamos). Las mujeres sólo componen un 28% de la membresía total. A través de la afiliación de miembros, esta cifra está en alza. Dentro de los grupos, las mujeres tienen mayor acceso ya que los grupos tienen personería jurídica. Para las mujeres e indigentes que no cuentan con los recursos mínimos para abrir una cuenta de ahorros y comprar una acción, la participación por medio de grupos es a menudo la única manera en que pueden cumplir los requisitos pertinentes a las acciones y costos para afiliarse a una MC2, y la única manera en que pueden cumplir los requisitos de la garantía.

La presidenta del grupo de mujeres ‘Love Yourself’ en Njinikom indica que la posibilidad de afiliarse a las MC2 en grupo es lo que les permitió el acceso. El grupo recibió dos préstamos (1.000-1.500US\$) al crear un proyecto colectivo de agricultura y la mayor parte de los miembros del grupo están adquiriendo un ingreso propio que les ayuda a mejorar su nivel de vida y las empodera. En los casos en que sus maridos no las autorizaban a afiliarse a la MC2, los grupos les permiten a algunas mujeres sobrepasar las expectativas sociales referentes a la afiliación a una institución. Desde el 2005, la afiliación de mujeres a las MC2 ha estado en alza.

Figura 6: Distribución por género de miembros de las MC2

Institución	Cantidad de miembros en 2006				Cantidad de miembros en 2005			
	Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres	
	Ind.	Grupo	Ind.	Grupo	Ind.	Grupo	Ind.	Grupo
MC2 Bambalang	458	836	71	358	400	689	40	279
MC2 Njinikom	416	927	85	361	368	764	47	245

La relación entre hombres y mujeres ha variado de 8,7/1 a 5,9/1 en Njinikom y 11,2/1 a 7,5/1 en Bambalang. La relación parece dispar, pero ese no es necesariamente el caso ya que las mujeres se afilian en su mayoría a través de grupos y a los grupos se los inscribe como una sola persona. La cantidad de grupos cuyos miembros son sólo mujeres ha aumentado en ambas comunidades (en 2005 de 2 a 6 grupos en Bambalang; y de 4 a 7 en Njinikom). A su vez, muchos grupos son mixtos (70% en promedio, en las dos comunidades) y alrededor de 30% de estos los dominan las mujeres.

Las MC2 implementan campañas de capacitación e información para romper barreras culturales que impiden la participación de ciertos grupos como las mujeres. Además, se ha diseñado y probado una nueva selección de productos que atienden a las necesidades específicas de las mujeres, los jóvenes y la comunidad musulmana.

Alcance de la cobertura

La MC2 de Njinikom opera con siete IMF formales más, en un contexto competitivo, mientras que en Bambalang, la MC2 es la única institución formal en operación, pero compite con instituciones informales como tontines, asociaciones tradicionales y prestamistas. Los préstamos de ingresos son productos que también ofrecen las demás instituciones, pero las tasas de la MC2 de 12,5 a 13% son más bajas que las de otras IMF en Njinikom que ofrecen un 15% anual. Los tontines y las asociaciones tradicionales son las únicas otras instituciones que brindan productos de préstamos y ahorros en Bambalang. Pero esas instituciones no remuneran los ahorros con tasas fijas de interés, y éstas dependen de la disposición de los miembros en solicitar préstamos. En casos de emergencia extrema, la gente acude a prestamistas, pero eso termina acarreado más problemas. La tasa de interés es muy alta y varía entre 25 y 30% por un máximo de dos meses.

Los productos típicos de MC2 que brindan las MC2 de Bambalang y Njinikom se comparan a los que brindan otras IMF en la región pero están más adaptados a las necesidades locales. El Apéndice 2 describe detalladamente las características de los productos y servicios de las MC2. Estos últimos difieren en cinco aspectos:

- Antes de recibir el desembolso, los prestamistas reciben una capacitación sobre la utilización de fondos
- El representante de campo visita a todos los prestamistas por lo menos una vez a la semana para brindar seguimiento
- No se otorga un período de gracia de dos meses en ningún otro lugar
- Se aceptan como garantía dinero al contado, acciones agrícolas, y objetos tradicionales con alto valor en las comunidades como sombreros, sillas y vestimentas
- Recaudadores de ahorros diarios visitan a los prestamistas que viven alejados de la MC2 para recoger los reembolsos. Esto les reduce los costos a los miembros, pero aumenta los costos operativos de la MC2
- Membresía individual y grupal

Como se ve en Bambalang y Njinikom, los recursos financieros de los grupos están relacionados a su tamaño ya que los grupos de mayor tamaño (promedio de 60 miembros) cuentan con los más grandes depósitos (US\$2.000), y los grupos más pequeños (promedio de 10 miembros) cuentan con depósitos de menor valor (US\$100-500). Por lo general, los miembros de un grupo pertenecen a la misma categoría social y tienen aproximadamente el mismo nivel de ingresos.

Los grupos se inscriben en las MC2 como un miembro, pero existen ciertos requisitos: la inscripción administrativa del grupo; la lista de miembros; los miembros de la junta directiva; y el último informe anual (para los grupos antiguos). A los grupos se los trata de manera diferente que a los miembros individuales ya que, con los mismos costos, se puede alcanzar a más gente mediante los grupos. Para inscribirse como miembro, los grupos o individuos deben comprar al menos una acción y pagar la cuota de afiliación de US\$5 para abrir una cuenta de ahorros o de saldo. La norma es que cada miembro tiene una voz. Los grupos se consideran una entidad y los individuos tienen el mismo derecho en reuniones.

La metodología de grupos presenta algunas dificultades para las MC2 como cuando las élites de un grupo influyen en la redistribución de un préstamo y miembros individuales de un grupo utilizan los fondos para otros propósitos, lo cual afecta el reembolso. Las juntas de las MC2 han comenzado

programas de capacitación para grupos, a efectuarse previo al desembolso, sobre el uso de los fondos y documentación. Sin embargo, esto no ha modificado las prácticas de algunos miembros de grupos y ha dañado la imagen de ciertos grupos que se han vuelto delincuentes.

La flexibilidad que se brinda con el período de gracia, la garantía y los ahorros diarios es importante para los miembros remotos. Como ya se ha mencionado, el uso de grupos como miembros también acerca a grupos rurales que de otra manera están mínimamente representados. Para sacar créditos, se evalúa a los miembros como grupo, y la garantía se brinda de manera conjunta. El grupo debe evaluar primero las necesidades de cada miembro y consolidar esta información para solicitar un solo préstamo.

Las MC2 han realizado una adaptación para brindar una respuesta al tema de la usura en el contexto musulmán. Debido a que los musulmanes no participan en actividades que brindan intereses, los costos se deducen del valor del préstamo antes de su desembolso. Se calculan y deducen los costos e intereses con anterioridad con lo que prestatarios musulmanes reembolsan sólo lo que recibieron. Previo al desembolso de los préstamos, los costos se consideran ahorros obligatorios.

También se realizan adaptaciones de temporada para aquellos que trabajan en agricultura y pesca. Por ejemplo, en Bambalang, los pescadores reciben préstamos generalmente entre junio y octubre para realizar otras pequeñas actividades de su elección ya que no pueden pescar durante la época de lluvias. En febrero o marzo comienzan a reembolsar sus préstamos cuando vuelven a pescar. Esto coincide con el período en que los agricultores necesitan fondos para la preparación de sus granjas.

Las MC2 Bambalang y Njinikom también brindan a sus miembros servicios no financieros. Los servicios no financieros se enmarcan en los objetivos de desarrollo de las MC2 que se basan en cuatro fases:

- La movilización de ahorros que es, de por sí, la base de empresas de inversiones en toda economía;
- El uso de los ahorros para financiar actividades económicas que generarán riquezas;
- La puesta en práctica de proyectos comunitarios que son símbolos del desarrollo de la comunidad y una mejora en el nivel de vida de la población;
- El desarrollo de actividades sociales financiadas por los recursos generados

Las MC2 negocian los servicios no financieros en el mercado y los venden a los miembros a precios que les permitan recuperar los costos y reducir el costo de transacción que deberían pagar los miembros si estuvieran negociando los servicios de forma directa. Estos son:

- Capacitación de miembros, en particular grupos, sobre dirección, administración y gobernabilidad de grupos, y documentación
- Venta de insumos agrícolas a los miembros. Debido a que la mayor parte de la gente está en zonas remotas y no cuenta con acceso directo a los mercados, las MC2 obtienen insumos (fertilizantes, químicos, semillas, etc.) al por mayor por precios mayoristas en las ciudades y los revenden a los miembros por precios que incluyen el costo de la transacción
- Compra de otros productos al por mayor, como papel y cuadernos, para vender a los miembros

Los productos que proponen las MC2 tienen las mismas características en toda la red pero están adaptadas a las necesidades de los miembros. En las asambleas generales anuales (cuando se

presentan problemas cruciales se pueden realizar sesiones extraordinarias) se examinan los problemas de la comunidad y se encuentran soluciones en cuanto a la adaptación de productos financieros (préstamos y ahorros) y productos no financieros (capacitación, comunicación y prórrogas, provisión de insumos agrícolas). En Bambalan y Njinikom, la inauguración de oficinas secundarias (puntos de recaudación) y la adopción de la recaudación de ahorros diarios fueron respuestas a las demandas de la población local.

El ser parte de la red de AMC2 también permite acceso a otras fuentes de capital y financiamiento de capital. MITFUND es una empresa financiera del grupo Afriland First Bank. KAFINVEST S.A. MITFUND se creó para llenar un vacío específico en el financiamiento de microempresas en Camerún y para crear iniciativas conjuntas con pequeños empresarios al comprar acciones en sus empresas. Está disponible al público en general, y las MC2 en red cuentan con acceso a sus servicios. Los préstamos se distribuyen a miembros individuales o a asociaciones. Las MC2 evalúan primero las necesidades crediticias de sus grupos/miembros y hacen recomendaciones a MITFUND que puede confirmar o rechazar la evaluación previa de la MC2. La MC2 brinda garantías por parte del prestatario. De ser aprobados, los fondos se depositan en la cuenta del miembro en su MC2. Hasta ahora, la empresa desembolsó un total de 12 préstamos por un total de alrededor de US\$60.000 a miembros de MC2 en Njinikom y Bambalang para la construcción de depósitos y para obtener una bomba con motor para irrigación

Valor de la cobertura

La diversidad de productos que se ofrece a los miembros (productos de préstamos y ahorros), sus bajos costos (tasa de interés del 12.5-13%) en comparación con la competencia, el acceso mediante agentes móviles hacen que la MC2 sea la primera opción de los miembros en la mayoría de las instituciones. En la figura 7 se indica la elección de los miembros en diferentes situaciones, en base a entrevistas con treinta miembros individuales y ocho grupos.

Figura 7: Preferencia de servicios financieros alternativos de acuerdo al uso del financiamiento

	Prestamistas	Amigos/familiares	Venta de animales, joyas o bienes	Grupo en general	MC2	Otras IMF	Tontines	Comentarios
Festivales	No se utilizaron	1	No se utilizaron	3	2	5	4	La venta de capital productivo se considera una mala señal, por lo cual sólo se utilizan alternativas de financiamiento confiables.
Necesidades de ciclos de vida	No se utilizaron	2	No se utilizaron	3	1	No se utilizaron	No se utilizaron	No se quiere pagar intereses altos
Inversiones	No se utilizaron	3	No se utilizaron	2	1	No se utilizaron	4	
Emergencia (Salud)	6	1	5	3	2	2	4	Debido a la urgencia de temas de salud se utilizan todas las opciones
Educación	No se utilizaron	4	5	2	1	No se utilizaron	3	Se exploran alternativas pero no a cualquier costo, los prestamistas son demasiado caros.
Préstamos a corto plazo	No se utilizaron	3	No se utilizaron	No se utilizaron	1	2	4	

Nota: - los números indican un ranking, 1 es la mejor opción y 7, la peor.

La valoración de la cobertura también se hace notar por el crecimiento del 9,3% en membresía durante el último año y un índice de retención de 98%.

Los productos de préstamos cubren una variedad de demandas, pero los requisitos para acceder a estos pueden llevar a los miembros a utilizar otras opciones. Para algunos miembros, en especial los más pobres, las garantías para préstamos individuales no están dentro de su alcance. Asimismo, las MC2 en ambas comunidades cuentan con una limitada capacidad de reacción ante la necesidad de préstamos de emergencia, debido a los tiempos y a los largos trámites para lograr el desembolso del préstamo. Los grupos han superado esto guardando un fondo de emergencia en la casa del líder del grupo, o en sus cuentas de ahorro en la MC2. Asimismo, los grupos en general combinan sus activos para cumplir con los requisitos de garantía de su solicitud de préstamo. Sin embargo, la MC2 sigue siendo su mejor opción.

Los miembros de otras IMF indicaron que los factores más importantes al elegir una institución son la antigüedad de la misma en la comunidad y la relación que ellos mantienen con el personal y miembros de la junta. El costo de los productos se identificó como una consideración secundaria, en que los costos bajos son una ventaja. Entrevistas grupales con 20 no participantes en las dos localidades brindaron las siguientes explicaciones:

- En Njinikom algunos son miembros de otras IMF, pero están dispuestos a asociarse a las MC2
- Algunos habían participado con otras instituciones financieras y están observando con cautela la experiencia de las MC2 en su área
- Algunos ex-miembros tuvieron problemas personales y debieron retirarse de la MC2
- Otros tuvieron problemas con miembros de la junta lo que los llevó a retirarse
- El resto indicó que tenían compromisos con otras instituciones financieras en la misma comunidad (Njinikom) y que habían tenido que elegir

Los no miembros también reconocieron la calidad de los productos que brinda la MC2 por los efectos en el bienestar de sus vecinos que sí son miembros. Sin embargo, tienen dudas en cuanto a la duración de los préstamos y sienten que sería beneficioso contar con plazos más extensos. Los miembros opinaban lo mismo y no les agradaba cuando se les solicitaba que pagasen su primera cuota con parte del préstamo que habían recibido. Sin embargo, todos reconocían que las demás instituciones en sus comunidades tienen esos mismos requisitos.

Duración de la cobertura

El funcionamiento de las MC2 de Njinikom and Bambalang es relativamente bueno en relación a la sostenibilidad. La MC2 de Njinikom tenía un índice de sostenibilidad operacional de 236% y Bambalang sólo logró cubrir con sus propios ingresos un 35% de sus costos.

Los subsidios operativos que recibió la MC2 Bambalan le fueron otorgados en su fase inicial para ayudar a cubrir los costos de la instalación. A medida que la institución comenzaba a generar ganancias, se redujeron los subsidios progresivamente un 20% por año. Ambas MC2 mantuvieron los costos bajos al otorgar préstamos a grupos y por los beneficios en eficacia que se obtuvieron con la capacitación del personal. Los subsidios sólo representan un 7% del total de activos y pasivos de estas MC2.

Sin embargo, estas son excepciones. Desde 1992, cuando se creó la primer MC2, muy pocas de ellas, aún las que se ubican en áreas urbanas o semi-urbanas, han logrado independizarse de los subsidios al cabo de cinco de años de operación. El personal de ADAF indicó que las MC2 remotas como las que se visitaron realmente necesitan aumentar su cobertura en las poblaciones pobres rurales en que los servicios no financieros (sin rendimientos) como la capacitación de miembros, la comunicación y las prórrogas son de tan alta importancia y costo para las instituciones. Sin embargo, los subsidios siguen representando una amenaza para la sostenibilidad a largo plazo de las MC2.

Debido a dificultades de gobernabilidad, la gestión de riesgo es un riesgo en potencia para Bambalang. La cartera de inversiones en riesgo de más de 30 días es 4.1% en Njinikom, y un alarmante 22% en Bambalang – resultado de la mala administración en el año 2005/2006 por parte de la junta anterior. Se les otorgaron préstamos a los familiares de los miembros de la junta sin la debida diligencia ni garantías, y los prestamistas están reembolsando sus préstamos de cualquier manera. El reembolso de los préstamos ha sido problemático para la mayoría de las IMF que operan en áreas rurales de Camerún. En el caso de la red CamCCUL, con 287 instituciones afiliadas y 142.000 miembros, el índice promedio de reembolso de préstamos es alrededor del 69% (CamCCUL, 2005). En la red de MC2, el índice promedio de reembolso es 88%. Las dos MC2 de Njinikom y Bambalang se ubican por debajo del promedio, con 79% y 72% respectivamente. Esto se debe a la falta de capacidad a nivel de la junta y de la administración, al igual que la falta de fondos disponibles para brindarle seguimiento a los préstamos.

Gestión de activos

Los familiares migrantes ejercen un rol importante en la sostenibilidad de las MC2 al proveer capital. Más del 50% de los fondos necesarios para iniciar una MC2 provienen de élites migrantes. Estas le brindan a la institución la adecuación de capital que posibilita las operaciones en la etapa inicial.

En la red de MC2, existen normas que regulan la manera en que una institución moviliza sus fondos: un máximo de 10% de subsidios, un máximo de 10% de deudas externas y el resto debe movilizarse internamente. La mayor fuente de fondos de las MC2 debería provenir del cobro por ahorros/crédito (los ahorros y depósitos representan un 54,1% de los fondos de la MC2 Bambalang y un 45,3% en la MC2 Njinikom). La segunda fuente de movilización de fondos la componen las acciones pagadas por los miembros, que representan alrededor de 29,24% de los fondos disponibles en la MC2 de Bambalang y 24,92% en la de Njinikom. Las instituciones pueden disponer de otras fuentes, pero estas fuentes deben respetar ciertas normas internas de la red y deben ser aprobadas por la Federación o el ápex. Para evitar que las instituciones se vuelvan dependientes de donaciones, las negociaciones de fondos externos se realizan en colaboración con la AMC2/ADAF. La norma general en la red es que las instituciones deben generar suficientes fondos a través de sus actividades. Los fondos externos consisten en:

- Subsidios de AMC2/ADAF (por lo general estos son subsidios operativos);
- Subsidios operativos de Afriland First Bank;
- Donaciones de organizaciones internacionales o del gobierno mediante la AMC2/ADAF
- Créditos de bancos comerciales (exclusivamente en Afriland con tasas de interés reducidas)

Las MC2 utilizan estos fondos para cubrir los costos de actividades de campo (actividades de oficina, capacitación y seguimiento de miembros, transporte y personal) y para otorgar préstamos a los miembros. Se prohíbe otorgar créditos externos a no-miembros o a otras instituciones. Los fondos

que se movilizan en una comunidad deben ser utilizados en la misma comunidad en relación a préstamos y actividades comunitarias.

Pero con la creación de la oficina central de liquidez AMC2, se posibilitará el intercambio de fondos entre instituciones dentro de la red, ya que alrededor del 45% de las MC2, en particular las urbanas (MUFFA) y las peri-urbanas tienen un exceso de liquidez mientras que otras (mayormente las instituciones rurales nuevas) necesitan fondos para mejorar su nivel de actividades. Anteriormente, las MC2 guardaban el exceso de liquidez en Afriland con tasas rebajadas para adquirir intereses (pagan 3,5% por año por los ahorros de miembros, y reciben 4,5% de Afriland por los ahorros con que cuentan) ya que no habían ningún mecanismo de control para esas operaciones a nivel de la red.

Costo de la cobertura

Al organizar la entrega de servicios financieros mediante grupos voluntarios ayuda a las IMF a reducir sus costos operativos. El 70% de la membresía de las MC2 se halla en grupos. Esto les ha permitido extender su cobertura en cuanto a cantidad de personas a quienes se llega y minimizar los costos que esto implica. El personal de las MC2 ha indicado que los préstamos a individuos son más costosos que los de grupos, debido a que los primeros siempre son de menor tamaño pero se procesan de la misma manera que los préstamos a grupos.

A su vez, ambas MC2 han logrado reducir los costos de sus operaciones. Desde el año pasado, el costo por operación (se entiende aquí que una operación es un servicio que se brinda a un miembro y que es igual a los gastos operativos divididos por la cantidad de operaciones) se ha reducido en un 12% en los productos de préstamos y en un 18% en los productos de ahorros. Este es el resultado de la mejoría en la capacitación del personal.

Los miembros valoran los bajos costos de transacción de los productos de las MC2.

Figura 8: Tasas efectivas de préstamos de MC2

Monto mínimo del préstamo (US\$)	Tasa de interés anual (Nominal)	Tipo de tasa de interés	Duración	Costo efectivo de préstamo *
100	12.5%	Tasa de interés fija	6 meses	25.3%
1,000	13%	Saldo en baja	18 meses	13%
1,000	13%	Saldo en baja	24 meses	13%
200	12.5%	Fija	18 meses	27.1%

* más elevado debido al ahorro obligatorio que se utiliza como garantía de préstamo

¿Qué es lo que le ha permitido lograr cobertura remota a esta institución de propiedad de sus miembros?

Alianzas y redes

La AMC2 unifica a la red de MC2 de bancos rurales. Al ser descentralizada, la red permite las innovaciones y adaptaciones de cada MC2 que son importantes para la cobertura remota. Las MC2 se han beneficiado con las alianzas de capacitación y financiamiento con ADAF y Afriland First Bank, aunque mantienen cierta dependencia en sus subsidios. ADAF ha ejercido un rol significativo en la administración general y direccionamiento de la red.

Para una MC2, el efecto inmediato de formar parte de una red se expresa en cuanto a las economías de escala y la administración general. El alza en cantidad de MC2 ha reducido el costo del apoyo que

ADAF le brinda a cada MC2 en cuanto a capacitación, monitoreo, y control de actividades. Los costos de capacitación y apoyo técnico que se brindan son menores a los del mercado. Otra ventaja de las alianzas con Afriland es el acceso a empresas financieras privadas de capital de riesgo como MITFUND que las MC2 han utilizado para satisfacer las demandas adicionales de préstamos por parte de los miembros.

Mediante subsidios de ADAF, Afriland y programas del gobierno, se ha logrado la cobertura de los pobres e indigentes que no podría haber sido posible de otra manera. Se utilizaron para la capacitación de miembros, campañas de concientización e información, para financiar los viáticos de los recaudadores de ahorros diarios y para cumplir con los requisitos de reserva en caso de pérdida de préstamo. Sin embargo, si la MC2 no se independiza de los subsidios, peligra la sostenibilidad a largo plazo.

Las operaciones con los pobres y sobre todo los indigentes son costosas y les es difícil recuperar sus gastos operativos a las instituciones que trabajan con ellos. Es por eso que la mayoría de las IMF prefieren trabajar con poblaciones menos pobres o relativamente adineradas que pueden por lo menos pagar un precio mínimo por los servicios que se les brinda. Las IMF que están vinculadas en redes tienen la posibilidad de llegar a los más vulnerables. Los servicios e insumos que reciben de su ápex o federación a precios rebajados o gratuitos subsidian los costos operativos y les permiten ampliar su cobertura a todos los sectores de la población.

Otra contribución importante de la red es la administración general. El control periódico y el monitoreo del ápex contribuyen a detectar la mala administración por parte de líderes o del personal a tiempo y corregir la situación. Las MC2 amplían su cobertura en áreas muy remotas, pero la cantidad de personal en las oficinas regionales de AMC2/ADAF no permite un control continuo y eficaz. El nuevo rol que los reguladores le han asignado a la AMC2 (central de liquidez de las MC2) la obligan a contratar entes ajenos a la red para el cumplimiento de ciertas actividades (por ejemplo, para tareas de auditoría). ADAF continuará realizando actividades de capacitación y monitoreo, pero los costos los cubrirán las instituciones que se han independizado de los subsidios y las demás tendrán un costo que se elevará gradualmente año tras año.

La próxima fase de la red AMC2 será buscar su propia auto-suficiencia. La posibilidad de intercambiar fondos entre instituciones dentro de la red reducirá las deudas externas y dependencia en subsidios ya que las MC2 de bajos recursos contarán con la opción de acceder a los fondos de MC2 con exceso de liquidez, con tasas de interés menores a las de Afriland. Los niveles de las tasas de interés se negociarán directamente con cada MC2. Sin embargo, Afriland mantendrá su alianza con la red ya que AMC2 se servirá de sus cuentas para guardar el exceso de fondos de la red con tasas de interés ventajosas, pero la AMC2 también buscará otras oportunidades para invertir. Se espera que este cambio de fondos a AMC2 aumente los niveles de préstamos en la red. La tasa de retorno que reciben las MC2 en sus depósitos en Afriland es más elevada que la que ellas otorgan para los depósitos de sus miembros, y se estima que esto ha limitado la incentiva para otorgar préstamos. La AMC2 ofrecerá una tasa comparable a la de los depósitos de miembros.

Gobernabilidad: propiedad y participación de los miembros

Las élites urbanas y de comunidades ejercen un rol significativo en las MC2, desde la movilización y capitalización iniciales hasta la gobernabilidad, administración y control diario. El capital inicial que proveen las élites urbanas y la participación de líderes tradicionales en el reembolso de préstamos han sido esenciales, pero la dominancia y mala administración de las élites, además de la falta de

mecanismos de control interno han debilitado la situación financiera y posición social de la MC2 de Bambalang. Si bien en Bambalang los consejos tradicionales de la comunidad están a cargo de la administración general, los que en verdad se encargaban de las dificultades eran los mismos miembros. Los miembros en falta de pago están reembolsando sus préstamos y se prohibió la candidatura en las elecciones de la próxima junta a todos los miembros de la junta actual que hubieran violado las normas de la institución.

En general, la gobernabilidad es el proceso mediante el cual una junta directiva, a través de su administración, guía a una institución hacia el cumplimiento de su misión corporativa y protege los bienes de la institución a largo plazo. Como indicó el Sr. Njoya, director de la junta de la MC2 de Bambalang, la gobernabilidad vincula a los accionistas con la junta, la administración, el personal, y toda la comunidad. Se establecen juntas para brindar administración general y dar direcciones a sus respectivas instituciones. Ejercen estas funciones en representación de sus miembros y tienen el poder para realizar las siguientes funciones:

- Delinear direcciones estratégicas, monitorear los logros de los objetivos estratégicos
- Supervisar el funcionamiento de la administración
- Apoyar y evaluar al personal, manteniendo una buena relación entre el personal y la junta
- Representar a las MC2 en las comunidades
- Mantener la transparencia y evitar conflictos de interés
- Garantizar que las MC2 administren el riesgo de manera eficaz
- Ser el ente de responsabilidad fiduciaria: Se considera a los empleados como empleados; es por eso que existe un mecanismo para imponer sanciones en los casos que no cumplan sus responsabilidades para con los miembros.

Las mayores preocupaciones de gobernabilidad para las MC2 son el control interno y el monitoreo para evitar la corrupción y la mala administración, y para determinar de qué manera se resuelven los problemas de los miembros. El alcance de la MC2 de Bambalang se ha visto limitado en parte por la dominación de algunos miembros. Algunos grupos y miembros han suspendido su participación en actividades de la institución debido a la mala administración y corrupción. Sabiendo de esta situación, no miembros han presentado aspectos que la institución debe observar para que los primeros se decidan a afiliarse. Estos aspectos se refieren a limitaciones en la mala administración, y buscan transparencia de la junta y personal para con todos los miembros, sin importar su estatus social.

Las MC2 están altamente integradas al contexto local. Su personal es de la comunidad, y las ganancias se invierten en proyectos locales. El Dr. Fokam, promotor del sistema, indica que esto se debe a dos razones. Estima que las estructuras financieras clásicas que buscan instigar el desarrollo se han mostrado inapropiadas por razones de costo y culturales. La cultura es la raíz de toda comunidad; por consiguiente, cualquier actividad que se realice dentro de la comunidad sin tener en cuenta el aspecto cultural tendrá seguramente una corta existencia. A su vez, los costos administrativos de las estructuras financieras clásicas no son compatibles con las capacidades con que cuentan las poblaciones rurales para cubrirlos.

Las MC2 en Bambalang y Njinikom se diferencian de otras IMF por su implementación de proyectos comunitarios y la integración de valores culturales en su actividad financiera. El Dr. Fokam confirma esta idea notando que: 'La teoría económica clásica que mantiene que los pobres

no pueden ahorrar y por ende no pueden invertir no parece ser justa. En primer lugar, esta teoría limita la idea de ahorros a ahorros monetarios. Sin embargo, en el contexto africano existen muchas maneras de ahorrar que son mayormente por costumbre. En segundo lugar, los análisis estadísticos en países desarrollados así como en países en vías de desarrollo muestran claramente que las poblaciones con menores ingresos tienen un nivel de ahorros más elevado que las poblaciones de altos ingresos.’

El Sr. Njoya, flamante presidente de la junta de la MC2 de Bambalang, dijo ‘La buena gobernabilidad debe tener juntas con poder de acción, que comprenden sus deberes y responsabilidades y tienen el derecho de tomar medidas correctivas.’

En Bambalang y Njinikom, los presidentes de las juntas tienen mucho poder con respecto a la junta y al personal. La mayor parte del personal y algunos miembros de las juntas que se entrevistaron indicaron que se les había invitado a la junta, pero que no podían cuestionar las acciones que se tomaban ya que se sentían intimidados (particularmente en el caso de Bambalang con su junta anterior). Las decisiones que tomaba el ex-presidente de la junta en Bambalang se aceptaban en especial cuando concernían temas financieros y esto resultó en préstamos otorgados a sus familiares mismo aunque violara las normas.

En la fase inicial, las élites eran muy dominantes en nuestra MC2 ... se documentaron ciertos casos de mala administración de fondos ... Luego de haber intentado todas las formas de negociación, se presentó el caso a la policía ... como algunos de los élites son funcionarios con posiciones elevadas en la administración se utilizó la corrupción y todo tipo de canales administrativos en nuestra contra ... pero cuando le presentamos el caso al rey, se lograron soluciones en los próximos meses. Después de todo el rey es nuestro protector.

– Eric, miembro del personal de la MC2 de Bambalang

Pese a estos riesgos, las élites son los mayores iniciadores de proyectos de MC2 en sus respectivas comunidades y debido a su estatus tienden a ocupar la mayoría de los puestos de gobernabilidad y administración. Su rol es esencial en la formación de nuevas MC2, en el trabajo con ADAF y Afriland para realizar estudios de factibilidad, en la contratación de personal, en las inversiones de capital iniciales, en la movilización de miembros y en la organización de la primera asamblea general. El consejo de ancianos (conformado por individuos influyentes en la comunidad como el rey elegidos en la asamblea general) ejerce un rol importante en el control interno de las MC2 de Njinikom y Bambalang. Participan en actividades para garantizar los reembolsos por parte de los miembros, utilizando sanciones sociales tales como el retiro de derechos de tierra y el destierro para los infractores. También actúan como una medida de contrapeso para con la mala administración de las élites y tienen derecho a echar a un miembro de la junta de ser necesario como ocurrió en Bambalang cuando decidieron suspender al antiguo presidente. La población de una comunidad respeta más al poder del rey que el de la administración. Los reyes son los jueces supremos y trabajan en colaboración con la administración. En muchos casos han logrado evitar la dominación de las élites.

La participación de los miembros y su poder en la toma de decisiones es muy importante para la gobernabilidad de sus instituciones. Sin embargo, como indicaron los miembros de las instituciones que se visitaron, les tienen confianza a las juntas electas y les han transferido parte de su poder debido a la compleja orden de algunos aspectos de la gobernabilidad. A su vez, los miembros indican que no tienen suficiente tiempo para participar activamente en las actividades diarias de sus

instituciones y que han elegido a personas para que hagan ese trabajo conforme a sus capacidades. Es por eso que la junta tiene derecho a decidir en representación de ellos en ciertas circunstancias especialmente cuando se trata de temas estratégicos que pueden ayudar a mejorar la calidad de los servicios. Sin embargo, como indican las normas internas de las MC2, en temas concernientes a la administración y regulación, la junta debe presentar las medidas que se piensan tomar a los miembros en la asamblea general para examinarlas en mayor detalle de ser necesario previo a su adopción. De esta manera se evita que la junta pueda utilizar el poder que le otorgan los miembros para negociar o implementar servicios que no sean de interés para los miembros.

Se ha notado que la participación de los miembros en todos los aspectos de las instituciones incentiva una mayor cobertura. El líder del nuevo grupo de autoayuda de Njinikom indicó que su grupo había estado afiliado a otra IMF de la localidad. Terminaron perdiendo sus ahorros debido a los problemas que surgieron con la institución en cuanto a las decisiones autoritarias y mala administración de la junta. Después de dos años de pensarlo, decidieron afiliarse a la MC2 porque los convenció otro grupo nuevo y próspero, muy involucrado en las actividades de la MC2 de Njinikom (el líder del grupo formaba parte de la junta) y hasta ahora han recibido tres préstamos. Desde ese momento dos o tres más grupos nuevos de la localidad se han creado y se han afiliado a la MC2.

Aunque los estatutos locales de las MC2 indican las pautas para establecer un sistema de control interno eficaz, indicadores para el monitoreo del rendimiento, y líneas directrices para la presentación de informes, aún existen vacíos, y algunas instituciones carecen la capacidad para su implementación. A pesar de que los estatutos deberían regir en todas las MC2, en la práctica éste no es el caso. Las MC2 que se visitaron reconocieron que son flexibles de acuerdo al nivel de sus actividades y sus capacidades de obviar algunos de los principios tales como la documentación de actividades diarias, requisitos de garantía y penalizaciones por pagos tardíos, ya que deben adaptarse a las actividades de su contexto local. Por ejemplo, en las MC2 de Njinikom y Bambalang, no se pudo obtener información sobre las operaciones diarias. Existen pautas por escrito sobre las tareas de contabilidad y administración, pero el seguimiento no es eficaz. En Njinikom, las actividades se rigen por normas definidas y en funcionamiento sobre el mandato de la junta y sobre el personal, pero en Bambalang, aún se observan ciertas limitaciones en la implementación de los estatutos. En comparación con Njinikom, el personal de Bambalang no tiene tanta capacitación y por ende no le es posible apreciar la totalidad de los aspectos de sus tareas.

Hace cinco años, yo era una agricultora muy pobre... al afiliarme al grupo Apunkhana, he logrado cultivar dos huertos nuevos con un crédito de US\$100 que recibí hace dos años... He reembolsado mis préstamos al grupo... puedo cubrir los gastos escolares de mis dos hijos sin mucha preocupación.

– Helene, miembro de grupo

Los miembros sienten que pueden influir en las decisiones y gobernabilidad de sus respectivas instituciones; son ellos quienes eligieron a la junta y ésta debe acatar sus instrucciones. El Sr. Salifou, presidente de un grupo mixto de agricultores (Apunkhana) dijo, 'Junten sus manos para el desarrollo comunitario,' es el lema de pertenecer a una organización de propiedad de sus miembros. Algunos miembros de este grupo indicaron que el pertenecer a una institución financiera formal les ayuda a lograr cosas que antes no podrían haber hecho como invertir a gran escala en sus granjas o negocios y construir depósitos para su producción.

En sus propias palabras, en general dijeron, ‘Siempre tenemos un ojo pendiente en nuestra institución;’ esto quiere decir que tienen el control de sus instituciones, son los gerentes y siempre van a asegurarse de que todo esté en orden. Existen casos en que algunos miembros, debido a su posición en la comunidad pueden influir a la junta para lograr más créditos que los demás, y los miembros tienen la responsabilidad de asegurarse de que no se realice ninguna acción que viole la regulación para evitar el fraude y la corrupción. En Bambalang, la mala administración en el pasado era una situación crítica ya que el gerente de la institución tenía vínculos estrechos con el presidente de la junta. Utilizaban sus posiciones estratégicas para violar normas al influir a otros miembros de la junta en la toma de decisiones. Los miembros denunciaron la situación inmediatamente, y se convocó una reunión extraordinaria de la asamblea general de miembros y se implementaron sanciones. Se echó al presidente de la junta y a algunos de sus cómplices y fueron reemplazados por una nueva junta compuesta de miembros que representaban mejor a la membresía (líderes de grupos). Se tomó la decisión de celebrar reuniones periódicas al menos bimensuales en vez de mensuales para controlar las actividades del equipo de administración. Se inició la documentación de actividades diarias, sin embargo, aún no está funcionando bien debido a las pocas capacidades del personal.

Regulación y supervisión

Las políticas gubernamentales de 1990 y 1992 tenían como objeto fomentar el desarrollo del sector de microfinanzas en general, y del de microfinanzas rurales en particular. FIMAC y CUROR, organizaciones creadas recientemente, colaboraron en la creación de cientos de nuevas IMF. Sin embargo, el sistema carecía de un marco regulatorio eficaz y de un ente de monitoreo y supervisión, y las IMF quebraron debido a la mala administración (IMF, 2003). El sector se estableció medianamente con los cambios regulatorios de 1998, la publicación de nuevas normas preventivas, y la transmisión del control al Ministerio de Finanzas y a la comisión regional de bancos (COBAC). COBAC es el ente principal de supervisión y regulación para el sector bancario de Camerún. El no respetar las normas preventivas puede resultar en el cierre obligado – se han cerrado 182 IMF debido a esta razón (IMF, 2006).

COBAC propuso un marco institucional para proteger a los ahorristas y permitir que las IMF cumplan sus objetivos de pobreza, al apoyar a las poblaciones desfavorecidas en sus iniciativas productivas. La ley de 2002 estableció políticas, normas y estándares para la administración diaria de las IMF, pero algunos aspectos limitan el desarrollo de entidades pequeñas rurales que no pueden cubrir los costos de inscripción, requisitos de adecuación de capital, o conservar empleados calificados. Sin embargo, la creación de una entidad de 1ra categoría brinda cierta flexibilidad al disminuir los requisitos iniciales de adecuación de capital para instituciones que atienden únicamente a miembros. De esta manera pueden surgir instituciones más pequeñas y remotas ya que los costos iniciales son notablemente menores a los de entidades de 2da y 3ra categoría. Las MC2 han logrado formar su equipo de empleados al contratar a nivel local mientras que ADAF brinda seis meses de capacitación al inicio.

Las IMF de 1ra categoría como las MC2 deben movilizar la parte esencial de sus fondos de cobranza de ahorros. También pueden recibir subsidios del gobierno, donaciones de organizaciones internacionales y créditos. Esto obliga a las IMF a operar de manera sostenible, generando fondos de sus actividades y evitando depender de los subsidios y donaciones. Las instituciones también deben establecer suficientes reservas para cubrir sus carteras de inversiones en riesgo. Este factor es importante ya que ayuda a prevenir la bancarrota. En el caso de las MC2, aún cuando no estaban generando ganancias en los primeros años de operación, habían establecido sus reservas para cubrir

sus riesgos y evitar que los miembros sufran pérdidas de sus ahorros. Los subsidios de AMC2/ADAF y Afriland les permitieron establecer estas reservas sin tener que restringir la exhaustividad de su cobertura. Los subsidios que recibieron las dos MC2 de Bambalang y Njinikom eran al contado y siempre fueron inferiores al 10% de sus activos totales.

Las limitaciones de personal de COBAC restringen su alcance potencial en cuanto a la supervisión y control de las IMF. La dispersión geográfica de las IMF a lo largo de la totalidad del territorio nacional resulta en una muy baja cantidad de visitas por institución (casi una vez al año). Para evitar la mala administración, deben existir y funcionar los controles internos dentro de las instituciones. COBAC ha integrado en la ley la obligación de contar con un auditor externo para compensar por las limitadas visitas a las IMF. Desde junio de 2007, las IMF deben contratar un auditor externo aunque estén afiliadas a la red. Se espera que esto reduzca la brecha entre la documentación y el control administrativo. A nivel de las MC2, esto reducirá problemas como los que se vieron en Bambalang en que un sistema de control irregular llevó a descubrir un caso de mala administración demasiado tarde que impactó la reputación de la institución. Debido al bajo nivel de actividades e ingresos, financiar a un auditor externo será problemático en particular en las MC2 rurales como Bambalang y Njinikom. La AMC2 elaborará contratos con auditores externos para las MC2 a nivel regional y brindará apoyo financiero para cubrir los costos.

En general, la regulación y supervisión han contribuido al desarrollo armonioso de las IMF rurales. La ley, mismo si a veces es restrictiva, ha posibilitado la eliminación de instituciones volátiles que contribuyeron a dañar la situación de las poblaciones rurales y a la falta de confianza luego de las bancarrotas de 1990-1997. Los efectos negativos de la bancarrota de una cooperativa de créditos aún afecta a la población local, pero como la MC2 está mostrando señales de sostenibilidad, la población ahora está más convencida. La creación de una IMF de 1ra categoría es beneficiosa para el desarrollo de instituciones más remotas al reducir las barreras financieras de ingreso.

Conclusión

Las MC2 de Njinikom y Bambalang ejercen un rol importante como intermediarias financieras dentro de sus comunidades. Se han realizado esfuerzos para llegar a las poblaciones rurales pobres a través de productos adaptados, préstamos con bajo interés, recaudadores móviles y oficinas secundarias, y la permisión de grupos como miembros. Esta tarea ha sido difícil ya que el trabajo en áreas rurales es muy riesgoso. ADAF, Afriland First Bank y otras organizaciones han absorbido parte del riesgo al brindar subsidios al contado y en especie para las MC2 durante sus primeros cinco años de operaciones para que cubran las necesidades de liquidez y reservas y que financien sus operaciones. La sostenibilidad a largo plazo depende de que se puedan independizar de estas contribuciones.

Para lograr sus objetivos, las IMF deben adaptarse al contexto (actividades de sustento), a la cultura y a las religiones de los miembros de la comunidad, dentro del marco regulador y las limitaciones de los recursos humanos. Estos aspectos siempre han afectado positiva o negativamente el rendimiento de la institución y han limitado su cobertura.

Las alianzas y redes son importantes para las IMF, en particular para las que operan en áreas rurales. El potencial para lograr una cobertura amplia y exhaustiva aumenta al recibir apoyo de una federación o ápex mediante la provisión de insumos operativos. Los insumos recibidos de una federación o ápex por lo general son de costos muy bajos y se brindan servicios adicionales para

garantizar una efectiva utilización de insumos. En el caso de las MC2, se reciben insumos de AMC2/ADAF por un costo reducido incluyendo servicios de supervisión y monitoreo. Si bien esos insumos se pueden adquirir por otras fuentes, las ventajas que brinda la vinculación con la red de MC2 son importantes.

Los productos que se brindan diseñados para los miembros están muy adaptados a sus necesidades. Los miembros por lo general prefieren productos de MC2 por sus costos accesibles y los créditos tienen servicios gratis complementarios (capacitación, venta de insumos agrícolas). Sin embargo, los miembros no sienten que las MC2 son eficaces en satisfacer necesidades de emergencia y en estos casos se recurre a otras alternativas de fuentes de crédito (tontines, familiares, amigos).

El control interno ha sido eficaz en la MC2 de Njinikom, pero no lo ha sido tanto en Bambalang donde hubo una indebida apropiación de fondos, y la participación de la élite local (antiguo presidente de la junta, antiguo gerente y sus familiares) y la poca capacidad del personal no permitió que esto se descubriera a tiempo. Particularmente en Bambalang, se observaron brechas en las capacidades de los empleados, en los sistemas eficaces de control interno y en gobernabilidad. Esto puede justificar los diferentes niveles de rendimiento, pero también se puede atribuir a la falta de controles y supervisión externa por parte de AMC2/ADAF que no cuentan con suficiente personal ni financiamiento a nivel regional para este rol, y la limitada participación de los miembros (esto no es culpa de la institución sino de los miembros que no acuden a las reuniones voluntariamente). Este riesgo debería limitarse en parte con los requisitos de auditorías externas pero habrá que ver si las MC2 lograrán financiar esto mediante sus propias operaciones.

Los miembros son conscientes de que ellos son los propietarios de las MC2 y que tienen derecho a cuestionar a cualquier empleado o miembro de la junta en diferentes aspectos de la administración. Sin embargo, no siempre creen que su presencia sea necesaria en todas las reuniones y debates ya que existe una junta electa a la cual le transfieren regularmente sus derechos. También reconocen que aunque les tienen confianza a los miembros de la junta y que estos representan la estructura socio-cultural y económica de sus comunidades, los miembros de la junta han en algunos casos abusado de su posición al violar normas acordadas.

Sin embargo, las élites ejercen un rol clave en el inicio y gobernación de las MC2. Los migrantes urbanos en particular brindan el capital de inicio y apoyo, que son altamente necesarios, mientras que los consejos tradicionales locales responden a los préstamos en riesgo y a la mala administración mediando y dando sanciones tradicionales de ser necesario. Los cambios en regulaciones y políticas en los últimos 10 años buscan crear un sector sólido y de amplia cobertura pero las limitaciones de recursos han restringido el grado en que las autoridades financieras pueden garantizar el cumplimiento universal con normas preventivas a nivel de las IMF locales. La efectividad del control interno depende de una membresía atenta, una junta calificada con miembros activos, una administración y equipo bien capacitado y diligente, y sistemas y pautas exhaustivas. Los estatutos existen, pero su implementación depende de la capacidad interna. Actualmente ADAF carece del personal y los recursos para cumplir con las necesidades de capacitación y supervisión de la creciente red. El requisito regulatorio que cada MC2 tenga una auditoría externa es un sólido primer paso pero se necesitan más innovaciones regulatorias para apoyar a las MC2.

Así como las MC2 actualmente deben contratar auditores externos, cada MC2 debe poder contratar otros proveedores para cumplir la totalidad de sus responsabilidades. Esto depende, en última

instancia, de la capacidad de la institución y de la red en su conjunto para mejorar sus aptitudes en administración financiera y reducir la dependencia en subsidios externos.

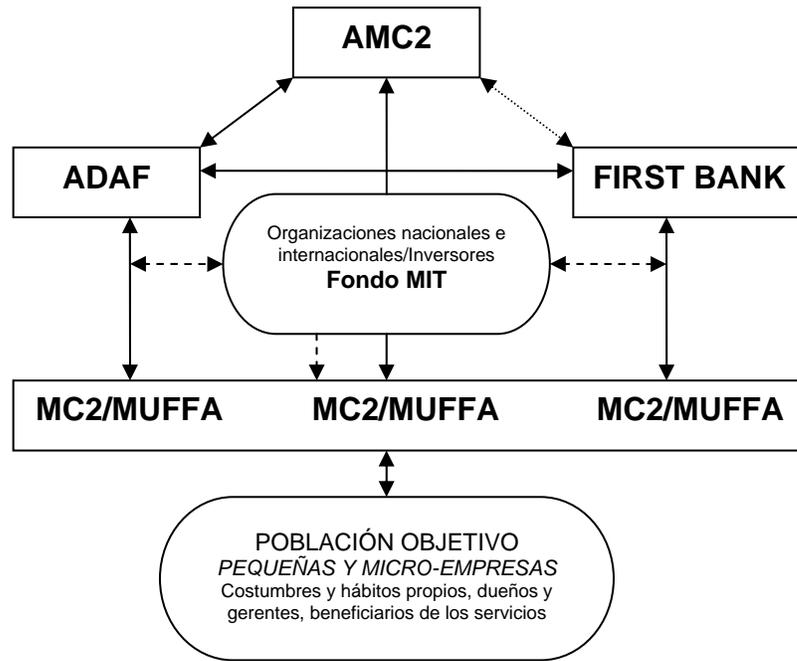
Referencias:

- CamCCUL. (2005). *Annual Report*. Bamenda, Cameroon : CamCCUL.
- ECAM III. (2004). *Enquête sur la consommation des ménages*. Yaoundé : Direction de la statistique et de la Comptabilité Nationale (DSCN).
- IMF. (2003). *Financial system development report. case study : Cameroon*. Washington DC: International Monetary Fund.
- IMF. (2006). *Report of the evaluation mission conducted in Cameroon*. Yaoundé: International Monetary Fund.
- MINPAT. (2005). *Rapport sur la population du Cameroun*. Yaoundé : Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire (MINPAT).
- Feldman-Savelsberg, P. (2007) *Culture of Cameroon*. Obetnido de: <http://www.everyculture.com/>
- République du Cameroun. (2002). *Projet d'appui au Programme National de Microfinance*. Yaoundé: Ministère de l'Economie et des Finance : unité de coordination du projet..
- UNDP. (2005). *Report on poverty*. Washington DC: United Nation Development Program.
- World Bank. (2002). *World development report 2002*. New York: Oxford University Press.

Abreviaturas:

ADAF	Fundación para el desarrollo apropiado de África (Appropriate Development for Africa Foundation)
AMC2	Asociación de MC2
APECAM	Asociación de Camerún del Establecimiento de Créditos Profesionales (Cameroon Association of Professional Credit Establishment)
CABA	Caisses de Base
CamCCUL	Liga de uniones de crédito de cooperativas de Camerún (Cameroon Cooperative Credit Union League)
CFA	Comunidad Francesa de África (Communauté française d'Afrique)
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CUROR	Oficina Central para Reformas en Organizaciones Rurales (Central Office for Rural Organizations Reforms)
CVECA	Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées
FIMAC	Fondos para la Inversión en Microproyectos Rurales (Investment in Rural Micro-Projects Funds)
IMF	Institución de microfinanzas
MC2	Mutual Comunitaria de Crecimientos (Mutuelle Communautaire de Croissances)
MINPAT	Ministerio de Planificación, Desarrollo, Programación y Desarrollo Regional

Apéndice A: Organización de la red de MC2: Modelo de MC2 y MUFFA



(ADAF, 2006)

Apéndice B: Productos de MC2 y sus características (US\$)

Productos de préstamos	Uso del préstamo	Monto		Plazo en meses	Tasa de interés (%) anual	Garantía
		Min.	Máx.			
Social	Casamiento	100	1,000		12.5	- Tierra - salarios - bienes tradicionales
	Reunión sobre vestimenta y uniformes del grupo		8,000	12	12.5-13	
Actividades para generar ingresos	Agricultura	200	10,000	18	12.5-13	
	Comercio	120	6,000	18	12.5-13	
Servicios	Construcción	300	16,000	24	12.5-13	
	Educación	200	3,800	18	12.5-13	
	Salud	100	900	18	12.5-13	
Productos de ahorros	Características	Monto mínimo		Plazo en meses	Tasa de interés pagada por los depósitos (%)	Saldo de ahorro mínimo
Cuenta de ahorros	Gratuita con libreta bancaria	2			3.5	10
Cuenta corriente	Gratuita con la copia del estado de cuenta mensual	2			El miembro paga US\$2 por año por costos administrativos	10

Nota: los préstamos de menos de US\$1.000 tienen una tasa de interés de 12,5%.

Apéndice C: Metodología

Objetivo del estudio

Ilustrar de qué manera diferentes modelos de propiedad de sus miembros en diferentes contextos han logrado una cobertura notable en áreas rurales remotas.

Definición de propiedad de sus miembros

- Los clientes son propietarios y usuarios de la institución
- El capital de los miembros está vinculado a la propiedad y poder de decisión (inversiones, ahorros, capital rotativo/interno)
- El capital de los miembros es una fuente de fondos clave, y la identidad legal se basa en ser propiedad de sus miembros (es decir, asociación)
- La personería jurídica se basa en ser propiedad de sus miembros (es decir, asociación)

Para ser pertinente a diferentes modelos la definición debe tomar en cuenta una variedad de tipos de capital y tomas de decisión. Mismo las actividades que se les permiten a las entidades legales varían de contexto a contexto.

Definición de remoto

No atendidos en su propio mercado. Esto se puede deber a diferentes factores:

- Distancia geográfica del servicio o proveedor de insumos más cercanos
- Densidad de población
- Aspectos socio-culturales de acceso tales como el género o pertenencia étnica como en el caso de castas bajas en Asia o grupos indígenas en América Latina

Metodología del estudio

El objetivo de la investigación es ayudar a responder algunos interrogantes sobre diferentes tipos de instituciones de propiedad de sus miembros para determinar su potencial en cuanto a la exhaustividad, amplitud, alcance, duración, valor y costo de la cobertura remota, utilizando los seis aspectos de Schreiner (1998). Mediante un profundo análisis institucional de cada caso de MOI se examinan la cobertura remota y la demanda por parte de miembros remotos y grupos miembros. El segundo nivel de análisis se centra en cómo tres aspectos principales influyen en la cobertura:

- Redes y alianzas
- Gobernabilidad y propiedad
- Regulación y supervisión

La perspectiva del análisis es desde la organización de nivel más bajo, SACCO o conjuntos de grupos y sus miembros. La selección de los casos MOI se basó en el 20% de las MOI más remotas dentro de su universo de estudio. La selección se basa en grupos y miembros remotos que son representativos y mayormente sólidos. El universo de muestra era el distrito, subregión, o grupo de MOI de acuerdo a las organizaciones de segundo nivel, límites políticos, o áreas regulatorias.

Dependiendo del tamaño de la MOI y la muestra, el rango variaba desde algunos grupos de autoayuda hasta una SACCO o asociación comunitaria.

Criterio para la selección de casos

- La calidad remota de las familias se representa por uno o más de los siguientes:
 - Ubicación de puntos de acceso (a nivel descentralizado y centralizado si reciben diferentes servicios en cada punto).
 - Distancia de los puntos de acceso al punto central y calle más cercana (características de la calle), disponibilidad de transporte.
 - Exhaustividad de la cobertura (varía dependiendo del contexto pero en general es un factor de la densidad de la población y la infraestructura, nivel de pobreza, y otros indicadores de exclusión social).
- Institución de propiedad de sus miembros (no administrada de manera externa; los miembros participan en la toma de decisiones)
- Elevado alcance de cobertura en relación al contexto
- Informativa en términos de una o más de nuestras preguntas principales de la investigación (governabilidad y participación de miembros; recursos externos; regulación y supervisión; tipo de MOI)
- No demasiado original o idiosincrática que no provea lecciones que se puedan aplicar a otros contextos
- Relativamente viable a nivel financiero
- Transparencia de la MOI, disponibilidad de información y personal dispuesto a colaborar en la recaudación de información

Schreiner, M. (1998). Aspectos de la cobertura: Un marco para la discusión de los beneficios sociales de las microfinanzas. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603.

Apéndice D: Principales indicadores financieros

Indicadores principales (US\$ y %) 2006	
Exhaustividad	
Saldo de ahorros como % del RNB per cápita	96%
Saldo de préstamo promedio como % de RNB per capita	163%
Densidad poblacional	107 personas/km ² .
Cantidad de proveedores de servicios formales y semi-formales en el área de servicio	1-7
% clientes mujeres	28.4%
Duración	
Auto-suficiencia operacional	136%
Auto-suficiencia financiera	No disponible
Cartera en riesgo > 30 días	24%
Gastos operativos totales/Promedio de activos en total	13.8%
Promedio de salarios y beneficios de personal / RNB per capita	1331%
Alcance	
Cantidad de prestatarios activos	1726
Cantidad de ahorristas activos	3488
Cantidad de unidades de base	2
Cost o	
Tasa de interés efectiva para préstamo de monto medio	13-25%
Valor	
Índice de retención	99.2%
Otros	
Crecimiento en capital total	30%
Préstamos netos/Capital total (utilización de fondos)	37%

** Datos auto-declarados y examinados