



# **ESTUDIO DE CASO: FEDERACIÓN DE RUSIA**

## **BANK: OBJETIVOS SOCIALES LOGRADOS DE MANERA FINANCIERAMENTE SOSTENIBLE**

### **Resumen**

El Fondo de Apoyo al Microemprendimiento (FORA), creado en 2000 por la organización de apoyo a la microfinanciación Opportunity International, busca eliminar la pobreza en la Federación de Rusia mediante la entrega de pequeños préstamos a las personas económicamente activas para respaldar sus negocios. Al proporcionar servicios financieros a personas que no tienen cabida en la banca comercial, FORA creó oportunidades para que los pobres, especialmente las mujeres, participen activamente en la economía a través de emprendimientos, generación de ingresos y empoderamiento social. Cuando aumentó el flujo de negocios, FORA, junto con Opportunity International y otros socios, creó el Banco FORUS en 2005 para acceder a capital en condiciones de mercado y llegar a más clientes. El caso muestra los desafíos que se enfrentan a la hora de evolucionar de una organización sin fines de lucro a un banco comercial de microfinanciación. Algunos de estos desafíos son puntuales para Rusia, mientras que otros tienen pertinencia mundial.



### **Resultados positivos para los pobres**

- FORUS Bank permite a los microempresarios desarrollar negocios, generar empleos y mejorar su bienestar económico y social. FORUS actúa en zonas que carecen de servicios bancarios y financia a empresas más pequeñas que otros bancos suelen ignorar.
- La falta de financiación es uno de los principales obstáculos que limitan el crecimiento de las pequeñas empresas en Rusia y ello impide la amplia recuperación económica del país.
- FORUS Bank recurre a métodos de financiación solidaria tanto individuales como grupales que ayudan a crear capital social y redes entre los pequeños empresarios.

### **Resultados positivos para la empresa**

- A fines de 2006, FORUS Bank tenía una cartera de más de 16.500 préstamos por un valor superior a US\$36 millones.
- En 2006, FORUS ayudó a crear 4.258 empleos y a conservar 19.950 empleos adicionales.
- Los ingresos netos de FORUS en 2006 sumaron US\$1,7 millones.

### **Principales restricciones**

- *Información de mercado:* Los nuevos prestatarios carecían de historial crediticio.
- *Acceso a servicios financieros:* En su calidad de ONG, FORA no tenía acceso a capital en condiciones tradicionales.



## Estrategias más importantes

- *Adaptar productos y procesos*
  - FORUS contaba con un sistema de gratificaciones para los funcionarios que tramitaban los préstamos basado en tres variables, entre éstas la cantidad de clientes activos, una combinación de cartera en riesgo y el porcentaje de intereses adeudados dividido por los intereses pagados efectivamente.
  - FORA se convirtió en un banco comercial con mayor acceso a capital en condiciones de mercado, situación que le ha permitido ampliar su cartera y ofrecer servicios de depósito y ahorro a los empresarios.

## Matriz de estrategias

		Estrategias					
		FORUS	Adaptar productos y procesos	Invertir para remover las restricciones	Apalancar las fortalezas de los pobres	Combinar recursos y capacidades con otros	Comprometerse en diálogos con el gobierno
Restricciones	Información de mercado						
	Marco regulatorio						
	Infraestructura física						
	Conocimiento y habilidades						
	Acceso a servicios financieros						

## Oportunidades y desafíos para ampliar la escala de aplicación

- Los desafíos incluyen funcionar en el marco del restrictivo entorno legal de Rusia y encontrar a la vez la manera más eficaz en función de los costos para llegar a clientes que no tienen acceso a servicios bancarios en lugares distantes.
- El modelo de negocios de FORUS Bank podría ser pertinente en otros países de la ex Unión Soviética con entornos similares tanto en el ámbito jurídico como en el de las pequeñas empresas.