

## “UN DESAFÍO A LOS GRANDES PARADIGMAS”

Silvia Armas <sup>72</sup>  
Stalin Granillo

El mercado financiero del sector rural históricamente ha presentado algunos paradigmas que de alguna forma han frenado la intervención en el sector. En las décadas de los sesenta y setenta se consideraba que debía apoyarse al sector rural por medio del crédito dirigido, tasas de interés preferenciales e intervención directa de Bancos Estatales de Desarrollo.

Este paradigma trajo como resultados grandes déficits, un alto grado de corrupción, niveles no sostenibles de cartera vencida, y toda una cultura no empresarial entre el sector rural agrícola y la banca, que aún hoy desalienta a muchos bancos de ingresar como proveedores de servicios financieros al sector.<sup>73</sup>

En la década de los ochenta la escasa participación de la Banca privada en el sector rural, hacía pensar que el sector no era rentable, y la Banca se concentró en sectores con menores costos de transacción como el crédito de consumo y el inmobiliario.

Otros paradigmas asocian al sector rural con sujetos de crédito de alto riesgo y altos costos operativos, y asumen que lo rural es sólo lo agropecuario, sin tomar en cuenta las muchas actividades en las economías rurales que complementan los ingresos de las familias.

A lo citado se agregan los problemas que enfrenta el sector rural, donde destacan: no hay información ni historiales de crédito documentados, carencia de garantías y ausencia de inversiones productivas. Esto ha generado escasez de fuentes de trabajo, deterioro del nivel de vida y migración de la población rural hacia los centros urbanos o hacia otros países.

### ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Banco Solidario y Fundación Alternativa conforme a su misión y visión estratégica decidieron romper estos paradigmas e incursionar en el ámbito rural, considerando que este sector tiene poco acceso a productos y servicios financieros de calidad.

Banco Solidario y Fundación Alternativa desarrollan con apoyo de Cooperación Internacional productos y servicios financieros que constituyen herramientas para crecimiento y desarrollo del sector rural.

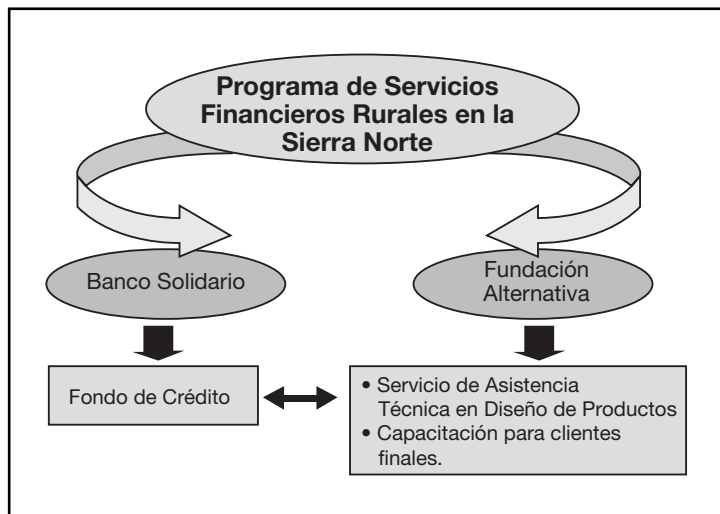
El ingreso de Banco Solidario y Fundación Alternativa al mercado rural se sustenta en:

- 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 del Proyecto Agropastoril Cayambe en el año 1998, 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.

(72) Directora, Programa de Servicios Financieros Rurales en la Sierra Norte, Fundación Alternativa-Banco Solidario. Ecuador.  
(73) Instrumentos innovadores para el financiamiento rural en el Cono Sur; Informes técnicos del BID; Abril 2002.

- La metodología de diseño de nuevos productos y Asistencia Técnica transmitida a Banco Solidario y Fundación Alternativa por su socio estratégico ACCIÓN INTERNACIONAL.
- La co-ejecución del PROGRAMA DE SERVICIOS FINANCIEROS RURALES PARA LA SIERRA NORTE (PSFRSN) en el marco del convenio internacional suscrito entre el Gobierno Ecuatoriano y el Reino de Bélgica que nos ha permitido tener el apoyo necesario para la etapa pre-operativa y de diseño de productos, así como también un fondo de crédito para atender al mercado rural (2000-2004).
- La ejecución por parte de Fundación Alternativa del Proyecto de Grupos Solidarios Ampliados en la Provincia de Imbabura, gracias al convenio de financiamiento con la Secretaría de Implementación del Programa de Apoyo Alimentario PL480. (2001- 2003)

### Estrategia de ejecución del PSFRSN



### DISEÑO DE PRODUCTOS INNOVADORES PARA EL SECTOR RURAL

Muchas veces las Instituciones ante la identificación de una necesidad insatisfecha y un mercado potencial latente, colocan un producto sin el respectivo análisis y metodología que se requiere para este proceso, ocasionando costos a la Institución y a la calidad en el servicio ofrecidos, cuantificar estos últimos quizá sea imposible debido a que pueden ocasionar una falta de credibilidad en la institución. Al insertar un producto al portafolio general de una Institución en forma estructurada, flexible y participativa se espera llegar a una masificación del producto con una clara visión de la rentabilidad económica y social del mismo.

Una de las estrategias con las que Banco Solidario y Fundación Alternativa están ingresando al mercado rural, es justamente utilizar para el desarrollo de productos una metodología estructurada, complementada con la asistencia técnica de ACCIÓN INTERNACIONAL. Para aplicar este instrumento se creó en el interior del Banco un área de Desarrollo de Productos que se consolidó con la experiencia rural.

La metodología de diseño de productos se puede definir como un camino estructurado y a la vez flexible que permita diseñar un producto financiero adaptado a las necesidades del mercado objetivo y acorde a las reales condiciones y capacidades de la institución. La metodología cuenta con cinco etapas que podemos definir como:

- 1.- Análisis y preparación. En esta etapa se diagnostica la institución para conocer si tiene la capacidad mínima requerida para diseñar y probar nuevos productos y se visualiza la contribución del nuevo producto a la estrategia competitiva de la organización.
- 2.- Diseño y Desarrollo. Esta tiene por objeto la preparación interna de un proceso eficiente para el desarrollo del nuevo producto. Diseñar y ejecutar una investigación de mercado para precisar las potencialidades y características de dicho nuevo producto. Elaborar las proyecciones financieras para el mismo. Determinar la contribución marginal del nuevo producto al portafolio general de productos del Banco.
- 3.- Prueba Piloto. Tiene por objetivos validar el prototipo del producto que se ha diseñado en las fases anteriores e identificar preliminarmente los factores clave para su lanzamiento.
- 4.- Lanzamiento. Terminada la etapa de prueba piloto y realizados los ajustes del caso se tiene el producto terminado, en esta etapa se planifica el lanzamiento del producto mediante una estrategia de mercadeo para la masificación del mismo.
- 5.- Seguimiento y evaluación. Esta fase es posterior a la masificación y consiste en monitorear los indicadores de éxito financiero definidos en la etapa de Diseño y Desarrollo y realizar el seguimiento de la evolución de la masificación. Como punto final se evalúa el nuevo producto en función de su impacto en el mercado potencial.

### **Crédito rural individual**

**Población Objetivo.-** Empresas familiares o fami-empresas que realizan más de una actividad económica, ubicadas en zonas rurales a no más de una hora de la oficina más cercana de Banco Solidario y que cuentan con los servicios básicos mínimos de luz eléctrica y agua potable y/o de riego. El microempresario rural para este producto no está en niveles de subsistencia, es decir que basado en su trabajo ha acumulado cierto patrimonio en bienes muebles e inmuebles, incluyendo cosechas y animales que le permiten tener cierto respaldo para la obtención de un crédito.

El promedio de extensión de tierra en el que este microempresario desarrolla sus actividades es de 2,4 hectáreas. No necesariamente las tierras son propias; no se excluye como sujetos de crédito a microempresarios que trabajan bajo las modalidades tradicionales de arriendo de tierra o usufructo. También, pese a que los microempresarios declaran bienes inmuebles propios, hay deficiencias en la tenencia de los mismos que impiden la formalización de garantías de tipo hipotecario.

El promedio de trabajadores de las fami-empresas rurales que se enmarcan en el mercado objetivo del producto de crédito rural individual es de 3 personas, los cuales en el 85% de los casos son miembros de la misma familia y no reciben remuneración en forma de salario.

Las principales actividades a las que se dedica este tipo de clientes son: la agricultura y ganadería (61%), seguida por el comercio (19%), en tercer lugar encontramos la artesanía y pequeñas unidades de transformación (10%) y la oferta de servicios incluida la construcción (10%). Existen múltiples actividades en cada fami-empresa rural pero estos porcentajes corresponden a aquella actividad que más aporta a los ingresos totales de la unidad familiar.<sup>74</sup>

(74) Estudio de Mercado realizado para el PSFRSN; CEDATOS; 2001

## Características del nuevo producto

- Plazos y formas de pago acordes a los flujos de la unidad familiar y ciclos productivos. Se contempla la posibilidad de conceder créditos con períodos de gracia de capital, tablas especiales ascendentes, descendentes, pagos al vencimiento y pagos en fechas preestablecidas.
- Análisis de crédito que incluye flujos proyectados, combinados con el criterio estacional e histórico utilizado en el crédito micro-empresarial urbano.
- Flexibilidad para aceptar garantías agrícolas (animales o cosechas) que constituyen el activo más importante del sector rural.
- Posibilidad de acceder a créditos simultáneos (dos créditos para la misma actividad o para diferentes actividades dentro de la misma unidad familiar), pero en épocas distintas.
- Flexibilidad para aceptar reestructuraciones de deudas por factores de fuerza mayor a los que los habitantes de las zonas rurales son más vulnerables como: plagas, factores climáticos, caída de los precios, etc.
- Posibilidad de realizar cobros en el campo debido a la dispersión geográfica de las zonas rurales.
- Relación directa y personalizada entre el asesor/ promotor de crédito y el cliente.
- Trámites sencillos, ágiles y rápidos

## RESULTADOS DE LA NUEVA METODOLOGÍA

CREDITO RURAL INDIVIDUAL REGIONAL SIERRA NORTE DE BANCO SOLIDARIO		
Fecha	Cartera (US\$)	Clientes
Diciembre/2001	880 601	859
Diciembre/2002	1 312 217	1 136
Junio/2003	1 734 650	1 316

PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA Y CLIENTES DE CRÉDITO RURAL INDIVIDUAL EN EL PORTAFOLIO TOTAL DE LA REGIONAL SIERRA NORTE DE BANCO SOLIDARIO						
Período	Total clientes Regional	Cientes Rural Individual	% Participación clientes	Total Cartera Regional	Cartera Rural Individual (\$)	% Participación cartera
Diciembre/ 2001	3 286	859	26,14%	3 731 724	880 601	23,60%
Diciembre/ 2002	3 665	1 136	31,00%	4 743 453	1 312 217	27,66%
Junio/ 2003	3 916	1 316	33,61%	5 572 407	1 734 650	31,13%

## Crédito rural grupal

**Población objetivo.-** Microempresarios ubicados en zonas rurales y urbano marginales que están al frente de pequeños puestos de trabajo sean de comercio, producción o servicios, muchos de ellos ubicados en su propia vivienda, siendo los mercados de las cabeceras los lugares de la oferta de sus productos.

Los niveles de capital de trabajo son bajos, por lo cual sus inventarios son escasos y en ocasiones no existen; mantienen períodos de rotación cortos, por lo general; las utilidades se destinan principalmente a la satisfacción de necesidades de tipo familiar.

El producto de crédito rural grupal ha sido desarrollado con tres modalidades que se diferencian por el perfil socio-económico de los potenciales clientes, las facilidades de acceso y los requisitos mínimos solicitados.

## Perfil de clientes por modalidad

**Grupos solidarios.-** Hombres o mujeres, entre 18 y 65 años, que desarrollen una actividad de producción, comercio, servicios o actividades agropecuarias menores.

Para esta modalidad se requiere que exista un mínimo nivel de organización y conocimiento del negocio (ligera idea de la utilidad de su actividad productiva, producir en función a la demanda), tener un lugar fijo de funcionamiento y mínimo 6 meses de experiencia en la actividad a financiar.

Puede tener experiencia crediticia anterior con otras Instituciones Financieras y mostrar disponibilidad y capacidad de ahorro.

No tener bienes suficientes para ofrecer una garantía real.

**Grupos solidarios ampliados.-** Hombres o mujeres, entre 18 y 65 años, que desarrollen una actividad de producción, comercio, servicios o actividades agropecuarias menores, 6 meses mínimo de experiencia en la actividad a financiar. Pueden o no contar con un local fijo para el desarrollo de su actividad productiva, este grupo de clientes no está en condiciones de ofrecer garantías, pero debe tener disponibilidad y capacidad para ahorrar.

Los clientes con perfil para este producto, por lo general no tienen un conocimiento claro del mercado y de la rentabilidad de su negocio.

**Grupos multiplicadores solidarios.-** Hombres o mujeres entre 18 y 65 años, que vivan en zonas rurales y desarrollen cualquier tipo de actividad productiva de rápida rotación. Se dará mayor énfasis a la formación de grupos de mujeres debido a la periodicidad de las reuniones exigidas para esta modalidad.

Para esta forma de créditos grupales no se requiere experiencia, ya que sus clientes cambian constantemente de actividad, inclusive se pueden financiar nuevas inversiones.

Por lo general la fuente de pago para este estilo de crédito es el ingreso que puede generar toda la unidad familiar.

Una característica adicional del cliente con este perfil es que forma parte de una organización comunitaria local y por lo general no tiene experiencia crediticia por el temor a endeudarse.

La principal característica del crédito rural grupal en sus tres modalidades, se sustenta en un requisito "sine qua non": la conformación y capacitación del grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y el suficiente "aval solidario" que garantizarán el éxito del proceso.

Bajo la premisa de que el sector rural es heterogéneo y que por lo mismo las necesidades tanto de servicios financieros como no financieros varían con relación al "perfil del cliente", la metodología del crédito se sustenta en la identificación clara del perfil del cliente rural.

- Plazos cortos y formas de pago periódicas (semanales, quincenales o mensuales), con flexibilidad para acoplar las fechas de pago a las necesidades del negocio o de la unidad familiar.
- Análisis financiero cuya complejidad está en relación con la modalidad del producto escogido que a su vez se deriva de la identificación del perfil.
- Análisis cualitativo, con variables según parámetros que apoyan la decisión crediticia.
- Existencia de anillos dentro de los grupos para garantizar que la heterogeneidad de niveles socioeconómicos en una misma comunidad no destruya la figura del aval solidario.
- Flexibilidad para aceptar dentro de un mismo grupo a familiares, dependiendo de la modalidad y del número de integrantes.
- Seguimiento frecuente del crédito por parte de los promotores, ya que viven en la misma comunidad, lo cual facilita este proceso.
- Trámites sencillos, requisitos mínimos (cédula y papeleta electoral).

<b>CRÉDITO RURAL GRUPAL REGIONAL SIERRA NORTE BANCO SOLIDARIO / FUNDACIÓN ALTERNATIVA</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Cartera (US\$)</b>	<b>Grupos</b>	<b>Clientes</b>
Diciembre/2001	37 702	27	201
Diciembre/2002	232 498	168	1 525
Junio/2003	304 507	216	1 843

<b>PARTICIPACIÓN DE LA CARTERA Y CLIENTES DE CRÉDITO RURAL GRUPAL EN EL PORTAFOLIO TOTAL DE LA REGIONAL SIERRA NORTE DE BANCO SOLIDARIO Y FUNDACIÓN ALTERNATIVA</b>						
<b>Período</b>	<b>Total clientes Regional</b>	<b>Clientes Rural Individual</b>	<b>% Participación clientes</b>	<b>Total Cartera Regional</b>	<b>Cartera Rural Individual (\$)</b>	<b>% Participación cartera</b>
Diciembre/ 2001	3 487	201	5,76%	3 769 426	37 702	1%
Diciembre/ 2002	4 896	1 525	31,15%	4 934 510	232 498	4,71%
Junio/ 2003	5 188	1 843	35,52%	5 770 417	304 507	5,28%

### **FACTORES DE ÉXITO PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS RURALES**

- Diversificación de la cartera de una oficina hacia lo rural y que financie múltiples actividades, para disminuir el riesgo y ampliar la cobertura de atención.
- Los productos y servicios financieros para zonas rurales deben considerar el perfil socioeconómico de los clientes rurales, aspectos culturales y dispersión geográfica.
- No ligar lo rural exclusivamente al concepto geográfico ni a lo agropecuario, ya que en zonas definidas como urbanas se pueden encontrar clientes y actividades que calzan perfectamente con los productos rurales.
- El uso de tecnología crediticia adecuada; automatización de los sistemas, y la capacidad instalada apropiada para los segmentos rurales.
- Equipo de asesores de crédito rural individual con formación agropecuaria para garantizar que el análisis de los ingresos de la unidad familiar tenga sustento técnico y no esté basado únicamente en conocimientos empíricos.
- Equipo de promotores de crédito grupal con conocimiento de las zonas. Es preferible que viva dentro de las comunidades y tenga el mismo perfil cultural e idioma de los clientes para garantizar un buen seguimiento y comportamiento de la cartera.
- La información adecuada y actualizada de los mercados de productos agropecuarios es una herramienta clave para el buen manejo del riesgo en las oficinas rurales.
- Atención de la demanda global de servicios financieros del sector rural manejable por banco con un enfoque empresarial-social, buscando alianzas con entidades locales que permitan lograr la eficiencia operativa disminuyendo los altos costos de transacción.
- Brindar asesoría y capacitación al microempresario rural para que mejore su productividad. Guiar el crecimiento de la actividad emprendida por el cliente para mejorar sus niveles de ingresos y por consiguiente su nivel de vida.
- Para tener éxito en los productos financieros rurales y minimizar los riesgos existentes en este sector, es necesario desarrollar y establecer micro-seguros agropecuarios.