

## Resultados

A continuación se detallan los principales resultados del Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte por cada uno de sus componentes y se evalúa el cumplimiento de los mismos en función a los indicadores fijados.

### Resultado 1: "PROMOVER EL AHORRO"

- Banco Solidario con la asistencia técnica de ACCION INTERNACIONAL desarrolló el producto ahorro rural, con una plataforma tecnológica que le permite manejar varios componentes programados y uno a la vista según el propósito y necesidad del cliente, bajo un mismo número de cuenta.

- El producto de ahorro está integrado al portafolio de productos del Banco y busca estimular el hábito de ahorro del micro-empresario en general, y del área rural en particular incrementando el nivel de reciprocidad de los actuales clientes de crédito.

- El nombre comercial de la cuenta de ahorros es "FUTURO SEGURO" y facilita el acceso con trámites sencillos especialmente a clientes analfabetos.

- La cuenta se adapta para permitir el ahorro de grupos de personas del sector rural tanto en el componente a la vista como en el programado.

- La cuenta brinda rentabilidad preferencial en el componente programado y facilidades de apertura en campo para las zonas rurales.

Los resultados de la cuenta Futuro Seguro en la Sierra Norte a octubre del año 2005 se muestran en cuadro 1.1.

- Los resultados del ahorro con la nueva cuenta, pese a ser el último producto desarrollado superan lo establecido como meta del Proyecto ya que se esperaba tener 400 cuentas rurales con un saldo de USD.\$ 30,000 y los resultados de cierre son 595 cuentas de ahorro rural con USD. \$ 76,113.

- Al iniciar el Proyecto el saldo de ahorros total de la Regional Sierra Norte era de USD \$100,000; a octubre del año 2005 sobrepasa los dos millones de dólares en todas sus modalidades de cuentas especialmente del área urbana (vivienda, emigrantes); como podemos observar, Banco Solidario ha canalizado el ahorro captado en las zonas urbanas de la Sierra Norte hacia el sector rural.

### Resultado 2: "INCREMENTAR LA OFERTA DE CREDITO RURAL"

Las oficinas de la regional Sierra Norte de Banco Solidario (Otavalo, Cayambe e Ibarra) han tenido una evolución importante en cartera rural y clientes atendidos a lo largo de los cinco años de ejecución del PSFRSN, como se puede observar en el cuadro 1.2.

- El crecimiento de la cartera rural de la Regional Sierra Norte de Banco Solidario entre el año 2001 y octubre 2005 ha sido del 423%, con lo que se ha superado la meta establecida para el cierre del Programa (USD \$ 4,500,000).

- Respecto al número de clientes, a octubre del 2005 se ha cumplido en un 99% la meta establecida (6,000 clientes).

- El fondo de crédito del Programa entregado a Banco Solidario para incrementar la oferta de crédito rural asciende a US \$ 846,874; por lo que se puede apreciar que a fines del 2001, Banco Solidario ya tenía colocado el 100% del fondo. La cartera vigente a octubre del año 2005 equivale a más de 5 veces dicho fondo.

Cuadro 1.1

Rubro	Montos (USD \$)	No. de cuentas
Ahorro Rural Grupal	76,113	595
Ahorro Programado	6,402	279
Ahorro otras cuentas *	2,096,989	6,580
Ahorro Total	2,179,505	7,454
Regional Sierra Norte		

\* Vivienda, emigrantes y tradicional.

Cuadro 1.2

Resultados	Diciembre 2001	Diciembre 2002	Diciembre 2003	Diciembre 2004	Octubre 2005
Crédito individual (USD \$)	880,601	1,312,217	2,273,903	3,247,973	3,801,172
No. clientes individuales	859	1,136	1,589	2,240	2,666
% mora* individual	0.85%	3.4%	1.78%	2.7%	3.5%
Crédito Grupal (USD \$)	0	65,406	156,965	700,105	809,790
No. grupos	0	47	118	476	519
No. clientes grupales	0	342	804	3,021	3,269
% mora* grupal	0	0%	2.3%	2.56%	2.66%
Total cartera (USD \$)	880,601	1,377,623	2,430,868	3,948,078	4,610,962
Total clientes	859	1,478	2,393	5,261	5,935
% mora total*	0.85%	3.24%	1.83%	2.67%	3.4%

\* % de mora: cartera rural vencida desde 1 día / total de cartera rural

Cuadro 1.3

Banco Solidario		Octubre 2005
Resultados Nacionales cartera rural		
Crédito rural individual (USD \$)		13,590,825
No. clientes individuales		9,887
Crédito rural Grupal (USD \$)		2,279,290
No. clientes grupales (1,200 grupos)		8,110
Total cartera (USD \$)		15,870,115
Total clientes		17,997
% mora total*		2.37 %

\* % de mora: cartera rural vencida desde 1 día / total de cartera rural

Cuadro 1.4

Producto	Destino /Actividad	Montos	Plazos	Garantías / Otros
Crédito rural Individual	Capital de trabajo, activos fijos, mejoramiento de vivienda. Producción, Comercio, Servicios, actividades agropecuarias.	Nuevo: Mínimo: \$500 Máximo: \$10,000  Représtamo: Mínimo: \$500 máximo: \$20,000	Capital de Trabajo Nuevo: 12 meses Représtamo: 18 meses  Activos Fijos Nuevo: 24 meses Représtamo: 36 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Firmas, Prendaria (agrícola ganado, industrial), Hipotecaria.</li> <li>➤ 6 meses de experiencia</li> <li>➤ Tablas especiales para créditos agropecuarios.</li> </ul>
Crédito Rural Grupal	Capital de Trabajo, herramientas menores.  Producción, Comercio, Servicios, actividades agropecuarias menores.	  mínimo: \$400 máximo: \$1.200	  6 a 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantía Solidaria e incondicional de todos los miembros del grupo basada en la confianza y conocimiento entre los integrantes</li> </ul>
Ampliados 5 a 25 personas	Grupo Multiplicador financia el inicio de negocios u otros destinos	mínimo: \$200 máximo: \$1.000	6 a 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ahorro como componente metodológico.</li> <li>➤ Créditos paralelos como paso previo a graduación o cambio de modalidad.</li> </ul>
Multiplicador 6 a 25 personas		mínimo: \$50 máximo: \$800	6 a 10 meses	

• La cartera rural grupal equivale al 17% de la cartera rural total de las oficinas de la Sierra Norte de Banco Solidario y los clientes grupales son el 55% del total de clientes rurales.

• El monto promedio de saldos de crédito en la metodología rural individual es de USD.\$1,425, mientras que el saldo de crédito promedio grupal asciende a USD. \$.247.

• El promedio de clientes por asesor de crédito individual es de 242; el promedio de grupos por promotor rural es de 100 con un estimado de 6 clientes por grupo.

El fondo de crédito del Programa entregado a Banco Solidario para incrementar la oferta de crédito rural asciende a US \$ 846,874; por lo que se puede apreciar que a fines del 2001, Banco Solidario ya tenía colocado el 100% del fondo. La cartera vigente a octubre del año 2005 equivale a más de 5 veces dicho fondo.

• La cartera rural grupal equivale al 17% de la cartera rural total de las oficinas de la Sierra Norte de Banco Solidario y los clientes grupales son el 55% del total de clientes rurales.

• El monto promedio de saldos de crédito en la metodología rural individual es de USD.\$1,425, mientras que el saldo de crédito promedio grupal asciende a USD. \$.247.

• El promedio de clientes por asesor de crédito individual es de 242; el promedio de grupos por promotor rural es de 100 con un estimado de 6 clientes por grupo.

A partir del año 2003, se inició la masificación de los productos rurales en las oficinas de Banco Solidario de la Sierra y en el 2004 se extendió también a las oficinas de la Costa. Los resultados que se muestran en el cuadro 1.3:

• La penetración y profundización de los productos financieros rurales desarrollados con el apoyo del Programa Sierra Norte han tenido su incidencia directa en la Sierra Norte del país, constituyendo el empuje inicial para que Banco Solidario pueda llegar a otras zonas rurales de Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Manabí y Guayas.

• La penetración y profundización de los productos financieros rurales desarrollados con el apoyo del Programa Sierra Norte han tenido su incidencia directa en la Sierra Norte del país, constituyendo el empuje inicial para que Banco Solidario pueda llegar a otras zonas rurales de Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Manabí y Guayas.

- La cartera total de microempresa de Banco Solidario a octubre del 2005 es de USD 99,191,851 con 69,232 clientes activos, la cartera rural nacional equivale aproximadamente al 16% de la cartera de microempresa y los clientes rurales al 26% de los clientes totales.

### **Resultado 3: “DESARROLLO DE TECNOLOGIA CREDITICIA”**

- Banco Solidario y Fundación Alternativa se comprometieron a desarrollar dos productos innovadores de crédito rural. Al cierre del Proyecto el crédito rural individual y el crédito rural grupal se encuentran insertados en el portafolio de Banco Solidario como una estrategia para mejorar su competitividad, profundidad y eficiencia en el mercado financiero en nichos de mercado de zonas rurales con menores oportunidades de acceso.
- El crédito individual cuenta con plazos y formas de pago que responden a los ciclos de producción agropecuaria y flujo de ingresos de la unidad familiar.
- El producto de crédito rural grupal se diseñó en tres modalidades acordes al perfil de los clientes y a las actividades productivas rurales, estas son: grupos solidarios, grupos solidarios ampliados y grupos multiplicadores solidarios.
- En el cuadro 1.4 se detallan las principales características de los productos de crédito rural individual y grupal.
- Se implementaron las garantías agrícolas como respaldo del crédito, especialmente de ganado bovino que constituye el activo más importante del cliente rural.
- Se diseñaron herramientas de apoyo al proceso crediticio y a la toma de decisiones en comités de crédito agropecuarios: fichas técnicas de los principales cultivos de la zona, tablas de valoración de animales y tablas de precios de productos agrícolas.
- 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.
- Se desarrolló un plan de movilización e incentivos para asesores rurales en función a la zona de atención, tipo de vías de acceso y disponibilidad de transporte público.
- Al cierre del Programa se encuentra en etapa de masificación el uso de la PDA (Personal Digital Assistant) para la metodología de crédito rural individual. Con esta tecnología se espera lograr una mejora en los tiempos del proceso crediticio.

Banco Solidario ha creado dentro de su estructura el área de Control Metodológico, la cual se encarga de realizar un trabajo de monitoreo en campo y auditoría metodológica preventiva a las metodologías crediticias, con el objetivo de mantener una cartera rural sana y mejorar la satisfacción de los clientes con los productos. Los manuales desarrollados y herramientas utilizadas para este proceso fueron transferidos por ACCION INTERNACIONAL.

### **Resultado 4: “CAPACIDAD DE GESTION FINANCIERA RURAL”**

- A partir de la experiencia del PSFRSN, se ha generado en Banco Solidario y Fundación Alternativa, capacidad instalada para utilizar la Metodología de Desarrollo de Productos como estrategia institucional, proceso transferido por ACCION INTERNACIONAL, uno de los socios estratégicos para la consecución de los objetivos del PSFRSN.
- ACCION INTERNACIONAL brindó asistencia técnica para la implementación de los nuevos productos de crédito y ahorro rural desarrollados, compartiendo las experiencias de otros países latinoamericanos y enviando misiones de consultores internacionales y expertos en temas de ahorro y crédito que trabajaron en esfuerzo conjunto con el personal de Banco Solidario, Fundación Alternativa y PSFRSN.
- El personal de Banco Solidario y Fundación Alternativa asignado al Proyecto, se ha capacitado a través de talleres, cursos y pasantías realizadas a nivel 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 para organizaciones nacionales e internacionales que han visitado el Programa.
- Los 11 asesores, 5 promotores y 3 jefaturas de agencia de la Sierra Norte, se han convertido en capacitadores del nuevo personal contratado para la masificación nacional de la cartera rural. Se puede decir que en la Sierra Norte se

encuentra la escuela de formación del personal que gestiona la cartera rural del país.

- El PSFRSN a través de una alianza estratégica con las Universidades de zona, implementó un convenio a través del cual se brindó la oportunidad de realizar pasantías a los mejores estudiantes de carreras técnicas. Al cierre del Programa los estudiantes de mejor desempeño han ingresado a ser funcionarios de las Instituciones ejecutoras (Ingresaron 8 pasantes y 5 se encuentran contratados por Banco Solidario o Fundación Alternativa).

La oficina de Ibarra de Banco Solidario se consolidó como sucursal principal de la Regional Sierra Norte y las instalaciones de las oficinas de Otavalo y Cayambe se ampliaron y modernizaron para recibir la afluencia de clientes rurales que son actualmente el 63% de los clientes totales de la regional.

#### **Resultado 5: “ ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACION A BENEFICIARIOS FINALES”**

- La ejecución del componente de Asistencia Técnica y Servicios de Desarrollo Empresarial a microempresarios, estuvo a cargo de Fundación Alternativa, que trabajó en el fortalecimiento de tres cadenas productivas rurales de la zona con la metodología de “Identificación de la Demanda Potencial de Servicios”, y asistencia técnica y capacitación focalizada en las debilidades y fortalezas encontradas en los eslabones de la cadena.

- La aplicación del ejercicio de la Identificación de la Demanda Potencial de Servicios y el acompañamiento en la ejecución de los planes de acción, se realizó en tres cadenas productivas de la Sierra Norte: lácteos en Cayambe, totora y bordados en dos comunidades indígenas de Otavalo. Al cierre del Programa esta intervención se encuentra debidamente sistematizada y con indicadores de resultados visibles.

- Los beneficiarios y actividades de capacitación y asistencia técnica de las tres cadenas productivas se resumen en el siguiente cuadro, se reflejan también los porcentajes de los aportes económicos de las comunidades respecto a las inversiones totales en cada actividad. Los aportes son un indicador de la importancia del proceso y del empoderamiento de los beneficiarios.

- Realización de un programa piloto de adaptación de la Metodología de autoaprendizaje “Mujeres rurales, microempresas y crédito, ¿Cómo prepararnos para tener una microempresa exitosa?” IICA-BID, en las tres cadenas productivas e involucramiento en la estrategia a otros operadores de microfinanzas (ESPOIR y FUNDES – Manabí; EMPRENDER – Cotopaxi; Hogar de Cristo –Guayas; Centro del Muchacho Trabajador - Pichincha).

- Aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad bajo norma ISO en la Empresa comunitaria Totora Sisa encargada de la comercialización de artesanías de totora, que servirá para transferencia del modelo a otros sectores de producción y comercialización artesanal.

- Articulación de componentes no financieros al proceso crediticio, como una iniciativa pionera ligada a derechos humanos, fortalecimiento de la Sociedad Civil y exigibilidad de derechos a través de la metodología: “Del Crédito Solidario al Cuidado Mutuo”, la cual es una propuesta de sensibilización sobre temas de salud sexual y reproductiva a mujeres y hombres microempresarios, diseñado con aportes de UNFPA y Fundación Alternativa.

- Capacidad institucional instalada para la realización de Evaluaciones de Impacto de Servicios Financieros y no Financieros (Capacitación en Metodología SEEP – AIM)

- Realización de dos eventos de socialización e intercambio de experiencias: “Actores y Alianzas para Proyectos Sostenibles en la Sierra Norte”, con involucramiento de organismos seccionales, locales, Cooperación Internacional, empresa privada y organizaciones sociales.

- Se apoyó a la comunidad San Antonio de el Cercado del cantón Cotacachi, con la implementación y puesta en marcha de un molino de granos comunitario, como un proyecto de seguridad alimentaria con perspectivas de transformarse en empresa comunitaria. El acompañamiento y la asistencia técnica proporcionado por Fundación Alternativa se enfocó en el manejo técnico del molino y capacitación de la comunidad en temas de organización y administración.

#### **Resultado 6: “OPERACIÓN DEL PROYECTO”**

- Para la operación del Proyecto se utilizó personal de Banco Solidario y Fundación Alternativa en los cargos de Director y asistente administrativa contable. El único cargo contratado con personal externo fue el conductor del vehículo. Esto permitió que el personal de las Instituciones ejecutoras se fortalezcan, capaciten y adquieran experiencia en el manejo de este tipo de proyectos.

- El Programa Sierra Norte promovió la visita de Santiago Ribadeneira Presidente Ejecutivo de Banco Solidario a la Sede

de la Cooperación Técnica Belga en Bruselas y al Fondo de Inversión B.I.O que administra los fondos del Gobierno Belga. Los resultados de esta visita fueron exitosos ya que culminó con la aprobación de una línea de crédito para Banco Solidario por tres millones de euros a tres años plazo que se concretó el 07 de mayo del 2003.

- El Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte a través de Banco Solidario y Fundación Alternativa han estado involucrados y participando activamente en eventos a nivel nacional e internacional de la industria de microfinanzas y desarrollo empresarial. Entre los principales eventos podemos señalar: El Simposium Internacional de Microfinanzas y desarrollo rural; El taller Microfinanzas factor de integración social realizado en Bruselas; Cumbre regional de microcrédito para América Latina y el Caribe realizado en Chile, adicionalmente hemos estado presentes y auspiciando económicamente las actividades organizadas por la Red Financiera Rural del Ecuador.
- El Programa Sierra Norte dentro de su intervención ha apoyado la realización de pasantías de estudiantes nacionales y extranjeros así como la elaboración de tesis y trabajos de investigación sobre microcrédito y desarrollo empresarial.