



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

LA EXPERIENCIA DE EMPRENDEDORES SOCIALES GESTIONANDO MICROCRÉDITOS: LOS CASOS DE KIVA.ORG Y AFLORE

*Un estudio cualitativo sobre percepciones de microfinanzas e inclusión
financiera*

Autora: Catalina Martín Parra

Director: Miguel Morillas

MADRID | Junio de 2026

Resumen

En este trabajo se estudia cómo entienden y aplican el modelo del microcrédito quienes lo gestionan desde dentro, una perspectiva poco presente en una literatura que suele observar el sector desde el impacto o desde las finanzas. Se compara mediante un enfoque cualitativo, a partir de dos entrevistas en profundidad a profesionales de Yunus Social Business y Kiva.org, y del análisis documental del caso de Aflore; cómo tres organizaciones reinterpretan el principio fundacional de Yunus. El hallazgo central es que la garantía social no es una fórmula fija, sino un mecanismo que se desplaza de actor en función de la estructura de cada organización, cambiando de ese modo también los riesgos. El estudio también muestra que el microcrédito estabiliza la economía de los hogares, pero no los puede sacar por sí sola de la pobreza estructural.

Palabras clave: microcrédito, microfinanzas, inclusión financiera, garantía social, estudio cualitativo.

Abstract

This dissertation explores how people working inside microcredit organisations understand and apply the model in practice, a perspective that is often overlooked in a literature mostly focused on financial outcomes or poverty indicators. Drawing on a qualitative approach, the study combines two in depth interviews with professionals from Yunus Social Business and Kiva.org with documentary analysis of the Aflore case. The comparison between the three organisations shows that Yunus' original principles are not simply copied, but adapted in different ways depending on the structure of each organisation. The main finding is that social collateral is not a fixed mechanism. Trust shifts from one actor to another according to how the model is organised, and with that shift the risks change as well. The study also suggests that microcredit can help households achieve a certain level of economic stability and sustain small productive activities, but it does not by itself overcome structural poverty.

Keywords: microcredit, microfinance, financial inclusion, social collateral, qualitative research.

Índice

Resumen.....	2
1. Introducción	5
1.1. Objetivos	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos.....	8
2. El debate sobre el microcrédito	9
2.1. El modelo de Yunus y sus principios fundacionales	9
2.2. Expansión global y evidencia del impacto	9
2.3. Crisis, críticas y debate académico.....	11
2.4. Los gestores, la perspectiva que falta	12
3. Metodología	13
3.1. Diseño metodológico y enfoque cualitativo	13
3.2. Perfil de informantes clave y criterios de selección	13
3.3. Instrumentos: entrevistas semiestructuradas a expertos	14
3.4. Análisis documental complementario	15
3.5. Integración de la experiencia de voluntariado	17
4. Casos prácticos.....	19
4.1. Kiva.org.....	19
4.2. Aflore	20
5. Análisis.....	22
5.1. La motivación de los gestores del sector	23
5.2. La garantía social: género, presión grupal y efectos no deseados	25
5.3. Misión social frente a sostenibilidad financiera: la cuestión de la comercialización	27
5.4. Medir el impacto del microcrédito: más allá de las métricas financieras	29
5.5. Más allá del microcrédito: inclusión financiera digital y <i>cash transfers</i>	32
6. Discusión.....	35
7. Conclusiones	38
Declaración sobre el uso de IA.....	40
8. Bibliografía	42
Anexos	47
Anexo I. Transcripción editada de la entrevista a Berta	47

Bloque 1. Trayectoria y rol en Yunus Social Business	47
Bloque 2. La filosofía Yunus y su presencia en el día a día	47
Bloque 3. Género, grupos solidarios y tasas de devolución	48
Bloque 4. Medición del impacto: devolución, ingresos y dimensiones holísticas..	49
Bloque 5. Críticas al microcrédito y comercialización.....	50
Bloque 6. Lo que el modelo Yunus no resuelve y la necesidad de complementarlo	51
Bloque 7. Kiva, Aflore y el futuro de las microfinanzas	51
Bloque 8. Una crítica adicional: género y violencia doméstica.....	52
Bloque 9. Cierre: Aflore como ejemplo alternativo	52
Anexo II. Respuestas de la entrevista a Juan (Kiva.org)	53

1. Introducción

La pobreza y la exclusión financiera continúan siendo dos de los grandes desafíos del desarrollo económico y social en muchas regiones del mundo. Millones de personas, especialmente en comunidades vulnerables, viven al margen del sistema bancario tradicional, sin acceso a servicios básicos de crédito, ahorro o seguros. Esta falta de acceso no es un problema menor. Limita la capacidad de poner en marcha una actividad económica y reduce las posibilidades de mejorar las condiciones de vida de las personas a largo plazo. Fue así como surgieron los microcréditos, préstamos pequeños dirigidos a personas con recursos limitados, que no contaban con garantías formales. El modelo se asocia a la figura de Muhammad Yunus, economista bangladesí que en la década de 1970 fundó el Grameen Bank y popularizó la concesión de micro préstamos en comunidades empobrecidas, sobre la base de tres principios: la confianza, la responsabilidad colectiva y el fomento del autoempleo como vía de salida de la pobreza (Yunus, 1999).

Los préstamos suelen ser de cantidades reducidas y se destinan a actividades productivas, como la compra de materiales o de animales de granja, con la intención de que quien los reciben puedan iniciar o consolidar un pequeño negocio. La lógica del microcrédito consiste en generar ingresos que permanezcan en la economía local y en devolver cierto margen de independencia financiera a personas excluidas del sistema bancario formal (Roberts, 2003).

El interés en los microcréditos surge de las limitaciones que muestran los modelos de cooperación al desarrollo y la necesidad de explorar alternativas que generen cambios reales estructurales y sostenibles. Frente a enfoques que únicamente distribuyen recursos, el microcrédito propone una lógica que se apoya en la confianza, la iniciativa de la gente y el fortalecimiento de las capacidades de la comunidad como motores del cambio. A nivel personal, he participado en dos experiencias de voluntariado en contextos de desarrollo de comunidades vulnerables. En 2022, trabajé con *NascoFeeding Minds* en Ghana; una ONG que ayuda a mejorar la infraestructura educativa y equipar colegios en comunidades vulnerables. Después, con *Cooperating Volunteers* en Uganda en 2023, donde trabajé como profesora de inglés y matemáticas con menores en un centro de acogida. Estas experiencias me han permitido observar en persona las limitaciones de los

modelos de ayuda que solo entregan recursos puntuales y la dificultad de las condiciones materiales donde opera cualquier intervención de desarrollo. Las experiencias sirven como punto de partida del trabajo y contexto para la interpretación de las entrevistas. El estudio se sustenta en fuentes académicas, entrevistas a informantes clave y análisis documental, sin utilizar como fuente central la observación personal.

Aunque el modelo de Yunus tuvo éxito al inicio y se expandió rápido internacionalmente, la literatura académica ha documentado un debate sobre los resultados reales. Por un lado, los estudios experimentales de referencia (Banerjee et al., 2015) muestran que el microcrédito no produce cambios en la reducción estructural de la pobreza, en otros trabajos se recogen testimonios que identifican impactos del microcrédito en el empoderamiento, la autonomía y la cohesión de la comunidad (Goetz & Sen Gupta, 1996; Kabeer, 2001). Los autores críticos han documentado los efectos negativos de la comercialización del microcrédito y la entrada de actores con intenciones lucrativas (Bateman, 2010; Mader, 2013). Estos mismos actores con fines lucrativos han generado situaciones de sobreendeudamiento en países como India, y han puesto en duda el carácter social del modelo tradicional de Yunus. Armendáriz y Morduch (2010) describen un conflicto estructural que existe entre la misión social y la sostenibilidad financiera, que sigue siendo una tensión central en el sector. Esta discrepancia de evidencias y evaluaciones, hacen que las microfinanzas sean hoy un tema en discusión. Entender cómo se maneja este problema en la práctica es clave porque tiene implicaciones para crear políticas públicas efectivas (Armendáriz y Morduch, 2010) como, por ejemplo, decidir el destino de los recursos que se donan y que financian esas iniciativas.

No obstante, hay un vacío en la literatura (Bateman, 2010; Mader, 2013). La evidencia disponible se centra en la perspectiva de los beneficiarios o en los datos cuantitativos de impacto. La evidencia no incluye las percepciones de los actores que gestionan y operan los programas. Los actores son organizaciones intermediarias, gestores de plataformas de microfinanzas y profesionales in situ. Lo que se pierde sin esa perspectiva es importante: son precisamente esos actores quienes negocian a diario la tensión entre misión social y viabilidad financiera, quienes deciden a qué prestatarios se acompaña y bajo qué condiciones, y quienes traducen los principios del modelo de Yunus a contextos locales muy distintos al original de Bangladesh.

Los debates sobre microfinanzas corren el riesgo de quedar atrapados entre la celebración del modelo y la crítica, sin comprender bien el funcionamiento del modelo en la práctica. Este trabajo se basa en ese espacio y pregunta: ¿Cómo perciben los actores que gestionan iniciativas de microfinanzas inspiradas en el modelo de Yunus su contribución al desarrollo de emprendimientos sociales en comunidades vulnerables?

Por tanto, la contribución de este TFG (Trabajo de Fin de Grado) consiste en explorar esta perspectiva mediante entrevistas en profundidad. La primera se realiza a una informante clave de Yunus Social Business, la organización fundada por Muhammad Yunus. Se complementa con un informante de Kiva.org, organización sin ánimo de lucro especializada en microcréditos. Estas entrevistas se complementan con el análisis documental del caso de Aflore como ejemplo comparativo con Kiva. Para entender cómo se percibe desde dentro la contribución de los microcréditos al desarrollo de emprendimientos sociales. El enfoque no busca medir el impacto, busca comprender las historias, las razones y los conflictos que muestran la experiencia de quienes hacen posible el microcrédito cada día.

El trabajo se estructura en varias partes. Primero, una revisión de la literatura que recoge el modelo original de Yunus, su expansión y el debate académico sobre sus resultados. Segundo, un capítulo de metodología donde se explica el enfoque cualitativo y las entrevistas. A continuación, se presentan los casos de Kiva.org y Aflore. El análisis cruza lo que dicen los informantes con la literatura, organizándolo por temas. Por último, la discusión reúne los hallazgos y la conclusión que responde a la pregunta de investigación.

1.1. Objetivos

Objetivo general

Comprender cómo perciben y aplican el modelo del microcrédito las personas que lo gestionan desde dentro, a partir de dos entrevistas en profundidad a informantes clave de Yunus Social Business y Kiva.org, y del análisis documental de Aflore como caso comparativo. Me interesa entender, desde su experiencia directa, qué aporta el microcrédito al desarrollo de emprendimientos en comunidades vulnerables y qué tensiones encuentran en la práctica.

Objetivos específicos

1. Dar voz a la perspectiva de los gestores que operan los programas de microfinanzas, una mirada poco recogida en la literatura, para entender cómo interpretan ellos el modelo desde su práctica diaria.
2. Analizar de qué manera Kiva.org y Aflore mantienen, reinterpretan o transforman los principios del microcrédito de Yunus en su funcionamiento actual.
3. Explorar, a través de las entrevistas, cómo describen los informantes el impacto de los microcréditos en los emprendedores que apoyan.
4. Examinar las tensiones y las contradicciones que los gestores ven entre la misión social del microcrédito y las presiones operativas, financieras y institucionales del contexto.
5. Comparar las percepciones recogidas en las entrevistas con lo que plantea la literatura, identificando dónde convergen, dónde divergen y qué nuevas líneas de comprensión aportan.

2. El debate sobre el microcrédito

2.1. El modelo de Yunus y sus principios fundacionales

El pensamiento de Muhammad Yunus sobre el microcrédito dice que el acceso al crédito es un derecho humano, no un privilegio financiero (Yunus, 1999). Muhammad Yunus desarrolló el modelo en Bangladesh en los años setenta y formalizó el modelo con la creación del Grameen Bank en 1983. El modelo de Muhammad Yunus utilizó cuatro principios: préstamos sin garantías materiales, responsabilidad colectiva mediante grupos solidarios, atención prioritaria a poblaciones tradicionalmente excluidas del sistema financiero, y una visión ética del desarrollo centrada en la dignidad y la autonomía.

La innovación de Yunus consistía en cambiar la garantía del patrimonio por la garantía de la comunidad. El compromiso del grupo y la presión de la comunidad entre los prestatarios reducía el riesgo de impago y eliminaba la necesidad de garantías. Stiglitz (1990) y Besley y Coate (1995) estudiaron el mecanismo llamado *joint liability* o responsabilidad conjunta. Stiglitz (1990) y Besley y Coate (1995) explican la eficacia del mecanismo con un modelo de información asimétrica. En otras palabras, el grupo selecciona y monitoriza a sus miembros con más eficacia que una institución bancaria externa.

Lo que hace especial al modelo de Yunus es esta idea: cambiar la garantía del dinero por la garantía de la comunidad. Ese es el principio que sostiene todo lo demás. Y es justo el que este trabajo quiere mirar de cerca, porque cada organización lo aplica a su manera. Ver cómo se traduce esa idea en la práctica, en lugares y modelos muy distintos al original de Bangladesh, es el hilo que recorre el resto del análisis.

2.2. Expansión global y evidencia del impacto

Desde la década de 1990 hasta los años 2000, el microcrédito fue presentado por instituciones como el Banco Mundial y las Naciones Unidas como una solución crucial para el desarrollo sostenible. Esta experiencia se amplificó aún más cuando la ONU declaró 2005 como el Año Internacional del Microcrédito y Yunus recibió el Premio Nobel de la Paz en 2006.

Sin embargo, la evidencia real sobre su impacto ha sido más ambigua de lo que se anticipaba. En el caso de los ingresos y el bienestar, los primeros estudios de observación basados en comparaciones no controladas tendían a informar efectos positivos y significativos (Pitt & Khandker, 1998). Estos resultados han recibido una amplia crítica debido a cuestiones metodológicas relacionadas con la selección y la endogeneidad (Roodman & Morduch, 2014).

La evidencia más clara viene de estudios aleatorios. Banerjee et al. (2015) en un estudio hecho en India, encontraron que los microcréditos aumentaron ligeramente el consumo de bienes duraderos, pero no tuvieron un impacto importante en los ingresos, la salud o la educación. Estudios paralelos en Marruecos, Bosnia, Mongolia y México mostraron resultados similares (Banerjee et al., 2015).

En conjunto, estas evidencias muestran que el microcrédito no es la solución milagrosa que se prometió, pero tampoco es una herramienta ineficaz: su impacto depende crucialmente del contexto, del modelo de implementación y del tipo de emprendimiento respaldado (Duvendack et al., 2011). Esta dependencia del contexto es precisamente lo que vincula los datos cuantitativos con la pregunta de investigación de este estudio: si el impacto del microcrédito es tan sensible a las variaciones entre contextos, entonces se vuelve temáticamente relevante. De hecho, es metodológicamente importante, cómo los actores que implementan estos programas encuadran/interpretan ese contexto. Lo “contextual” no es una variable adicional del modelo, sino algo que se construye en la práctica diaria de quienes lo gestionan.

Otra perspectiva institucional importante, tal como señalan Cull, Demirgüç-Kunt y Morduch (2009), es que las instituciones de microfinanzas que logran mayor alcance entre los más pobres, suelen ser menos rentables. Enfrentando así una discordancia estructural entre la misión social y la sostenibilidad financiera. Esta tensión, identificada como un problema en la literatura desde 2009, se ubicará en el centro de los hallazgos empíricos de este estudio.

2.3. Crisis, críticas y debate académico

Desde mediados de la década de los 2000, el debate académico y de los medios sobre el microcrédito se ha vuelto más intenso. Con diferencia, la crítica más fuerte es que el microcrédito no ha reducido la pobreza, pero que, en muchos contextos, en realidad ha perpetuado la pobreza al canalizar el impulso emprendedor hacia microempresas de subsistencia pura en lugar de contribuir a la industrialización mediante la generación de empleo formal (Bateman, 2010).

Uno de esos puntos de inflexión fue la crisis en Andhra Pradesh, India (2010). La rápida proliferación de IMFIs con fines de lucro, la competencia por atraer clientes y la ausencia de regulación crearon un ciclo de sobreendeudamiento que culminó en suicidios conocidos de prestatarios que luchaban por hacer frente a las deudas (Mader 2013). Este episodio puso de manifiesto los peligros de comercializar el microcrédito y de apartarse de su misión original.

En México, Karlan y Zinman (2008) documentaron que los aumentos de las tasas de interés, definidas como un subproducto de la sostenibilidad institucional, reducía la demanda del crédito, especialmente para los prestatarios más pobres. En un contexto africano, Dupas y Robinson (2013) concluyeron que el instrumento financiero más eficaz para mejorar el bienestar de los hogares pobres en Kenia era simplemente el acceso a servicios de ahorro, no al crédito.

La revisión Duvendack et al (2011), una investigación encargada por el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional. Encontró que gran parte de la evidencia existente sobre el impacto del microcrédito era metodológicamente débil o estaba sesgada, y pidió aplicar una mayor rigurosidad a la metodología en estudios futuros. Esta evaluación crítica está vinculada a la pregunta de este trabajo: si los datos cuantitativos son ambiguos, entonces escuchar las voces de quienes implementan/operan los programas podría aportar un contexto interpretativo para entender mejor por qué algunos efectos resultan así.

2.4. Los gestores, la perspectiva que falta

La revisión anterior señala un tema recurrente en la literatura sobre microcréditos: la mayoría de los estudios tienden a adoptar un enfoque de arriba hacia abajo (*top-down*), ya sea cuantificando el impacto en los beneficiarios (Abad Mesa, 2022) o investigando el desempeño de las organizaciones de microfinanzas desde una perspectiva financiera. Pocos estudios cualitativos han abordado el aspecto organizacional, más allá de la literatura general sobre gestión de las ONG (Zapata, 2012). Choo et al. (2014) analizaron distintos comportamientos de concesión de préstamos en Kiva. Mersland y Strøm (2009) exploraron la gobernanza de las instituciones de microfinanzas. Sin embargo, ninguno de estos estudios representa la voz de los profesionales que diseñan, seleccionan y gestionan estos programas en la práctica real.

En ausencia de esa perspectiva, las ideas centrales como "la tensión entre misión y sostenibilidad", "adaptación contextual o la fidelidad al modelo de Yunus" permanecen en categorías analíticas externas, alejadas de la experiencia directa de quienes las viven a diario. El propósito de este trabajo es contribuir, al menos parcialmente, a cubrir ese vacío.

3. Metodología

3.1. Diseño metodológico y enfoque cualitativo

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo, coherente con su pregunta de investigación: se busca comprender percepciones y significados, no medir impactos ni establecer relaciones causales. El diseño es de tipo exploratorio-descriptivo, apropiado para un tema en el que la perspectiva específica que se quiere estudiar (la de los gestores intermedios de microfinanzas) ha sido poco investigada.

Desde el inicio el trabajo sigue una lógica cualitativa. El marco teórico busca conceptos y debates, no variables. El análisis de los casos busca entender modelos de operación y discursos institucionales, no cifras de impacto. Las entrevistas buscan experiencias vividas, no estadísticas de desempeño. Esta coherencia metodológica es un criterio de rigor de la investigación cualitativa (Lincoln & Guba, 1985).

3.2. Perfil de informantes clave y criterios de selección

Para esta investigación se realizarán entrevistas en profundidad a dos informantes clave seleccionados de forma intencional, debido a su relación directa con la gestión de programas de microfinanzas o emprendimiento social inspirados en el modelo de Yunus. Esta elección se ha hecho como un muestreo intencional (*purposive sampling*) porque este trabajo cualitativo prioriza la profundidad y la especificidad antes que la representatividad estadística (Patton, 2002).

Los dos informantes vienen del propio sector, por lo que se les puede considerar expertos. Su experiencia y posición les permite entender y explicar cómo funcionan de verdad las microfinanzas (Bogner et al., 2009). Esta condición es la que califica estas entrevistas como un elemento clave en el trabajo. Porque no aportan testimonios aislados, sino la perspectiva de quienes ocupan un papel concreto en la cadena de valor de los microcréditos. En conjunto, representan una parte poco estudiada en la literatura: el punto intermedio entre la teoría del modelo y las personas que realmente se benefician de él.

Como sugiere Kvale (1996), en una investigación cualitativa como este trabajo es preferible tener pocas entrevistas bien realizadas y profundamente analizadas que muchas

entrevistas superficiales. Cada entrevista tiene una duración estimada de entre 60 y 90 minutos.

Los dos perfiles seleccionados ocupan posiciones complementarias en el sector: una organización conectada directamente a la fundación del modelo y la otra a una plataforma global más actual.

- El primer perfil corresponde a un gestor profesional de Kiva.org, con experiencia directa en la selección y el seguimiento de proyectos financiados.
- El segundo es una profesional de Yunus Social Business, organización fundada por Muhammad Yunus, con responsabilidad en la identificación y selección de empresas sociales financiables en uno de sus mercados operativos.

Aflore, que aparece en el capítulo 4 junto a Kiva.org, no se incluirá mediante entrevistas, sino como un ejemplo comparativo basado en fuentes documentales secundarias. La organización cerró tras el impacto económico del COVID-19, lo que impidió acceder a sus profesionales. Por ello, su inclusión en el trabajo tiene un objetivo principalmente comparativo.

3.3. Instrumentos: entrevistas semiestructuradas a expertos

La entrevista semiestructurada en profundidad fue el instrumento principal. Este formato combina una guía temática, que asegura el tratamiento de los temas relevantes, con la flexibilidad necesaria para que el entrevistado desarrolle libremente su punto de vista (Bryman, 2012). El guion fue diseñado a partir del vacío detectado en la revisión de la literatura y de la pregunta de investigación, de modo que cada bloque temático apunta a una dimensión que los estudios existentes no recogen bien desde el punto de vista de los que trabajan en el sector. El orden de los bloques fue el siguiente:

1. Trayectoria y contexto: ¿Cómo llegó usted a trabajar en microfinanzas?, ¿Qué cargo desempeña en la organización?
2. Percepción del impacto: ¿Cómo caracteriza la transformación que produce el microcrédito en las vidas de los emprendedores? ¿Qué señales o indicios emplea para reconocer ese cambio?

3. Tensiones y desafíos: ¿Cómo caracteriza la relación entre la sostenibilidad financiera y el enfoque social de su organización? ¿En qué situaciones concretas ha tenido que tomar decisiones donde ambas dimensiones se han visto tensionadas?
4. Modelo de evaluación. ¿Hasta qué punto considera que su organización se mantiene fiel a los principios originales de Yunus? ¿Qué es lo que ha cambiado y por qué?
5. Perspectivas de futuro: ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que el microcrédito sea verdaderamente transformador?

Cada uno de estos bloques apunta a una parte de lo que quiero entender. El primero sitúa a la persona y su recorrido. El segundo busca cómo ve el impacto real del microcrédito, más allá de las cifras. El tercero saca a la luz las tensiones del día a día entre lo social y lo económico. El cuarto pregunta si la organización sigue fiel a las ideas de Yunus o se ha alejado. Y el último mira hacia el futuro del modelo. Con estas preguntas no busco datos exactos, sino entender cómo viven y explican el microcrédito las personas que lo gestionan, que es justo la mirada que falta en la literatura.

Las entrevistas se grabarán (con consentimiento informado del entrevistado), transcribirán y analizarán mediante análisis temático (Braun & Clarke, 2006), identificando códigos, categorías y patrones emergentes en relación con la pregunta de investigación.

La entrevista a Berta se transcribió a partir de la grabación mediante transcripción automática y se editó después manualmente con criterios de legibilidad (eliminación de muletillas y repeticiones, corrección de puntuación y recomposición de frases truncadas), preservando el sentido del discurso. La entrevista a Juan se realizó por escrito. Las transcripciones completas se recogen en los Anexos I y II.

3.4. Análisis documental complementario

El análisis de las entrevistas se completa con un análisis documental de fuentes secundarias que cumple dos funciones entrelazadas. Por un lado, una función de triangulación (Patton, 2002): contrastar lo que dicen los informantes de Yunus Social

Business y Kiva.org con los datos públicos disponibles sobre el funcionamiento de esas mismas organizaciones. Por otro lado, una función comparativa: reconstruir el caso de Aflore exclusivamente desde fuentes secundarias, ya que no fue posible acceder a sus profesionales tras el cierre de la organización en el 2020, y utilizarlo como contraste analítico frente al caso de Kiva. En la tabla siguiente se exponen de manera estructurada las fuentes consultadas y la utilización analítica que se le dará a cada una de ellas:

Fuente	Tipo de material	Uso analítico
Cartera pública de Kiva.org	Datos secundarios cuantitativos (proyectos, regiones, sectores, tasas de retorno)	Caracterizar el modelo operativo de Kiva y triangular con las narrativas de los entrevistados
Informes de impacto de Aflore	Documentos institucionales	Reconstruir el modelo operativo, el discurso institucional y las causas de su cierre, para utilizar Aflore como caso comparativo frente a Kiva
Literatura gris (web, prensa, blogs sectoriales)	Documentos no académicos	Captar el contexto reciente y debates públicos sobre ambas organizaciones
Literatura académica revisada (sección 2)	Artículos <i>peer-reviewed</i> y libros	Servir de marco interpretativo para contrastar con los hallazgos de las entrevistas
Notas de campo del voluntariado de la autora	Observaciones y diario reflexivo (material primario complementario)	Aportar sensibilidad contextual y reflexividad; no se utilizan como evidencia principal

La combinación entre estas fuentes se rige por una lógica de complementariedad: ningún tipo de fuente es suficiente por sí sola para responder a la pregunta de investigación, pero

su combinación permite cruzar el discurso institucional, la práctica documentada y la experiencia relatada por los expertos.

3.5. Integración de la experiencia de voluntariado

Tengo experiencia como voluntaria en dos contextos de desarrollo comunitario en África subsahariana. El primero, con *NascoFeeding Minds* en Ghana (2022), durante una estancia de un mes orientada a reforzar la infraestructura educativa y el equipamiento de centros escolares. El segundo, con *Cooperating Volunteers* en Uganda (2023), también durante un mes o más aproximadamente, en un centro de acogida infantil, con tareas educativas de inglés y matemáticas dirigidas a menores cuyos padres, en muchos casos, no podían pagar su educación ni convivir con ellos por motivos económicos. Estas experiencias aportan material distinto al de las dos fuentes anteriores: mientras que las entrevistas y el análisis documental recogen testimonios y datos producidos por terceros, mi experiencia personal genera observaciones de campo y notas reflexivas, es decir, material primario de carácter situado (Hammersley & Atkinson, 2007; Emerson, Fretz & Shaw, 2011).

Incorporo esta experiencia al trabajo de forma limitada y claramente separada de las fuentes principales, con cuatro funciones complementarias. En primer lugar, me ha permitido el acceso y construcción de confianza con los informantes, facilitando el contacto y la entrevista con personas ligadas al sector. En segundo lugar, sirve como fuente de reflexión: revisar mis propias observaciones me ayuda a tomar conciencia de los sesgos que mi experiencia personal puede introducir en el análisis, y gestionarlos de manera consciente y transparente, en la línea de los criterios de calidad cualitativa de Tracy (2010). En tercer lugar, actúa como contexto interpretativo de fondo para la lectura de las entrevistas, lo que me permite captar matices del lenguaje y de la práctica del sector que un investigador sin experiencia previa difícilmente identificaría, lo que Pfadenhauer (2009) llama el inventario etnográfico previo del cuasi-experto. Por último, puntualmente e identificada, como viñeta etnográfica ilustrativa en el capítulo del análisis, es usada cuando una observación directa de campo confirma o matiza un hallazgo de las entrevistas. Estas viñetas no constituyen evidencia independiente: son confirmación experiencial de puntos que ya sostienen las entrevistas o la literatura, y las señalo siempre

con la mención explícita de lugar y fecha, para que el lector pueda distinguir en todo momento qué procede de la entrevista, qué de la literatura y qué de mi experiencia.

Conviene marcar los límites de esta integración para no sobrestimar el alcance de mis observaciones. Ninguno de los dos voluntariados fue una intervención directa en programas de microcrédito o microfinanzas; ambos se desarrollaron en el ámbito educativo y de desarrollo infantil. La pertinencia de mis observaciones no está, por tanto, en haber documentado prácticas microfinancieras concretas, sino en haber conocido sobre el terreno las condiciones materiales en las que cualquier intervención de desarrollo (el microcrédito incluido) tiene que operar: la fragilidad económica de los hogares, la precariedad de los servicios públicos básicos, la ausencia de colchones financieros para absorber shocks. Uso las viñetas únicamente para ilustrar estas condiciones de fondo cuando entran en diálogo con un hallazgo de las entrevistas, no para extraer conclusiones sobre el funcionamiento operativo de las microfinanzas.

4. Casos prácticos

En este apartado se exponen los dos casos que conforman el trabajo de investigación: Kiva.org y Aflore. Las dos organizaciones se ubican en la línea de los microcréditos impulsada por Yunus, aunque con distintos grados de inclusión, y son dos maneras actuales de ejecución con rasgos diferentes: una plataforma digital de alcance mundial con vocación filantrópica y una Fintech latinoamericana que combinaba capital institucional con redes de confianza comunitaria. Los dos casos reciben un tratamiento desigual: Kiva.org se aborda tanto como caso documental que entrevista a un informante interno (3.2), mientras que Aflore se analiza únicamente a partir de fuentes secundarias, ya que la organización dejó de operar en 2020 y no fue posible acceder a sus profesionales. La presentación de cada caso incluye el contexto institucional necesario para ubicar al lector y caracteriza el perfil de gestores que operan en ese nivel intermedio de la cadena. Los encargados de la selección de Field Partners y de cartera en plataformas como Kiva.org, y los encargados de programas y de la red de consejeros que articulaban modelos como el de Aflore, perfil que constituye el objeto del análisis empírico posterior.

4.1. Kiva.org

Kiva es una organización sin ánimo de lucro fundada en 2005 en San Francisco que opera una plataforma de préstamos entre particulares (*peer-to-peer lending*) con fines de desarrollo (Kiva, s.f.; Bajde, 2013). A través de su web, prestamistas individuales de todo el mundo pueden financiar micro proyectos de emprendedores en países en desarrollo con préstamos desde 25 dólares, sin cobrar intereses al prestamista ni esperar beneficio financiero (Choo et al., 2014).

El modelo de Kiva no presta directamente: actúa como intermediaria entre prestamistas individuales y organizaciones de microfinanzas locales (Field Partners) (Bajde, 2013) que seleccionan a los prestatarios, gestionan el desembolso y el cobro, y reportan a Kiva. Desde su fundación, Kiva ha facilitado más de 2.000 millones de dólares en préstamos a más de 4 millones de prestatarios en más de 80 países (Kiva,s.f.).

Los gestores que operan en la posición intermedia de Kiva (responsables de selección de Field Partners, analistas de cartera y coordinadores regionales) son quienes negocian a diario la traducción del modelo a contextos muy heterogéneos. Comprender cómo

describen ellos la misión social de la plataforma, los criterios con los que evalúan a sus partners y los desafíos que encuentran para mantener el carácter no lucrativo del modelo es uno de los focos del análisis empírico de este trabajo.

4.2. Aflore

Aflore fue una Fintech colombiana fundada en 2013 en Bogotá por la incubadora Polymath Ventures (Polymath Ventures, s.f.), con el objetivo de acercar servicios financieros formales a la población no bancarizada de Colombia: una clase media emergente que históricamente había decidido no operar con la banca tradicional por desconfianza o falta de acceso. Iniciativas de este tipo se enmarcan en el desarrollo del emprendimiento social y la inclusión financiera en América Latina (García Alonso et al., 2020). Su innovación no estaba en el producto (un préstamo personal con tasas de interés) sino en el canal de distribución: una red de consejeros, personas reconocidas en su entorno (familiares, amigos, vecinos o compañeros de trabajo) por su buen manejo del dinero, que hacían de puente entre Aflore y el prestatario potencial. El consejero identificaba al referido dentro de su círculo cercano, le ayudaba a valorar su capacidad de endeudamiento y presentaba la solicitud a Aflore, que estudiaba el caso y decidía si desembolsaba. A cambio recibía una comisión, pero en ningún caso asumía la condición de codeudor: el riesgo crediticio lo asumía Aflore, con cobertura parcial del Fondo de Garantías de Antioquia. El capital prestado venía de inversores institucionales, entre ellos; Women's World Banking, Accial Capital y Polymath Ventures, no de los propios consejeros ni de un mecanismo entre pares como el de plataformas tipo Kiva.

Aflore se incluye en este trabajo como ejemplo ilustrativo, no como caso de análisis comparable a Kiva.org. El motivo es que la organización dejó de operar tras los efectos económicos de la pandemia de COVID-19, que afectaron al mismo tiempo a la estructura financiera de la startup y a la capacidad de pago de los prestatarios. Su interés para este trabajo no es operativo sino conceptual: muestra otra forma de articular el principio de Yunus de sustituir la garantía material por una garantía social. El modelo Grameen lo hace a través de la responsabilidad conjunta del grupo de prestatarias (Besley & Coate, 1995), Kiva lo hace a través de la conexión emocional con prestamistas globales, y Aflore lo hacía a través de la información de confianza que un vecino tiene sobre otro vecino. Esta variación importa para el análisis posterior porque permite ver hasta qué punto el

principio fundacional admite implementaciones muy distintas sin perder su lógica de fondo.

5. Análisis

Estructura del análisis y materiales

Este capítulo organiza el material empírico en cinco temas que aparecieron de forma repetida en las entrevistas y que se relacionan con la revisión bibliográfica del capítulo 2. El análisis sigue el enfoque de Braun y Clarke (2006) sobre análisis temático y los criterios para entrevistas a expertos de Meuser y Nagel (2009): revisar el material varias veces, identificar temas, agruparlos en categorías y compararlos con la literatura existente. La unidad principal de análisis no es cada respuesta individual, sino los temas comunes. Esto permite comparar lo que distintos entrevistados dicen sobre una misma cuestión y situarlo dentro del debate académico.

El análisis se basa en dos entrevistas en profundidad. La primera fue con Berta, quien trabajó en Yunus Social Business, una organización fundada por Muhammad Yunus con sede en Berlín y oficinas en Colombia, Kenia e India. Berta trabajó en la oficina de India, donde se encargaba de identificar y seleccionar empresas sociales que podían recibir financiación. La segunda entrevista fue con Juan, profesional de Kiva.org que trabaja en la gestión de la plataforma. A lo largo del capítulo, ambas entrevistas se ponen en diálogo cuando abordan un mismo tema, lo que permite comparar dos maneras distintas de entender el modelo desde dentro. La transcripción de la entrevista con Berta aparece en el Anexo I y las respuestas de Juan, de Kiva.org, en el Anexo II.

Las dos entrevistas son distintas y eso es importante para entender el análisis. La entrevista con Berta se hizo por videollamada y tiene un tono más personal y cercano, con ejemplos basados en su propia experiencia. La de Juan, de Kiva.org, se respondió por escrito debido a su disponibilidad limitada y tiene un enfoque más institucional y conceptual, ya que habla muchas veces en nombre de la organización. Esta diferencia no supone un problema. Al contrario, ayuda a entender cómo cada organización se presenta a sí misma: Yunus Social Business desde la experiencia directa sobre el terreno y Kiva.org desde un discurso más institucional. Por eso, el análisis no trata ambos materiales como si fueran iguales.

Las citas de las entrevistas aparecen identificadas como (Berta, entrevista) y (Juan, entrevista). Se hicieron pequeños ajustes para mejorar la claridad y la lectura, pero sin cambiar el sentido original. Cuando una expresión coloquial aporta valor al análisis, se mantiene tal cual.

El capítulo se organiza en cinco temas principales: la motivación de quienes trabajan en el sector, la garantía social y el papel del género, la tensión entre misión social y sostenibilidad financiera, la medición del impacto y la evolución del sector hacia formas más amplias de inclusión financiera.

5.1. La motivación de los gestores del sector

Uno de los temas que más aparece en la entrevista es el peso de las motivaciones personales y éticas a la hora de trabajar en este sector. No se presenta como una simple salida profesional, sino como una decisión ligada a una idea concreta de responsabilidad social. Berta explica su trayectoria como una búsqueda consciente del ámbito social: «yo siempre me he querido dedicar al mundo social porque creo que me ha tocado mucha suerte en la vida y para mí la forma de un poco de hacer las paces con esa suerte pues es lo que tengo» (Berta, entrevista). Su interés por Yunus Social Business también estuvo muy marcado por la admiración hacia Muhammad Yunus. De hecho, cuenta que insistió varias veces hasta conseguir entrar en la organización: «fui literalmente muy pesada, insistí, insistí, insistí, hasta que conseguí entrar» (Berta, entrevista).

Esta parte tiene relevancia si se relaciona con la propuesta de (Bogner et al., 2009). Los autores distinguen tres tipos de conocimiento experto: el técnico, relacionado con procedimientos y datos; el de proceso, centrado en cómo funcionan las cosas en la práctica; y el interpretativo o *know-why*, que incluye los valores y razones que orientan las decisiones. El *know-why* es importante porque ayuda a entender por qué una organización actúa de una manera y no de otra, o por qué un mismo modelo cambia según el contexto. Lo que explica Berta sugiere que estas motivaciones no eran solo individuales, sino compartidas dentro del equipo: «todo el mundo que estaba allí era gente que también admiraba muchísimo al profesor Yunus», y los libros del fundador funcionaban como una referencia común (Berta, entrevista).

La idea que sostiene esta motivación es que el dinero invertido con un fin social puede generar impacto de forma continua, algo que no ocurre con una donación puntual. Berta lo resume así: «un euro en una donación tiene una vida, un euro invertido en una empresa social tiene infinitas vidas» (Berta, entrevista). Esta idea coincide casi literalmente con el planteamiento de Muhammad Yunus (1999) y refleja uno de los principios básicos del modelo. No es solo una frase inspiradora. Funciona como una forma de justificar que este tipo de trabajo puede ser más eficaz que la cooperación tradicional y de dar legitimidad al sector frente a otras formas de ayuda humanitaria.

La entrevista de Kiva.org permite ver hasta qué punto esta motivación es algo del sector o algo propio de cada organización. Juan, el profesional de Kiva.org entrevistado, describe una motivación compartida muy parecida a la de Berta: ampliar «el acceso y las oportunidades económicas para personas que normalmente quedan fuera del sistema financiero» (Juan, entrevista). Pero aparece un matiz importante. Mientras que en Berta la motivación tiene una raíz casi personal y emocional, ligada a la admiración por la figura de Yunus, en Kiva se describe como una mezcla de misión social y pragmatismo. Según Juan, mucha gente «llega con idealismo, pero dentro aprende rápido que la inclusión financiera implica trabajar con realidades complejas, riesgos, regulación y *trade-offs*» (Juan, entrevista). Hay un punto en común claro entre las dos perspectivas: ninguna de las dos entiende su trabajo como caridad. Juan lo dice de forma directa: la idea no es ayudar «desde una visión paternalista, sino intentando dar herramientas» (Juan, entrevista), lo que conecta con el principio de tratar al prestatario como un agente económico capaz, y no como un receptor pasivo de ayuda. La diferencia de tono entre las dos entrevistas, una más vivencial y otra más institucional, refleja esa distinta forma de relatarse que ya se ha señalado, pero el núcleo de la motivación, dar autonomía a través del acceso al capital, es el mismo en las dos organizaciones.

En el fondo, lo que dicen Berta y Juan matiza una idea que la literatura suele dar por hecha: que quien trabaja en microfinanzas lo hace por una causa social. Las dos perspectivas muestran algo más complejo. Hay vocación, pero también realismo y conciencia de los límites del modelo. Esa mezcla de motivación social y mirada práctica es justo lo que no se ve cuando solo se estudia el microcrédito desde lo cuantitativo.

5.2. La garantía social: género, presión grupal y efectos no deseados

El segundo tema del análisis es cómo el modelo Grameen reemplaza las garantías económicas tradicionales por una garantía social. Stiglitz (1990) y Besley y Coate (1995) explican este sistema a partir de la responsabilidad compartida dentro de los grupos. La idea es que las personas del grupo se conocen entre sí, pueden evaluar mejor a quién prestarle dinero y también vigilar que se devuelva. Eso reduce el riesgo para la institución y mejora las tasas de pago. La entrevista con Berta muestra cómo funciona esto en la práctica. Explica que el Grameen Bank llegó a tener tasas de devolución «en el 97-98%» y relaciona ese resultado con tres factores: los préstamos se daban en grupo, los grupos estaban formados solo por mujeres y la comunidad generaba una presión social positiva entre las participantes (Berta, entrevista).

Su explicación es clara: «por el hecho de que lo prestaban en grupo y a grupos de mujeres de la misma comunidad había una cierta presión social entre ellas para devolver el crédito porque imagínate que tú te lo prestan con un grupo de amigas y a una amiga tuya le prestan dinero y sabes que si tu amiga no lo devuelve lo vas a tener que devolver tú» (Berta, entrevista). La presión social funciona aquí como sustituto de la garantía patrimonial, pero su eficacia depende de condiciones que muchas veces no se explicitan: que existan vínculos comunitarios previos, que no sea fácil salirse del grupo, y que el contexto cultural penalice reputacionalmente el incumplimiento.

Pero este modelo también plantea un problema que ya aparece en la literatura crítica: la presión social puede terminar convirtiéndose en presión coercitiva. Algunos estudios relacionaron el acceso al crédito con un mayor empoderamiento de las mujeres (Hashemi et al., 1996) aunque investigaciones posteriores cuestionaron que ese efecto fuera automático. Goetz y Sen Gupta (1996) y Kabeer (2001) señalaron que todo depende de quién controla realmente el dinero dentro del hogar. Berta llega a la misma conclusión cuando habla de algunos efectos negativos del modelo. Explica que prestar principalmente a mujeres «en algunos contextos ha generado violencia de género (...) porque al final estás dando el recurso a la mujer (...) entonces el marido dice dame el dinero (...) y por un tema de ego también, cultural, de que el hombre es el que debe tener el poder» (Berta, entrevista). Esto muestra que la garantía social no es un mecanismo

neutral. Puede funcionar bien para asegurar el pago de los préstamos y, al mismo tiempo, generar conflictos y consecuencias no previstas dentro del hogar.

Un segundo problema aparece cuando esa presión grupal se aplica en contextos donde el modelo ha sido adoptado por entidades comerciales con intereses muy altos. Berta menciona el caso de Andhra Pradesh, en India, donde a comienzos de los años 2010 hubo una ola de suicidios relacionada con el sobreendeudamiento. Ella lo resume así: «si lo sacas de la intención buena y empiezas a apretar, pues también tuvo sus problemas» (Berta, entrevista). Este caso, muy debatido en la literatura crítica (Bateman, 2010; Mader, 2013), muestra cómo un mecanismo pensado para reemplazar las garantías bancarias tradicionales puede terminar convirtiéndose en una forma de presión sobre personas vulnerables cuando se aleja de su contexto original.

La entrevista de Kiva.org muestra cómo cambia este modelo cuando ya no existe un grupo solidario. En Kiva no hay una presión directa entre personas de la misma comunidad, porque quien presta el dinero suele estar en otro país y no conoce al prestatario. La cuestión entonces es qué sustituye esa garantía social. Juan explica que el capital social «no desaparece: se desplaza hacia el conocimiento comunitario que tienen los Field Partners» (Juan, entrevista). Es decir, el papel que en Grameen tenía el grupo lo asumen ahora los socios locales. Son ellos quienes conocen el contexto, evalúan a las personas y hacen seguimiento de los préstamos. Pero Juan añade otro elemento que no estaba tan presente en el modelo original: la reputación institucional. Según explica, «el partner sabe que su continuidad dentro del ecosistema depende de mantener buenos niveles de *repayment*», por lo que existe «una presión reputacional importante, aunque distinta de la presión social clásica del microcrédito» (Juan, entrevista). En este caso, la confianza ya no se basa tanto en la relación directa entre prestatarios, sino en la reputación y el trabajo de las organizaciones locales que actúan como intermediarias.

Las dos entrevistas apuntan a una idea central: la garantía social no funciona igual en todas las organizaciones. Es un mismo principio, pero cambia según cómo esté construido cada modelo. En el Grameen de Yunus, la confianza nace dentro de la comunidad y se apoya en el grupo de prestatarias. En Kiva, esa confianza ya no está en la relación directa entre personas, sino en una estructura más institucional. El vínculo pasa del prestatario al

Field Partner, luego a Kiva y finalmente al prestamista internacional. En Aflore, la confianza funciona de otra manera. Depende del consejero, una persona cercana que conoce bien al prestatario y su contexto. Son tres formas distintas de resolver el mismo problema: prestar dinero a personas que no pueden acceder al sistema financiero tradicional porque no tienen garantías patrimoniales. Juan resume bien esta idea cuando dice que hoy «el reto ya no es copiar exactamente el modelo Yunus, sino mantener el equilibrio entre inclusión financiera y protección del prestatario» en un entorno mucho más amplio y diverso (Juan, entrevista). Esto muestra que el principio original puede adaptarse a modelos muy diferentes sin perder su lógica básica. Pero también deja claro que cada modelo desplaza la presión hacia actores distintos y, con ello, aparecen riesgos diferentes. Con esto podemos ver que la garantía social era un rasgo fijo del modelo de Yunus. Comparando los tres casos, lo que se ve es que no está definido, sino que se va pasando de un actor a otro. Esa es la contribución concreta del trabajo aquí, y es la base del mecanismo que la discusión desarrolla más adelante.

5.3. Misión social frente a sostenibilidad financiera: la cuestión de la comercialización

(Cull, Demirgüç-Kunt, & Morduch, 2009) hablan de una tensión constante entre la misión social y la necesidad de que las instituciones microfinancieras sean sostenibles económicamente. Lo que explica Berta confirma esa tensión, pero la sitúa en un problema más concreto: la entrada de actores con intereses principalmente comerciales. Según ella, el modelo original de Yunus tenía «un fin muy claro de ayudar a esta gente a salir de la pobreza». Pero, a medida que el sector creció, «otras instituciones financieras se fueron sumando al carro», atraídas por la posibilidad de hacer negocio con una población que hasta entonces estaba fuera del sistema bancario (Berta, entrevista).

Según Berta, esa comercialización tuvo dos consecuencias claras. La primera fue la aparición de préstamos con intereses muy altos dirigidos a personas sin suficiente educación financiera. Ella explica que «daban microcréditos a esas personas que no tienen educación para valorar lo que realmente están firmando, con unos tipos de interés súper disparados» (Berta, entrevista). La segunda fue un ciclo de deuda difícil de romper. Muchas personas pedían un préstamo para pagar otro y terminaban recurriendo a

prestamistas informales con intereses abusivos, lo que Berta describe como «*shark loans*, como préstamos tiburón» (Berta, entrevista). El resultado era justo el contrario de lo que buscaba el modelo original. En vez de ayudar a mejorar los ingresos, acababa empeorando la situación económica de los prestatarios. Lo que cuenta Berta coincide con las críticas de (Bateman, 2010; Mader, 2013). Ambos autores señalan que, cuando el microcrédito se orienta demasiado al beneficio económico, puede terminar extrayendo recursos de los hogares más pobres en lugar de ayudarlos.

Llama la atención que Berta no presenta el problema como un fallo del microcrédito en sí, sino como un problema de cómo se aplicó el modelo. Según explica, las regulaciones posteriores, como los límites a los tipos de interés en países como Colombia o India, ayudaron a reducir los casos más extremos sin cuestionar el microcrédito como herramienta de desarrollo. Esta visión coincide con la postura de organizaciones cercanas a Yunus. Suelen diferenciar entre el modelo original, pensado con fines sociales y tasas moderadas, y las versiones más comerciales, que funcionan con una lógica financiera tradicional. La distinción ayuda a entender el problema, pero deja una pregunta abierta. Si el modelo ha demostrado que puede crecer y expandirse, ¿qué evita que esa expansión termine dominada por actores comerciales? La entrevista de Berta no responde del todo a esta cuestión. Para hacerlo harían falta otras perspectivas, sobre todo desde la regulación y las finanzas.

El caso de Kiva.org muestra esta misma tensión desde otro ángulo. Kiva funciona con préstamos al 0% de interés para quien aporta el dinero. Según Juan, las personas que prestan lo hacen «con una motivación social y no buscando retorno financiero», y la plataforma tampoco cobra intereses por esos préstamos (Juan, entrevista). A primera vista, podría parecer que en Kiva desaparece el conflicto entre misión social y sostenibilidad financiera. Pero Juan explica que no ocurre así. La tensión sigue existiendo, solo que se traslada a otra parte del sistema. La mayoría de los prestatarios sí paga intereses al Field Partner local, porque esa organización necesita cubrir costes operativos como personal, seguimiento, desplazamientos y evaluación de riesgo (Juan, entrevista). El coste financiero, por tanto, no desaparece. Lo asume el socio local que trabaja sobre el terreno. Esto es importante porque muestra que el carácter no lucrativo de Kiva convive con una lógica financiera más tradicional en las organizaciones locales. La tensión que

describen (Armendáriz y Morduch, 2010) no desaparece por trabajar sin ánimo de lucro. Simplemente cambia de lugar dentro del modelo. Juan resume este equilibrio con la idea de *responsible growth*: «no crecer por crecer, sino mantener estándares éticos mientras se amplía el alcance» (Juan, entrevista).

El caso de Aflore muestra otra versión de esta tensión y tiene mucho que ver con el origen del capital. A diferencia de Kiva, Aflore trabajaba con inversión de actores institucionales como Women's World Banking y Polymath Ventures, que sí esperaban obtener rentabilidad. Eso obligaba al modelo a generar beneficios suficientes para responder a esos inversores. Berta también señala que esta dependencia del capital externo tuvo consecuencias cuando llegó la pandemia del COVID 19. Según explica, Aflore no tenía suficiente respaldo financiero para aguantar el impacto y terminó cerrando. En cambio, una institución con una estructura más sólida, como Grameen, probablemente habría podido resistir mejor la crisis. El contraste muestra algo importante. Los modelos basados en confianza comunitaria pueden funcionar bien en condiciones normales, pero también pueden volverse más vulnerables frente a crisis externas cuando dependen de capital que exige retorno económico. Esta sección contribuye a clarificar lo que la literatura suele dar por hecho sobre la tensión entre misión social y sostenibilidad. Esa tensión no desaparece ni siquiera cuando una organización no busca lucro, como Kiva; lo que cambia es como se coloca. En Kiva el dinero va al Field Partner, mientras que en Aflore va al origen del capital. Lo que añade el trabajo es que esa tensión siempre está, solo que se mueve de sitio en función del modelo.

5.4. Medir el impacto del microcrédito: más allá de las métricas financieras

El debate académico sobre la eficacia del microcrédito cambió de forma importante con los estudios de (Banerjee et al., 2015). Estos trabajos mostraron que el impacto del microcrédito sobre la reducción de la pobreza estructural era limitado o, en algunos casos, casi inexistente. La entrevista con Berta no contradice esa evidencia. De hecho, la reconoce directamente. Según explica, el sector pasó de una etapa inicial de mucho entusiasmo, donde «la gente vendía como el microcrédito como la solución a la pobreza y a todos los problemas del mundo», a otra fase más crítica, en la que «empezó a haber mucho debate y muchas dudas» (Berta, entrevista). Su conclusión es más precisa: Berta

opina que el microcrédito puede ayudar, pero no es «la panacea» ni «la píldora única». También insiste que necesita ir acompañado de otros recursos, como acceso a educación, sanidad y servicios básicos (Berta, entrevista). Esta visión coincide prácticamente con la conclusión de (Banerjee et al., 2015) aunque ellos llegan a ella desde la evidencia experimental y no desde la experiencia práctica del sector.

Más allá de esta coincidencia con la literatura, la entrevista aporta material útil sobre cómo se mide el impacto en la práctica. Berta distingue dos niveles. El primero es la métrica financiera estándar, fácil de cuantificar: la tasa de devolución, medida por el porcentaje de prestatarios en default. El segundo, más relevante para el debate sobre impacto real, usa indicadores más amplios: nivel de ingresos del hogar, tipo de vivienda («es una casa de cemento, es una casa de barro o es una casa de paja y chapa»), si los hijos van al colegio, con qué frecuencia van al médico, si la familia tiene electrodomésticos básicos. Berta destaca uno especialmente revelador: «cuando alguien pasa de pobreza a clase media, lo primero que hace es comprar una nevera o una lavadora» (Berta, entrevista).

Los ejemplos que menciona Berta, como mujeres colombianas que usan un primer microcrédito para montar un puesto de arepas o un pequeño negocio de manicura, muestran cuál es el alcance más realista del modelo. El objetivo no es generar grandes cambios económicos, sino lograr cierta estabilidad y dejar de depender completamente de ayudas externas. Ese matiz es importante. La cuestión no es si el microcrédito elimina la pobreza estructural, porque la evidencia experimental muestra que eso ocurre pocas veces. La cuestión es si permite cubrir necesidades básicas y evitar formas de subsistencia todavía más precarias. Berta también habla de los casos en los que el préstamo no se utiliza para el fin previsto. Menciona, por ejemplo, personas que piden dinero para comprar una moto con la idea de trabajar, pero terminan usándola como un capricho personal. Esto plantea un problema importante para quienes gestionan estos modelos: hasta qué punto deben controlar el uso del crédito. En el modelo de Yunus, parte de ese control recaía en la presión del grupo. En otros modelos, esa función tiene que resolverse con mecanismos distintos.

La entrevista de Kiva.org coincide con Berta en este punto y lo amplía. Juan reconoce que la tasa de devolución es importante, pero que «no basta para medir impacto», porque «un préstamo puede devolverse perfectamente y aun así no generar una mejora significativa en la calidad de vida» (Juan, entrevista). En lugar de eso, describe varias capas de métricas. Por un lado, mirar a quién se llega: «mujeres prestatarias, población rural, personas excluidas del sistema financiero tradicional, refugiados, pequeños agricultores» (Juan, entrevista). Por otro, lo que él llama métricas de resiliencia económica: si el préstamo ayudó a estabilizar ingresos, mantener un negocio abierto o «evitar el crédito informal mucho más caro» (Juan, entrevista), un punto que conecta directamente con los préstamos tiburón que mencionaba Berta. Y aparece un tercer foco más reciente, el *de client protection y responsible lending*, que pone el acento no en cuánto se presta sino en cómo se presta: niveles de sobreendeudamiento, transparencia de las tasas, prácticas de cobranza. Lo más interesante para el debate de fondo es que Juan admite una «humildad respecto a la medición de impacto» dentro del propio sector, porque «medir la transformación económica real es complejo, especialmente a gran escala» (Juan, entrevista). Esa cautela coincide con la posición de Berta y con la evidencia experimental de (Banerjee et al., 2015): desde dentro de las dos organizaciones se ha asumido que el microcrédito ayuda, pero no transforma de forma automática, y que medir su impacto real es mucho más difícil de lo que sugería el discurso optimista de los primeros años.

Un segundo aspecto del relato de Berta que conviene desarrollar es su insistencia en que el microcrédito, aunque sirva para estabilizar ingresos, no basta para producir mejoras estructurales en la vida de las familias prestatarias si no va acompañado de acceso a educación y sanidad. En sus palabras: «es muy difícil que un pequeño negocio cubra las necesidades de educación de la familia, de salud, de vivienda (...) hay que complementarlo con otro tipo de ayuda» (Berta, entrevista). El razonamiento operativo es claro: las familias en situación de pobreza no tienen colchón financiero, así que cualquier shock (por ejemplo; una enfermedad, un accidente, una emergencia familiar) absorbe lo que el negocio ha generado y anula el efecto acumulativo del crédito.

Viñeta etnográfica (Uganda y Ghana, 2022–2023). Lo que observé durante mis voluntariados con NascoFeeding Minds en Ghana y Cooperating Volunteers en Uganda respalda este punto. En el centro de acogida en Uganda, una parte importante de los niños escolarizados por el programa tenía padres vivos, pero los padres no podían pagarles el colegio: el coste recurrente de matrículas, uniformes y material escolar superaba la capacidad de ahorro de hogares en los que los ingresos, cuando existían, se destinaban íntegramente a alimentación y vivienda. En Ghana, el trabajo de NascoFeeding Minds para reforzar la infraestructura educativa responde a una lógica parecida: los colegios operan en comunidades donde la continuidad de la escolarización depende de que haya equipamiento básico que las familias no pueden costear por su cuenta. Esto coincide con el límite que identifica Berta: sin un mínimo vital cubierto en educación y sanidad (sin un colchón económico que absorba los shocks que aparecen una y otra vez), cualquier ingreso adicional generado con un microcrédito tiende a ser reabsorbido por necesidades básicas no satisfechas, y pierde gran parte de su capacidad de generar mejoras acumulativas a medio plazo. Esta viñeta no se usa como evidencia del funcionamiento del microcrédito en sí (ninguno de los dos voluntariados fue en programas de microfinanzas) sino como ilustración de las condiciones materiales de fondo en las que se enmarca cualquier intervención de desarrollo en estos contextos.

Lo que vemos en esta sección cuestiona que el impacto del microcrédito se puede medir solo con cifras de devolución o de ingresos, que se suele asumir por la literatura. Tanto Berta como Juan, y lo que vi en mi voluntariado, apuntan a que lo que de verdad cambia la vida de una familia es más difícil de medir cuantitativamente. Si el impacto depende tanto del contexto, medirlo bien exige escuchar a quienes lo viven y lo gestionan, no solo mirar los números (Kabeer, 2001).

5.5. Más allá del microcrédito: inclusión financiera digital y cash transfers

El quinto tema que aparece en la entrevista va más allá del microcrédito y lleva la discusión hacia la inclusión financiera en un sentido más amplio. Berta identifica dos

tendencias que, según ella, están cambiando el sector. La primera es el crecimiento de productos financieros digitales dirigidos a personas no bancarizadas. Ya no se trata solo de crédito. Habla de *wallets* digitales, con Kenia como uno de los ejemplos más claros, micro seguros de salud que cuestan solo unos céntimos al día y sistemas de transferencia de dinero que funcionan sin necesidad de un banco. En este contexto, la inclusión financiera deja de entenderse únicamente como acceso al crédito. Pasa a significar acceso a herramientas financieras básicas que se adapten a las necesidades y posibilidades reales de las personas.

La segunda tendencia plantea un cambio más profundo en el debate sobre cooperación al desarrollo. Cada vez más estudios respaldan las transferencias directas de dinero como una herramienta eficaz para reducir la pobreza (Haushofer y Shapiro, 2016). Berta menciona este debate y recomienda el trabajo de Pablo Melchor sobre altruismo eficaz. La idea principal es que transferencias directas de unos 5.000 o 6.000 dólares por hogar pueden generar mejoras en la calidad de vida que el microcrédito muchas veces no consigue alcanzar. También cuestiona una de las críticas más habituales a este tipo de ayudas: la idea de que las personas podrían gastar el dinero de forma irresponsable. Apoyándose en la evidencia disponible, Berta lo resume de forma muy clara: «a una madre que pasa hambre lo último que va a hacer es comprarse una tele (...) saben priorizar» (Berta, entrevista).

Este cambio del debate hacia las transferencias directas tiene implicaciones importantes para la discusión. Si la evidencia reciente indica que una transferencia de dinero puede ser más eficaz que un microcrédito para reducir la pobreza, entonces surge una pregunta evidente: ¿qué papel le queda al microcrédito? El propio relato de Berta apunta a una posible respuesta. El microcrédito no parece funcionar tanto como una herramienta para sacar a las personas de la pobreza estructural, sino más bien como una forma de sostener pequeñas actividades económicas, generar ingresos estables y mantener cierta capacidad de actuación económica en el día a día. Las transferencias directas pueden producir un cambio inmediato en las condiciones de vida. El microcrédito, en cambio, parece cumplir otra función: ayudar a mantener una actividad una vez existe una base mínima. Por eso, la cuestión ya no es solo si el microcrédito funciona o no. La cuestión es si el discurso público sobre él, todavía muy ligado a la idea de una transformación radical de la pobreza,

refleja realmente lo que puede hacer en la práctica. Quizá su función sea más limitada de lo que se prometió al principio, pero también más realista.

La conclusión de esta sección es que el microcrédito no funciona solo. Tanto Berta como Juan dejan claro que el crédito por sí solo tiene un impacto limitado, y por ello se necesita apoyar de otras herramientas. De esta manera, el debate se está abriendo hacia otras formas de inclusión financiera, como los pagos digitales o las transferencias directas. El microcrédito sigue siendo útil, pero hoy se entiende mejor como una pieza dentro de algo más grande, no como una solución por sí sola.

6. Discusión

El punto de partida de este trabajo fue una pregunta fácil de plantear, pero difícil de responder: cómo entienden y cómo aplican el microcrédito las personas que lo gestionan desde dentro. Casi toda la literatura observa el modelo desde fuera, midiendo su impacto sobre los prestatarios o analizando las finanzas de las instituciones, pero pocos estudios escuchan a quienes lo operan cada día. De ahí que se haya optado por un enfoque cualitativo. Los grandes estudios experimentales, como (Banerjee et al., 2015) miden si el microcrédito funciona, pero no explican por qué se aplica de una forma y no de otra en cada contexto. Las entrevistas a Berta y a Juan dan acceso precisamente a eso, a las razones y los criterios de quienes toman las decisiones, lo que llaman (Bogner et al., 2009) el *know-why*. No compiten con los datos cuantitativos, sino que muestran algo que los datos cuantitativos no captan.

El hallazgo central es que la garantía social, el principio que define el modelo de Yunus, no es una estructura fija, sino que se transforma de forma según la construcción de cada organización. Stiglitz (1990) y Besley y Coate (1995) explicaron el porqué del éxito del préstamo en grupo de Grameen: las prestatarias se conocen entre sí, saben quién es de fiar y se supervisan mutuamente, de modo que aportan el control que un eco externo no puede ejercer. El testimonio de Berta comprueba ese mecanismo. La novedad surge cuando el principio se traslada a otros contextos. En Kiva ya no existe un grupo de vecinas, porque el prestamista está al otro lado del mundo, por lo que la confianza se traslada al Field Partner local y a la reputación de la institución. En Aflore vuelve a aparecer el consejero, aquel vecino que según Berta era capaz de identificar quien es de confianza. Son tres respuestas a un mismo problema, y de ahí se revela algo que la teoría clásica no contemplaba: cada forma de aplicar el principio traslada la confianza, y con ella el riesgo, a un actor distinto. Podemos llamar a este mecanismo el desplazamiento de la garantía. La idea es simple: el modelo de Yunus no requiere una garantía material, sino que la reemplaza por una garantía social, y esta garantía no siempre se encuentra en el mismo lugar, sino que se desplaza de un actor a otro en función de la estructura de cada organización. En Grameen se encuentra en el grupo de vecinas, en Kiva en el Field Partner y en la propia plataforma, y en Aflore en el consejero. Siempre que la garantía se desplaza,

el riesgo también se desplaza, y de ahí que un mismo principio tenga resultados tan distintos en cada caso.

El riesgo es real, si la garantía se basa en el grupo, la presión social puede ser perjudicial. Kabeer (2001) y Goetz y Sen Gupta (1996) ya habían advertido que prestar a mujeres no las empodera de manera automática. Porque lo que cuenta es quién tiene el control del dinero dentro del hogar, y Berta lo corrobora en el ámbito real cuando cuenta que en algunos contextos el hecho de prestar a la mujer resultó en violencia de género. Cuando el modelo adopta una lógica más comercial, crea el riesgo del sobreendeudamiento que describen Bateman (2010) y Mader (2013) en casos como Andhra Pradesh. La experiencia de la informante y la crítica académica coinciden, y esta coincidencia refuerza a ambas.

Una segunda cuestión es la diferencia entre el relato de estos modelos y su funcionamiento práctico. Juan reconoció que, en muchos casos, el dinero que aporta el prestamista no llega directamente a la persona que aparece en la plataforma. En realidad, suele servir para cubrir un préstamo que el Field Partner ya había entregado antes. También admitió que dentro de la organización son conscientes de esa diferencia entre la narrativa pública y cómo opera el sistema en la práctica. Con los intereses ocurre algo parecido. Aunque Kiva ofrece prestamos al cero por ciento al quien presta el dinero, el prestatario si paga intereses al socio local. El coste no desaparece, simplemente se traslada de sitio en el modelo. Esto se alinea con la tensión entre misión social y sostenibilidad financiera que observaron (Armendáriz y Morduch, 2009): ninguna organización logra evadirla, solo la ubica en un lugar distinto.

La tercera cuestión, y probablemente la más importante, es para qué sirve realmente el microcrédito. La evidencia experimental de (Banerjee et al., 2015) muestra efectos limitados. El microcrédito no saca por sí solo a las personas de la pobreza estructural. Lo interesante es que ni Berta ni Juan discuten esa evidencia. Al contrario, la aceptan. Berta reconoce que el microcrédito «no es la panacea». Juan habla de una actitud más humilde dentro del sector a la hora de medir su impacto. Quienes trabajan directamente con estos modelos han llegado, desde la experiencia, a una conclusión parecida a la académica a través de las fuentes. Esa coincidencia es uno de los resultados más claros del trabajo.

Pero que el microcrédito no transforme completamente la situación de las personas no significa que no sirva. Puede ayudar a estabilizar la economía de un hogar, sostener un pequeño negocio y evitar recurrir a formas de crédito informal mucho más caras. También puede dar una base mínima desde la que actuar. La cuestión es otra. Si el microcrédito cumple realmente la promesa con la que se presentó al principio. Y si el discurso público sobre él refleja de verdad lo que puede hacer en la práctica.

De aquí surge una de las principales implicaciones prácticas del trabajo. El desplazamiento de la garantía tiene una consecuencia directa para quien diseña estos programas. Como el riesgo se mueve al actor que sostiene la confianza en cada modelo (el grupo, el Field Partner o el consejero), conviene cuidar y acompañar a ese actor, porque es donde el sistema se puede romper. Tanto Berta como Juan coinciden en que el crédito no sirve solo. Si una familia no tiene cubiertas sus necesidades básicas, cualquier problema, como una enfermedad o una emergencia, puede consumir todo lo que genera el negocio y hacer que el préstamo deje de servir. Esto sugiere, aunque con la precaución propia de un estudio cualitativo, que la eficacia del microcrédito depende menos del préstamo y más de los recursos que lo acompañan. A los que diseñan políticas públicas o deciden a qué se destinan los fondos de ayuda les queda claro que estas herramientas funcionan mejor combinadas entre sí. Una transferencia directa puede servir para poner en marcha una actividad. El microcrédito puede ayudar a mantenerla una vez que existe una base. Y una red de seguridad, tal como los micro seguros sanitarios, puede impedir que una crisis destruya todos los avances conseguidos. No se trata de elegir entre microcrédito o ayuda directa. La cuestión es cómo combinarlos según la situación de cada familia. Es una idea que las investigaciones futuras deberían profundizar.

7. Conclusiones

La pregunta que ha guiado este trabajo era cómo perciben los gestores de iniciativas inspiradas en el modelo de Yunus su contribución al desarrollo de emprendimientos sociales en comunidades vulnerables. A partir de la experiencia de dos profesionales del sector, la conclusión es clara: el microcrédito puede ayudar, pero tiene límites. Sirve para dar estabilidad económica a los hogares y apoyar pequeños negocios, pero por sí solo no elimina la pobreza estructural. Su impacto depende, en gran medida, de los recursos y el apoyo que acompañan al préstamo. Es importante señalar que esta conclusión no se basa en datos de resultados, sino en la visión de quienes trabajan con este modelo cada día, que es precisamente el valor de un enfoque cualitativo como este.

Con esta respuesta, el trabajo cumple los objetivos planteados al inicio. Aporta la perspectiva de quienes gestionan estos modelos desde dentro, una visión poco presente en la literatura. También analiza cómo Kiva.org y Aflore adaptan los principios de Yunus en lugar de copiarlos directamente, y compara lo que cuentan los entrevistados con la evidencia académica. De este análisis salen dos ideas principales. La primera es que la garantía social no funciona siempre igual. No es una fórmula fija, sino un mecanismo que cambia según la estructura de cada organización. En Grameen, la confianza se apoya en el grupo de prestatarias. En Kiva, pasa al Field Partner. En Aflore, al consejero. Y cada cambio mueve también los riesgos hacia actores distintos. La segunda idea es que las entrevistas refuerzan algo que ya aparecía en la literatura académica. Desde la práctica, quienes trabajan en el sector también muestran una visión más prudente sobre el microcrédito. Confirmando que puede ayudar y mejorar ciertas condiciones, pero no es la solución definitiva a la pobreza ni la herramienta milagrosa que muchas veces se ha presentado.

Hay que reconocer también las limitaciones que tiene este trabajo. El análisis se basa solo en dos informantes y una de las entrevistas se realizó por escrito, con un tono diferente al de la otra. Además, el caso de Aflore se reconstruyó únicamente a partir de fuentes secundarias. El objetivo del trabajo es cualitativo. No busca generalizar resultados, sino comprender cómo funcionan estos modelos y cómo los interpretan quienes trabajan en ellos. Además, influye mi propia posición personal. Ya que he participado en varios

voluntariados en contextos de desarrollo y eso forma parte de la mirada con la que interpreté el material (que he intentado manejar de forma transparente durante todo el trabajo.)

De cara al futuro, el, enfoque más prometedor de este análisis, es ver que, si el microcrédito ayuda a estabilizar situaciones, pero no transforma por sí solo, valdría la pena investigar cómo funcionaría combinado con otras herramientas. Como, por ejemplo, las transferencias directas o los micro seguros, adaptados a la situación de cada hogar. Investigarlo con más informantes y, sobre todo, incorporando la perspectiva de los propios prestatarios, permitiría poner a prueba la hipótesis que este trabajo ha planteado.

Declaración sobre el uso de IA

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Catalina Martin Parra, estudiante de Administración de Empresas con mención Internacional de la Universidad Pontificia Comillas (E4) al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La experiencia de emprendedores sociales gestionando microcréditos: los casos de Kiva.org y Aflore", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 03/06/2026

Firma: Catalina Martin Parra

8. Bibliografía

- Abad Mesa, M. J. (2022). *Análisis del impacto de los microcréditos en la percepción emprendedora* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/64958/2/TFG-Abad%20Mesa%2C%20Marina%20Julia.pdf>
- Armendáriz, B., & Morduch, J. (2010). *The economics of microfinance* (2nd ed.). MIT Press.
- Bajde, D. (2013). Marketized philanthropy: Kiva's utopian ideology of entrepreneurial philanthropy. *Marketing Theory*, 13(1), 3-18. <https://doi.org/10.1080/09614524.2011.583637>
- Banerjee, A., Karlan, D., & Zinman, J. (2015). Six randomized evaluations of microcredit: Introduction and further steps. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(1), 1–21. <https://doi.org/10.1257/app.20150371>
- Banerjee, A. V., Duflo, E., Glennerster, R., & Kinnan, C. (2015). The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(1), 22–53. <https://doi.org/10.1257/app.20130533>
- Bateman, M. (2010). *Why doesn't microfinance work? The destructive rise of local neoliberalism*. Zed Books.
- Besley, T., & Coate, S. (1995). Group lending, repayment incentives and social collateral. *Journal of Development Economics*, 46(1), 1–18. [https://doi.org/10.1016/0304-3878\(94\)00045-E](https://doi.org/10.1016/0304-3878(94)00045-E)
- Bogner, A., & Menz, W. (2009). The theory-generating expert interview: Epistemological interest, forms of knowledge, interaction. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Interviewing experts* (pp. 43–80). Palgrave Macmillan.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). Introduction: Expert interviews—An introduction to a new methodological debate. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Interviewing experts* (pp. 1–13). Palgrave Macmillan.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Choo, J., Lee, C., Lee, D., Zha, H., & Park, H. (2014). Understanding and promoting micro-finance activities in Kiva.org. In *Proceedings of the 7th ACM International Conference on Web Search and Data Mining* (pp. 583–592). <https://doi.org/10.1145/2556195.2556270>
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., & Morduch, J. (2009). Microfinance meets the market. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 167–192. <https://doi.org/10.1257/jep.23.1.167>
- Dupas, P., & Robinson, J. (2013). Savings constraints and microenterprise development: Evidence from a field experiment in Kenya. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(1), 163–192. <https://doi.org/10.1257/app.5.1.163>
- Duvendack, M., Palmer-Jones, R., Copestake, J. G., Hooper, L., Loke, Y., & Rao, N. (2011). *What is the evidence of the impact of microfinance on the well-being of poor people?* EPPI-Centre, Social Science Research Unit, University of London. <https://eppi.ioe.ac.uk/cms/LinkClick.aspx?fileticket=E8N7oUf0IL4%3D&tabid=3288>
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.
- García Alonso, R., Thoene, U., Figueroa, A. M., & Murillo Amaris, E. (2020). *El emprendimiento social en el marco de la Alianza del Pacífico*. Universidad Complutense de Madrid. <https://docta.ucm.es/entities/publication/9993fc0f-febe-4dba-88cc-27bd55166387>

- Goetz, A. M., & Sen Gupta, R. (1996). Who takes the credit? Gender, power, and control over loan use in rural credit programs in Bangladesh. *World Development*, 24(1), 45–63. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00124-U](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00124-U)
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice* (3rd ed.). Routledge.
- Hashemi, S. M., Schuler, S. R., & Riley, A. P. (1996). Rural credit programs and women's empowerment in Bangladesh. *World Development*, 24(4), 635–653. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00159-A](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00159-A)
- Haushofer, J., & Shapiro, J. (2016). The short-term impact of unconditional cash transfers to the poor: Experimental evidence from Kenya. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1973–2042. <https://academic.oup.com/qje/article/131/4/1973/2468874>
- Kabeer, N. (2001). Conflicts over credit: Re-evaluating the empowerment potential of loans to women in rural Bangladesh. *World Development*, 29(1), 63–84. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00081-4](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00081-4)
- Karlan, D., & Zinman, J. (2008). Credit elasticities in less-developed economies: Implications for microfinance. *American Economic Review*, 98(3), 1040–1068. <https://doi.org/10.1257/aer.98.3.1040>
- Kiva. (s.f.). *Make a loan, change a life*. <https://www.kiva.org/>
- Kvale, S. (1996). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. SAGE.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Mader, P. (2013). Rise and fall of microfinance in India: The Andhra Pradesh crisis in perspective. *Strategic Change*, 22(1–2), 47–66. <https://doi.org/10.1002/jsc.1927>

- Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, 33(4), 662–669. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.11.009>
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). The expert interview and changes in knowledge production. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Interviewing experts* (pp. 17–42). Palgrave Macmillan.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE.
- Pfadenhauer, M. (2009). At eye level: The expert interview—A talk between expert and quasi-expert. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Eds.), *Interviewing experts* (pp. 81–97). Palgrave Macmillan.
- Pitt, M. M., & Khandker, S. R. (1998). The impact of group-based credit programs on poor households in Bangladesh. *Journal of Political Economy*, 106(5), 958–996. <https://doi.org/10.1086/250037>
- Polymath Ventures. (s.f.). Aflore: Bringing formal financial services to vulnerable populations in Latin America. <https://polymathv.com/lessons-aflore-fintech-company-bringing-formal-financial-services-vulnerable-populations-latin-america/>
- Roberts, A. (2003). El microcrédito y su aporte al desarrollo económico [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica Argentina]. <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-es-documento-el-microcredito-y-su-apoyo-al-desarrollo-economico-10-2003.pdf>
- Roodman, D., & Morduch, J. (2014). The impact of microcredit on the poor in Bangladesh: Revisiting the evidence. *The Journal of Development Studies*, 50(4), 583–604. <https://doi.org/10.1080/00220388.2013.858122>
- Stiglitz, J. E. (1990). Peer monitoring and credit markets. *The World Bank Economic Review*, 4(3), 351–366. <https://doi.org/10.1093/wber/4.3.351>

Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

Yunus, M. (1999). *Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty*. PublicAffairs.

Zapata, I. O. (2012). *Gestión en la ONG: Desafíos y cambios en un contexto de transformaciones globales* [Tesis doctoral, Universidad de la Frontera].
https://magistergerenciasocial.cl/wp-content/uploads/2021/01/TESIS_48_Ivan-zamorazapata.pdf

Anexos

Anexo I. Transcripción editada de la entrevista a Berta

Nota sobre la transcripción: la entrevista se realizó por videollamada y tuvo una duración aproximada de 27 minutos. Se transcribió y editó con criterios de legibilidad, según se detalla en el apartado 3.3. Los turnos de palabra se identifican como C. (Catalina, entrevistadora) y B. (Berta, entrevistada).

Bloque 1. Trayectoria y rol en Yunus Social Business

C.: ¿Cómo llegaste a trabajar con Yunus y cuál era tu rol concretamente?

B.: Lo que me llevó a trabajar con él es que siempre le había admirado mucho. Yo siempre me he querido dedicar al mundo social porque creo que me ha tocado mucha suerte en la vida, y para mí la forma de hacer las paces con esa suerte es dedicar lo que tengo — tiempo y talento— a ayudar a los demás. Siempre había mirado mucho a Yunus porque al final es el pionero del mundo del microcrédito, y a mí en ese momento, que estaba estudiando ADE, me llamó mucho la atención cómo juntar las dos cosas: el negocio y el impacto social. Entonces quería trabajar para él y fui literalmente muy pesada, insistí hasta que conseguí entrar en una de sus organizaciones, que se llama Yunus Social Business. Están basados en Berlín pero tienen oficinas en Colombia, Kenia y la India. Lo que hacen es invertir, mediante préstamos —ya no microcréditos, sino préstamos algo más grandes—, en empresas sociales de salud, educación o servicios financieros. Transforman donaciones en préstamos, y cuando recuperan el dinero lo reinvierten en otros negocios. Yo fui a la oficina de la India un año, era un rol temporal. Como estaban montando todo, mi función era ayudarles a buscar y seleccionar las empresas a las que se les podía dar estos préstamos.

Bloque 2. La filosofía Yunus y su presencia en el día a día

C.: ¿Qué es lo que más te marcó de la visión de Yunus sobre el social business y el microcrédito?

B.: Lo que más me marcó desde el principio, y el motivo por el que me inspiraba mucho, era que había encontrado una forma alternativa de generar impacto, de intentar sacar a la gente de la pobreza. Tradicionalmente esto se había hecho vía ayuda humanitaria o

donaciones —de comida, ropa, equipos para la escuela—, con una visión muy poco sostenible. Todas las donaciones tenían una vida: se daba un euro, se gastaba ese euro y fin de la historia. Había que volver a empezar. Yunus, en cambio, siempre hablaba de que mientras un euro en una donación tiene una vida, un euro invertido en una empresa social tiene infinitas vidas. Tú inviertes un euro, lo prestas, genera impacto y te lo devuelven; mientras [la empresa] sigue generando impacto, con ese mismo euro puedes dárselo a otro. Esa parte de sostenibilidad fue lo que más me llamó la atención.

C.: ¿Hasta qué punto se vive esa filosofía en el día a día de la organización?

B.: Era un equipo muy pequeñito: tres o cuatro personas en la India y tres o cuatro en cada uno de los otros países. Pero sí se vivía mucho, porque todo el mundo allí admiraba muchísimo al profesor Yunus. Él tenía un rol no activo en el día a día, pero sí activo en la estrategia, y de vez en cuando había interacciones con él o ideas que compartía. Era un poco el gurú. Además, como ha escrito dos o tres libros, todo el mundo se los había leído y todo el mundo compartía esa filosofía.

Bloque 3. Género, grupos solidarios y tasas de devolución

C.: ¿El modelo de Yunus se basa más en grupos de mujeres que de hombres? ¿Hay diferencia de género?

B.: Todo el research que hay dice que sí hay diferencia, y que prestar a las mujeres es más fiable: las tasas de repago son más altas. Está comprobado en los estudios sobre microcréditos. Como además se prestaban en grupos, aquellos grupos formados completamente por mujeres tenían una tasa de repago más alta.

C.: ¿Cómo funciona eso en la práctica? ¿Qué tasas observabas y a qué las atribuyes?

B.: Lo que sé es que el Grameen Bank llegó a tener tasas de repago del 97–98%. No sé cuál es la cifra oficial actual, pero en su momento eran cifras muy altas, y justamente por esto: por el hecho de prestar en grupo y a grupos de mujeres de la misma comunidad había cierta presión social entre ellas para devolver el crédito. Imagínate que te lo prestan con un grupo de amigas y a una amiga tuya le prestan dinero, y sabes que si no lo devuelve lo tienes que devolver tú. Tu amiga lo va a intentar devolver porque no te quiere dejar el marrón. Y por otro lado, para mantener la paz en la comunidad, todas se ayudan: hoy por ti, mañana por mí. En la práctica funcionó muy bien. Luego es verdad que en otros sitios

se copió el modelo del Grameen Bank pero con tasas de interés muy agresivas, y eso generó el efecto contrario: esa presión se convirtió en algo malo, había problemas en las comunidades, había menos paz. Incluso en la India, hacia 2010, hubo una oleada de suicidios de gente que tenía demasiada presión. Si lo sacas de la intención buena y empiezas a apretar, también tiene sus problemas.

Bloque 4. Medición del impacto: devolución, ingresos y dimensiones holísticas

C.: ¿Cómo crees que se mide el impacto real más allá de la devolución del préstamo?

B.: Hay muchísimo debate sobre la eficacia de los microcréditos. Esto empezó en los años setenta-ochenta, hubo un boom enorme en los noventa y la primera década de los dos mil, y se vendía el microcrédito como la solución a la pobreza y a todos los problemas del mundo. Luego empezó a haber mucho debate y muchas dudas. La conclusión hoy día, creo, es que el microcrédito, siempre y cuando tenga buenas intenciones y no genere sobreendeudamiento —porque la gente empezaba a pedir préstamos para pagar préstamos anteriores—, puede tener una tasa de repago positiva, pero el impacto real es otra cosa. Hay negocios que arrancaban, pero tampoco es la panacea para que la gente salga de la pobreza. Se dice que ayuda, pero no es la única píldora: hay que complementarlo con educación, con acceso a sanidad, con otras cosas.

C.: ¿Podrías contarme un caso de éxito claro y otro de fracaso?

B.: Casos de éxito que vi: eran mujeres de comunidades que vivían no tanto en extrema pobreza, pero sí en una pobreza bastante severa —en extrema pobreza es muy complicado que puedan devolver el crédito, porque a veces no tienen ni para comer. Pero en situaciones con vulnerabilidad alta y lo básico cubierto, sí. Pienso en Colombia: muchas mujeres empezaban con un carrito de arepas o de comida en una esquina; con el primer microcrédito se compraban los primeros ingredientes, generaban ingresos, devolvían el préstamo, y una vez devuelto ya tenían lo suficiente para comer. Esa persona difícilmente va a escalar si no accede a más crédito, pero como mínimo lo tiene cubierto. En vez de ir a las colas de la iglesia a pedir comida, puede vivir mínimamente. También había peluquerías o centros de manicura que iban muy bien. Y luego había casos que no salían bien: personas que compraban una moto diciendo «la voy a usar para trabajar, para llegar a un empleo en otro pueblo», y al final te dabas cuenta de que la moto era más un capricho. Ahí está el dilema: hasta qué punto pones límites al microcrédito. Tiene que haber unos

límites y unos estudios, porque es gente de la que no tienes historial y no conoces. Por eso el caso de Aflore funcionaba muy bien: los que daban el crédito eran la propia gente de la comunidad, y el vecino ya sabía si el otro vecino era espabilado o un jeta.

C.: ¿Qué indicadores usabais para medir devolución del préstamo y éxito o fracaso?

B.: La devolución era lo más fácil: se gestionaba todo mediante una app, había unas cuotas y veías si las repagaba o no. Del total de gente, veías el porcentaje en default —los que no han devuelto el crédito. Lo difícil de medir es el impacto en la persona. Ahí mirábamos sobre todo el nivel de ingresos del hogar, y luego temas más intangibles pero directamente relacionados con los ingresos: el tipo de vivienda —si es de cemento, de barro o de paja y chapa—, si los hijos van a la escuela, con qué frecuencia van al médico, cuestiones más holísticas que indican muy claramente el nivel de vida. Hay cosas tan básicas como si tienen electrodomésticos o no: cuando alguien pasa de pobreza a clase media, lo primero que hace es comprar una nevera o una lavadora. Con cuestionarios sobre esos indicadores puedes ubicar a las personas. Lo mínimo necesario para llegar a esa frontera.

Bloque 5. Críticas al microcrédito y comercialización

C.: ¿Cuáles son las críticas al microcrédito que has visto y cuáles te parecen más justas?

B.: La principal: el microcrédito nació con una filosofía que no era humanitaria como tal —era un negocio—, pero con un fin muy claro de ayudar a salir de la pobreza. Después, otras instituciones financieras se fueron sumando al carro. Había un pool gigante de gente en el mundo sin acceso a bancos, y muchas instituciones vieron una oportunidad comercial. Empezaron a dar microcréditos a personas que no tienen educación para valorar lo que están firmando, con tipos de interés disparados. ¿Qué pasaba? Pedían un crédito a un tipo de interés que no entendían, luego no podían devolverlo y pedían otro para pagar el anterior. Pero el banco ya no se lo daba, entonces tenían que acudir a los llamados «shark loans», préstamos tiburón: gente de la comunidad que te presta sin mirar dos veces, pero a tipos de interés brutales y a dos meses. Entraban en una rueda de préstamos muy tóxicos, sobreendeudamiento y presión personal, familiar y social muy fuerte. En la India, en la región de Andhra Pradesh, hubo varios casos de suicidio porque la gente no podía lidiar con esa presión. Como respuesta, en países como Colombia o la

India ahora el microcrédito está regulado: si quieres dar microcrédito como institución financiera, hay un tope al tipo de interés. Es una forma de mitigar este riesgo.

Bloque 6. Lo que el modelo Yunus no resuelve y la necesidad de complementarlo

C.: ¿Qué crees que el modelo de Yunus, del Grameen Bank, no resuelve aunque diga lo contrario?

B.: El microcrédito está bien para generar ingresos de manera directa, siempre que la persona pueda montar un negocio sostenible que le dé de comer, pero eso solo no es suficiente. Es muy difícil que un pequeño negocio cubra las necesidades de educación de la familia, de salud, de vivienda. Son muchos años de ahorro: quizás necesitarías siete u ocho años para llegar a un nivel de vida correcto. Hay que complementarlo con otro tipo de ayuda para acelerar el proceso. Por ejemplo, acceso a educación para los niños de la familia, porque normalmente el microcrédito se da a la madre: si la educación ya está resuelta, es un gran alivio para ella. Acceso a salud, porque a la mínima crisis —una enfermedad, un accidente— todo lo que ha generado la mujer con el negocio se va directo a cubrir esa emergencia: no viven con colchón. Si minimizamos esos gastos, los ingresos sí permiten a la mujer salir adelante y poder ahorrar.

Bloque 7. Kiva, Aflore y el futuro de las microfinanzas

C.: ¿Cómo ves plataformas como Kiva respecto al modelo Grameen original? ¿Diluyen la filosofía de Yunus o la amplifican?

B.: Personalmente creo que la amplifican. Es la misma filosofía, o muy similar, pero han conseguido que sea accesible para todo el mundo: cualquiera puede prestar su dinero para dar un microcrédito. Y han logrado algo que funciona muy bien en el mundo del impacto social: generar una conexión personal entre el donante y la persona que recibe, mediante el storytelling, las fotos de la familia, del negocio. Es una forma cercana, casi didáctica, para gente que no está acostumbrada a dar dinero o que muchas veces no se fía. Hay mucha gente que dice «yo no doy dinero porque no me fío de las ONGs», y esto es una forma de decir: mira, aquí va tu dinero, esta es la persona —incluso puedes contactarla y hablar con ella—, y luego recuperas tu dinero y se lo puedes dar a otro. Es una forma de generar transparencia.

C.: ¿Y hacia dónde crees que van las microfinanzas en los próximos diez años?

B.: Cuando se habla hoy de inclusión financiera se va mucho más allá del crédito. Se están incluyendo otros productos financieros digitales: wallets, microseguros, otro tipo de soluciones para la gente no bancarizada. En Kenia, por ejemplo, prácticamente todo se paga con el móvil, con el wallet —son como tarjetas digitales o Bizums, una forma de transferir dinero para gente que no está bancarizada y sin pasar por la institución financiera. He visto también microseguros pequeños: por unos diez céntimos al día tienes un seguro de salud, vas pagando día a día, y la persona que nunca había tenido acceso queda cubierta. Hay muchas soluciones digitales que llegan a personas que ni siquiera podían acceder a un microcrédito, porque para recibirlo hay que cumplir una serie de requisitos.

B.: También se habla mucho de los cash transfers, las transferencias directas de dinero. Lo que el research está intentando demostrar es que si el objetivo final es sacar a alguien de la pobreza, lo más eficiente puede ser una transferencia directa. Con un microcrédito a una mujer que monta un carrito de arepas ganando un euro al día, salir realmente adelante cuesta. Pero —y lo explica Pablo Melchor en su libro sobre altruismo eficaz— hay un cálculo de que cinco o seis mil dólares por hogar es lo que realmente cambia la vida de un día para otro, saca a la familia de la pobreza extrema y la pone en otro nivel, siempre que el uso de los fondos tenga sentido. La gran crítica siempre ha sido: ¿cómo vas a dar dinero a gente que no sabe qué hacer con él, que se va a comprar una tele? Todo el research dice que esa crítica no tiene sentido: una madre que pasa hambre lo último que va a hacer es comprarse una tele. Es la primera que sabe cómo tiene que gastarse el dinero, y prácticamente siempre lo usan en educación, salud, comida, vivienda. No se van de compras. No son tontos: saben priorizar.

Bloque 8. Una crítica adicional: género y violencia doméstica

B.: Otra crítica al microcrédito —que también pasa— es que, como se da más a mujeres, en algunos contextos ha generado violencia de género. ¿Por qué? Porque estás dando el recurso a la mujer; es un recurso que el hombre quiere, pero se lo estás dando a ella. En algunos contextos esto ha causado problemas en el hogar: el marido dice «dame el dinero», por un tema de ego o cultural, de que el hombre debe tener el poder.

Bloque 9. Cierre: Aflore como ejemplo alternativo

C.: Para el TFG, ¿me recomiendas centrarme en Kiva y añadir Aflore? Es que Aflore cerró y me está costando encontrar información.

B.: A Aflore te va a costar encontrar información, sí. Pero a mí me gusta mucho el modelo, precisamente porque es otra forma de hacerlo: es tu propio vecino el que decide si te dan el dinero, y tu propio vecino el que llama a tu puerta y te dice «debes dinero». Creo que lo puedes explicar, quizás no como un caso tan extenso como Kiva —que es muy famoso y muy grande—, sino mencionarlo como una solución alternativa. Aflore no fracasó por el modelo: al revés, este modelo de vecinos, de Consejeros, fue lo que hizo que tuviera éxito. Murió por el COVID, tenía deuda; como cualquier startup pequeña, no había colchón. Si al Grameen no le pagan, el Grameen tiene mucho dinero; pero si el COVID afecta tanto a los vecinos como a la propia startup, ya no había de dónde sacarlo.

Anexo II. Respuestas de la entrevista a Juan (Kiva.org)

Nota sobre la entrevista: a diferencia de la entrevista a Berta, que se realizó por videollamada, Juan, profesional de Kiva.org, respondió por escrito a un guion de preguntas enviado previamente, debido a su disponibilidad limitada de tiempo. Por este motivo, sus respuestas tienen un registro más conceptual y menos conversacional, y hablan a menudo en nombre de la organización («Kiva entiende», «internamente se habla de»). Las respuestas se reproducen aquí de forma íntegra y sin modificaciones de contenido. Las citas que aparecen en el capítulo de análisis se identifican con la referencia (Juan, entrevista). Los turnos se identifican como C. (Catalina, entrevistadora) y J. (Juan, entrevistado de Kiva.org).

C.: ¿Cuál dirías que es la motivación compartida que une a las personas que trabajan en Kiva?

J.: La mayoría de la gente que trabaja en Kiva comparte una motivación bastante clara: ampliar el acceso y las oportunidades económicas para personas que normalmente quedan fuera del sistema financiero. También hay una combinación interesante entre misión social y pragmatismo. Mucha gente llega con idealismo, pero dentro aprende rápido que la inclusión financiera implica trabajar con realidades complejas, riesgos, regulación y trade-offs. Lo que más une al equipo es la sensación de que el capital, cuando se distribuye

de forma más accesible y digna, puede generar más autonomía para las personas. No desde una visión paternalista, sino intentando dar herramientas.

C.: La garantía social es central en el modelo Yunus original: préstamos grupales, presión entre prestatarias de la misma comunidad. ¿Cómo se traduce ese principio en una plataforma global que trabaja con prestamistas individuales y Field Partners locales, no con grupos solidarios?

J.: El principio sigue existiendo, pero adaptado. En los modelos originales de Grameen el grupo era literalmente el mecanismo de garantía y disciplina. En Kiva la plataforma no reproduce directamente esa dinámica, porque opera global y digitalmente, pero sí se apoya en instituciones locales que conocen el contexto social de cada prestatario. El capital social no desaparece: se desplaza hacia el conocimiento comunitario que tienen los Field Partners. Muchos partners siguen trabajando con metodologías grupales, círculos solidarios o evaluaciones comunitarias. Otros usan modelos individuales, pero con acompañamiento cercano, historial local y visitas de campo. Además, Kiva añade otra capa: la reputación institucional. El partner sabe que su continuidad dentro del ecosistema depende de mantener buenos niveles de repayment y prácticas responsables. Hay una presión reputacional importante, aunque distinta de la presión social clásica del microcrédito. Hoy el reto ya no es copiar exactamente el modelo Yunus, sino mantener el equilibrio entre inclusión financiera y protección del prestatario en un entorno mucho más escalable y diverso.

C.: Más allá de la tasa de devolución, ¿qué indicadores usa Kiva para medir el impacto real de los préstamos?

J.: La tasa de repayment es importante, pero internamente se entiende que no basta para medir impacto. Un préstamo puede devolverse perfectamente y aun así no generar una mejora significativa en la calidad de vida. Por eso Kiva trabaja con varias capas de métricas. Algunas son financieras: sostenibilidad del partner, morosidad, riesgo de cartera. Otras son sociales: porcentaje de mujeres prestatarias, población rural, personas excluidas del sistema financiero tradicional, refugiados, pequeños agricultores. También hay mucho interés en métricas de resiliencia económica: si el préstamo ayudó a estabilizar ingresos, mantener un negocio abierto, afrontar una emergencia o evitar el crédito informal mucho más caro. En los últimos años ha habido más foco en client protection y

responsable lending. No solo importa cuánto se presta, sino cómo se presta: niveles de sobreendeudamiento, transparencia de tasas, mecanismos de queja, prácticas de cobranza, bienestar del cliente. Y algo importante: dentro del sector hay bastante humildad respecto a la medición de impacto. Medir la transformación económica real es complejo, especialmente a gran escala y en contextos tan distintos.

C.: ¿En qué medida considerarías que Kiva mantiene los principios originales del modelo de Yunus? ¿Qué ha cambiado y por qué?

J.: Yo diría que Kiva mantiene el núcleo filosófico: democratizar el acceso al capital para personas excluidas del sistema financiero tradicional. Esa idea sigue muy viva. Pero operativamente el modelo cambió muchísimo respecto al microcrédito clásico de Yunus. Primero, porque Kiva es una plataforma tecnológica global, no una institución microfinanciera local tradicional. Segundo, porque el sector entero evolucionó: hoy hay más regulación, más scrutiny y más discusión sobre impacto y ética. También cambió la escala. Yunus trabajaba en un contexto muy específico; Kiva opera en decenas de países, con distintos tipos de partners y productos financieros mucho más diversos. Y quizá el cambio más importante es cultural: al principio el microcrédito se veía casi como una solución universal contra la pobreza. Hoy hay una visión más matizada. Kiva entiende que el crédito puede ser útil, pero no es automáticamente transformador ni adecuado para todo el mundo.

C.: Una de las profesionales que entrevisté describía Kiva como un modelo que «amplifica» la filosofía de Yunus al hacerla accesible a escala global. ¿Te resuena esa idea? ¿La matizarías?

J.: Sí, bastante. Kiva logró algo que Yunus no tenía cuando empezó: conectar directamente a personas de todo el mundo con historias concretas de emprendimiento y exclusión financiera. La plataforma convirtió el microcrédito en algo global, visible y participativo. Mucha gente prestó por primera vez porque sentía una conexión humana inmediata con los perfiles. Pero creo que amplificar no significa replicar exactamente. Kiva tomó ciertos principios —confianza, inclusión financiera, acceso descentralizado al capital— y los tradujo a una infraestructura digital internacional. Eso inevitablemente transforma el modelo original.

C.: ¿Cómo describirías la relación entre la sostenibilidad financiera y el enfoque social en Kiva? Kiva opera con cero interés al prestamista: ¿cómo se sostiene operativamente ese modelo?

J.: Kiva intenta operar con la idea de que ambas cosas no son opuestas. Si el modelo no es financieramente sostenible, no puede escalar ni mantenerse en el tiempo. Pero si solo prioriza la eficiencia financiera, pierde legitimidad social. El 0% de interés para el prestamista es una característica central: los prestamistas no reciben retorno financiero, prestan con una motivación social, y Kiva tampoco recibe intereses de esos préstamos. Sin embargo, la mayoría de prestatarios sí paga algún tipo de interés al Field Partner local, que necesita cubrir costes operativos. Esto muestra que la tensión entre misión social y sostenibilidad financiera no desaparece, sino que se desplaza. Kiva reduce el coste del capital para los socios locales, pero esos socios siguen teniendo que operar, evaluar, acompañar y cobrar los préstamos. Internamente se habla mucho de *responsible growth*: no crecer por crecer, sino mantener estándares éticos mientras se amplía el alcance.

C.: Una crítica habitual al modelo Kiva señala que, en muchos casos, el dinero del prestamista refinancia préstamos que el Field Partner ya ha desembolsado antes de que el perfil aparezca en la plataforma. ¿Cómo lo verías tú desde dentro?

J.: Sí, ese punto aparece mucho cuando alguien analiza el modelo peer-to-peer de Kiva por primera vez, y es importante explicarlo con transparencia. En muchos casos el préstamo ya fue desembolsado por el Field Partner antes de publicarse en Kiva. Desde dentro, eso no se entiende como una simulación del préstamo, sino como un mecanismo de liquidez. Los Field Partners —microfinancieras, cooperativas, ONG locales— necesitan mover capital rápidamente. Si tuvieran que esperar a que miles de prestamistas online financien cada préstamo antes de entregarlo, el acceso al crédito sería muchísimo más lento y menos útil para el emprendedor. Entonces el partner asume el riesgo inicial y Kiva funciona como una herramienta para reponer ese capital y permitir que siga prestando. La clave está en la trazabilidad y en la alineación de incentivos. Kiva no se presenta como «tu dólar fue directamente al bolsillo exacto de esta persona», sino como parte de un sistema de financiación que amplía el acceso al crédito en comunidades donde normalmente no existe. Internamente hay mucha conciencia de esta tensión entre

narrativa y realidad operativa. Por eso Kiva ha ido evolucionando hacia más transparencia sobre el rol de los partners y sobre cómo se estructura el capital en el terreno.

C.: ¿Cómo posicionarías Kiva respecto a la corriente comercial del microcrédito, la que la literatura crítica identifica con tipos de interés agresivos, sobreendeudamiento y actores con fines puramente lucrativos?

J.: Creo que Kiva reconoce que muchas críticas al sector son válidas. El microcrédito no es inmune a dinámicas problemáticas y ha habido casos reales de sobreendeudamiento y prácticas abusivas en distintas partes del mundo. Precisamente por eso Kiva pone mucho foco en la selección y el monitoreo de Field Partners, la transparencia y los principios de protección al cliente. También hay una diferencia importante: Kiva no busca maximizar el retorno financiero para los prestamistas; el objetivo principal es el impacto social y el acceso. Eso no significa que el sistema sea perfecto. Hay debates internos constantes sobre tasas, sostenibilidad y límites éticos del crédito. Pero en general Kiva intenta posicionarse dentro de una visión más responsable y más crítica del sector, alejándose de los enfoques puramente comerciales del microfinance.