

LP-43

EL LADO HUMANO DE LAS MICROFINANZAS

Historias y Casos de
Emprendedores Rurales



EL LADO HUMANO DE LAS MICROFINANZAS

Historías y Casos de
Emprendedores Rurales



Esta publicación ha sido preparada con fondos asignados por:
Fideicomiso Servicios Financieros Rurales.

Producido y publicado por: Fideicomiso Servicios Financieros Rurales
con el apoyo de: MAGAP, AGECI, CTB,
DGCD, Fundación Alternativa, Banco
Solidario y Financoop.

Editores: Silvia Armas H., Olivier Pierard

Corrección de textos: Santiago Preckler I De Trias

Derechos reservados: EL LADO HUMANO
DE LAS MICROFINANZAS
Quito - Ecuador
Julio, 2008

Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros
fines no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente.

Diseño y diagramación: Byron Álvarez

Entrevistas: Silvia Armas H., Juan Ortiz

Fotografías: Silvia Armas H., Juan Ruiz, Juan Ortiz,
Byron Álvarez, Cooperativa Tulcán

Impreso por: Editorial Fraga Cia. Ltda.

ISBN: ISBN-978-9978-92-593-5

Derecho de Autor: 029138

Disponible en: www.microfinanzarural.org
info@microfinanzarural.com

Quito - Ecuador

Contenido

Índice	iii
Prólogo	v
Agradecimientos	ix
Siglas y abreviaciones	xi
Introducción	1
Historias y casos de emprendedores rurales	
Fundación Alternativa	11
- Una buena vecina del cantón San Miguel de Los Bancos	13
- Maracuyá, una fruta exótica cultivada por la familia Solórzano	17
- La estrategia de un innovador en las microfinanzas	21
- Nos proyectamos desde la mirada de nuestros clientes	25
Banco Solidario S.A.	29
- Las frutillas dan color e impulso a sus sueños	31
- Ahorros y esfuerzo crearon a BTAVIA muebles y decoración	35
- Un joven gerente enfocado en el servicio	39
- Banco Solidario y su incursión en el sector rural	43
Financoop Caja Central Cooperativa	49
- Destacada estudiante y microempresaria	51
- Turismo de convivencia familiar con impacto comunitario	55
- Un innovador de cultivos no tradicionales	59
- La satisfacción de un trabajo bien hecho	63
- Impulsadora del cooperativismo en Casa Grande	67

- El trabajo es su mejor carta de presentación	71
- La agricultura y el cooperativismo son parte de su vida	75
- Impulsor del desarrollo de las microfinanzas rurales en el Ecuador	79
Cajas rurales de ahorro y crédito	83
- Una alternativa viable para trabajar en zonas rurales empobrecidas	85
- Nuevas alternativas de negocios en las zonas rurales	95
- Aumento de la productividad en la crianza de chanchos	97
Gestión empresarial para MYPES	101
- Senderos que dan cuenta de aprendizajes	103
Conclusiones	113

Prólogo

Tenemos que remontar 10 años en el tiempo para comentar sobre la génesis del programa que justifica la publicación que el presente prólogo introduce. En 1997 la Cooperación del Reino de Bélgica y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de la República del Ecuador, conjuntamente con las instituciones ejecutoras, realizaron una profunda reflexión sobre los diferentes proyectos que se habían efectuado durante la década precedente bajo la tutela del MAG y con el apoyo financiero y técnico de la Cooperación Belga.

Un tema en particular destacó en el análisis de los proyectos, el acceso al financiamiento de los productores agropecuarios y de la población rural en general. Dos proyectos habían trabajado este tema con diferentes enfoques: el Proyecto Agro-silvo-pastoril de Cayambe y el Proyecto de Queserías Sierra Norte. Estas experiencias mostraron la necesidad de profundizar más la problemática del financiamiento rural y lo esencial de separar, dentro de un proyecto de desarrollo rural, las actividades de asistencia técnica a la producción de los servicios de crédito y así evitar los esquemas clásicos de conflicto entre los extensionistas agropecuarios y los asesores de créditos rurales. De esta manera nació la idea de realizar un proyecto que trabaje en forma exclusiva el tema del financiamiento al sector rural.

La formulación, a cargo de consultores externos, sugirió diversificar los actores de este proyecto y apoyar a dos tipos de instituciones financieras que, en el momento de la formulación, mostraban una incipiente presencia rural y un cierto interés para incrementar su cobertura en este sector de la población: el Banco Solidario, banco especializado en la microempresa fundado en 1996 estaba a cargo de un fidelcomiso constituido al final de proyecto Cayambe y había ya abierto una ventanilla de servicios en esta zona con resultados muy alentadores y, por otra parte, las cooperativas de

ahorro y crédito tenían una fuerte presencia en toda la Sierra Norte desde hacía varias décadas; pero se habían alejado de sus orígenes rurales. El MAG y la Cooperación Belga decidieron realizar el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte (PSFRSN) con un organismo de apoyo al sector cooperativo, Consulcoop, y Banco Solidario. Cabe destacar que no se incluyó al Banco de Fomento en la lista de instituciones para enfocar el proyecto hacia la búsqueda de nuevos paradigmas de prestación de servicios financieros. A fines de los años noventa, el BNF, había pasado por varios problemas y uno de los más grandes fue la condonación de la deuda a los productores, lo cual causó una crisis financiera y el MAG tenía gran interés de participar en la construcción de nuevos modelos más eficientes y sostenibles.

En la fase de realización del PSFRSN, de noviembre del 2000 a diciembre del 2005, el MAG delegó la ejecución del proyecto a las entidades privadas: Banco Solidario, Fundación Alternativa y Financoop Caja Central Cooperativa (entidad del sector cooperativo que había absorbido Consulcoop). Esta delegación demostró ser clave en el éxito del proyecto a la vez que resultó muy notable que el MAG asumiera los riesgos de un eventual fracaso del mismo al ser el ejecutor oficial indicado en el Acuerdo entre los Gobiernos de Ecuador y Bélgica. El MAG planteó el reto a las entidades privadas para demostrar la pertinencia de las hipótesis establecidas en la formulación del proyecto. Este desafío fue asumido plenamente por dichas entidades y podemos afirmar, con mucho agrado, que el reto fue alcanzado y en muchos aspectos superado. El impacto del proyecto no sólo se observó en el ámbito de las instituciones de ejecución sino que también contribuyó en la elaboración de políticas de Estado para el sector.

El PSFRSN fue el primer proyecto dedicado exclusivamente a la búsqueda de metodologías y estrategias para incrementar y mejorar el acceso de la población rural pobre a servicios financieros diversificados y de calidad. La microfinanza rural es ahora parte de

la agenda del Gobierno del Ecuador con el Sistema Nacional de Microfinanzas, en el cual participan la Corporación Nacional Financiera (CNF) y el Banco Nacional de Fomento (BNF).

La lucha contra la pobreza extrema es prioridad del Estado, y –precisamente– mejorar el acceso a servicios financieros y no financieros es una de las estrategias adoptadas por el Gobierno, para permitir que la población rural pueda aprovechar las múltiples oportunidades de realizar algunas actividades productivas rentables. Estos servicios pueden ser prestados por una gama de instituciones financieras como son los bancos (estatales y privados), las Cooperativas de Ahorro y Crédito y algunas ONG especializadas. Para incentivar estas instituciones a atender más al sector rural y ofrecerle más y mejores productos y servicios se requieren diversos tipos de apoyos y disponibilidad de fondos para cubrir la demanda de créditos. El Fideicomiso Servicios Financieros Rurales opera bajo el liderazgo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) para proveer de fondos a las instituciones financieras que demuestran atender una clientela rural en ciertas regiones priorizadas del País.

Esta publicación, financiada por el Fideicomiso de Servicios Financieros Rurales (SFR) y auspiciada por el MAGAP, pretende ser el testimonio de un impacto difícilmente medible de las microfinanzas en el crecimiento de las personas que reciben los servicios así como de aquellas que trabajan en las instituciones financieras rurales. La muestra de los testimonios ilustrados en este libro evidencia que se requiere incrementar la cobertura de las instituciones financieras especializadas en los servicios financieros rurales y, de esta manera, ¡hacer Patria!

Eco. Walter Poveda Ricaurte
Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Agradecimientos

La elaboración de esta publicación fue posible con la colaboración de las instituciones que ejecutaron el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte (PSFRSN): Fundación Alternativa, Banco Solidario y Financoop. Aquí encontrarán muestras de nuestros agradecimientos por permitirnos contar sus historias junto con las de sus clientes, funcionarios y proyectos. Son realidades que demuestran que se pueden ejecutar exitosos programas de microfinanzas y desarrollo empresarial en el sector rural.

Agradecemos a la Junta del Fidelcomiso Servicios Financieros Rurales y a las instituciones que la conforman por el apoyo y acertados comentarios aportados al borrador de este libro.

El Proyecto Café Manabí (PCM), merece un reconocimiento especial por participar con su experiencia en el fortalecimiento de entidades financieras locales como herramienta de profundización en las microfinanzas rurales.

Nuestro agradecimiento a los artesanos totoreros, sus familias y toda la comunidad de San Rafael de la Laguna. A sus líderes por haber disfrutado de soñar y hacer realidad sus sueños.

La más sincera gratitud a los protagonistas de esta obra: clientes y funcionarios que relataron y compartieron una parte de sus vidas para ser plasmadas en este libro que se constituirá en un ejemplo a seguir por emprendedores que, como ellos, están apoyando al desarrollo del país.

Siglas y abreviaciones

AGECI	Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional
ATM	Automated Teller Machine (Cajero automático)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BNF	Banco Nacional de Fomento
CACMU	Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas
CEPESIU	Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano
CFN	Corporación Financiera Nacional
COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
CORECAF	Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros
CORPEI	Corporación para la promoción de inversiones
CRAC	Caja Rural de Ahorro y Crédito
CTB	Cooperación Técnica Belga
DGCD	Cooperación Belga al Desarrollo
DNC	Dirección Nacional de Cooperativas
DGRV	Deutscher Genossenschafts - und Raiffeisenverband e. V. (Confederación Alemana de Cooperativas)
EFL	Estructuras de financiamiento local
EMAR	Empresas Asociativas Rurales
FEPP	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IFI	Institución financiera
INECI	Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MIDUVI	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
MYPES	Micro y Pequeñas Empresas
ONG	Organización no Gubernamental
PCM	Proyecto Café Manabí

PROCANOR	Programa de Cárnicos Sanos de la Sierra Norte
PSFRSN	Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte
PUCE-I	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ibarra
RUC	Registro único de contribuyente
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
SFR	Servicios Financieros Rurales
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
UCACNOR	Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte
UCADE	Unión Católica de Apoyo al Desarrollo Comunitario
UNCISA	Unión de Comunidades Indígenas de San Rafael de la Laguna
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas

Introducción

El Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte (PSFRSN) trabajó durante cinco años (2001-2005) con el objetivo de atenuar la vulnerabilidad de los campesinos de zonas rurales, sobre la hipótesis de que las microfinanzas son un instrumento de desarrollo útil y eficiente para contribuir a reducir la vulnerabilidad de las personas más pobres de las zonas rurales. Se realizó con el auspicio del Reino de Bélgica y fue ejecutado por tres instituciones de microfinanzas del Ecuador: Banco Solidario, Fundación Alternativa y la Caja Central Cooperativa Financoop.

Puede parecer extraño hacer una publicación sobre su impacto dos años después de finalizar un proyecto. En la mayoría de los programas de cooperación internacional, una vez que baja el telón de su escenario, y salvo excepciones de aquellos ligados consecutivamente sobre un mismo tema, existe un cierto olvido de las huellas que puede o no haber dejado una intervención de cooperación. Justamente –y diríamos solamente– los efectos reales pueden ser observados después de un cierto tiempo, no antes. En efecto mientras existen los apoyos externos (financiamiento, asistencia técnica) se puede observar muchos efectos o impactos en las instituciones apoyadas y en la misma población que recibió mejores servicios, en este caso financieros. Pero cómo predecir si estos efectos son sólo provocados por el proyecto mientras hay apoyo o si tales efectos tendrán una durabilidad e impacto en el mediano y largo plazos.

Esta publicación es producto de la reflexión e intento de sistematización del impacto social de las microfinanzas, aspecto del cual los estudios de impacto, estadísticas e indicadores no hablan. Presenta situaciones reales de personas que han visto, en los productos y servicios financieros que brindan diferentes instituciones de microfinanzas, una herramienta para superarse y lograr cambios en sus condiciones y forma de vida.

El paradigma que persiguió el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte del Ecuador fue: el de contribuir a luchar contra la pobreza en las zonas rurales mediante un mejor acceso a servicios financieros diversos; de calidad y acordes a las necesidades reales de las y los microempresarios rurales (agricultores, ganaderos, artesanos, comerciantes o prestadores de servicios).

Tener un mejor acceso a servicios financieros permite a la población:

- Ahorrar en condiciones seguras e iniciar un proceso de capitalización
- Obtener créditos, en forma oportuna y con trámites ágiles, que permitan aprovechar las oportunidades de inversión cuando se presentan
- Realizar pagos, transacciones y recibir remesas
- Obtener servicios de seguros (de vida, médicos...)

Mucho se ha hablado de las microfinanzas como una herramienta de lucha contra la pobreza, hasta el Premio Nobel de la Paz de 2006 fue otorgado a Muhammad Yunus, director y fundador del Banco Grameen en Bangladesh. Yunus demostró que las personas por más humildes y pobres eran capaces de recibir un préstamo, invertir el capital recibido y reembolsarlo más sus intereses. En aquella época, fue negar el modelo que suponía que el crédito sólo se daba a las personas que tenían las garantías suficientes para cubrir el capital en caso de no pago. En Asia la microfinanza tuvo un desarrollo distinto (liderado por Grameen Bank y el BRI en Indonesia) que en América Latina. En este continente los países pioneros en crear instituciones especializadas en microcréditos fueron Bolivia, Perú y Ecuador. La gran diferencia entre América Latina y Asia es la repartición de la población urbana y rural. En Asia la concentración demográfica en el sector rural es muy alta en comparación con América Latina. Por esta razón la microfinanza en América Latina fue principalmente desarrollada para las zonas

urbanas que concentran más del 60% de la población en espacios muy reducidos. Las instituciones que nacieron del movimiento de la microfinanza en Ecuador fueron varias y se especializaron en ofrecer productos de crédito a artesanos, comerciantes y prestadores de servicios en las ciudades y sus respectivos barrios periféricos. Los resultados fueron muy exitosos tanto para las instituciones financieras (crecimiento, sostenibilidad) cuanto para la población, que pudo tener acceso a financiamiento en forma rápida. Actualmente, a escala mundial, Ecuador es considerado uno de los países con mejor cobertura de servicios de microfinanzas en las zonas urbanas.

Cuando se analiza la cobertura de servicios financieros en las zonas rurales, el panorama cambia drásticamente y se observa que las principales instituciones de microfinanzas atienden sólo ciertos sectores rurales, de fácil acceso desde sus oficinas urbanas. La razón principal para esta situación es la dispersión de la población rural. Para las instituciones financieras, tal dispersión implica costos adicionales que hacen menos atractivo este mercado. Además es bien sabido que las entidades financieras consideran de mayor riesgo el mercado rural. También era lógico para las instituciones de microfinanzas, cubrir en primer lugar el mercado que era más fácil de atender. Así hasta el 2001 ni las instituciones financieras formales, ni las entidades de cooperación tenían un enfoque rural. En ese contexto se inició el programa de servicios financieros de la Cooperación Belga. La visión de los responsables del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAG), del Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional (INECI), del Banco Solidario, de la Fundación Alternativa, de Financoop y de la Cooperación Belga permitió la formulación de un proyecto que se anticipó en seis años al desafío, ahora compartido por muchas organizaciones nacionales e internacionales, de ampliar la frontera de las microfinanzas a las zonas rurales y de desarrollar productos y servicios adecuados para las características intrínsecas de la población rural.

El programa fue dividido en dos proyectos por el tipo de instituciones ejecutoras. Con Fundación Alternativa y Banco Solidario se trabajó en una estrategia de primer piso para incrementar la oferta de servicios al sector rural mediante el desarrollo de productos financieros de crédito y de ahorro diseñados específicamente para este sector de la población. Con Financoop se trabajó, mediante una estrategia de segundo piso, en fortalecer las cooperativas de ahorro y crédito existentes en la zona y con fuerte arraigo rural, para mejorar la oferta de servicios desde cada una de las cooperativas.

En ambos casos se laboró según las siguientes estrategias:

- Desarrollo de las capacidades humanas
- Incremento de la disponibilidad de fondos para créditos rurales
- Desarrollo de productos financieros
- Fortalecimiento de las capacidades institucionales en términos de gestión, administración y sistemas
- Subsidios para servicios de desarrollo empresarial al microempresario
- Diálogo y contribución a incrementar los conocimientos en el campo de las finanzas rurales
- Apoyo a las instituciones de integración y de servicios a entidades de finanzas rurales

Mucho se ha escrito sobre este programa entre informes y evaluaciones, pero poco se dijo sobre el impacto en las personas que participaron bien sea como beneficiarios o como actores de las instituciones financieras.

El saber si los programas de microfinanzas fueron exitosos o no y cumplieron sus objetivos se ha transformado en la pregunta más compleja para los operadores de esta industria y los organismos de cooperación internacional. En los últimos años se han realizado múltiples estudios y la respuesta todavía no está clara,

incluso para algunas instituciones el impacto se está midiendo por los resultados de un balance, que sólo muestran sostenibilidad y no la efectividad en sus objetivos.

En el año 2005, cuando finalizaba la operación del PSFRSN, se hizo una evaluación de impacto para indagar y determinar si, luego de cinco años de intervención, los servicios financieros ofrecidos por los ejecutores del PSFRSN habían contribuido a generar cambios en las condiciones de vida de sus clientes, en el desempeño de sus actividades productivas y en las relaciones de comportamiento como sujetos de crédito con las entidades financieras.

Para la evaluación se llevó a cabo una encuesta que recopiló información para elaborar un conjunto de indicadores, definidos a partir de un modelo analítico, del cambio en la situación de los clientes. La encuesta se realizó con una muestra estadísticamente representativa de beneficiarios del programa con operaciones vigentes; sin embargo la evaluación del programa fue bastante compleja y enfrentó varios problemas de información. Primero, no fue posible definir un grupo de control dado que los beneficiarios son por definición un grupo selecto con características que no son necesariamente comparables a aquellas de la población en general; segundo, la falta de datos de la situación de los beneficiarios antes de la obtención de créditos y el factor de que los fondos solicitados para un objetivo determinado pudieron ser utilizados para una variedad de propósitos, económicos y de supervivencia¹.

Por los antecedentes expuestos los resultados finales de la evaluación basada en las estadísticas e inferencias derivadas de la encuesta no brindaron predicciones con alto grado de significación estadística y en su mayor parte lo que se obtuvo fueron percepciones, favorables o no, sobre el impacto de los servicios financieros recibidos.

¹ Evaluación de impacto del PSFRSN, octubre del 2005. INESTIUS, Investigaciones S.A.

Lo más complicado en medir el impacto de un servicio determinado, en este caso el microcrédito, es aislar todas las otras variables que influyen, positiva o negativamente, en el desarrollo de una región o de un grupo de personas. Especialmente en el sector rural, suceden varios fenómenos que inciden directamente en el desarrollo. Sólo basta mencionar la falta de servicios básicos de calidad, los fenómenos climáticos, la emigración... para percibir que el microcrédito no puede por sí solo impactar en la economía del conjunto de personas. Sin embargo, tomando casos individuales podemos observar el gran impacto que las personas relacionan directamente con el hecho de haber tenido acceso a servicios financieros. Es necesario resaltar que no se trata de casos aislados. En los numerosos recorridos realizados en el campo de la Sierra Norte, tomando en forma aleatoria clientes o socios de las instituciones financieras que participaron en el PSFRSN siempre se recibieron testimonios de impacto positivo de los servicios recibidos. No siempre era el crédito el servicio más valorado por los clientes. Recordamos el testimonio de un agricultor de Cotacachi, socio de la Cooperativa Santa Anita, quien comentó que su mayor satisfacción era haber podido tener un seguro de vida y salud para él y su familia, además de los préstamos y de los ahorros.

Cuando hablamos de impacto en los microempresarios, nos referimos a calidad de vida, salud, educación, vivienda, crecimiento empresarial, influencia en la comunidad y otros aspectos deseados. El problema siempre ha sido ¿cómo seleccionar aspectos que razonablemente pueden ocurrir en un beneficiario al acceder a productos y servicios de crédito y de desarrollo empresarial? Para responder esta pregunta, nada mejor que escuchar las historias de emprendedores contadas desde su óptica y realidad.

Esta publicación busca describir la realidad del impacto de las microfinanzas en las personas a quienes podemos llamar: clientes, socios o beneficiarios, dependiendo de la estrategia de la institución y recordar a los operadores de microfinanzas que el impacto social es la razón de ser de esta industria, por más ambiciosas que sean

las metas financieras. Los casos presentados nos muestran ejemplos de personas que con iniciativa, ambición y apoyo de una institución financiera que creyó en ellos han logrado cumplir sus proyectos. Invitamos al lector a conocer estas personas y sus historias de crecimiento personal; a través de la lectura podrán descubrir cuáles son los elementos principales de impacto de un programa de microfinanza rural.

Las microfinanzas llegan a cumplir sus objetivos gracias a instituciones y personas que con entrega y compromiso hacen de su trabajo su misión de vida. En el crecimiento personal y profesional de quienes trabajan en las instituciones de microfinanzas se puede apreciar un impacto que ha sido poco documentado. Para poder atender a la población rural se requieren entrega, conocimientos técnicos y mucha voluntad de alcanzar metas difíciles de lograr. El programa Sierra Norte impulsó en las instituciones procesos de cambios muy profundos. Las cooperativas eran pequeñas, atendían una clientela urbana fácil de alcanzar y el Banco Solidario tenía bien dominadas las tecnologías de microcrédito urbano. Al iniciar el programa los funcionarios de las instituciones necesitaron aprender nuevas técnicas y metodologías, el trabajo de muchos cambió drásticamente para atender una clientela dispersa, con actividades productivas múltiples, muy variadas y alejada de las oficinas. Las personas que participaron en estos procesos, gerentes de cooperativas, jefes de agencias y oficiales de crédito tuvieron un gran impacto en sus vidas profesionales. Son ellos quienes permitieron la continuidad de los trabajos impulsados por el programa, ellos han transmitido sus conocimientos y experiencias a nuevos y jóvenes profesionistas para mantener y ampliar los objetivos planteados por el programa. Gracias a sus esfuerzos, entusiasmo, dedicación y empeño, los logros alcanzados con el apoyo del programa se mantienen y se ampliarán en el futuro. Por eso, en esta publicación queremos mostrar a funcionarios de los ejecutores del PSFRSN cuyas historias de vida y superación son un ejemplo para las nuevas generaciones que se están iniciando en este apasionante mundo.

La experiencia del PSFRSN no estuvo aislada de un contexto de voluntad del Gobierno Ecuatoriano de impulsar el desarrollo de las finanzas rurales. Dos importantes proyectos están en ejecución bajo el liderazgo del MAGAP y de la AGECI con el apoyo financiero y técnico de la Cooperación Belga. El Programa de Cárnicos PROCANOR, en la Sierra Norte, impulsa la cadena de la producción de carnes y cuenta con un componente financiero que permite ofrecer créditos a productores de la cadena en condiciones favorables. Estos créditos se canalizan a través de las cooperativas de ahorro y crédito que fueron actores y beneficiarias del PSFRSN. Con el apoyo técnico de Financoop Caja Central Cooperativa, se diseñaron productos de crédito para cada cadena de tal forma que los productores pueden obtener créditos que corresponden a sus requerimientos de inversión y posibilidades de repago. En la provincia de Manabí se ejecuta el Proyecto Café Manabí (PCM) con el propósito de impulsar la cadena de producción del grano de café con los pequeños productores de la zona. Uno de los componentes del PCM es precisamente mejorar el acceso a servicios financieros para los pequeños productores y sus familias.

La estrategia adoptada por el PCM fue apoyar a las estructuras de financiamiento local (EFL), organizaciones informales autogestionadas por las comunidades rurales. Estas organizaciones son el primer eslabón de un sistema financiero local y el más cercano a la población rural. Muchas de estas estructuras han sido promovidas y apoyadas por proyectos y ONG para canalizar créditos en pequeños montos así como el ahorro. La gran limitación de las estructuras financieras locales, también denominadas cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), aparte de su informalidad es la falta de vínculos con instituciones financieras formales. Esto impide a las EFL obtener líneas de financiamiento para poder responder a la demanda de crédito de sus socios de forma oportuna, sin estar limitados a la liquidez generada por la escasa captación de ahorros. Sobre todo en el sector rural, la estacionalidad caracteriza la demanda de financiamiento para actividades agrícolas. El PCM

diseñó un innovador mecanismo que vincula las EFL con cooperativas de ahorro y crédito establecidas en la región.

Con el fin de ilustrar la continuidad de las acciones emprendidas para mejorar el acceso de las poblaciones rurales pobres a servicios financieros, se expone el caso de una experiencia que nos permite ver otras alternativas de trabajo en zonas rurales de alta pobreza, a través de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, estrategia puesta en ejecución por el Programa de Apoyo a los pequeños Caficultores de Manabí.

La prestación de servicios de desarrollo empresarial, como acompañamiento para el fortalecimiento de las empresas comunitarias rurales, puesta en práctica por Fundación Alternativa dentro del PSFRSN fue también un componente exitoso del programa. La metodología desarrollada, al ser sistematizada, puede ser reproducida en otros sectores de la región. La Fundación Alternativa presenta, en esta publicación, una reseña del desarrollo de la empresa comunitaria Totorá Sisa de San Rafael de la Laguna con la finalidad de mostrar que las microfinanzas deben evolucionar hacia un concepto más amplio de desarrollo local que contemple el acceso a servicios de desarrollo empresarial y servicios financieros, aunque desde diferentes operadores. Es importante resaltar que la metodología implementada por la Fundación Alternativa tiene un alto grado de enfoque cultural, por haber realizado este piloto exitoso en una zona indígena quichua.

Esta publicación se realizó dentro del marco del Fideicomiso Servicios Financieros Rurales. Este Fideicomiso fue creado por la Cooperación Técnica Belga (CTB), al finalizar el PSFRSN, para constituir un fondo de refinanciamiento a instituciones financieras que operan en las zonas rurales del Norte del Ecuador. Ahora bajo el liderazgo del MAGAP y de la AGECI el Fideicomiso incorporó un componente de asistencia técnica que permitió consolidar algunos resultados del PSFRSN, dar continuidad al trabajo conjunto de

varios proyectos ejecutados por el Gobierno del Ecuador y la Cooperación Belga sobre el tema de la profundización de los servicios financieros en zonas rurales y seguir contribuyendo al diálogo nacional sobre microfinanzas y finanzas rurales.

Por todo lo expuesto, este documento se convierte en una retrospectiva y análisis post-proyecto de la sostenibilidad de los objetivos planteados por el PSFRSN y sus ejecutores. Muchas lecciones pueden y deben ser capitalizadas para futuras intervenciones en el campo de las finanzas rurales; es muy importante dentro de una estrategia de cooperación mantener la memoria de las experiencias realizadas, sean éstas exitosas o no. Esta publicación pretende ser un instrumento que permita la continuidad de los esfuerzos emprendidos por el Gobierno Ecuatoriano con el apoyo de la Cooperación Internacional para brindar más y mejores servicios financieros y no financieros a las poblaciones rurales pobres del Ecuador.

Olivier Pierard
Silvia Armas H.



Fundación Alternativa

ONG que lidera iniciativas de impacto con auténtico sentido humano

Historias

- Una buena vecina del cantón San Miguel de Los Bancos
 - Maracuyá, una fruta exótica cultivada por la familia Solórzano
- La estrategia de un innovador en las microfinanzas

Comentarios y Perspectivas

- Nos proyectamos desde la mirada de nuestros clientes

Página web: www.fundacionalternativa.org.ec

Dirección: Paúl Claudel N41-61 e Isla Pinzón
(Urbanización Jipijapa)

Teléfono: (593 2) 226 4484
Quito - Ecuador

Una buena vecina del cantón San Miguel de Los Bancos

Alicia Nogales Itaz,
cliente de Fundación Alternativa



En el año 2005, Alicia Nogales se enteró de que Fundación Alternativa había empezado a conceder créditos en San Miguel de Los Bancos. Entonces, se unió a unas vecinas para formar el grupo Las Fundadoras, en el cual la eligieron tesorera por su responsabilidad y su destreza para llevar las cuentas. Ahí, su primer crédito fue de US\$ 300 y, junto con un pequeño capital que había ahorrado con su esposo, montó su bodega de balanceado e insumos agropecuarios. Entonces, este negocio aún no funcionaba, pero estaba consciente de que debía responder con el de crianza de pollos que tenía en su casa y con el sueldo de su esposo que trabaja como profesor.

La idea de la bodega fue de su suegra, en vista de que la agricultura y crianza de animales es la actividad de la mayor parte de habitantes de la zona y el único almacén del pueblo estaba alejado. Alicia misma, con su cría de pollos, había palpado la necesidad de una tienda de balanceado bien ubicada y que, además, conceda crédito ya que no siempre se puede pagar de contado.

Su negocio es eminentemente familiar, por ahora. Con cierta gracia y picardía, comenta que sólo da trabajo a su marido, quien atendía agenciosamente a los clientes el momento en que la visitamos. El trabajo es sacrificado pero comparten entre ambos las responsabilidades, el horario de servicio es de 7 de la mañana a 7 de la noche. Su esposo no ha dejado su trabajo como profesor del colegio de la localidad, y ella atiende el hogar y el cuidado de su hijo. Alicia como microempresaria es muy organizada en la administración del negocio, elabora facturas por cada una de sus ventas, declara sus impuestos y tiene un cuaderno muy bien llevado donde registra las ventas, gastos y cuentas por cobrar.

El grupo Las Fundadoras ya obtuvo su cuarto crédito y siempre ha demostrado puntualidad en sus pagos. Esto ha sido muchas veces gracias a doña Alicia quien, como parte de la directiva, se encarga de responder por la garantía solidaria a la cual se comprometieron como grupo. Ahora, por el crecimiento y la necesidad de un capital mayor piensa que están listas para que Fundación Alternativa les emplee a conceder créditos individuales.

Al preguntarle si el nombre de su "mini bodega alternativa" tiene alguna relación con la Fundación nos cuenta que sí. Su esposo le sugirió el nombre porque gracias a la Fundación empezaron a obtener créditos y fue la que les dio el empujón que les faltaba para arrancar con el negocio, que antes no dejaba de ser sólo una idea que rondaba en sus cabezas.

La señora Alicia Nogales, a sus 29 años, tiene 3 años de matrimonio y 1 pequeño hijo que es la alegría de su vida, vive feliz con lo que va logrando. Considera que a través de su bodega apoya a los vecinos ya que ofrece productos de calidad, los asesora y les concede crédito sin mucha complicación, al igual que Fundación Alternativa hizo con ella. Aprendió que el principio básico es la confianza y conocer al cliente. Ella espera que la recuerden como una buena vecina, alegre y solidaria.

La fortaleza y constancia de esta mujer emprendedora harán que logre cumplir sus sueños. Sus metas inmediatas son continuar creciendo en su negocio, generar fuentes de trabajo, comprar un taxi para diversificar sus ingresos, seguir ahorrando para mejorar su casa y pagar la educación de su hijo.

Clientes satisfechos, como Alicia Nogales, son la mejor carta de presentación para Fundación Alternativa. Ella ha referido a muchas personas del sector para que obtengan créditos, muy posiblemente motivada por la agilidad y buen servicio que ha recibido.

Silvia Armas H.

Don Solórzano como lo conocen sus vecinos, nació en la provincia de Manabí pero salió de su tierra a los 24 años en busca de mejores oportunidades. Él recuerda que llegó al recinto por su padrino, quién lo trajo a observar el lugar, pero conoció a su esposa y se quedó para establecer su hogar. Se dedicó a la agricultura, al inicio como jornalero y sólo unos años después directamente como productor, cuando logró reunir unos pocos ahorros. Así, hace unos siete años, empezó a trabajar con el maracuyá y actualmente arrienda 5 hectáreas de terreno en las cuales tiene sembrada la planta en diferentes ciclos, para tener un rendimiento constante. Él lo cosecha semanalmente y, en el mismo recinto, lo vende a un comerciante que reúne lo obtenido por varios agricultores para llevarlo a los principales mercados del país. Don Yoryi también sabe que su producto termina en el exterior pues se vende a industrias que lo procesan y extraen el jugo para exportarlo congelado.

En el año 2006, se enteró de Fundación Alternativa por el asesor que promocionaba grupos de personas para que obtengan créditos; y supo que se requería que todos los integrantes se conozcan, sean solidarios, se dediquen a alguna actividad y tengan cédula de identidad. Al principio él no creía que fuera tan fácil ya que nunca antes había tenido crédito con una institución y los prestamistas eran la única modalidad de endeudarse que conocía.

Con mucho escepticismo integró el grupo EMANUEL formado por 4 hombres y 2 mujeres, vecinos, dedicados a diferentes actividades como la carpintería, crianza de animales menores, comercio y agricultura. Ellos se complementan y están conscientes de que deberán apoyarse mutuamente si, por algún caso eventual, alguno no pudiera pagar. En menos de un año el grupo EMANUEL va por el segundo crédito, sin siquiera pisar las oficinas de Fundación Alternativa ya que todo el proceso se realiza en el recinto. Esto les ayuda mucho pues no gastan en pasajes ni pierden tiempo de trabajo; sólo una vez al mes se reúnen para recoger las cuotas y uno de ellos va a depositar en el Banco Pichincha de La Concordia. Como grupo han demostrado un excelente comportamiento de pago y piensan seguir haciéndolo para continuar con una relación a largo plazo con la Fundación.

El primer crédito de don Yoryi fue de US\$ 400 a cuatro meses que invirtió para comprar insumos y curar sus plantas, pues por falta de capital no estaban siendo cuidadas adecuadamente; tan pronto terminó de pagarlo le concedieron otro de US\$ 1 000 con el cual pudo realizar varias cosas. Compró una motocicleta que requería como medio de transporte para ir a las plantaciones de maracuyá, que están bastante alejadas de la casa; invirtió otro poco en insumos y alambre para los sembrados de sus plantas.

Ahora comparte el almuerzo todos los días con su familia mientras que antes no podía, porque el camino a pie le demoraba más de una hora, y recuerda que estaba siempre enfermo del estómago. Además cuenta con mucha ilusión que utilizó US\$ 360 para dar la entrada que el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) exige para obtener el bono de la vivienda.

Gracias al esfuerzo de don Yoryi y su mujer, mejorar sus condiciones de vivienda por fin parece convertirse en realidad: está previsto que durante el año 2008, el Gobierno les levante, en el solar que es de su propiedad, una nueva casa de estructura metálica y bloques que reemplace la actual pequeña construcción de madera. Este es –sin duda– un importante paso en sus vidas.

Los ingresos que reciben por su trabajo como agricultores de maracuyá, les están permitiendo cubrir los gastos de la familia, como alimentación y educación, pagar el préstamo y tener plantas mejor cuidadas para obtener un producto de mayor calidad. A futuro esta pareja ambiciosa ahorrar y comprar una finca propia, para dejar de arrendar las tierras, y diversificar sus productos. Además, ellos quieren apoyar a sus hijos para que obtengan una profesión. Ahora tienen proyectos más grandes, no sólo sueños como antes, porque cuentan con la Fundación Alternativa para apoyarles.

Silvia Armas H.

Don Solórzano como lo conocen sus vecinos, nació en la provincia de Manabí pero salió de su tierra a los 24 años en busca de mejores oportunidades. Él recuerda que llegó al recinto por su padrino, quién lo trajo a observar el lugar, pero conoció a su esposa y se quedó para establecer su hogar. Se dedicó a la agricultura, al inicio como jornalero y sólo unos años después directamente como productor, cuando logró reunir unos pocos ahorros. Así, hace unos siete años, empezó a trabajar con el maracuyá y actualmente arrienda 5 hectáreas de terreno en las cuales tiene sembrada la planta en diferentes ciclos, para tener un rendimiento constante. Él lo cosecha semanalmente y, en el mismo recinto, lo vende a un comerciante que reúne lo obtenido por varios agricultores para llevarlo a los principales mercados del país. Don Yoryi también sabe que su producto termina en el exterior pues se vende a industrias que lo procesan y extraen el jugo para exportarlo congelado.

En el año 2006, se enteró de Fundación Alternativa por el asesor que promocionaba grupos de personas para que obtengan créditos; y supo que se requería que todos los integrantes se conozcan, sean solidarios, se dediquen a alguna actividad y tengan cédula de identidad. Al principio él no creía que fuera tan fácil ya que nunca antes había tenido crédito con una institución y los prestamistas eran la única modalidad de endeudarse que conocía.

Con mucho escepticismo integró el grupo EMANUEL formado por 4 hombres y 2 mujeres, vecinos, dedicados a diferentes actividades como la carpintería, crianza de animales menores, comercio y agricultura. Ellos se complementan y están conscientes de que deberán apoyarse mutuamente si, por algún caso eventual, alguno no pudiera pagar. En menos de un año el grupo EMANUEL va por el segundo crédito, sin siquiera pisar las oficinas de Fundación Alternativa ya que todo el proceso se realiza en el recinto. Esto les ayuda mucho pues no gastan en pasajes ni pierden tiempo de trabajo; sólo una vez al mes se reúnen para recoger las cuotas y uno de ellos va a depositar en el Banco Pichincha de La Concordia. Como grupo han demostrado un excelente comportamiento de pago y piensan seguir haciéndolo para continuar con una relación a largo plazo con la Fundación.

El primer crédito de don Yoryi fue de US\$ 400 a cuatro meses que invirtió para comprar insumos y curar sus plantas, pues por falta de capital no estaban siendo cuidadas adecuadamente; tan pronto terminó de pagarlo le concedieron otro de US\$ 1 000 con el cual pudo realizar varias cosas. Compró una motocicleta que requería como medio de transporte para ir a las plantaciones de maracuyá, que están bastante alejadas de la casa; invirtió otro poco en insumos y siembre para los sembrados de sus plantas.

Ahora comparte el almuerzo todos los días con su familia mientras que antes no podía, porque el camino a pié le demoraba más de una hora, y recuerda que estaba siempre enfermo del estómago. Además cuenta con mucha ilusión que utilizó US\$ 360 para dar la entrada que el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MDUVI) exige para obtener el bono de la vivienda.

Gracias al esfuerzo de don Yoryi y su mujer, mejorar sus condiciones de vivienda por fin parece convertirse en realidad: está previsto que durante el año 2008, el Gobierno les levante, en el solar que es de su propiedad, una nueva casa de estructura metálica y bloque que reemplace la actual pequeña construcción de madera. Éste es -sin duda- un importante paso en sus vidas.

Los ingresos que reciben por su trabajo como agricultores de maracuyá, les están permitiendo cubrir los gastos de la familia, como alimentación y educación, pagar el préstamo y tener plantas mejor cuidadas para obtener un producto de mayor calidad. A futuro esta pareja ambiciosa ahorrar y comprar una finca propia, para dejar de arrendar las tierras, y diversificar sus productos. Además, ellos quieren apoyar a sus hijos para que obtengan una profesión. Ahora tienen proyectos más grandes, no sólo sueños como antes, porque cuentan con la Fundación Alternativa para apoyarles.

Silvia Armas H.

de la Universidad Andina Simón Bolívar, y ha realizado varios cursos y ponencias nacionales e internacionales, con el apoyo de Fundación Alternativa; los cuales, sin duda, le han servido para perfeccionar sus conocimientos.

Gracias a su esfuerzo y la trayectoria de Fundación Alternativa en el ámbito de las microfinanzas, reconoce que ha tenido la satisfacción de haber viajado y conocido lugares y personas que han influido en su vocación y entrega al trabajo. Está convencido de que para ser un buen jefe y un capacitador eficiente es necesario tener conocimientos teóricos pero lo más importante es la práctica y la experiencia. En consecuencia, desea nunca abandonar el trabajo de campo ya que no quiere perder el contacto con los clientes, a quienes considera la razón de ser de su labor.

Asistir a una capacitación con Stalin Granillo es vivir la historia de su experiencia y obtener conocimientos de una manera participativa. Él cree que nadie se aburrió nunca en sus cursos y se considera muy ingenioso para motivar el aprendizaje. Siempre cuenta sus experiencias y anécdotas desde que se inició como asesor; considera que esa es una forma de compenetrarse con la audiencia y captar su interés.

Se reconoce bastante perfeccionista y exigente en todos los aspectos de su vida; valora mucho la puntualidad, el respeto, el cumplimiento y, quizás por esta razón, muchas veces se lo considera una persona muy seria. Sus hermanos siempre lo han molestado por esto; sin embargo no le incomoda ser el más formal de la casa y del trabajo ya que cree que es parte de su identidad y personalidad.

Fundación Alternativa a diciembre del año 2007 tiene una cartera de US\$ 1 850 000 en aproximadamente 2 800 clientes; cuenta con tres oficinas ubicadas en Quito, Los Bancos y Otavalo, y ofrece crédito grupal e individual a los segmentos urbano marginales y rurales de ingresos bajos de la población.

Fundación Alternativa desea incorporar a sus productos crediticios otros servicios y valores agregados. La asistencia técnica y la capacitación en temas de desarrollo empresarial han sido trabajos en áreas donde Fundación Alternativa no tenía servicios financieros, sin embargo el gran reto es integrar los servicios, guardando su especificidad y diferenciación adecuadas.

Stalin Granillo piensa que seguirá en las microfinanzas por mucho tiempo más: "aún tengo mucho que aprender y aportar". Considera desafiante esta ocupación que permite ser innovador, creativo y tener autonomía, así como proyectarse en el tiempo con expectativas de progreso. Por ello, motiva a los jóvenes profesionales a involucrarse en dicha área pues, aparte de ser un motor para mejorar la economía de las clases populares y del país, un operador de microfinanzas está bien cotizado en el mercado, lo cual permite alcanzar cierta seguridad y estabilidad económica.

Silvia Armas H

La estrategia de un innovador en las microfinanzas

Stalin Granillo Jaramillo,
su trayectoria con Fundación Alternativa



Desde los 18 años empezó a trabajar en la capacitación de personas mayores, en zonas rurales. Siempre se proyectó para ayudar a que emprendedores superen limitaciones y, por eso, se ha realizado profesionalmente mediante su trayectoria en el programa de microcrédito de Fundación Alternativa y como miembro del equipo del Centro de Capacitación Enlace Más.

Stalin Granillo nació en la ciudad de Esmeraldas en 1970 y, en sus 37 años, tiene una amplia experiencia y reconocimiento en el ámbito de las microfinanzas. En 1996, se inició como asesor de crédito de Banco Solidario y a los tres años de desempeñar ese cargo se postuló para convertirse en Asesor Metodológico de Fundación Alternativa y ganó el concurso; la Fundación, en ese entonces, era la encargada de los procesos de capacitación de los colaboradores de Banco Solidario. En el año 2001 empezó a compartir su rol de capacitador con la responsabilidad de la implementación del programa de microcrédito de Fundación Alternativa, que se inició en la Sierra Norte del Ecuador con el apoyo del programa PL480 y la Cooperación Técnica Belga.

El cumplimiento de sus indicadores de desempeño junto con su filosofía y ética laboral le permitieron ascender a posiciones con mayores niveles de responsabilidad y exigencia dentro de Fundación Alternativa. Él reconoce que su mayor aporte para este logro es el esfuerzo compartido durante sus 10 años en la Institución; es decir haber formado parte de equipos de trabajo donde todos "suman" para lograr los objetivos comunes.

Otro de los resultados de su recorrido en la industria de las microfinanzas es haberse posicionado como capacitador y consultor a través de Fundación Alternativa, para diversas instituciones nacionales e internacionales y de forma particular para procesos de inducción de asesores de crédito, evaluaciones de programas de microfinanzas, auditorías metodológicas, desarrollo de productos y la puesta en marcha de nuevos programas de microcrédito.

Stalin Granillo cuenta que él es el resultado del espíritu emprendedor y dedicación de sus padres. Ellos como microempresarios, con un pequeño negocio de bodega de víveres y servicio de copiadora, en la ciudad de Esmeraldas, lograron darle educación y apoyarlo hasta que se consolide como profesional. Estudió la carrera de Economía en la Universidad Central del Ecuador; tiene un Diplomado en Costos y Gestión de Productividad.

Estos sentimientos orgullosos de presentar la relatoría y testimonios de Stalin Granillo, quien fue nuestro coordinador de microfinanzas, y de un referente de crecimiento, disciplina, compromiso, liderazgo y visión estratégica. El señor Yoryi Salazar y la señora Alicia Nogales son emprendedores que por su esfuerzo y tenacidad, además del acompañamiento de la Fundación y de nuestros asesores, pasaron del no se puede al SÍ SE PUEDE. Ellos seguro seguirán luchando y esforzándose como un aporte para su familia, su comunidad, su municipio, su país.

El proceso de siembra que representó el Programa de Servicios Financieros para la Sierra Norte está firmemente afincado en nuestras líneas de acción. Siempre reconoceremos que sin la colaboración del MAG, del INECI, de la Emajada de Bélgica, de la Cooperación Técnica Belga, el Programa no habría logrado mostrar los resultados y éxito alcanzados.

Estamos listos para seguir aportando frente a los nuevos ciclos de siembra y cosecha que se avizoran. ¡El Ecuador lo merece!

Mónica Hernández de Phillips
Directora Ejecutiva

Stalin Granillo nació en la ciudad de Esmeraldas en 1970 y, en sus 37 años, tiene una amplia experiencia y reconocimiento en el ámbito de las microfinanzas. En 1996, se inició como asesor de crédito de Banco Solidario y a los tres años de desempeñar ese cargo se postuló para convertirse en Asesor Metodológico de Fundación Alternativa y ganó el concurso; la Fundación, en ese entonces, era la encargada de los procesos de capacitación de los colaboradores de Banco Solidario. En el año 2001 empezó a compartir su rol de capacitador con la responsabilidad de la implementación del programa de microcrédito de Fundación Alternativa, que se inició en la Sierra Norte del Ecuador con el apoyo del programa PL480 y la Cooperación Técnica Belga.

El cumplimiento de sus indicadores de desempeño junto con su filosofía y ética laboral le permitieron ascender a posiciones con mayores niveles de responsabilidad y exigencia dentro de Fundación Alternativa. Él reconoce que su mayor aporte para este logro es el esfuerzo compartido durante sus 10 años en la Institución; es decir haber formado parte de equipos de trabajo donde todos "suman" para lograr los objetivos comunes.

Otro de los resultados de su recorrido en la industria de las microfinanzas es haberse posicionado como capacitador y consultor a través de Fundación Alternativa, para diversas instituciones nacionales e internacionales y de forma particular para procesos de inducción de asesores de crédito, evaluaciones de programas de microfinanzas, auditorías metodológicas, desarrollo de productos y la puesta en marcha de nuevos programas de microcrédito.

Stalin Granillo cuenta que él es el resultado del espíritu emprendedor y dedicación de sus padres. Ellos como microempresarios, con un pequeño negocio de bodega de víveres y servicio de copiadora, en la ciudad de Esmeraldas, lograron darle educación y apoyarlo hasta que se consolide como profesional. Estudió la carrera de Economía en la Universidad Central del Ecuador; tiene un Diplomado en Costos y Gestión de Productividad,

Nos sentimos orgullosos de presentar la relatoría y testimonios de Stalin Granillo, quién fue nuestro coordinador de microfinanzas, y es un referente de crecimiento, disciplina, compromiso, liderazgo y visión estratégica. El señor Yoryl Salazar y la señora Alicia Nogales son emprendedores que por su esfuerzo y tenacidad, además del acompañamiento de la Fundación y de nuestro asesores, pasaron del no se puede al SÍ SE PUEDE. Ellos seguro seguirán luchando y esforzándose como un aporte para su familia, su comunidad, su parroquia, su país.

El proceso de siembra que representó el Programa de Servicios Financieros para la Sierra Norte está firmemente afincado en nuestras líneas de acción. Siempre reconoceremos que sin la decisión del MAG, del INECI, de la Embajada de Bélgica, de la Cooperación Técnica Belga, el Programa no habría logrado mostrar los resultados y éxito alcanzados.

Estamos listos para seguir aportando frente a los nuevos ciclos de siembra y cosecha que se avizoran. ¡El Ecuador lo merece!

Mónica Hernández de Phillips
Directora Ejecutiva



Líderes del negocio financiero con misión social

Historias

- Las frutillas dan color e impulso a sus sueños
- Ahorros y esfuerzo crearon a BTAVIA muebles y decoración
- Un joven gerente enfocado en el servicio

Comentarios y perspectivas

- Banco Solidario y su incursión en el sector rural

Página web: www.banco-solidario.com

Dirección: Av. Amazonas 3887 y Corea

Teléfono: (593 2) 226 0260

Quito - Ecuador

*Las frutillas dan color
e impulso a sus sueños*
José Manuel Barrionuevo Llambo,
cliente de Banco Solidario



José Manuel Barrionuevo tiene 28 años y vive en la comunidad de Huaycopungo, ubicada en el cantón Otavalo de la provincia de Imbabura. Originario de Ambato, nunca se imaginó que su vida de comerciante viajero de frutas se estabilizaría al casarse con una guapa indígena otavaleña en 1999. Hoy su situación es más sólida, tiene un hijo de siete años que con orgullo indica está en la escuela de la ciudad de Otavalo.

Un vecino le comentó que las frutillas tenían bastante demanda y buen precio. Y, para complementar su actividad de comerciante, decidió iniciar ese cultivo en un terreno de 500 metros, propiedad de sus suegros. Comenzó sembrando esa fruta, en el año

2002, con un crédito de US\$ 400 que obtuvo de Banco Solidario. José Manuel cuenta que al principio no creía que le concederían un préstamo, sin garante, para invertir en la agricultura y casi sin que el Banco lo conociera.

Los montos de sus créditos fueron creciendo paulatinamente conforme demostraba ser un buen pagador, y ahora tiene dos. US\$ 3 000 es el monto máximo que le han concedido y únicamente con un garante personal. Esos financiamientos le han permitido ampliar ahora su sembrío de frutilla a un área de 2 500 metros, y no sólo en tierras de la familia de su esposa sino también en otras arrendadas en la comunidad. Con el capital que ha acumulado, este pequeño agricultor ha comprado su propio equipo de riego, ayuda a su comunidad dando uso a terrenos que estaban inutilizados y ocasionalmente contrata mano de obra.

Procura utilizar insumos agrícolas que no afecten a sus frutillas. Está consciente de que debe llevar producto de buena calidad a las ciudades de Quito, Cayambe, Ibarra, El Ángel, San Gabriel y Julio Andrade donde las comercializa. Y en algunas de estas plazas ha adquirido puestos en los mercados.

Ha sabido lidiar con las adversidades climáticas y de precios de los productos, como todos los microempresarios rurales dedicados a la agricultura. Siempre ha salido adelante, y comenta que mantiene los sembrados de la frutilla en diferentes etapas para garantizar un ingreso permanente. Además, tiene animales menores y otros cultivos alternos para protegerse de eventualidades y quedar siempre bien en sus pagos al Banco.

El crecimiento de la actividad productiva ha permitido a José Manuel satisfacciones personales y procurar el bienestar de su familia. Ha construido su casa propia en un terreno que su esposa recibió como regalo de sus padres. Antes pagaba arriendo y vivía muy estrecho; ahora puede costear el transporte escolar para su hijo e incluso comprar ropa y salir a pasear de vez en cuando.

Podría estar mejor e incluso haber terminado su casa, de no haber sufrido en sus cosechas varias pérdidas, lo cual comenta con mucha pena; aunque reconoce que son riesgos que todo agricultor debe enfrentar.

Con el apoyo de su familia, espera ser siempre agricultor y comerciante, y diversificar los ingresos para garantizar que nada le falte a los suyos. Sueña con completar su casa, aumentar sus áreas de producción agrícola y comprar un vehículo. Quiere transportar los productos a los mercados de la Costa y Sierra del país y disminuir el costo del transporte. Aunque únicamente terminó los estudios primarios, es admirable ver la habilidad mental que tiene para las matemáticas; él desconoce la rentabilidad de su actividad, pero sabe a ciencia cierta si está ganando o perdiendo en sus negocios.

Sus plantas de frutilla hasta ahora le han permitido dar un gran paso, convertirse en productor a más de intermediario. Es un microempresario exitoso que piensa cumplir sus sueños impulsado por la bondad de la tierra. Él quisiera tener siempre a su lado al Banco Solidario para que le siga dando créditos sin muchas complicaciones. Cuenta con la ayuda de la señorita Wendy, su asesora de crédito con la cual tiene mucha confianza y siempre está de buen humor. Le gusta ser cliente del Banco y seguirá siéndolo mientras confíen en él como él hoy confía en el Banco.

Silvia Armas H.

Ahorros y esfuerzo crearon a Btavia Muebles y Decoración

*María Cecilia Cuascota Torres,
cliente de Banco Solidario*



María Cecilia Cuascota nació en Natabuela, zona rural ubicada a 20 minutos de la ciudad de Ibarra. Tiene 29 años y está casada con Segundo Juan Montalvo, un artesano tallador y carpintero oriundo de Atuntaqui, que aprendió su oficio desde los 12 años trabajando como operario en diferentes fábricas de muebles. La joven pareja tiene 3 hijos que son la razón principal para haber sacado adelante a BTAVIA Muebles y Decoración, nombre con el cual se conoce el taller y almacén del cual son propietarios.

Ella se dedicaba a la crianza de animales menores y trabajaba como operaria en una fábrica de confecciones cuando, en el 2002, se enteró por sus vecinas de que Fundación Alternativa estaba concediendo créditos en grupo. La invitaron a integrar uno, y formó parte del llamado La Paz. Su primer crédito fue de US\$ 150 a cuatro meses y poco a poco le fueron incrementando los montos ya que ella y su grupo siempre pagaron bien sus créditos.

Su deseo más grande era que su esposo regrese de Cuenca, donde trabajaba como empleado en una prestigiosa fábrica de muebles. Quería que maneje el negocio familiar, que siempre fue su sueño, y sobre todo mantener la estabilidad de su hogar. Con sus primeros créditos y el ahorro que acumuló en el grupo realizó la compra de herramientas y materiales para construir el galpón donde funciona ahora la fabricación de muebles.

Cuando el taller de carpintería tenía lo básico para operar, en el 2003, su esposo regresó a Atuntaqui y empezó a funcionar el negocio. Recuerdan que al principio tenían que alquilar la maquinaria y compraban los materiales a crédito y por litros. Hoy son propietarios de toda la maquinaria: partidora, caladora, compresor, pulidora y tupí, y compran todo el material en canecas y de contado.

Aunque María Cecilia y su grupo se iniciaron con Fundación Alternativa, ésta realizó el traspaso de su cartera al Banco Solidario, en el año 2004, cuando generó un semillero de clientes en las zonas rurales de Imbabura. Las pequeñas microempresas iban evidenciando crecimiento y requerían una variedad más amplia de productos y servicios. El Banco Solidario podía atender esas necesidades con su administración directa. Los clientes indican que nunca sintieron la diferencia de pertenecer a la Fundación o al Banco porque en ambas instituciones siempre fueron muy bien atendidos, con el mismo personal y en el mismo lugar. Esto evidenció que la alianza estratégica de las dos instituciones, para la penetración en las zonas rurales, fue muy bien planteada y pensada para el crecimiento de los clientes.

Después de obtener cuatro créditos como integrante del grupo La Paz, decidió arriesgarse a pedir un crédito más grande para mejorar el taller. Conversó con el grupo y con el asesor de crédito, "Don Juan" como lo llaman cariñosamente, para solicitar créditos de manera individual. El Banco ante el respaldo patrimonial que había proporcionado doña María Cecilia y su necesidad, aprobó su solicitud. Actualmente, ya ha obtenido 6 créditos individuales, el último por un monto de US\$ 5 000, que se incrementó a otro préstamo que tenía vigente por US\$ 2 300. El grupo La Paz continúa trabajando con Banco Solidario y todas las integrantes están muy motivadas a obtener créditos individuales ya que al igual que ella han experimentado crecimiento y desarrollo en sus negocios.

Don Juan Montalvo se siente muy orgulloso de su esposa, la dueña de su pequeño imperio. Con esfuerzo y ahorro tienen un taller en el cual han generado fuentes de trabajo para 5 empleados fijos y tres ocasionales. Está orgulloso de que en el 2004 instalaron un almacén para realizar las ventas de sus productos, el cual ahora está ubicado en San Antonio de Ibarra.

María Cecilia ya no necesita trabajar como empleada, ahora es ella quien administra el taller, controla a los empleados y los sábados atiende en el almacén. Ser dueña de su propio negocio le permite pasar más tiempo con sus hijos, prepararles la comida y ayudarlos en las tareas de la escuela.

"Banco Solidario ha sido un amigo que confió en nosotros cuando nadie lo hacía" son las palabras de la joven pareja. Ahora que su negocio es más grande y rentable todo mundo viene a ofrecerles crédito... Ellos prefieren ahorrar un poco y privarse de vestirse mejor para poder cumplir con sus obligaciones y reinvertir en el negocio.

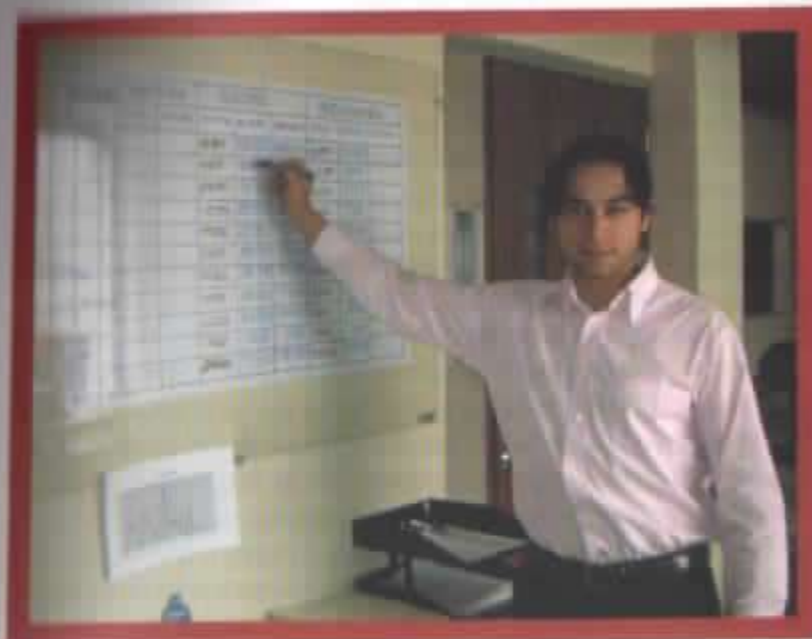
Sobre el significado de BTAVIA, María Cecilia cuenta que era tanta la emoción de su esposo cuando iban a poner nombre al almacén que no lograba dormir. Al final BTAVIA fue el producto de varias malas noches pensando en el nombre y el eslogan. Significa "veta de la madera que se puede ver" (sic), al ver sus muebles terminados, se evidencia que efectivamente las vetas sobresalen y dan brillo y originalidad a sus acabados.

Estos emprendedores no paran de soñar. Con una sonrisa dicen que en el futuro la marca de sus muebles BTAVIA ha de ser más famosa que la Coca Cola. Quieren tener un almacén en Quito, la capital; un vehículo para transportar los muebles; poder crear más fuentes de trabajo para la gente de su parroquia. Tampoco se olvidan de ellos mismos como personas: ambos completaron la primaria y piensan continuar sus estudios, en algún momento. Don Juan quiere ser un Administrador de Empresas para que su negocio sea más sólido y pase a sus hijos y nietos.

Silvia Armas H.

Un joven gerente enfocado en el servicio

Darío Valencia Armas,
funcionario de Banco Solidario



Darío Valencia comenzó su carrera profesional como asesor de crédito rural en la ciudad de Ibarra. Fue uno de los primeros ingenieros agropecuarios contratados para la implementación del programa de microcrédito rural.

Nació en Riobamba, hace 27 años y se estableció finalmente en Ibarra, donde terminó sus estudios en la Universidad Católica. Sus primeros trabajos fueron con dos instituciones ligadas al crédito microempresarial como son el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y la Cooperativa de Mujeres (CACMU). En ellas daba asesoramiento técnico a los clientes que habían solicitado créditos para inversiones agropecuarias.

En el año 2002 ingresó al Banco Solidario como asesor de crédito rural. Gracias al proceso de inducción y capacitación que recibió, decidió ponerse la camiseta de la Institución y se involucró en el fascinante mundo de las microfinanzas. En el año 2004 se trasladó a Quito para apoyar el proceso de masificación del crédito rural a escala nacional. Concluido este proceso, se consolidó como Asesor Metodológico de la institución. En el 2007 ganó un concurso interno y fue promovido a Gerente de Microempresa de la oficina de Banco Solidario en Sangolquí. Tuvo la oportunidad de escoger entre dos oficinas, pero se inclinó por aquella que tenía una amplia zona de influencia en el sector rural.

Viajó fuera del país, gracias a una beca de la Cooperación Belga y al apoyo de Banco Solidario. Asistió a un taller sobre experiencias de microcrédito rural en México, y participó en varios programas de capacitación auspiciados por Banco Solidario. Estos factores han influido en sus conocimientos y seguridad profesional. También aprendió de sus jefes, especialmente de Paúl Hidrobo, Gerente Regional de Banco Solidario en la Sierra Norte. Éste le enseñó que el trabajo en equipo y la solidaridad son los ingredientes que complementan el desempeño de un buen profesional. Dario considera que lo más difícil de llegar a ser Gerente de un grupo es desarrollar la habilidad de comprender las necesidades de cada persona y dominar la presión por el cumplimiento de metas. Le gusta mucho capacitar y considera que desde cualquier posición que ocupe en el Banco siempre desarrollará sus habilidades de capacitador. Actualmente tiene a su cargo un equipo de nueve asesores y una asistente de crédito.

El logro más importante en su carrera ha sido el rápido crecimiento y reconocimiento de su trabajo. Nunca se imaginó ser Gerente de la Agencia de un Banco ya que por el amor a la naturaleza, los animales y al trabajo en el campo siempre pensó que administraría su propia finca. Sin embargo, por la misión social de Banco Solidario y el apoyo que está brindando al dar crédito a

muchos de las zonas rurales ve que su profesión es compatible con el trabajo que ahora desempeña.

En su carrera también existieron momentos difíciles. El Banco le había proporcionado una motocicleta para mejorar su productividad al atender zonas rurales dispersas donde no existía transporte público frecuente. Sufrió un accidente cuando una camioneta lo atropelló y lo arrojó a más de 10 metros. Pese a que no se fracturó la cabeza, el cumplimiento de las políticas de seguridad de la institución, como el uso del casco, le salvó la vida; sin embargo su cuerpo sufrió la rotura de dos huesos. Durante tres meses no pudo trabajar y mientras estuvo recuperándose en su casa aprendió a balancear su trabajo, familia y amigos. Recibió la solidaridad de sus compañeros asesores que le ayudaron a seguir atendiendo a las personas de sus zonas y a realizar tareas de cobranzas.

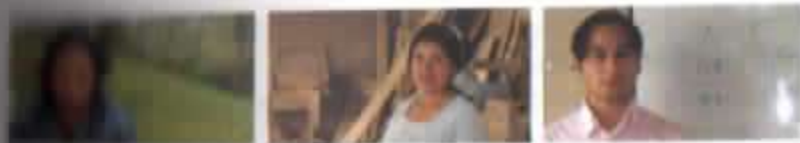
Durante su periodo de convalecencia, los clientes iban a visitarlo a su casa, algunos con frutas para ayudar en su recuperación y preguntando por la salud del 'Joven Dario', como le llamaban con afecto. Llegaban incluso clientes que estaban en mora y él aprovechaba la oportunidad para hacer compromisos de pago, cuyo cumplimiento verificaba luego telefónicamente.

Lo que más disfruta de su trabajo es la relación con el cliente. Está convencido de que la calidad en el servicio es un factor que genera fidelidad y por lo tanto crecimiento para el Banco. Con orgullo dice que trata de que incluso los clientes que están en mora salgan satisfechos por el servicio, eso sí con compromisos firmes de pago. Esta estrategia le ha servido más que el ponerse molesto porque el cliente no paga.

Dario Valencia está casado y tiene un hijo de cuatro años. Considera que el amor incondicional a su familia es lo que mueve su vida para lograr las metas que se ha propuesto. Él advierte a todos los jóvenes profesionales que se inician en las microfinanzas, que

ésta no es una carrera de velocidad sino de resistencia. Lo considero un trabajo duro pero reconfortante, que brinda oportunidades para hacer carrera aportando a una misión social. En lo personal, me siento muy orgulloso de pertenecer a Banco Solidario, la institución pionera en las microfinanzas en el Ecuador y de ayudar con su trabajo a mejorar la calidad de vida de un sector importante de ecuatorianos.

Silvia Armas H



Banco Solidario y su incursión en el sector rural

Antecedentes

En noviembre del año 2000, después de un largo proceso de gestiones y negociación, se firmó un Convenio de Cooperación Técnica entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Reino de Bélgica (21 de julio de 1999). Por éste, Banco Solidario y Fundación Alternativa iniciaron un proceso de ampliación de la cobertura de sus servicios financieros en el sector rural, con el objetivo principal de contribuir a la activación de la economía de la Sierra Norte.

Para cumplir esa finalidad, las entidades ejecutoras se comprometieron a generar productos y servicios innovadores, financieros y no financieros, que se constituyeran en una herramienta para que el sector rural logre progreso y crecimiento.

El proceso de desarrollo e innovación realizado en el marco del proyecto se hizo tangible al tener Banco Solidario insertados en su portafolio los productos financieros creados para el sector rural; haber iniciado procesos de profundización del mercado, e incluir la atención del sector rural como parte de su estrategia orientada a mejorar su competitividad y eficiencia en nichos de mercado con menores oportunidades y buscando rentabilidad financiera y social.

Luego de la experiencia en la ejecución del Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte (PSFRSN), Banco Solidario ha consolidado su visión del Desarrollo Rural. Con sus productos y servicios, financieros y no financieros, ha contribuido a

dinamizar la economía campesina no sólo de la Sierra Norte del país sino también de otras zonas rurales de Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Manabí y Guayas.

Se puede concluir que la ejecución del PSFRSN fue un aprendizaje constante y exitoso que dio como resultado productos visibles, sostenibles. Y, lo más importante, ha permitido llegar a un segmento de la población del país que ahora cuenta con una opción de servicios financieros formales a los cuales tradicionalmente no tenía acceso.

La estrategia con que Banco Solidario incursionó en el mercado rural se sustentó en:

- La decisión institucional de atender a nuevos mercados no servidos por el sistema financiero tradicional.
- La experiencia adquirida en la oferta de servicios financieros micro empresariales urbanos, que ha permitido conocer de cerca el mercado más carente de productos y servicios financieros, así como sus necesidades.
- La administración fiduciaria, en el año 1998, del Proyecto Agropastoril Cayambe constituido por el Gobierno del Reino de Bélgica y el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. Esta actividad permitió conocer los problemas del área rural y comprobar que los productos financieros para las zonas rurales necesitaban estrategias de intervención y productos que se adapten a las necesidades de la zona.
- La metodología de diseño de nuevos productos y Asistencia Técnica transmitida a Banco Solidario y Fundación Alternativa por su socio estratégico Acción Internacional.

Desarrollo de tecnología crediticia rural

Se desarrollaron cuatro productos de crédito rural: uno individual y tres diferentes modalidades de crédito grupal. En el crédito individual los plazos y formas de pago responden a los ciclos de producción agropecuaria y flujo de ingresos de la unidad familiar. El crédito rural grupal se diseñó en tres modalidades acordes al perfil de los clientes y a las actividades productivas rurales, éstas son: grupos solidarios, grupos solidarios ampliados y grupos multiplicadores solidarios.

Se implementaron garantías agropecuarias especialmente de ganado bovino que en muchos casos constituye el activo más importante del cliente rural.

Se definió y validó el perfil del asesor de crédito rural individual y del promotor de crédito rural grupal, especificando sus competencias, roles y funciones a desarrollar.

Fortalecimiento de la gestión financiera rural

A partir de la experiencia del PSFRSN, se generó en Banco Solidario capacidad instalada para utilizar como estrategia institucional la metodología de Desarrollo de Productos; que fue transferida por Acción Internacional, como socio estratégico, para la consecución de los objetivos de este proyecto.

Los productos financieros se construyeron con el apoyo de consultores de Acción Internacional, institución que brindó asistencia técnica en este proceso, y las experiencias de otros países latinoamericanos a través de expertos en temas de ahorro y crédito. Estas experiencias

fueron asumidas y canalizadas por funcionarios del Banco para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto.

- El personal de Banco Solidario se capacitó a través de talleres, cursos y pasantías realizados en los ámbitos nacional e internacional. Con esto se ha logrado desarrollar destrezas y habilidades, acordes a los roles y actividades de los funcionarios, enfocadas a cumplir los objetivos del Programa, además de la difusión y captación de interés sobre el tema rural por organizaciones nacionales e internacionales que han visitado la institución.
- Los asesores, promotores y jefaturas de agencia de Banco Solidario en la Sierra Norte que participaron en la ejecución del PSFRSN, se han convertido en agentes de desarrollo rural en sus zonas. Muchos de ellos han crecido profesionalmente dentro de la Institución, y pudiéramos decir que la ejecución del PSFRSN fue una escuela de formación del personal que gestiona actualmente la cartera rural de Banco Solidario en el ámbito nacional.

Resultados y perspectivas de Banco Solidario

En octubre del año 2005 se hizo una evaluación de impacto del programa rural y se concluyó que:

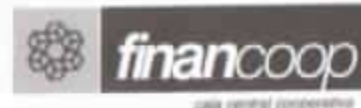
La mitad de los clientes del programa consideró que el crédito recibido contribuyó positivamente a las economías de sus familias. Se evidenció además que el crédito tuvo un impacto positivo en los ingresos y activos de las familias. El 82% utilizó el crédito para actividades productivas y un 4% para comprar tierras.

Banco Solidario alcanzó a fines del año 2006 una cartera rural de 55 millones de dólares con alrededor de 15 000 clientes activos. Esta cartera constituyó, en esa fecha, el 15% de la cartera empresarial total del Banco y el 21% en número de clientes. La cartera vencida sumó apenas el 1%.

En el año 2007 Banco Solidario inició un proyecto de ingeniería de procesos, con el objetivo de hacerlos más eficientes en términos de costos y de rapidez. En primera instancia el proyecto se enfocó en el crédito urbano. Mientras se implementan los cambios en el proceso, se suspendió temporalmente la concesión de crédito rural grupal. Los clientes que habían accedido a créditos grupales siguen siendo atendidos mediante créditos individuales.

En el año 2008 se prevé hacer el mismo trabajo con el crédito rural y reiniciar las operaciones grupales.

Fidel Durán P.
Vicepresidente de Microempresa



Institución sólida, competitiva y líder en la integración financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador

Historias

- Destacada estudiante y microempresaria
- Turismo de convivencia familiar con impacto comunitario
- Un innovador de cultivos no tradicionales
- La satisfacción de un trabajo bien hecho
- Impulsando el cooperativismo en Casa Grande
- El trabajo es su mejor carta de presentación
- La agricultura y el cooperativismo son parte de su vida

Comentarios y Perspectivas

FINANCOOP - Impulsor del desarrollo de las microfinanzas rurales en el Ecuador

Página web: www.financoop.net

Dirección: Av. 6 de Diciembre N33-55 y Eloy Alfaro

Teléfono: (593 2) 256 4175 / 255 3117

Quito - Ecuador

Destacada estudiante y microempresaria

*Sofía Palacios Ruiz,
Socia de la Cooperativa Santa Anita*



Esta joven de la comunidad Cuicocha Pana, del cantón Cotacachi provincia de Imbabura, decidió ser doctora sin afectar la economía de sus padres. Para ello, cuando se graduó del colegio y fue admitida en la Facultad de Medicina de la Universidad Central, emprendió su propio negocio de cría de chanchos para solventar los gastos de su carrera universitaria.

Sofi como la llaman sus familiares y amigos, empezó a ahorrar desde que estaba en el colegio. Se acostumbró a no comer nada en la calle y, como su padre es chofer de la cooperativa de buses que da servicio a su comunidad, muchas veces no le cobraban el bus;

así, guardaba el dólar diario que le daban para ir al colegio. Al principio tenía los ahorros en su casa, luego su madre que era socia de la Cooperativa Santa Anita, de Cotacachi, le sugirió que abriera una libreta de ahorros en la Cooperativa. Cuando cumplió 18 años tenía ahorrado el valor que necesitaba para cubrir el encaje requerido para obtener su primer crédito, que fue de US\$ 500. Con este dinero costó matrícula, libros y uniformes para su ingreso a la universidad, y también adquirió dos chanchas paridoras a las cuales bautizó como Blanca y Negra.

Las chanchas eran cuidadas por sus padres mientras ella asistía a la universidad; pero todos los fines de semana ella viajaba para alimentarlas y atenderlas personalmente. Además de cuidarlas, tenía la oportunidad de practicar con sus animalitas cosas aprendidas en la universidad, como inyectarlas, desparasitarlas y curarlas. Al cabo de cuatro meses sus chanchas dieron el primer fruto, y tuvo 10 cerditos que luego de un corto período de engorde fueron vendidos ya que tenía que empezar a pagar las cuotas del crédito que le habían concedido.

Una de las ventajas que le ha dado la Cooperativa es que no le hace pagar mensualmente, sino que las cuotas se adaptan a los ciclos de producción y venta de sus animales. Ella ha sido muy puntual, salvo en alguna ocasión que se atrasó porque sus chanchos se enfermaron, y al comprender su situación la esperaron unos días. Entre las cosas de la Cooperativa que más le agradan están el buen trato, la rapidez y el servicio que le brindan.

Según sus padres, desde pequeña tenía instinto de doctora, muchas veces curó a los perros, gatos y pollos de la casa. En una ocasión, mientras la familia participaba en un cave de papas, una pata rompió la pata de un pollo y –de inmediato– Sofi lo entablilló con masking y curó sus heridas. El pollo al final perdió su pata; pero sobrevivió mucho tiempo y llegaron a tener una mascota muy querida, que con una sola pata pisaba a toda gallina que se

encontraba. Ella lo ratifica, y menciona que se convenció de que debía ser doctora cuando vivió una calamidad doméstica que dejó a su hogar muy triste y prácticamente desfinanciado por la enfermedad de su padre.

Sofía va a cumplir 23 años, en dos más, está por concluir su carrera de medicina y sus planes son abrir una farmacia para atender a la gente de su comunidad, a la vez que ahorrar un poco para hacer un posgrado. Sabe que, hoy en día, un médico queda a medias si no se especializa. Quisiera seguir Oncopediatría, pero con pena nos dice que ésta no existe en el Ecuador y que debiera ir a Bélgica, Alemania o Brasil, para lo cual a más de sus ahorros necesitaría una beca. En caso de no conseguir su beca, tiene como plan B hacerse traumatóloga, ya que en Imbabura pocos médicos lo son.

Cuando termine su especialidad, quiere poner consultorio y una clínica, en un terreno que ya tiene previsto con su madre y, para esto, espera que la Cooperativa la siga apoyando con el financiamiento que requerirá. Sueña con montar una clínica diferente donde, a más de sanarles el cuerpo, quiere escuchar a las personas y darles una palabra de aliento; pues –lastimosamente– muchos hospitales y clínicas se olvidan de brindar el apoyo espiritual, necesario para la recuperación total de un enfermo.

Desde ahora tiene su clientela, sus vecinos la visitan los fines de semana que regresa a su casa. Muchos de ellos son indígenas que confían sólo en ella para inyecciones, pomadas y que les recomiende alguna medicina. No cobra por sus servicios, pero las personas son muy agradecidas y normalmente le llevan leche o cualquier otro producto agrícola cosechado por ellas mismas.

Esta joven emprendedora ha sacado seis créditos durante los cuatro años de socia, y su última operación fue de US\$ 1 300 que empleó para fortalecer su porqueriza. Tiene 3 chanchas madres; 4 chanchos criollos pequeños, y un berraco (reproductor) de raza

mejorada, cada chancha pare alrededor de 10 chanchitos que son vendidos a los dos meses, aproximadamente a US\$ 60 cada uno. Siempre tendrá animales, aunque llegue a ser una doctora famosa y con una situación económica estable; se ríe y dice: "con quién voy a conversar"... Son como sus niños, puede reconocerlos e incluso cada uno tiene un nombre. Sofi ama la vida y el campo, y nunca dejará de ser ella misma.

Anhela que los servicios de la Cooperativa se difundan más entre los jóvenes como ella para apoyar las iniciativas agropecuarias, ya que no todas las instituciones se interesan en financiar esta actividad. Adicionalmente quisiera que la Cooperativa siga creciendo y tenga una oficina en Quito, pues muchos de Cotacachi y sus comunidades estudian o trabajan en la capital. Estos hacen retiros o envíos de dinero por transporte terrestre, que es más complicado y costoso, y prefieren, al igual que ella, hacer un poco de esfuerzo y ser fieles a su Cooperativa.

Al recordar sus inicios y las dificultades que pasó al comenzar sus estudios universitarios, Sofía Palacios concluye que "la clave del éxito es la constancia y la sinceridad".

Silvia Armas H.

Turismo de convivencia familiar con impacto comunitario

Martina Pupiales Carlosama,
Socia de la Cooperativa Mujeres Unidas CACMU



Martina, una mujer indígena de la comunidad de San Clemente en el cantón Ibarra, ha construido en su hogar una estancia para poner en boga el turismo de convivencia familiar, fomentando a la vez la participación comunitaria en actividades artísticas y culturales. La historia de su micro emprendimiento muestra que es posible surgir por complicado que parezca.

Su esposo Alfonso, un artesano carpintero y músico, la apoya en sus ideales y proyectos. Juntos construyeron su casa, con ladrillo y madera, en las tierras heredadas de los padres de don Alfonso, las

cuales a su vez fueron regalo de los huasipungos. Allí la naturaleza y el aire fresco dan ambiente de paz y armonía bajo la protección del taita Imbabura, y en su jardín un llamíngo llamado Mashí (amigo) es el encargado de alejar las malas energías.

De sus dos hijos, de 17 y 7 años, la mayor estudia en Quito la carrera de Médico Cirujano Naturista, seguramente influenciada por el amor de sus padres a la naturaleza y su conocimiento desde pequeña de las bondades de las plantas medicinales.

Martina tiene 37 años y desde muy joven se interesó por ayudar a las comunidades indígenas. Pese a que sólo completó la educación primaria, siempre fue autodidacta y trabajó como alfabetizadora y capacitadora del Centro de Capacitación Popular en temas de agricultura, maltrato en el hogar y otros, en busca de que la situación popular mejore.

La idea del turismo vino a su mente cuando recibió en su casa a un estudiante extranjero, que ella y su familia acogieron como un invitado del hogar. Cuando se fue estuvo muy agradecido por la hospitalidad y quiso pagar por su estadía; obviamente ellos no pensaban cobrarle nada, pero el estudiante insistió y casi a la fuerza les dejó sobre la mesa una suma de dinero que los asustó, pues era más de lo que ellos ganaban en un mes entero.

Así, Martina y otras familias de la comunidad de San Clemente, empezaron a interesarse por el turismo y buscaron ayuda en varias organizaciones como el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y la Universidad Católica para lograr asesoramiento, intercambios y capacitación.

Luego de adquirir conocimientos sobre turismo, Martina y Alfonso decidieron empezar la ampliación de su casa para acoger visitantes, ya como una actividad que ayude a los ingresos familiares. Comenzaron a operar con pequeños créditos, y en el año

Turismo de convivencia familiar con impacto comunitario

*Martina Pupiales Carlosama,
Socia de la Cooperativa Mujeres Unidas CACMU*



Martina, una mujer indígena de la comunidad de San Clemente en el cantón Ibarra, ha construido en su hogar una estancia para poner en boga el turismo de convivencia familiar, fomentando a la vez la participación comunitaria en actividades artísticas y culturales. La historia de su micro emprendimiento muestra que es posible surgir por complicado que parezca.

Su esposo Alfonso, un artesano carpintero y músico, la apoya en sus ideales y proyectos. Juntos construyeron su casa, con ladrillo y madera, en las tierras heredadas de los padres de don Alfonso, las

cuales a su vez fueron regalo de los huasipungos. Allí la naturaleza y el aire fresco dan ambiente de paz y armonía bajo la protección del taita Imbabura, y en su jardín un flamenco llamado Mashí (amigo) es el encargado de alejar las malas energías.

De sus dos hijos, de 17 y 7 años, la mayor estudia en Quito la carrera de Médico Cirujano Naturista, seguramente influenciada por el amor de sus padres a la naturaleza y su conocimiento desde pequeña de las bondades de las plantas medicinales.

Martina tiene 37 años y desde muy joven se interesó por ayudar a las comunidades indígenas. Pese a que sólo completó la educación primaria, siempre fue autodidacta y trabajó como alfabetizadora y capacitadora del Centro de Capacitación Popular en temas de agricultura, maltrato en el hogar y otros, en busca de que la situación popular mejore.

La idea del turismo vino a su mente cuando recibió en su casa a un estudiante extranjero, que ella y su familia acogieron como un invitado del hogar. Cuando se fue estuvo muy agradecido por la hospitalidad y quiso pagar por su estadía; obviamente ellos no pensaban cobrarle nada, pero el estudiante insistió y casi a la fuerza les dejó sobre la mesa una suma de dinero que los asustó, pues era más de lo que ellos ganaban en un mes entero.

Así, Martina y otras familias de la comunidad de San Clemente, empezaron a interesarse por el turismo y buscaron ayuda en varias organizaciones como el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y la Universidad Católica para lograr asesoramiento, intercambios y capacitación.

Luego de adquirir conocimientos sobre turismo, Martina y Alfonso decidieron empezar la ampliación de su casa para acoger visitantes, ya como una actividad que ayude a los ingresos familiares. Comenzaron a operar con pequeños créditos, y en el año

2000 impulsaron la creación del grupo La Tola, con amigos y familiares interesados en turismo; para acceder a créditos con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas (CACMU). Su primer crédito fue en sucres y hasta hoy han tenido 6; el último por US\$ 3 000. Han invertido los dineros en la terminación y ampliación de su casa que empezó a recibir turistas en el año 2001. El crecimiento de la infraestructura fue paulatino, desde los 7 turistas, que alojaba en una primera etapa, a los 12 que puede albergar ahora. Así nació la que bautizaron como Intihuasi o Casa del Sol.

Durante el año recibe clientes de Estados Unidos que llegan en los meses de noviembre, marzo y junio. Son alrededor de 30 turistas al año, quienes permanecen unos 3 días y generan un ingreso de US\$ 2 400. Con esto pagan deudas, siguen haciendo adecuaciones a su casa y cubren la educación de sus hijos. Los meses que no tienen ingresos por turismo viven con las ventas del taller de carpintería de Alfonso, que se ha convertido en un artesano muy cotizado en la zona.

Los turistas que visitan Intihuasi pueden disfrutar de actividades como: cabalgatas, excursiones al Imbabura, exposiciones de artesanías, danza, música, comida andina y medicina ancestral. Los huéspedes y ellos se encariñan tanto que la despedida es muy triste, pero se van muy agradecidos y luego les envían cartas y postales. Cada turista es un amigo más, incluso han superado las barreras del idioma con las sonrisas que son su principal forma de comunicarse.

Recientemente, Martina hizo una alianza estratégica con la red Adin - Ecostur, de la cual es socia y que, a través de la Fundación CACMU, promueve iniciativas turísticas alternativas en diferentes zonas de la Sierra Norte. En la página de Internet adin-ecostur.org se encuentra más información, que también puede solicitarse al correo electrónico ecostur_adin037@hotmail.com.

El Turismo de Convivencia familiar ha tenido incidencia en la comunidad en aspectos de educación, salud y cultura; no sólo en el ámbito familiar de Martina. A través de donaciones, se han obtenido recursos económicos para adecuar la infraestructura de la escuela de la localidad, y se han mejorado los conocimientos de medicina tradicional ancestral, revalorizando las cualidades energéticas y nutritivas de las plantas. Además se ha impulsado el mejoramiento de las técnicas de bordado, dando a conocer la cultura y tradiciones del pueblo indígena de San Clemente.

Martina ha demostrado ser perseverante con lo que quiere, tiene sus metas claras y confía en que se harán realidad, pero está consciente de que todo lo que tiene y lo que espera conseguir será con el apoyo de su esposo. Alfonso, a manera de broma, dice: "Ella es la que tiene las ideas y yo quién las ejecuta".

Ellos prevén dejar la carpintería para defender al medio ambiente y que no se destruyan los árboles. Esta pareja de microempresarios emprendedores quiere ampliar la promoción del Turismo de Convivencia familiar y albergar visitantes todos los días del año. Están invitados los turistas nacionales y extranjeros, con amor a la naturaleza, a compartir la hospitalidad y cultura de las familias indígenas de San Clemente.

Silvia Armas H.

Un innovador de cultivos no tradicionales

Edgar Cuasquer Estacio,
socio de la Cooperativa San Gabriel



En la comunidad de Chután Bajo, ubicada a unos veinte minutos de la ciudad de San Gabriel, en el cantón Montúfar de la provincia del Carchi, vive don Edgar Cuasquer. Él es un agricultor y ganadero por convicción y tradición, al cual conocen en la zona por innovar con cultivos no tradicionales.

Nació hace 45 años, es viudo y tiene dos hijas que actualmente cursan estudios universitarios en la ciudad de Quito. Es socio de la Cooperativa San Gabriel desde hace 17 años, al igual que su padre y hermanos, y se enorgullece al decir que su padre fue uno de los primeros socios. Ha obtenido varios créditos, y con los US\$ 2 000 del préstamo más reciente emprendió un proyecto de ganadería de leche.

Con el tiempo, se había dado cuenta de que concentrar todos sus esfuerzos en el tradicional cultivo de papa, como todo agricultor de la zona, era una aventura demasiado arriesgada, por los factores climáticos y la sensibilidad de los precios. Entonces, quiso proteger su capital, que se estaba deteriorando, y decidió introducirse en productos no tradicionales como el taxo y el tomate de árbol. Luego de aprender y capacitarse en varios cursos técnicos y de comercialización, para iniciar las nuevas siembras, hoy tiene más de dos hectáreas con diversos cultivos; pero los ingresos más importantes y constantes de su hogar provienen de la venta del taxo. Es una planta que, bien tratada, permanece produciendo por más de cinco años. El ingreso semanal neto que obtiene es aproximadamente US\$ 60, por la venta de 12 sacos de 150 unidades cada uno; aunque la producción varía dependiendo de la edad de las plantas.

A este agricultor le gusta capacitarse y aprovecha todos los cursos que se realizan en la zona para mejorar las técnicas agrícolas y ganaderas. Así, en el año 2005, se inició en la ganadería con la asistencia técnica del Proyecto PROCANOR. Ha tenido ganado de engorde y cuenta con 40 vacas para producción de leche, en 13 hectáreas de pasto que arrienda a los vecinos de la comunidad.

Con esa gama de actividades que mantiene puede solventar los gastos del hogar y pagar los estudios de sus dos hijas que son la principal meta en su vida. Su ánimo es grande y no se cruza por su mente el emigrar a ciudades más grandes, y menos al exterior. El campo es su vida y desde allí aporta a la sociedad sacando bienes de calidad. Todos sus productos, tanto agrícolas como ganaderos, se comercializan en los mercados de la provincia del Carchi, de donde van a las principales ciudades del país.

Don Edgar comparte plenamente el eslogan 'LA NUESTRA' con que la Cooperativa San Gabriel se promociona. En ella se siente como en su casa y considera a los empleados como su familia.

Siempre lo tratan bien y –ante todo– no piensan que está loco cuando les cuenta sobre sus nuevos proyectos. Su próximo crédito será para el engorde de chanchos ya que quiere aprovechar la Asistencia Técnica del Proyecto PROCANOR. Pero va con calma pues sabe que primero debe sacar adelante su producción lechera.

La Cooperativa San Gabriel nació y permanece siendo la que apoya a los agricultores de la zona. Don Edgar siente que su cooperativa es más grande y se maneja con más técnica que antes; allí le ofrecen varios seguros y el edificio donde funciona está remodelado y mejor cuidado; además lo asesoran y le proporcionan formas de pago acordes al ciclo de sus diferentes actividades agropecuarias.

Curiosamente, mientras que un cliente de la zona urbana se molesta por hacer fila cuando visita las oficinas de una cooperativa, Don Edgar se alegra de hacer fila en la suya porque lo ve como un síntoma de crecimiento.

Silvia Armas H.

La satisfacción de un trabajo bien hecho

Enrique Cando Lema,
socio de la Cooperativa Artesanos



En el sector de Tanguarín, parroquia de San Antonio de Ibarra, vive Enrique Cando Lema, uno de los microempresarios más destacados de la Cooperativa Artesanos. Nació en la ciudad de Latacunga, hace 45 años; pero desde cuando tenía 12 se fue a trabajar en Quito donde, más adelante, conoció a su esposa. Luego de laborar cinco años en una importante fábrica de accesorios de PVC, ubicada en la capital, decidió irse a vivir en Imbabura. Lo hizo en busca de un clima más saludable para su cónyuge que estaba enferma, y escogió Tanguarín por ser un sitio tranquilo y también adecuado para montar la microempresa que tenía en mente.

En el año 1987, con un pequeño préstamo que le concedió su suegra, comenzó fabricando manualmente codos de 1/2. y poco a poco fue diversificando sus productos y adquiriendo la maquinaria necesaria ya que la demanda iba aumentando. Hoy, su fábrica de accesorios en PVC está completamente equipada, con hornos, cortadoras y más máquinas; para atender los pedidos de sus clientes. Al inicio compraba la materia prima en cantidades pequeñas y la transportaba en bultos colgados de los buses, al igual que sus productos. Con su esfuerzo, ha comprado una camioneta con la cual puede hacer las compras y distribuir sus productos de una forma más rápida y eficiente.

Comenzó elaborando y vendiendo sus productos únicamente con la ayuda de su esposa; él visitaba personalmente las ferreterías de Ibarra. Ahora sus manufacturas se encuentran en varias ciudades adicionales como: Atuntaqui, Otavalo, Cayambe, San Lorenzo y toda la provincia del Carchi. Últimamente también ubicó una distribución para las ciudades de Latacunga y Ambato; se enorgullece al decir que con la calidad de su trabajo ha obtenido la fidelidad y confianza de sus clientes. Otro aporte importante de su microempresa a la comunidad es la generación de empleo, mantiene 9 empleados fijos en la fábrica y 1 vendedor, todos los cuales son vecinos del sector.

La Cooperativa Artesanos llegó a su vida en un momento determinante para el crecimiento de su negocio. En el año 2003, durante una de sus visitas a la ciudad de Ibarra, el propietario de una de las ferreterías lo refirió a la cooperativa. Con muchas expectativas inició su relación crediticia con pequeños montos que le permitieron ir incrementando su capital de trabajo, más tarde le prestaron para adquirir maquinaria, y obtuvo su último crédito, de US\$ 5 000, dejando su vehículo en prenda. Cada mes vende a la Cooperativa sus cuentas por cobrar, con un valor aproximado de US\$ 6 000 y máximo a 45 días. Lo considera vital pues le permite cumplir oportunamente sus obligaciones y tener capital de trabajo para continuar la producción.

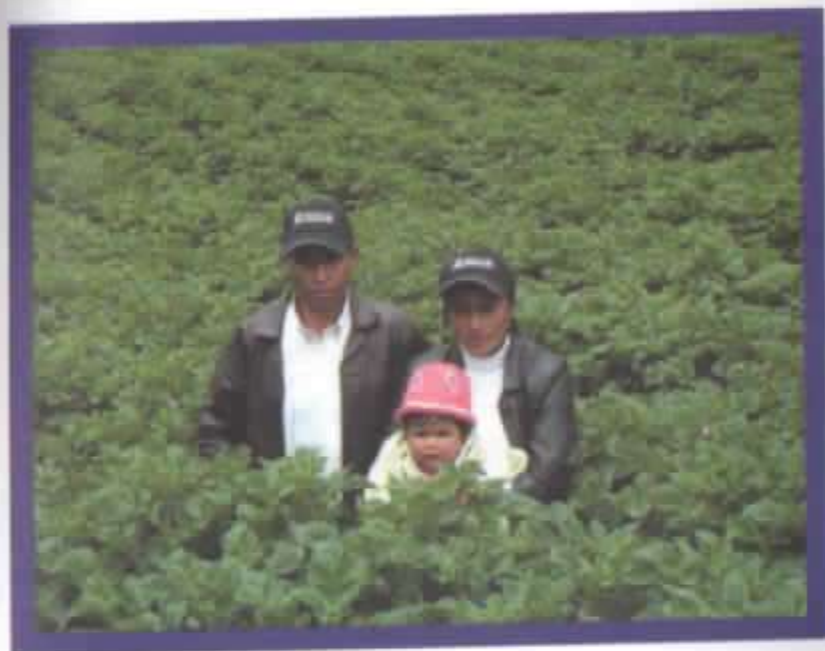
Fue un gran reto sacar adelante el negocio, con sólo estudios primarios. Su negocio mueve mensualmente sumas de dinero interesantes y ha sido cuestión de leer, asistir a algunos talleres de capacitación y auto-educarse. Don Enrique lleva una contabilidad acorde a las normas establecidas, emite facturas por sus ventas y paga puntualmente sus impuestos, todo indica que este emprendedor muy pronto será un gran empresario.

La integridad y el trabajo han sido la clave de su éxito, y le han permitido vivir cómodamente y brindar educación a sus hijas. Su rostro refleja la satisfacción de un trabajo bien hecho, que lo engrandece; además, no duda en preocuparse por capacitar personalmente a sus empleados sin temor de que le roben sus secretos o le pongan la competencia. Él considera que todos deben tener la oportunidad, como él la tuvo en su momento, para aprender bien un oficio. No cabe duda de que Enrique Cando es un ejemplo de superación.

Silvia Armas H.

Impulsadora del cooperativismo en Casa Grande

Rosa Pinchao Ayala,
socio de la Cooperativa Tulcán



Rosa Pinchao, a sus 33 años, está casada y tiene cuatro hijos de entre 9 meses y 12 años. Vive en la comunidad Casa Grande de la parroquia rural Julio Andrade, provincia del Carchi. Allí sus actividades agropecuarias son las que llevan el sustento diario a su hogar y le permiten educar a sus hijos.

Como socio de la Cooperativa Tulcán, su historia se inicia hace 19 años cuando, al terminar la escuela primaria, por diferentes razones decidió no continuar estudiando y dedicarse a trabajar en el campo. Ella cuenta que "desde muy guambra le gustó la agricultura y los animales"; ayudaba a sus padres y abuelos con las faenas diarias y a veces partía de jornalera para ahorrar un poco de dinero.

Cuando sus ahorros se incrementaron y escuchaba hablar sobre la Cooperativa Tulcán, a algunos vecinos del lugar a quienes veía prosperar, decidió pedir a su padre que la apoye y sea su representante para hacerse socia de la Cooperativa. Ante su insistencia el padre la apoyó y adicionalmente –para que tenga un oficio– le patrocinó los estudios de costura.

Su primer crédito de la Cooperativa, siendo aún menor de edad, fue para comprar una máquina de coser; posteriormente, obtuvo otro para comprarse una vaca lechera, y desde allí no ha parado. Su último crédito fue de US\$ 4 800 con garante personal, que usó para la siembra de 300 quintales de papas 'al partir'. Bajo esta modalidad ella pone la semilla y el trabajo y el partidario pone la tierra, el abono y el arado; al final las ganancias se reparten por igual. Gracias a sus grandes proyectos agropecuarios puede ofrecer trabajo a la gente más pobre del caserío, paga jornales justos y ofrece buena comida, por eso cree que nunca le faltarán manos para ayudarla en las faenas agrícolas.

El patrimonio que Rosa y su esposo han acumulado es producto de su esfuerzo y ayuda de sus padres y abuelos, tienen casa propia y una finca de 5 hectáreas con escrituras. A más de los cultivos de papas que son su mayor inversión poseen ganado de leche, marranos y otros animales menores. Con la diversidad de actividades que realizan y una pequeña huerta, la alimentación de la familia está garantizada.

Esta afanosa mujer campesina, ha podido valorar y comparar los servicios de la Cooperativa con los recibidos de otras instituciones que por montos similares le han pedido hipoteca. La forma de pago que convinieron es buena, pues cada mes cubre sólo intereses y con las cosechas va pagando el capital cada seis meses. Así no se hace tan grande el pago final. En el año 2005 cuando la Cooperativa por primera vez envió al ingeniero para que le haga una inspección de su casa, terrenos y cultivos le pareció que era mucho trámite y "preguntadera", ahora cree que eso le sirvió para coger

confianza en sí misma y en el Asesor a quién considera un consejero económico.

Por los beneficios que ha recibido de la Cooperativa recomienda a los vecinos, familiares y amigos que se hagan socios. Ella afilió a su madre, y sus hermanos son socios también, seguramente viendo el crecimiento y beneficios que ha obtenido.

Rosa es una mujer afanosa, ha demostrado a su familia y la comunidad que con actitudes positivas es posible salir adelante. Ahora piensa en tener lo suficiente para terminar de construir su casa, dar una profesión a sus hijos y comprar un carro que le permita sacar sus productos directamente a los mercados, donde seguramente puede obtener un mejor precio, en vez de vender a los intermediarios que le compran directamente en las parcelas. El testimonio de esta increíble mujer es un ejemplo para muchos agricultores que dejan ir sus sueños como si estos fueran irrealizables y prefieren abandonar el campo y partir a las grandes ciudades o al exterior en busca de un futuro mejor.

Silvia Armas H.

*El trabajo es su mejor
carta de presentación*

*Ramil Morocho Flores,
funcionario de la Cooperativa San Gabriel*



La Cooperativa San Gabriel nació en los años sesenta, impulsada por un grupo de 30 agricultores de la zona de El Capulí, comunidad rural cercana a la ciudad de San Gabriel, con el objetivo de apoyar con crédito a los campesinos del cantón Montúfar.

Ramil Morocho es un joven oriundo del sector quien, cuando terminaba sus estudios universitarios en Contabilidad y Auditoría, fue contratado como contador de la institución, en 1995. Él reorganizó el sistema contable con estándares técnicos y transparentes. En tres meses conquistó la confianza de los directivos, por su pro-actividad y profesionalismo, y fue promovido a Gerente. Asumió el nuevo cargo con el reto de recuperar la cartera

vencida para poder seguir atendiendo a los socios; pues la Cooperativa atravesaba una grave crisis de morosidad, por concentración de cartera en créditos agropecuarios.

Hasta el año 2000, los indicadores de la Cooperativa mejoraron notablemente, gracias a un arduo trabajo de recuperación de cartera y diversificación de mercados. En el 2001 buscaron dejar la rutina de ser cobradores y firmaron un convenio de Asistencia Técnica con Financoop y el Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte (PSFRSN). Iniciaron una etapa para capacitarse, desarrollar nuevos productos, conocer experiencias de instituciones similares, mejorar sus procesos y asumir nuevas tecnologías. Esto resultó en crecimiento de la Cooperativa y sus empleados. En mayo del 2001, al aliarse con Financoop, contaba con aproximadamente US\$ 134 000 en activos, una sola oficina y 760 socios activos; luego de seis años tiene dos oficinas adicionales, en la parroquia Julio Andrade y en el cantón Bolívar, activos por casi 2 millones de dólares y 3 300 socios activos (estos datos corresponden a septiembre del 2007).

Las capacitaciones y pasantías nacionales e internacionales que Ramil Morocho recibió, con el auspicio del PSFRSN y Financoop, representan un aporte que no se adquiere en ninguna universidad. No sólo han contribuido a sus conocimientos para el desempeño del cargo, sino a darle mayor seguridad y destrezas para sus relaciones interpersonales.

La Cooperativa se ha transformado y él es co-responsable del crecimiento y resultados alcanzados, especialmente en el periodo 2001-2005; por eso dice que la mejor carta de presentación que tiene es su trabajo. Como Gerente de la Cooperativa es muy reconocido en el medio, sin embargo se considera persona común y corriente que supo aprovechar las oportunidades que le brindaron para crecer profesionalmente. Siempre recuerda que viene de una familia humilde y, particularmente, se siente muy orgulloso de sus padres quienes siendo albañil y empleada doméstica, con esfuerzo y sacrificio lograron formar una microempresa para sacar adelante a sus seis hijos.

Este joven ejecutivo piensa que una de sus principales contribuciones a la Cooperativa ha sido conjugar las relaciones entre la Directiva, las instituciones de apoyo, el equipo de trabajadores y los socios. Ha conseguido que, pese al cambio generacional, los socios fundadores y el Consejo cooperen en busca de objetivos comunes, y que la Cooperativa no se quede rezagada de los cambios tecnológicos, innovación de productos, y apertura de nuevos mercados.

Un día de trabajo de Ramil Morocho comienza muy temprano ya que es adicto al trote matutino, para generar droga natural e iniciar el trabajo con alegría. En la oficina empieza con la revisión de su plan de trabajo diario y coordina con sus colaboradores las actividades para la jornada. Trata de no limitarse a la parte administrativa y de supervisión, hay ocasiones en que deja un espacio para el trabajo de campo, que le permite identificarse más con las necesidades de los socios, especialmente con aquellos de los del segmento rural.

Está empeñado en recuperar el espacio que ha perdido el ahorro como principio de solidaridad del Cooperativismo, es consciente de que muchos socios se limitan únicamente a completar el encaje y su ahorro es un poco forzado. Por eso su meta a corto plazo es rediseñar el producto de ahorros y que los socios vuelvan a ahorrar por convicción.

A sus 38 años, Ramil Morocho está casado, sus tres hijos estudian y tienen planes profesionales. Él desea que terminen una carrera universitaria. Espera proyectarse en el tiempo con expectativas de creatividad, autonomía y progreso, y aportar por muchos años más al crecimiento de la Cooperativa.

Silvia Armas H.

La agricultura y el cooperativismo son parte de su vida

*Hernán Garrido Pantoja,
funcionario de la Cooperativa Santa Anita,
agencia Las Parcelas en Mira*



Según él se define, Hernán Garrido tiene los oficios de agricultor y cooperativista. Este profesional nació hace 39 años en la comunidad Las Parcelas, del cantón Mira en la provincia del Carchi. Obtuvo la Tecnología en Administración de Cooperativas por la extensión de la Universidad Católica de Tulcán, y esta profesión le abrió las puertas para apoyar, en el año 1995, el nacimiento de la cooperativa que llevaba el mismo nombre de su comunidad.

La Cooperativa Las Parcelas surgió para ayudar con créditos para el desarrollo de inversiones productivas a los agricultores de la

zona. Este buen objetivo con que nació a la vez determinó que la cooperativa se debilita por lo cíclico de la iliquidez y la concentración del riesgo. Hernán Garrido, como gerente de esta pequeña cooperativa, decidió buscar soluciones para seguir operando en la zona y no dejar a los socios sin una fuente de ayuda para sus iniciativas. Así, a través de la asistencia técnica de la Caja Central Cooperativa Financoop, buscó la opción de una fusión con la Cooperativa Santa Anita, que operaba desde la ciudad de Cotacachi y que, en ese momento, buscaba alternativas para ampliar su mercado y profundizar sus servicios hacia el sector rural.

En el año 2005, las cooperativas Las Parcelas y Santa Anita decidieron unir esfuerzos y lograron fusionarse para continuar sirviendo a los cantones Mira y Espejo de la provincia del Carchi. Las dos personas que trabajaban en Las Parcelas pasaron a la Cooperativa Santa Anita que físicamente también se trasladó a un local más céntrico dentro del cantón Mira. Hernán Garrido decidió no ocupar el cargo de Jefe de la nueva agencia de la cooperativa fusionada, ya que siempre le agradó más el trabajo de campo y la relación cercana con los socios; él sabía que en una cooperativa más grande ya no podía ser el 'hácelo todo', como lo era en la anterior.

Con el soporte de Financoop y de la Cooperación Técnica Belga, recibió capacitaciones y pasantías nacionales e internacionales que lo han apoyado para que desde cualquier cargo que ocupe en la institución lo consideren como un profesional responsable y eficiente. Aproximadamente maneja una cartera de 850 socios con riesgo del 4% y un monto promedio de crédito de 450 dólares. El secreto de sus buenos resultados son las herramientas que le ha brindado la cooperativa. Y la calidad de la entrevista para el levantamiento de la información de los socios es clave para evitar la cobranza que es la tarea que menos le gusta. La experiencia en la Cooperativa y las visitas a otras organizaciones le han permitido borrar el paradigma que tenía como agricultor, de que se requieren subsidios, períodos de gracia y condonaciones para los créditos agropecuarios. Está consciente de que los campesinos

tienen varias fuentes de ingresos y de que el secreto del microcrédito rural está en adaptar la forma de pago y las cuotas al flujo y estacionalidad de los ingresos de la unidad familiar.

Hernán Garrido se considera un apasionado por las microfinanzas rurales y por el manejo de paquetes informáticos; gracias a su constancia en el autoaprendizaje maneja Excel avanzado con seguridad, y logra diseñar y adaptar herramientas para uso de toda la Cooperativa. Ha aprovechado las oportunidades para darse a conocer profesionalmente y, por la fama que ha logrado en el medio cooperativista, ha recibido propuestas económicas interesantes de otras instituciones. Pero su compromiso con los proyectos iniciados en la Cooperativa Santa Anita y el estar cerca de su familia son los factores que más pesan en el momento de tomar decisiones; además reconoce que su trabajo actual le permite vivir bien y sin limitaciones económicas.

Piensa que el cooperativismo ha impulsado muchos beneficios en el sector rural; ha ayudado a insertar principios democráticos en las comunidades, porque todos los socios son dueños y tienen los mismos derechos y obligaciones. Otro de los aportes que cree más importantes ha sido el desarrollo e implementación de los microseguros, que ahora están de moda; pero que las cooperativas iniciaron hace mucho tiempo. Los socios de la Cooperativa Santa Anita cuentan con seguros de desgravamen, accidentes, servicios médicos y muerte accidental, los cuales son muy valorados por los microempresarios y campesinos que no habían tenido este beneficio.

Los planes de Hernán Garrido son retomar su carrera profesional para obtener la licenciatura en Administración de Cooperativas, y terminar la casa para su familia (esposa e hijo). También continuar trabajando en la Cooperativa, con crecimiento profesional, y sin perder la sencillez que le ha sido característica.



Impulsor del desarrollo de las microfinanzas rurales en el Ecuador

La Caja Central Cooperativa Financoop, se constituyó a finales de 1999, como una alternativa de financiamiento al sector cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador. La conformaron cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES); también se adhirió a Financoop la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV).

En el año 2003, Financoop se incorporó al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros como entidad financiera cooperativa de segundo piso, de integración de servicios financieros y conexos del sector.

El objetivo principal de Financoop es la movilización, canalización y gestión de recursos financieros del sector cooperativo de ahorro y crédito, así como de otras instituciones de desarrollo, que promuevan y apoyen el fortalecimiento y desarrollo del sector, como entidades financieras locales, que coadyuvan al desarrollo de las comunidades; es decir apoyan su sustentabilidad competitiva.

A finales del año 2000 se concretó una alianza estratégica con la Cooperación Técnica del Reino de Bélgica (CTB), un proyecto orientado a las finanzas rurales. En el 2001 se inició el Programa de Servicios Financieros Rurales de la Sierra Norte (PSFRSN), focalizado en el norte de la provincia de Pichincha, Imbabura y

Carchi. El propósito general fue dinamizar la economía campesina, a través del fortalecimiento de los sistemas financieros rurales locales y cooperativas de ahorro y crédito.

El PSFRSN, cumplió exitosamente los siguientes retos, evaluados al término del 2005; los cuales Financoop continúa apoyando en su afianzamiento y ampliación:

- Desarrollar metodologías apropiadas de productos y servicios financieros en el sector rural.
- Implementar indicadores de desempeño de las instituciones locales, mediante la transferencia de tecnología financiera y herramientas de gestión.
- Desarrollar y adecuar, a través de las cooperativas en el sector rural, productos y servicios financieros que tiendan a mejorar las condiciones de vida de sus socios.
- Implementar un "fondo de crédito semilla" orientado al sector microempresarial rural, a través de las cooperativas de ahorro y crédito locales.

Financoop como organismo de segundo piso, desarrolló estrategias y acciones tendientes a solventar exitosamente los desafíos propuestos que se refirieron a:

- Identificación de las cooperativas de ahorro y crédito potenciales ubicadas en la zona de influencia del PSFRSN: Carchi, Imbabura y Norte de Pichincha.
- Socialización del proyecto con las cooperativas locales, sus directivos y ejecutivos.
- Procesos de análisis situacional de las COAC. Procesos de planificación estratégica.
- Revisión, replanteo y desarrollo de productos y servicios financieros apropiados al sector microempresarial rural.
- Desarrollo e implementación de tecnologías de servicios financieros al sector microempresarial rural.
- Desarrollo de procesos de capacitación, talleres a funcionarios y directivos de las cooperativas locales.
- Documentación de procesos.
- Implementación de líneas de crédito orientadas específicamente a los microempresarios del sector rural.
- Monitoreo de desempeño y de impacto socioeconómico al sector rural.

Las cooperativas de ahorro y crédito que formaron parte del PSFRSN y mantienen estrecha relación con Financoop, son: Pablo Muñoz Vega Ltda., Tulcán Ltda., 23 de Julio Ltda., Coprogreso Ltda., San Gabriel Ltda., Artesanos Ltda., CACMU Ltda., Santa Anita Ltda., San Antonio Ltda. y Huaycopungo Ltda.

La asistencia técnica, la capacitación y la implementación del Fondo de Crédito, fueron claves del éxito del PSFRSN, con impacto destacado en las entidades cooperativas locales y muy fundamentalmente en sus asociados. Esto les permitió, en un inicio acceder a servicios financieros y luego mejorar sus niveles de vida: sus hijos pudieron asistir al colegio; mejoraron su autoestima, y generaron empleos en sus microempresas, incorporando fundamentalmente a integrantes de la familia y su entorno.

En el PSFRSN, hubo cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y Cooperativas bajo la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC). Las de la DNC fueron el mayor desafío y satisfacción, al lograr muy buen nivel de desempeño y crecimiento de sus funcionarios, y establecer productos y servicios financieros a sus asociados a la misma altura de las cooperativas controladas por la SBS.

El PSFRSN permitió capacitar aproximadamente a 1 000 microempresarios en gestión microempresarial, procesos de producción, mercadeo, apoyo a grupos de artesanos, manejo de empaques, embalajes, banca comunal, y otros asociados con sus actividades, de acuerdo a la demanda de los diferentes grupos.

En las cooperativas no reguladas, el impacto del programa entre diciembre del 2003 y septiembre del 2007 se refleja, sobre todo, en las captaciones que pasaron de 1,2 a 4,8 millones de dólares y en la cartera colocada que se incrementó de 1,9 a 7,0 millones de dólares.

A través del PSFRSN, se impulsó la creación de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR), actualmente conformada por 8 asociadas, con el propósito de lograr sinergias de experiencias y competencias para afianzar el nivel de desempeño de las cooperativas locales.

Los testimonios que se detallan, dan ejemplo de tantas historias que fundamentalmente se construyen, por el 'milagro' del acceso a servicios financieros rurales, de los cuales las cooperativas de ahorro y crédito locales han sido y son sus impulsoras.

Los créditos otorgados por las cooperativas a sus socias/os, permitieron que muchos de ellos mejoren su calidad de vida. Tuvieron posibilidad de que sus hijos puedan acceder a una educación salud y nutrición más dignas; se mejoró su actividad productiva y se pudo establecer sinergias de desarrollo económico y social en sus zonas de influencia.

El proyecto PSFRSN, es un espacio en la historia de las cooperativas, porque en este lapso se ha realizado una verdadera transformación que implica fuerza de decisión, sacrificio constante, servicio comunitario eficiente, transformación tecnológica, creación empresarial, fortalecimiento de iniciativas privadas y la expresión pragmática del cooperativismo.

La experiencia exitosa alcanzada en el PSFRSN, nos impulsa y compromete a seguir trabajando en el fortalecimiento y desarrollo de las entidades cooperativas locales, así como a ampliar nuestro campo de la Sierra Norte a la Costa, en Manabí y Esmeraldas y a continuar en todo el país.

Financoop, ve con mucho optimismo el desarrollo de las cooperativas, su compromiso con la comunidad, su mejoramiento de desempeño y oferta de servicios financieros en sus localidades de operación. La inclusión y la accesibilidad son su quehacer cotidiano al cual estaremos siempre orientando y apoyando con una visión de solidaridad competitiva, en nuestra calidad de ente cooperativo financiero de segundo piso.

Winter del Castillo
Oficial de Proyectos

Marín Bautista
Gerente General

Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)

Una estrategia del programa:

Apoyo a las familias de pequeños
caficultores de Manabí

MAGAP - AGECI - CTB - CORECAF

Una alternativa viable para trabajar en zonas rurales empobrecidas

1. Antecedentes del Proyecto Café Manabí.

El Proyecto Café Manabí (PCM) es el programa de apoyo a las familias de pequeños caficultores de Manabí, conformado según Convenio específico del 23 de julio del 2004, entre el Reino de Bélgica y la República del Ecuador. El ministerio de tutela es el Ministerio de Agricultura y Ganadería, la institución ejecutora es la Corporación Ecuatoriana de Cafetaleros (CORECAF) en la cogestión participa la Cooperación Técnica Belga (CTB).

El Proyecto Café Manabí es un programa de desarrollo rural que tiene como objetivo global el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias caficultoras de Manabí, mediante un verdadero empoderamiento de los actores permanentes, es decir de las familias caficultoras y sus organizaciones; basándose en 4 componentes: a) producción de café; b) producción diversificada; c) comercialización y calidad; d) fortalecimiento socio-organizativo con enfoque de género.

La CORECAF por medio del proyecto impulsa una política de diversificación de cultivos orientada hacia la seguridad alimentaria (producción diversificada). Esta estrategia requiere un sistema que movilice los recursos locales en cuanto a inversión y crédito, lo cual se ha logrado por medio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC). Este componente conlleva fortalecer una estrategia de gestión financiera rural alternativa acorde al enfoque del desarrollo cafetalero y a la dinámica de las pequeñas economías campesinas que son, en general, el soporte del sector cafetalero en el país. El éxito de un programa o alternativa financiera está en relación a la viabilidad social, técnica, administrativa y financiera, y debe ser sostenible en un mediano plazo y con costos razonables, razón por

la cual el sistema de CRAC, necesita estar vinculado a una o varias entidades financieras locales.

2. Estrategia del PCM en las microfinanzas

El PCM contrató a Financoop para que efectúe en el año 2006 un estudio sobre la identificación de servicios financieros y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en la zona de influencia, el cual ubicó los siguientes aspectos como determinantes:

- No hay en la zona presencia importante de instituciones financieras reguladas que sean viables y estén dispuestas a trabajar con una metodología de Cajas y/o en zonas rurales. Existen varias instituciones financieras pequeñas no reguladas (Cooperativas y Fundaciones) que operan dentro de la zona de influencia y otras con trabajo a escala rural fuera de la zona. Estas instituciones, en su mayoría, no manejan una metodología para trabajar con cajas; otras que sí la tienen concentran su trabajo en las zonas urbanas, con alcance hacia las cabeceras cantonales, y otras tienen profundidad rural pero en sectores diferentes a los que trabaja el PCM.
- En pocas zonas se identificó la existencia de servicios financieros, los cuales son proporcionados por agentes locales informales. Principalmente, cajas o bancos comunales presentes, los cuadros², fondos mortuorios, chulqueros, y comerciantes. Estas instancias informales cumplen un rol fundamental, al constituirse en la fuente de recursos para 2 aspectos básicos: Atención de emergencias, con créditos para cuidados de salud o pequeñas cantidades de dinero para solventar necesidades de consumo, y el otro de créditos productivos, principalmente de apoyo para la cosecha. El comerciante es

² Son instancias informales de crédito mediante las que un grupo de personas decide aportar 10 dólares, para prestarse el dinero entre los miembros, sistema usado en zonas rurales de la provincia de Manabí.

un mecanismo de gran explotación para los habitantes de las zonas rurales marginales quienes, al no contar con alternativas de financiamiento, se ven obligados a acceder al intermediario. Éste facilita un adelanto de dinero a cambio de que se descuente en la cosecha del café. La ganancia de esta instancia informal se da por 3 vías: por el precio ya que queda comprometido a vender a aquel que establece el intermediario; en cuanto a la cantidad disponiendo de pesas injustas, y en algunos casos incluso cobrando interés.

- Las necesidades financieras de los pequeños productores de café identificadas fueron para: emergencias, consumo (en especial para alimentación del mes) y productivas. Estas últimas divididas en 2 aspectos: el primero orientado a apoyar la actividad económica principal de la familia, ligada esencialmente al jefe del hogar, que se caracteriza por demandar montos altos, y el segundo para actividades complementarias, en especial crianza de animales menores (gallinas, cerdos), tienda de víveres o ventas ambulantes, generalmente administradas por la mujer del hogar.
- Las necesidades de financiamiento de consumo, emergentes y para actividades productivas complementarias a la principal se solventan con montos de créditos menores a US\$ 200 que, junto a la dispersión y profundidad rural de las zonas de intervención, hacen imposible trabajar créditos individuales como estrategia de financiamiento directo para la diversificación productiva.
- Este tipo de demanda al concentrarse en montos pequeños no es representativo para las entidades financieras formales. Las CRAC, entidades financieras locales cercanas, son las que facilitan el acceso a estos fondos pequeños, orientados a las actividades productivas alternativas, así como a cubrir emergencias y al consumo.



La orientación técnica se basa en 2 aspectos: La necesidad de movilización de recursos para financiar las demandas de fondos de los pequeños productores rurales y un componente de asistencia técnica.

2.1 La movilización de los recursos locales

En el ámbito de las CRAC se procura movilizar el recurso local de los socios por medio de pequeños aportes de estos para formar la Caja, son aportes continuos que tienen el carácter de una especie de accionariado, que no puede retirarse pero sí es vendible. Los recursos son administrados por los mismos socios y se orientan a satisfacer las necesidades de aquellos socios deficitarios de recursos, quienes los usan para actividades productivas de diversificación, de consumo, y en emergencias.

Sin embargo, en el año hay meses con fuerte demanda de financiamiento⁸ en que los recursos locales de las Cajas no son

⁸ Las fuertes demandas de recursos se tienen en los meses de invierno entre diciembre y febrero, meses que se destacan por poco ingreso, mucho trabajo y alta inversión.

suficientes y, además, las CRAC están formadas por socios que no sólo requieren cubrir pequeñas necesidades de financiamiento⁴. Se procura satisfacer estas necesidades por medio de las instituciones financieras de la localidad, que en este caso son 2 Cooperativas de Ahorro y Crédito⁵. La relación de la cooperativa hacia la CRAC está dada en el otorgamiento de financiamiento directo, y de créditos más altos para socios individuales de cada CRAC que califiquen. La existencia de esta relación entre Caja y Cooperativa de Ahorro y crédito (COAC) permitirá que las Cajas sean atendidas cuando el proyecto finalice, y provee la existencia de una instancia de apoyo, y control en el tiempo. El tercer nivel del financiamiento lo da el fideicomiso Servicios Financieros Rurales, para garantizar la existencia de una instancia a la cual la Cooperativa debe rendir cuentas de su gestión. Este fideicomiso procura asegurar la continuidad de la línea de crédito aun cuando el proyecto fenezca.

2.2 La asistencia técnica

La asistencia técnica como componente no reembolsable del proyecto está orientada hacia 2 instancias principales:

1. La cooperativa con el fin de que ésta pueda asumir la metodología de Cajas y
2. Las CRAC para que éstas puedan conformarse de una manera sólida.

La CORECAF proporciona esta asistencia técnica, por medio del Proyecto Café Manabí, hasta la finalización del PCM, cuando se considera que la cooperativa debe haber asumido la tecnología y estará en capacidad de continuar el proceso por sí sola.

⁴ En la práctica, las CRAC al atender cerca máximo financiamientos de US\$ 500, dejan de lado la actividad principal en la fuente de ingreso, ya que esto demanda montos superiores.

⁵ Las Cooperativas de Ahorro y Crédito presentes en la zona de influencia y que tienen convenio con el PCM son: la Cooperativa Abdon Calderón y la Cooperativa Obrero.

3. Consecuencias e impacto

La primera CRAC fue constituida el 30 de mayo del 2007, en la comunidad de Palo Largo, parroquia Ayacucho del cantón Santa Ana, y en sus 5 meses de funcionamiento, ya se identifican algunos de los efectos que ha logrado.

- El primer nivel de impacto fue demostrar que es factible realizar la propuesta basada en movilización de recursos locales en las zonas rurales pobres del Sur de Manabí. A las primeras reuniones de bastantes grupos llegaron de 26 a 30 personas pero para constituirse se redujeron a entre 10 y 15 personas por CRAC. Muchos asistieron pensando que el proyecto iba a otorgar créditos para apoyar la actividad; pero cuando vieron que la estrategia se sustenta en el esfuerzo propio varios desistieron. Pese a ello, las Cajas están mostrando lentamente un crecimiento de socios. Siempre se pensó que lo que las áreas rurales necesitaban era crédito pero esta estrategia ha demostrado, en 5 meses, que lo requerido es un sistema que permita movilizar los recursos locales. Hasta el mes de octubre del 2007 se han logrado movilizar US\$ 5 298 en 19 CRAC con un total de 249 socios, sin inyectar todavía crédito de parte del proyecto. Esto significa que son fondos propios de la gente y no se han usado todavía los recursos del Fideicomiso, debido a que se encuentran en la etapa de formación. Se espera que la demanda de crédito aumente y por tanto la necesidad de recurrir a fondos externos, para los meses de invierno, cuando la gente se dedica a las siembras de ciclo corto.
- Cambio en el concepto del rol de los sistemas financieros de necesitados de crédito a inversionistas. Un concepto fundamental de la tecnología es: que los socios de las CRAC no están ligados a las Cajas para obtener créditos

sino porque son dueños; han aportado sus capitales y han contribuido a formarlas. Han trabajado, con el acompañamiento técnico, su propio reglamento y han definido en él sus normas de funcionamiento. Esto permite generar propiedad en el socio lo cual se evidencia en el cambio de concepto. La tecnología tradicional de bancos comunales mantiene al socio como un sujeto de crédito y a la Caja o banco comunal como un sistema para solventar la necesidad del financiamiento, entonces el socio es un demandante de crédito y como tal requiere tasas de interés lo más bajas posible⁶. Mientras que el nuevo enfoque reflexiona que los socios son dueños del dinero y que por lo tanto, no pueden regalarlo. Creándose una sana dicotomía se debe cobrar las más altas tasas de interés porque somos dueños de la Caja, pero como usuarios del crédito debemos pagar esa tasa. Esto se resuelve en el reglamento estableciendo una tasa de interés adecuada al medio. En las CRAC nuevas, estas tasas de interés están entre el 3 y el 5% mensual⁷, son consideradas por los socios como tasas justas y más que todo son definidas por ellos, que es lo que da la validación moral.

- El nivel de apropiamiento trae sus consecuencias anexas, por un lado la CRAC se consolida fuertemente y mucho más que en una metodología tradicional de bancos, en que, por lo general, los socios están unidos por el crédito y cuando éste falla se usa la garantía solidaria. O sea, la tecnología tradicional de bancos comunales acude al beneficio individual (recibir un crédito) para mantenerlos cohesionados y cuando sale mal aplica la solidaridad (si alguien no paga toma de los ahorros del grupo para cancelar la deuda); en tanto que la metodología aplicada

⁶ Esto se puede evidenciar con la Caja de Capatzené que tiene como finalidad ayudar al agricultor; por lo tanto la tasa de interés de esta Caja es del 1% mensual. Lo propio ocurre con la CRAC 22 de Junio que nació de un proceso anterior llevado por Prodesagro y que dispuso a los socios a ser usuarios y no dueños de la CRAC, pese a la intervención de los técnicos y la reflexión hecha sobre las tasas, se mantiene la tasa de interés decidida por ellos que es de 1,7% mensual.

⁷ Esta reflexión sobre tasas de interés es anterior al cambio que sobre regulación de tasas establece el Banco Central, con la nueva normativa, las tasas de interés se reducirán a niveles del 2% mensual.

usa el beneficio individual para fortalecer la solidaridad, sólo el aporte de todos puede hacer que un socio tenga un crédito y no abandona el uso de la solidaridad cuando las cosas van mal, sino más bien ahí refuerza lo individual del crédito, pues éste deberá ser cancelado por el individuo o su garante, ningún miembro de la CRAC le "dará cancelando" su crédito.

- Otra de las consecuencias es que, mientras la teoría tradicional tiende a hacer que la Caja siempre dependa de la entidad financiera, la tecnología aplicada genera independencia. La relación entre CRAC y Cooperativa se dará en la medida que las 2 instancias mantengan vinculaciones que hagan ganar a ambas. Quizá uno de los riesgos más críticos de la metodología es que se fortalezca tanto la autonomía de una Caja que pierda su rumbo y considere que puede manejarse sola. El crear entidades financieras no formales no conlleva el mejoramiento de los servicios financieros en sí; más bien puede conducir a la generación de fuentes de estafa y de fraudes. Por ello estas instancias informales son fundamentales para dar servicios financieros en áreas rurales, pero siempre deben estar apoyadas y vigiladas por una entidad financiera, que garantice una adecuada administración y supervisión.
- Se rompió el mito de que los pequeños productores de café del sur de Manabí no pueden ahorrar, porque son pobres. El estudio preliminar mostró que esta afirmación era falsa al identificar más de 2 000 fondos mortuorios legalizados que funcionan en la provincia de Manabí. La metodología de CRAC demuestra que no existen sistemas que faciliten el ahorro y la inversión. Rodolfo Sánchez, socio de la Caja San Pablo, resume la lógica del campesino: "¿Cómo podemos ahorrar en las entidades financieras si para ahorrar US\$ 10 tengo que gastarme US\$ 10, US\$ 5 por el diario que dejo de

percibir al ir a la ciudad y US\$ 5 entre transporte y alimentación?". Ahora tenemos cerca la Caja y nos permite tener un dinero guardado. El compromiso del campesino con la CRAC se ha direccionado a invertir más que a ahorrar, no se centra en el ahorro que es mínimo y ni siquiera se lo quiere promover. El compromiso es simple, cada socio debe tener una aportación inicial, definida por la asamblea (que fluctúa entre US\$ 5 y US\$ 15) y compromiso de aportes mensuales (que van de 25 centavos a US\$ 5 por mes). Las entrevistas con socios de las CRAC definen que antes de la existencia de éstas no había cómo ahorrar o invertir y a partir de su creación la gente dispone de un lugar donde puede invertir pequeñas cantidades de dinero.

- Otro de los impactos eminentes es la incorporación de la mayoría de los socios al acceso al crédito. Son pocos los socios de las cajas que han tenido la posibilidad de créditos antes de la creación de éstas⁸. Principalmente los hombres han tenido oportunidades en el Banco de Fomento, las cooperativas, varios en otras cajas y otros en los intermediarios. En cuanto a las mujeres la gran mayoría antes de la creación de las CRAC no ha tenido acceso a créditos.
- El análisis de la orientación del crédito también es interesante, el financiamiento de actividades de consumo ha permitido que los socios se liberen del intermediario y del comerciante, gracias al crédito de emergencia. La CRAC de Guarumo ha otorgado una serie de créditos de US\$ 15 cuyo impacto no es factible cuantificar; pero uno de ellos se utilizó para formalizar una relación de unión libre que duraba 3 años, otro fue para mejoramiento de vivienda. Antes del financiamiento de la CRAC, Carmen Celorio tardaba cerca de un año para tener el chanco listo para la venta, pues

⁸ Las estadísticas indican que de una muestra de 267 socios de CRAC, sólo el 6% dispone de información en el libro de créditos, esto en el último año, y el 13% en los últimos tres años.

debía alimentarlo con lo que disponía del medio; al haber accedido a 2 créditos de US\$ 50 y a uno de US\$ 100, pudo adquirir balanceado y aumentó su utilidad. Si bien los montos de crédito no son significativos, su posibilidad de acceso mediante las cajas facilitó que una chica se case; una familia mejore su hogar; una madre de familia aumente sus ingresos... Y todo con el uso de sus propios recursos.

Las dos historias a continuación relatan algunos pequeños cambios que se empiezan a evidenciar en el mejoramiento de las condiciones de vida de los socios de las CRAC.

*Econ. Juan Ortiz
Consultor de Microfinanzas*

Nuevas alternativas de negocios en las zonas rurales

*Trinidad Domo,
primera socia con crédito de una CRAC*



Madre abnegada de 4 hijos, esposa de un agricultor, que escuchó de la existencia de la CRAC por el presidente de la misma.

Su actividad principal, eran los quehaceres domésticos, mientras el esposo y su hijo destinaban su tiempo a las faenas agrícolas. A partir de su ingreso en la caja, hace 5 meses, ha solicitado 3 créditos cada uno de US\$ 50, y este dinero le permitió, poner su tiendita.

Su casa es estratégica para ello, pues se encuentra frente a la iglesia y está en medio de las canchas de voley y fútbol. Ahora, gracias a la Nueva Caja de Palo Largo, doña Trinidad montó su

tienda de víveres y ha invertido los créditos en comprar arroz, colas, huevos y otros productos que vende en la comunidad.

Puede atender su tienda mientras está haciendo los quehaceres normales, que son su responsabilidad. Las cosas han mejorado al tener una alternativa de ingresos con la cual contribuir para el sustento del hogar.

El negocio apenas tiene 2 meses y es pequeño, el esposo la ayuda con las cuentas pues anota en un cuaderno las ventas que se realizan.

Dña Trinidad es optimista del futuro de su negocio, espera ampliarlo para ofrecer más productos y que le permita vender más, para mejorar con ello la situación de su familia.

Esto lo puede conseguir si la caja también crece, y la perspectiva de Dña Trinidad es ver la caja con más comodidades y con más dinero para poder prestar.

Comparte ese pensamiento el presidente de la caja, don Julio César García, quien espera que sea una instancia financiera que sirva a escala de toda la parroquia.

La Nueva Caja es la primera CRAC conformada por el Proyecto Café Manabí y fue creada el 30 de mayo del 2007, con apenas 14 socios que aportaron con US\$ 10. A fines del mes de octubre del 2007, cuenta con 22 socios, 12 de los cuales son mujeres, y maneja un activo total de US\$ 1 003. Durante sus 5 meses de gestión, ha realizado 40 operaciones de crédito por un valor total de US\$ 1 906. Están pendientes de cobrar US\$ 830 en 21 créditos (cartera vigente), y todos los pagos se reciben puntualmente. El 80% del monto de los créditos concedidos se ha destinado al financiamiento de actividades productivas, en especial de comercio.

Econ. Juan Ortiz
Consultor de Microfinanzas

Aumento de la productividad en la crianza de chanchos

Carmen Celorio,
socio de la CRAC "Las Delicias"



Mujer de 30 años de edad, casada hace 12, tiene 3 hijos pequeños. Terminó la primaria, su actividad principal son los quehaceres domésticos, pero ayuda a su esposo que es agricultor, con la crianza de animales menores principalmente los chanchos.

Ella se dedica a dar la alimentación a los chanchos. La tarea de limpieza de las chancheras es de su esposo y la cumple luego de los quehaceres agrícolas. El esposo está renovando los cafetales con el apoyo del Proyecto Café Manabí y, en tanto la renovación comience a generar ingresos, la crianza de chanchos se constituye en una importante fuente de ingresos en especial para ayudarse en los gastos del hogar.

Años atrás, comenzaron con puercos cholos: se compran pequeños y se los engorda, para luego venderlos con alguna ganancia. Hace 3 años cambiaron a la crianza y engorde de puercos finos de doble jamón, y del producto de la venta han invertido en nuevas puercas para hacerlas parir y no tener que comprar los chanchos pequeños.

Doña Carmen supo de la CRAC Las Delicias por su presidente, don Sixto Amador. Esta Caja fue formada en septiembre del 2006 mucho antes de la intervención del PCM. Nació del fondo mortuario, con el apoyo del programa MCCH. El compromiso de la gente era aportar 50 centavos para capital y 25 centavos para gastos, para garantizar los créditos que otorgara el MCCH. En ese tiempo la Caja no daba préstamos sino que financiaba los gastos para otras actividades de beneficio; por lo cual tenía más gastos que ingresos. En agosto del 2007, la Caja se puso en contacto con la Cooperativa Calderón y, con la estrategia de CRAC del PCM, comenzó a otorgar financiamiento.

Por medio de la Caja, Carmen ha accedido a 3 créditos. El primero de US\$ 50 que utilizó para cancelar deudas que tenía en otro lado; el segundo, también de 50 y el tercero de US\$ 100 los usó para comprar alimento balanceado para los chanchos. Antes sin la Caja tenía que cebar los animales con lo que la finca producía, esto hacía que su engorde tome cerca de 1 año. Ahora ha reducido el tiempo a 6 meses, y piensa vender en US\$ 250 a US\$ 300 cada uno de los chanchos que tiene. Ella espera que este proceso siga mejorando; también considera que la crianza de gallinas es una buena alternativa, pues se venden de vez en cuando.

Piensa que la CRAC va a crecer bastante, ya que ha logrado tener US\$ 286 con un aporte de 50 centavos. Han reflexionado que este aporte es muy bajo y decidieron aumentarlo el año que viene a US\$ 5 por socio por mes. Ella dice: "Tenemos dinero y con lo que falta por dar y los intereses de los créditos, uff estaremos bien".

Anteriormente la Cooperativa Codesarrollo les prestó US\$ 400 mediante grupos solidarios, pero otros miembros quedaron mal y les cerraron el crédito a todos. El financiamiento con la Caja es fácil, rápido y en la comunidad. La CRAC además ha permitido ahorrar. Según Carmen "Nunca han ahorrado, y ahora con la Caja como quiera ahorramos, y el dinero está guardadito. Sin la Caja no hubiera sido posible ahorrar. Nunca hemos ahorrado nada pero ahora es posible hacerlo mes a mes".

Econ. Juan Ortiz
Consultor de Microfinanzas



Fundación Alternativa

abriendo puertas

Gestión empresarial para MYPES

Experiencia en el fortalecimiento de la Cadena Productiva de la Titora

¡Todos los días negociamos y resolvemos diferencias!

Página web: www.fundacionalternativa.org.ec

Dirección: Paul Claudel N41-61 e Isla Pinzón
(Urbanización Jipijapa)

Teléfono (593 2) 226 4484

Quito - Ecuador

*Senderos que dan cuenta
de aprendizajes***Experiencia en gestión empresarial para MYPES**

El Programa Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte representó para Fundación Alternativa una gran oportunidad para iniciar la gestión empresarial de unidades productivas rurales y para consolidar nuestra especialidad en microfinanzas.

Conscientes de las probadas limitaciones que ha tenido la inversión en estrategias tradicionales de "capacitación", decidimos asumir el reto de aprender, junto a especialistas y productores comunitarios, nuevas competencias para desarrollar un *Modelo de Gestión de Calidad con Enfoque de Cadenas Productivas*.

Como "modelo", entendemos al conjunto de experiencias que se van haciendo, deshaciendo, modificando, según la realidad de quien enfrenta el día a día de la empresa comunitaria y que, por ende, no hay fórmulas secretas ni recetas mágicas que esconder.

Sintetizamos los senderos recorridos en este campo alrededor de tres dimensiones del quehacer de Fundación Alternativa, que han detonado procesos y resultados innovadores:

- I. decisiones organizacionales visionarias y oportunas, que han permitido marcar en el tiempo varios hitos institucionales;
- II. impulso a la gestión del conocimiento junto a un equipo profesional, con gran compromiso con el desarrollo humano y sostenible, que a diario demuestra su deseo de superación y su pasión por la transferencia de conocimientos;
- III. la confianza de socios estratégicos, clientes y prospectos, quienes nos retroalimentan sobre la orientación y ajustes que exige el mercado.

I. Decisiones organizacionales visionarias y oportunas

AÑO	HITOS	APRENDIZAJES
1991	Año de constitución	Empresarios y personal del mundo del desarrollo aunar visiones para iniciar propuestas centradas en responsabilidad social-empresarial, comunicación para el desarrollo y microfinanzas.
1995-2006	Promotora Social de Banco Solidario	Aporte sostenido por más de una década en la creación y desarrollo de Banco Solidario; en su cultura organizacional y el desarrollo de su recurso humano.
1996	Creación de Enlace Más - Centro de Capacitación y Desarrollo Organizacional	El centro impulsa procesos de gestión del conocimiento y organizacionales eficientes centrados en el recurso humano y en el respeto a la cultura organizacional. Hemos aprendido a sistematizar procesos, evaluar acciones, diseñar y re-diseñar productos y servicios, mantener la memoria histórica de la gestión organizacional o empresarial.
2001	Crédito para microempresas de subsistencia impulsado con la metodología de Grupos Solidarios Ampliados.	Diseño y sistematización de experiencia crediticia propia, a partir de un fondo capitalizable de origen blando (PL 480 /JS AID).
2001-2006	Co-ejecutora del Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte	El principal componente de este Programa era el diseño y la ampliación del acceso a servicios financieros rurales de ahorro y crédito. Un componente pequeño pero importantísimo comprendió la provisión de servicios de asistencia técnica empresarial con enfoque de cadena.
2004	Metodología de Autoaprendizaje: Mujeres rurales y crédito. Del Crédito Solidario al Crédito Mutuo.	Diseño y desarrollo de componentes educativos sobre "empresarialidad" (IICA), derechos y salud reproductiva, ligados a servicios microfinancieros. (UNFPA).
2004-2007	Modelo de Gestión de Calidad con enfoque de cadena.	Creación y consolidación de la Empresa Totoro Sisa. Cambio la autopercepción comunitaria sobre su nivel de autoestima. Del "no" al "sí" se puede. Apoyo a la creación de Asociación Tauri y Semillas (agroalimentaria) y de Rey Mota Kucha (turística).
2007	Otras iniciativas articuladas al campo del desarrollo empresarial-social.	Proyecto de Turismo Responsable "De la Nieve al Manglar" CARE-Ministerio de Turismo - Regional Norte - F. ALTERNATIVA
2007	Piloto de aplicación de modelo crediticio ligado al "bono productivo".	Laboratorio experimental
2007	Proyecto Pool de ONG	Microfinanzas... más que finanzas. Una concepción concertada de estrategias de fortalecimiento de un colectivo de ONG que administran cartera de microfinanzas, haciendo desarrollo sostenible. ALTERNATIVA - CEPESIU - UCADE. En negociación

II. Gestión del conocimiento, punta del ovillo para la innovación

El desarrollo del *Modelo de Gestión de Calidad con Enfoque de Cadenas Productivas* marca senderos dentro de una **espiral de conocimientos**.

Sendero 1: Aprendimos a identificar servicios con enfoque de cadena y con base en la demanda, con el acompañamiento de colegas del Proyecto MCCH-Ofiagro, quienes modelaron para nosotros el levantamiento de la primera cadena de lácteos en Cayambe. Nos hemos nutrido progresivamente con los esfuerzos de sistematización sobre encadenamientos de parte de Asocam, SNV, Intercooperación, BID, entre otros.

Sendero 2: Constatamos que NO ESTAMOS SOLOS, que hay que aprender a SUMAR ESFUERZOS... CONSTRUIR SUEÑOS. *Aprendemos de los otros y los otros aprenden de nosotros.*

Alternativa siempre ha practicado la búsqueda de sinergias.

A medida que fuimos desplegando acciones en las cadenas productivas de lácteos, artesanías con fibras naturales y bordados, juntamos esfuerzos con la Casa Campesina de Cayambe, la Escuela Politécnica Nacional, la Junta Parroquial de San Rafael de La Laguna, la Asociación de Totoreros Makipurashun, los artesanos de las comunidades de Cachiviro, Huayco Pungo, Cuatro Esquinas, Tocagón y la Unión de Comunidades Indígenas de San Rafael de la Laguna (UNCISA).

El sector formativo y empresarial con visión social, conformado por la Pontificia Universidad Católica Sede Ibarra PUCE-I, Proyecto Instruct-Ecuador, Fundación Formena, han sido claves.

Se optimizaron los recursos de la cooperación financiera y técnica con Cooperación Técnica Belga (CTB), Cooperación Técnica Alemana (GTZ), Corporación para la Promoción de Inversiones (CORPEI), Banco Mundial, entre otros.

Sendero 3: Junto con la PUCE-I, la Junta Parroquial de San Rafael de la Laguna y otros actores locales, apoyamos la constitución de Totorá Sisa Sociedad Civil y Comercial; empresa comunitaria, insertada a las orillas del Imbakucha-Lago San Pablo, que nace de las aspiraciones empresariales de las comunidades indígenas artesanas de la Parroquia San Rafael de la Laguna, Otavalo-Ecuador.

Nuestra intervención en la microempresa Totorá Sisa ha fomentado, consolidado y socializado prácticas y metodologías exitosas de gestión empresarial comunitaria. Con apoyo de la Unidad de Servicios Empresariales de la PUCE-I, la gerencia de Totorá Sisa y el equipo operativo se desarrolló el proceso de gestión bajo Norma ISO; así se convirtió la empresa comunitaria en pionera de la aplicación de procesos productivos con estándares de calidad en la zona.

La innovación tecnológica y la capacitación estructurada en el trabajo tienen relevancia especial, por la activa participación de productores-artesanos y sus familias como estrategia para mejorar el nivel de empleo, así como los ingresos y la calidad de vida de los productores de totora.

Sendero 4: En la implantación del sistema de gestión de calidad la empresa funcionó con una estructura institucional mínima: gerente y asistente administrativa.

El método para esta fase consistió en aplicar los procesos utilizando procedimientos y registros. Este período fue de aprendizaje, experimentación y validación de los procesos. Se aplicó el principio de aprender-haciendo, lo cual exigió planificación, respeto a la cultura indígena -en cuanto a manejo del tiempo y otros

recursos- y capacidad de adaptación a esa dinámica de parte de los técnicos que acompañaban el proceso.

El equipo estudió en forma sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado en cada uno de los procesos. Estableció las responsabilidades y obligaciones para manejo de cada una, analizando y midiendo su capacidad.

En esta fase el equipo demostró el deseo de aprender, de conocer, su mentalidad abierta hacia nuevos conceptos, asumió la necesidad de la disciplina para crear los hábitos. Para cada una de las reuniones de capacitación el equipo quedaba con tareas relacionadas con los procesos que serían implementados en las siguientes sesiones. Este punto fue importante para desarrollar compromisos e iniciar el proceso de apropiación de la norma.

Al implementar los procesos, el equipo los identificaba, entendía y gestionaba. Cumplía sus funciones dirigiendo, previendo o actuando, y apreciaba otros procesos interrelacionados, como un sistema que contribuye a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos.

Sendero 5: Totorá Sisa es hoy el espejo donde se reflejan nuevas iniciativas empresariales de la zona.

Los artesanos/as socios de Totorá Sisa entregan sus productos a la empresa los primeros días de cada mes; en el año 2006, 20 familias cobraron un valor promedio mensual de US\$ 239 mientras que en el 2007 se incrementan a 25 las familias participantes, que entregan a la empresa artesanías, elaboran muebles, papel de totora y reciben servicios de capacitación, percibiendo un ingreso de US\$ 233. Se logró diversificar significativamente la capacidad productiva de las familias que anteriormente a la intervención no pasaban de producir "esteras".



Las ventas de *Totora Sisa* en el año 2006 sobrepasaron el presupuesto de ventas de su primer plan de negocios. Entre enero y septiembre del 2007, las ventas presupuestadas se habían cumplido en un 93%.

Otro es el caso del proyecto *Rey Mola Kucha* integrador de servicios turísticos comunitarios dentro de la cuenca del Lago San Pablo, que impulsan la Junta Parroquial de San Rafael de la Laguna y las asociaciones de turismo; y también *Tauri y Semillas*, enfocado a la producción orgánica y comercialización de chocho, quinua y amaranto. Asimismo, se aprecian otras iniciativas empresariales ligadas a servicios básicos y de manejo de residuos sólidos que protejan las aguas del lago.

Se perciben importantes cambios en la propia identidad colectiva de los productores de totoras. Han revalorizado su cultura, su actividad productiva, y logrado revertir una percepción de muy baja autoestima. Sueñan en una parroquia con su propia marca cultural. El 'mundo de la totora' ya es una realidad. San Rafael de la Laguna potencia la majestuosidad del Imbakucha y genera nuevas oportunidades de desarrollo local.

Sendero 6: Sistematizamos la gestión local de empresas comunitarias desde la perspectiva del gerente y de los facilitadores en su construcción.

El concepto de gerencia está ligado a los antecedentes de dirigente comunitario exitoso, con liderazgo, habilidades para hablar con la gente; persona que da confianza, que es de respeto, equitativo y justo; que es sensible; que capacita, que es motivador y abierto a nuevas ideas o iniciativas. Es la persona que ha desarrollado un buen olfato para los negocios; que tiene una visión de futuro; que tiene un enfoque estratégico, es decir, define el qué hacer (análisis estratégico), ejecuta o hace (ejecución estratégica) y realiza el seguimiento y la evaluación estratégica.

La gerencia por lo tanto tiene que ver con procesos y con la construcción colectiva de nuevas alternativas para optimizar el empleo y los ingresos, además de mejorar la competitividad para mantenerse en el mercado.

Sendero 7: Los productores y sus socios estratégicos trabajan bajo indicadores de gestión. Las entidades de apoyo monitoreamos y facilitamos recursos y oportunidades para vencer limitaciones priorizadas y evaluadas por los propios involucrados.

Sendero 8: Estamos convencidos de que es el tiempo para persistir individual y colectivamente en la construcción de sistemas de gestión de calidad articulados a prácticas de microfinanzas, bajo enfoques de *desarrollo integral e integrador*.

III. Confianza de clientes que nos retroalimentan sobre la orientación y ajustes que exige el mercado

Orientan nuestra gestión la perspectiva del cliente y los socios estratégicos con que ABRIMOS CAMINOS desplegamos acciones basados en principios compartidos, reglas de juego claras, roles bien definidos, transparencia informativa, trabajo de alta productividad y cooperación horizontal.

Nuestro compromiso se ha redoblado y los retos se alinean a la consecución de grandes sueños en ésta y otras regiones del Ecuador.

La proyección nos moviliza hacia...

Asesores, asesorando y capacitando

- Del crédito solidario al cuidado mutuo.
- Metodología de autoaprendizaje: mujeres rurales y crédito.

Nuevas alianzas estratégicas y articulación de proyectos complementarios

- Pool de ONG (Alternativa, Cepesiu, Ucade).
- Proyecto de turismo responsable De la Nieve al Manglar (Alternativa, Care Ecuador y Ministerio de Turismo - Regional Norte).
- Piloto 'Bono productivo' - Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Producción y comercialización inclusiva con enfoque de cadena. Alternativa - Consejo Provincial de Pichincha - Corpei - Fomrena.

Búsqueda y desarrollo de mecanismos de sostenibilidad institucional

- Fondeo de organismos públicos y privados y por autogestión institucional.
- Diversificación de servicios de consultoría y gestión del conocimiento.
- Diversificación de servicios para operadores en el ámbito del microcrédito.
- Diversificación de servicios de gestión de calidad con enfoque de cadena.

Guisella Sisleria,
Oficial de Proyectos

Maria Soledad Jarrin Sánchez,
Subdirectora Fundación Alternativa

Conclusiones

Las historias de personas e instituciones que se presentan en este documento nos dan claras muestras de superación y desarrollo; aquellos pequeños negocios ahora son grandes proyectos, con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad; los empleados sin experiencia se ven convertidos en funcionarios de éxito, y una pequeña asociación de artesanos se transformó en una empresa que contribuye a mejorar los ingresos y bienestar de la comunidad.

Al término del Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte (PSFRSN), en diciembre del 2005, no fue posible medir el impacto real del proyecto en todas sus dimensiones. Los informes contienen los datos de números de clientes, montos de cartera, cifras de capacitaciones y fortalecimiento de las instituciones participantes. Pero no se reflejan en esos informes ni en la evaluación de impacto los efectos cualitativos sobre las personas, tanto clientes o socios como de los mismos empleados de las instituciones ejecutoras. El crecimiento profesional de estos últimos demuestra que las inversiones realizadas por el proyecto en becas y capacitación fueron bien aprovechadas. Dos años después se puede apreciar su progreso como personas y profesionales.

El componente crediticio fue el más notable dentro del cumplimiento de los objetivos del PSFRSN. Las metas de número de clientes y monto de cartera rural fueron superadas por los ejecutores y, en las parroquias rurales de la Sierra Norte, se llegó a superar los 6 000 clientes atendidos por Banco Solidario y más de 2 500 socios atendidos por cooperativas con la línea de crédito del PSFRSN administrada por Finanzcoop. Estas personas representan casi el 10% de la población rural económicamente activa en la zona de influencia del proyecto. Pero los efectos no se quedaron allí, Banco Solidario masificó los productos de crédito rural a escala nacional llegando a tener una clientela rural mayor a 22 000 usuarios, en junio del 2007; las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) siguieron creciendo en términos de población rural atendida, duplicando el número de socios con créditos, y Fundación Alternativa ha logrado atender a cerca de 3 000 clientes en zonas urbano-marginales y rurales de la provincia de Pichincha, hasta diciembre del 2007.

La evaluación de impacto realizada en noviembre del año 2005 muestra que sí hubo un mejoramiento en las condiciones de vida de los clientes, socios y de sus negocios pero este impacto no es muy visible debido a que se utilizó un método exclusivamente cuantitativo, que midió indicadores de cambio e hizo comparaciones entre grupos.

Como metodológicamente no es válido comparar un grupo de clientes con un grupo testigo que no sea de clientes, se compararon dos categorías de clientes entre nuevos y antiguos. La diferencia entre los dos grupos era de unos 2 ó 3 años, periodo muy corto para ver una clara desigualdad en calidad de vida, crecimiento de negocio y acumulación de activos. Además existe una gran cantidad de factores externos, que influyen sobre la economía de los hogares y de los micro negocios; basta mencionar los efectos del clima y de la fluctuación de los precios de los principales productos agropecuarios para comprender que es difícil medir con todo el rigor científico un efecto sobre el crecimiento de la personas dentro de su medio.

Al visitar a los clientes y socios de los ejecutores, luego de dos años de concluir el período de realización del PSFRSN, se constata que han existido cambios positivos en la calidad de vida y mejoramiento de los pequeños negocios. En los siguientes puntos podemos resumir los aspectos que más resaltan:

- **Acceso de los hijos a la educación.**- La mayor parte de los clientes visitados (66%) únicamente concluyó la educación primaria; pero, en absolutamente todos ellos, se constató que sus hijos han llegado a concluir el colegio, cursan carreras universitarias o proyectan seguir estudiando para adquirir una profesión. En todos los casos, se evidencia que los microempresarios están en capacidad económica para cubrir los gastos educativos de sus hijos, mediante los ingresos que generan con sus actividades productivas rurales.

- **Mejoramiento del negocio.**- La percepción de todas las personas visitadas es que su negocio ha crecido. Esto se ve reflejado en varios aspectos como son: incremento de activos, tierras, áreas de producción, número de animales; más clientes y proveedores; fabricación de nuevos productos e incluso inicio de nuevas actividades para diversificar el ingreso familiar.
- **Gestión empresarial y formalidad en el funcionamiento.**- Este aspecto es más visible en los clientes o socios que se dedican a actividades de comercio, producción artesanal y servicios. Sus negocios funcionan con RUC, emiten facturas de venta y declaran sus impuestos en forma oportuna. Pero, admiten que les falta capacitación en esta actividad y han de pagar personal externo que los apoye. Los productores agropecuarios basan sus transacciones y relaciones en la palabra y la confianza, pese a tener inversiones considerables.
- **Ahorro.**- Si bien todos los clientes declaran no poder ahorrar en una institución financiera, con mucha frecuencia o en la cantidad que desearían, se evidencian otras formas de ahorro como son la compra de tierras y animales. Los clientes prefieren ahorrar en bienes tangibles que ellos mismos puedan cuidar o reinvertir en sus negocios. Sin embargo todos tienen una libreta de ahorros que usan para situar el ahorro dirigido a consumos de corto plazo, especialmente la educación de los hijos o compra de bienes para el hogar.
- **Generación de empleo e impacto comunitario.**- La generación de fuentes de trabajo en la comunidad es una característica común en los microempresarios rurales cuyo negocio ha experimentado crecimiento. La mayor parte de los clientes indica que se iniciaron solos o con el apoyo de

su familia, y se complacen al poder apoyar a otras familias con la generación de fuentes de trabajo. Procuran pagar salarios justos y competitivos, sin embargo todavía se evidencia informalidad en el tipo de contratación.

- **Distracción y tiempo para la familia.**- Los emprendedores que han logrado superar la etapa de subsistencia y se encuentran rumbo a ser pequeños empresarios, manifiestan tener más tiempo para compartir con la familia, salir de paseo y colaborar en actividades comunitarias; el no tener necesidades económicas apremiantes hace posible darse al menos un día de descanso en la semana y encargar el negocio a algún empleado de confianza.
- **Autoestima y relaciones.**- Uno de los aspectos que debemos resaltar es el convencimiento y solvencia con que se desenvuelven los microempresarios. Se ha roto uno de los paradigmas que encasillaba a los pequeños emprendedores como personas de baja autoestima: las relaciones financieras y productivas que mantienen, gracias al crecimiento de su negocio, han hecho que salgan de su cascarón y se muestren como verdaderos empresarios con capacidad de negociar y relacionarse a todo nivel.

Como ya lo hemos señalado, los efectos del PSFRSN no culminaron en diciembre del 2005: el impacto en el fortalecimiento de las COAC fue tal que éstas siguieron creciendo a un ritmo muy acelerado. Por ejemplo la Cooperativa Artesanos de Ibarra incrementó durante el año 2006 un 68% en sus activos y 45% durante el año 2007; por su parte la Cooperativa San Gabriel creció en activos 29% en el 2006 y 27% en el 2007. Ambas COAC superan ya los 2 millones de dólares de activos cada una y suman una cartera de crédito de más de 3 millones de dólares. También podemos mencionar el crecimiento de cartera de crédito rural de las COAC Pablo Muñoz Vega y Tulcán, supervisadas por la SBS. Ambas

triplicaron su volumen de créditos en 2 años y sus carteras rurales ascienden a US\$ 6 millones. Este crecimiento muestra que una población cada vez mayor tiene acceso a servicios de ahorro y de crédito a través de estas instituciones financieras, también muestra que la demanda por servicios es muy alta y está lejos de ser cubierta en su totalidad. Los índices de calidad de cartera se mantienen, sin deteriorarse, dentro de los promedios del sistema.

Por lo que se refiere al Banco Solidario, se observa un crecimiento sostenido de la cartera rural hasta el mes de junio del 2007, cuando llega a atender más de 22 000 clientes, con un volumen de crédito de US\$ 27,8 millones, entre todas las regiones donde el banco tiene agencias. A partir de este momento, por un cambio de composición accionaria y de directiva, la Institución varió su visión estratégica del negocio, y se apreció una disminución de la cartera y clientes rurales atendidos. En este caso es evidente que el impacto y la inversión realizada por el PSFRSN tienden a desaparecer en el corto plazo. Sin embargo, los clientes que en su momento fueron atendidos se bancarizaron y pueden ser usuarios potenciales de los productos ofrecidos por las cooperativas de la zona o por la misma Fundación Alternativa, las cuales tienen la metodología adecuada para asumir este nicho que está quedando desatendido por el Banco Solidario.

La Fundación Alternativa, que fue el co-ejecutor del PSFRSN en los procesos de desarrollo de productos con Banco Solidario, inició un programa propio de microcrédito con las mismas metodologías grupales, y con resultados muy alentadores.

Ahora, cuando el camino está trazado por la experiencia del PSFRSN y de otros proyectos similares en el ámbito nacional, debemos reflexionar sobre cuáles son los retos a futuro para lograr una mayor cobertura de servicios, más diversidad de productos, mejor integración de las COAC y mayor profundidad (en término de grado de pobreza) del alcance de los servicios financieros. Estos

retos pueden ser separados en tres puntos: para las instituciones financieras y el sector; para la cooperación internacional, y para el Gobierno ecuatoriano.

Las COAC deben intensificar sus proyectos de integración horizontal y vertical. La integración horizontal, a través de uniones de cooperativas, como la UCACNOR, permite compartir una serie de elementos, incrementar la capacidad de negociación con proveedores de bienes y servicios y tener una voz de mayor impacto en las discusiones sobre reformas al sector. La integración vertical con Instituciones de segundo nivel, como la Caja Central Cooperativa Financoop o la Red Financiera Rural, debe diversificar y mejorar los servicios prestados a sus afiliados. En este tema el desarrollo de transferencias electrónicas, cajeros ATM, pagos de remesas y ventanillas compartidas debe ser la prioridad de los organismos de segundo nivel. La expansión y la profundización de los servicios financieros exigen el fortalecimiento de las entidades; es preciso que tengan acceso a servicios especializados que las acompañen en sus procesos de expansión, crecimiento y mayor alcance de sus prestaciones. También es clave el rol y la intervención de las instituciones de segundo nivel y la coordinación con otros proveedores de servicios especializados.

La cooperación internacional ha sido en los 15 años pasados el principal impulsor del desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador, casi todas las agencias de cooperación presentes en el País han apoyado de una forma u otra al rápido crecimiento del sector. La tarea no está concluida, hace falta mucho apoyo con una visión clara de acercar los servicios financieros a la población que tiene mayor grado de pobreza y está dispersa en zonas de alta marginación. Poblaciones indígenas, afroecuatorianos en Imbabura, Carchi y Esmeraldas merecen una atención especial por su gran rezago en términos de servicios y oportunidades de desarrollo económico. Existen instituciones financieras (COAC y ONG) que cuentan con alguna presencia en estas zonas, apoyarlas con fondos para financiar las carteras de crédito, desarrollo de productos y

servicios adaptados a las particularidades y especificidades de la población y zona geográfica es una gran oportunidad para los organismos de cooperación; como también lo es brindar asistencia técnica a los organismos de control para asegurar que las normativas no impidan o frenen la atención a las poblaciones con mayor grado de marginación.

Por otro lado es preciso recalcar que al poner en ejecución nuevos productos para el sector rural, las Instituciones Financieras (IFI) requieren de personal técnico altamente capacitado y con un buen conocimiento del contexto socioeconómico de sus clientes. Subsidios dirigidos a la formación del personal serán siempre una buena estrategia que incrementa la capacidad de las IFI en su cobertura, calidad de servicios y capacidad para innovar. Este tipo de subsidios no tiene efecto de distorsión en la provisión de los servicios financieros como algunos otros y son catalogados como "subsidio inteligente".

La integración de los servicios financieros y de desarrollo empresarial en las cadenas de valor es probablemente uno de los retos más difíciles a afrontar para el sector y para el cual existe menos camino recorrido. En efecto, desde la aparición del llamado nuevo paradigma de las finanzas rurales¹⁰ en los años ochenta, la regla fue separar totalmente los servicios de crédito de los servicios de asistencia técnica y capacitación. Tradicionalmente, las ONG y los proyectos de desarrollo rural utilizaban el crédito como un complemento de sus actividades de asistencia técnica. Un crédito era considerado como un insumo más del proceso de producción. El nuevo modelo otorga al crédito su función real y lo disocia totalmente de los insumos de producción. Esto permitió el desarrollo de las finanzas rurales y su especialización dentro de los servicios financieros como lo hemos descrito en otros capítulos, y también en el testimonio de la Fundación Alternativa.

¹⁰ Moschetti, J., 2005, *Smart subsidy for sustainable microfinance: ADB Finance for the poor*, Vol. 5, No. 4.
¹¹ Hagopian, G. & Meyer, R., 2005, *Rural Finance: Recent advances and emerging lessons, debates, and opportunities*, The Ohio State University.

Se ha avanzado mucho en metodologías de trabajo con el enfoque de cadenas de valor y de las empresas asociativas rurales (EMAR). Estas empresas, en sus procesos de crecimiento y de consolidación, tienen nuevas necesidades de financiamiento para las cuales no existe mucha oferta; recordemos que la gran mayoría de los créditos rurales son de corto plazo y de montos relativamente bajos pero poco o nada existe para resolver, por ejemplo, las necesidades de financiamiento para la comercialización de las EMAR y por esta situación el mayor financiamiento al sector agropecuario sigue proviniendo de los comerciantes e intermediarios. Los organismos de cooperación en sinergia con las instituciones financieras, gubernamentales y la sociedad civil deben apoyar la búsqueda de mecanismos innovadores de prestación de servicios financieros. Deben propiciar también alianzas entre empresas proveedoras de insumos, de comercialización y de transformación con IFI y los demás participantes, en busca de un financiamiento integral de las cadenas de valor en cada una de sus etapas.

El ahorro seguirá siendo por mucho tiempo la mitad olvidada de las finanzas rurales. Todavía se requieren muchos esfuerzos en el diseño de productos específicos y de técnicas eficientes y seguras de recolección del ahorro. Las cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) son sin duda una forma buena de estimular el ahorro en las zonas rurales alejadas de los centros poblados y de las ventanillas de las IFI.

Se debe fortalecer estructuras locales como las CRAC y apoyar las reformas necesarias para darles un marco legal adecuado. La tecnología de las comunicaciones es, en muchos países, una gran ayuda a la recolección del ahorro; por ejemplo, utilizar el teléfono celular como monedero electrónico. Reducir la brecha tecnológica es, por esta y muchas razones más, una prioridad de desarrollo regional. La cooperación tiene un rol que jugar en apoyo a los gobiernos nacionales.

El Estado a través del Gobierno de la República debe contemplar y lo está haciendo, una verdadera política nacional de desarrollo que articule todas y cada una de las iniciativas gubernamentales en pro del desarrollo de las zonas rurales del país, en especial de las zonas de mayor incidencia de pobreza. Es una realidad que las zonas rurales representan la mayor proporción de pobreza y que la carencia de servicios básicos (educación, salud, comunicación...) es un factor determinante para la marginación y fomento de la emigración, de las poblaciones que conforman las zonas rurales. Por la carencia de los servicios básicos, tampoco existen inversiones en mercados de servicios ni infraestructura productiva. Lo que puede sacar a estas poblaciones de su estado de gran pobreza y marginalidad no son los servicios financieros; estos pueden ayudar a que las personas aprovechen oportunidades de inversión y construir activos a través del ahorro, pero siempre y cuando existan las inversiones necesarias del Estado en la infraestructura elemental y la provisión de servicios básicos en cantidad y calidad suficientes.

Por otro lado el Estado tiene la obligación de promover las reformas legales necesarias para que las instituciones financieras cuenten con un marco de leyes, normas y regulaciones acorde con sus actividades. Por mencionar solamente un punto específico, el hecho que las cajas rurales o bancos comunales no cuenten con una definición en ninguna ley en el Ecuador es un freno a su desarrollo como herramienta de profundización de servicios financieros a ciertos tipos de población.

Si bien las finanzas rurales no son exclusivas para el sector agropecuario, éste es preponderante en la vida económica de las zonas rurales. Las microfinanzas no resuelven todas las necesidades de los productores agropecuarios y pesqueros. La mayoría de los servicios de microfinanzas son créditos de corto plazo de montos pequeños. El sector agropecuario y pesquero requiere de servicios de crédito para inversión a largo plazo y por montos más elevados.

El MAGAP tiene la responsabilidad de apoyar las políticas de financiamiento a largo plazo al sector y fortalecer la banca pública para que sea una institución especializada, con alta tecnología financiera, que pueda canalizar, en forma sostenible, servicios específicos al sector de la agricultura, ganadería y pesca.

Las microfinanzas son una realidad en el campo ecuatoriano, quienes las hacen posibles son las personas, hombres y mujeres, jóvenes y adultos, que usan los servicios de las instituciones financieras y que cumplen con mucha seriedad los compromisos de repago de los préstamos y depositan sus ahorros demostrando confianza y reciprocidad. Del otro lado está el personal de las instituciones, que se esfuerza cada día para atender mejor a sus clientes o socios y siempre está a la escucha de sus comentarios para mejorar los servicios y hacerlos mas accesibles e incluyentes cumpliendo con toda la normatividad vigente y respetando los principios de sostenibilidad y rigor financiero.

Olivier Pierard
Silvia Armas H.

ISBN 978-978-92-583-5



9 789789 925835

www.microfinanzarural.org



Ministerio de Agricultura, Ganadería
Acuicultura y Pesca

 **Fundación alternativa**

 **BANCO SOLIDARIO**

 **financoop**

AGECI

