



---

## **ESTRATEGIA DE LA RED KATALYSIS PARA BRINDAR SERVICIOS FINANCIEROS AL SECTOR RURAL EN CENTROAMERICA**



**Documento Aprobado en el marco del  
Primer Foro Regional de  
Microfinanzas Rurales  
Marzo de 2004 en Managua, Nicaragua**

# C O N T E N I D O

	<u>No. Página</u>
<b>Presentación</b> .....	3
<b>I. Experiencia de Katalysis en el Sector Rural</b>	
1.1 Programa Herencia Verde – ODEF.....	4 – 5
1.2 Capital Semilla para Programas de Crédito Rural: Katalysis Direct .....	5 - 6
<b>II. Perspectiva de las Microfinanzas Rurales para Katalysis</b>	
2.1 Concepto de Microfinanzas Rurales para Katalysis .....	6
2.2 Condiciones Institucionales para Empezar Servicios al Sector Rural .....	7 – 8
2.2.1 Iniciando un Programa de Microfinanzas Rurales.....	8 – 10
2.2.2 Consolidación e Innovación de Servicios Financieros al Sector Rural .....	10
<b>III. Estrategias institucionales</b>	
1. Enfoque de Sostenibilidad y Estándares de Desempeño.....	11
2. Incorporar y potenciar las innovaciones tecnológicas .....	12
3. Ambiente Regulatorio .....	12
4. Nuevos e Innovadores Productos .....	13
5. Mercado de Capitales (Equity Investment).....	14
<b>Conclusiones</b> .....	14 - 15
 <b><u>ANEXO:</u></b>	
❖ Un Caso de Éxito en Microfinanzas Rurales en Honduras: Programa de Herencia Verde: ODEF .....	16 - 20

## **PRESENTACIÓN**

Este documento fue discutido y aprobado por los participantes, y es resultado de diversas deliberaciones sostenidas durante la realización del primer foro regional de Microfinanzas Rurales realizado en Marzo de 2004 en Managua, Nicaragua. Tiene como propósito brindar lineamientos estratégicos a los dirigentes y administradores de las Organizaciones miembros de la Red Katalysis para entregar servicios micro-financieros a la población Rural Centroamericana, optimizando las estructuras organizacionales, tecnológicas y financieras actualmente disponibles.

El contenido de este documento está dividido en tres secciones. En la primera se resume la experiencia en la que ha participado Katalysis con su organización miembro ODEF en el programa rural Herencia Verde; además se presenta el programa Katalysis Direct, que apoya con recursos económicos la acción de los miembros de la Red en el sector rural.

En la segunda sección, se realiza una aproximación sobre el concepto de Microfinanzas Rurales para la Red Katalysis y las condiciones básicas que deben cumplir las Organizaciones para brindar servicios microfinancieros rurales.

Finalmente se plantean las estrategias que las Organizaciones de la Red deben seguir, para poner en marcha El Programa de Microfinanzas para el Sector Rural, en cumplimiento el mandato establecido en el Plan Estratégico 2003-2007.

Deseamos que este documento plantee el compromiso y el desafío que las Organizaciones miembros de la Red Katalysis imprimirán en sus actividades en el Sector de las Microfinanzas, constituyéndose en apoyo al desarrollo de productos financieros innovadores que mejoren las condiciones y la calidad de vida de los más pobres en la región.

## **I. EXPERIENCIA DE KATALYSIS EN EL SECTOR RURAL**

En esta sección, se plantean las dos acciones más relevantes en las que Katalysis ha participado como entidad facilitadora en el apoyo de programas de Microfinanzas hacia el sector rural.

El Programa Herencia Verde implementado por ODEF, entidad fundadora de la Red Katalysis constituye un paso visionario pionero en el camino hacia la atención de poblaciones rurales y sus necesidades productivas.

Por otra parte el programa Katalysis Direct contribuye con capital semilla para fomentar una mayor apertura de las entidades Compañeras de la Red en la irrigación de mayor capital de trabajo hacia la población rural.

## 1.1 PROGRAMA HERENCIA VERDE – ODEF

### ATENDIENDO EL SECTOR RURAL A TRAVÉS DEL CRÉDITO

ODEF, nace atendiendo al sector rural en 1985, a través de asistencia técnica y crédito, a mujeres que se dedicaban a la cría de cerdos. Las limitaciones de oferta de recursos versus la demanda de la población, hacen que ODEF incorpore otras actividades propias del sector rural como ser manejos de recursos naturales, agricultura sostenible, organización grupal, comercialización, mercadeo y educación ambiental.

Paralelamente, inicia un plan de gestión de fondos con diferentes instituciones nacionales e internacionales y en ese contexto entra KATALYSIS para apoyar en la gestión de fondos y se constituye junto a ODEF, y FUNDACION VIDA en la contraparte para la construcción del Centro de Capacitación de Ambiente y Agricultura Sostenible- **Herencia Verde**- donde se practican actividades de campo y asistencia técnica a los participantes del proyecto.

El Programa se desarrolló en tres etapas: la primera etapa de organización grupal y capacitación en diversas técnicas de participación social, así como en técnicas de producción agropecuaria de los clientes; una segunda etapa en la cual los agricultores capacitados, inician sus actividades de producción y se le capacita en la comercialización de sus productos, eliminando al intermediario; y la tercera etapa: incrementan su capacidad de producción y comercialización solicitando crédito, siendo ODEF, quien les concede el préstamo, previa capacitación en metodologías crediticias de tipo grupal, aplicando herramientas propias para el crédito rural, que reducen el riesgo crediticio de estas actividades.

**Herencia Verde**, es un caso de éxito en la sistematización de servicios en el sector rural, implementado por ODEF. Dispone de líneas de crédito por un monto de US\$ 337,000.00 para 1,035 clientes que son atendidos por personal especializado en este tipo de crédito.

No obstante la escasez de recursos para financiar este tipo de proyectos por los riesgos propios de sus actividades, el Proyecto **Herencia Verde** deja muchas lecciones aprendidas tales como:

- ✓ La capacitación en mejores prácticas productivas, organizativas, desarrollo humano y crediticia son fundamentales para los clientes sujetos de crédito.
- ✓ El seguimiento a los clientes de parte de personal especializado en asistencia técnica y de crédito en forma independiente.
- ✓ Financiamiento a toda la actividad económica familiar y no a cultivos específicos.
- ✓ Se ha incentivado la participación de nuevas instituciones que cuentan con interés en el proyecto de innovación en Honduras, para trabajar con ODEF.

## 1.2 CAPITAL SEMILLA PARA PROGRAMAS DE CRÉDITO RURAL:

### KATALYSIS DIRECT

Katalysis Internacional con el propósito de incentivar la participación de las organizaciones miembros de la Red en la vinculación de nuevos clientes que viven en el sector rural e incrementar sus carteras de crédito hacia este tipo de actividades, en el año 2003 creó un programa denominado **Katalysis Direct**. Las características de estos recursos son:

Las Organizaciones pueden solicitar hasta la cantidad de US\$ 50,000 que se denomina capital semilla para nuevos clientes ubicados en el sector rural. Se cobra una cuota de membresía del 10% del valor de los fondos, pagaderos en dos pagos iguales: el 5% al año cumplido y la diferencia, 5% en el siguiente año. Todas las cuotas de los miembros serán pagadas a la Red Katalysis por contribuir a la sostenibilidad de esa entidad. Las Organizaciones tienen el compromiso de definir los servicios financieros a otorgarse y las políticas y normas a seguir. Los préstamos otorgados a los clientes finales no podrán exceder del equivalente a US\$ 300.00 y deberán ser de reciente afiliación.

Las organizaciones miembros asumen la responsabilidad de financiar los gastos administrativos de los préstamos, inclusive salarios del personal de crédito y otro tipo de gasto relacionado.

Con los fondos provenientes de Katalysis Direct durante el primer año de existencia se han apoyado las iniciativas de tres organizaciones miembros de la Red Katalysis, ODEF, FUNDENUSE y ACODEP, en el otorgamiento de servicios financieros para atender al sector rural de Honduras y Nicaragua respectivamente.

Al 31 de Diciembre del 2003 a menos de un año de operación del Fondo, se han financiado 724 clientes de los cuales el 45% se dedican a actividades agrícolas y el 55% restante a actividades comerciales, de servicios e industriales en zonas rurales. El préstamo promedio por cliente final es de US\$ 115.00. Los plazos se encuentran comprendido en un rango de 3 a 12 meses. La cartera ha rotado 1.21 veces.

Con esta experiencia Katalysis puede realizar una contribución significativa al alivio de la pobreza en los países específicos que se han atendido, además puede contribuir al aprendizaje dentro de la industria con el objeto de dirigir los enfoques innovadores al alcance rural

## **II. PERSPECTIVA DE LAS MICROFINANZAS RURALES PARA KATALYSIS**

La RED KATALYSIS contempla dentro de sus lineamientos estratégicos quinquenales, atender al sector rural de las áreas donde se tiene ingerencia, por lo que es oportuno y necesario, concertar y definir en forma conjunta la conceptualización de MICROFINANZAS RURALES, así como las condiciones mínimas que una IMF debe cumplir para emprender e implementar un programa de esta naturaleza.

### **2.1 CONCEPTO DE MICROFINANZAS RURALES PARA KATALYSIS:**

Para KATALYSIS, los Servicios Financieros Rurales, se entenderán como la entrega de productos financieros crediticios, de ahorros, y complementarios, tales como seguros para diferentes propósitos (seguros agrícolas, de comercialización y de vida para los clientes etc.) micro arrendamiento, remesas vinculadas con actividades productivas, entre otros, mismos que se diseñarán tomando en consideración las necesidades, aspectos culturales, étnicos y características propias de cada uno de los de los países de la región y que demanden los propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas ubicados en el área rural, para ejecutar las diversas actividades económicas que prevalecen en el sector ya sean de carácter comercial, servicios, agropecuaria, agroindustrial, artesanal, turismo, transformación y de producción, así como todas aquellas que generen valor agregado y que propicien mejoras en la calidad de vida de la población que reside en este sector.

Para el logro de lo anterior, es indispensable establecer y desarrollar alianzas estratégicas, locales, nacionales e internacionales, con diversas instituciones que promuevan servicios de desarrollo empresarial y financieros. Es importante considerar los procesos de cambio que se gestan en las diferentes zonas como consecuencia de las tendencias mundiales, de tal manera que esta combinación de esfuerzos facilite el crecimiento de las unidades productivas y del sector rural.

## 2.2 CONDICIONES INSTITUCIONALES PARA EMPRENDER SERVICIOS AL SECTOR RURAL

Para determinar las condiciones que las organizaciones microfinancieras deben adoptar para atender al sector rural, es importante tomar en consideración el contexto interno y externo sobre el cual operan cada una.

La oferta de servicios micro-financieros al sector rural conlleva la superación de varios obstáculos para lograr por una parte, la permanencia y sostenibilidad de las instituciones a través del tiempo y por otro lado, que se adapten a las condiciones de este sector.

**En el contexto interno** resaltan como principales obstáculos:

- a.) Escasa información sobre los clientes;
- b.) El riesgo crediticio se incrementa por la estacionalidad de ingresos y el cambio en los precios de los productos;
- c.) Los costos de transacción que se incrementan debido a la dispersión de los clientes, y
- d.) La carencia de tecnologías de crédito adaptadas a las necesidades del sector rural.
- e.) La falta de una línea de base por medio de la cual se pueda medir el impacto que generan los servicios ofrecidos, en el contexto familiar y empresarial de los propietarios de micro y pequeñas empresas.
- f.) La carencia de un sistema de información que permita conocer la fluctuación de los precios de los productos y servicios en el mercado local y regional, que apoyen la gestión de los propietarios de micro y pequeñas empresas rurales.
- g.) En gran mayoría, los propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas del sector rural no tienen tituladas y legalizadas las tierras.
- h.) La poca disponibilidad de garantías reales que aseguren el pago de los préstamos.
- i.) La falta de una estrategia, nacional, regional e integral de desarrollo orientada a la solución de los problemas del sector rural.

Las acciones que se efectúen en el sector rural deberán considerar estos elementos que permitan la viabilidad de las mismas.

**En el contexto externo** se tienen como principales obstáculos:

- a.) Un entorno macro-económico que no contempla un ambiente favorable al sector micro-financiero;
- b.) Una marcada tendencia a la condonación y subsidios de los créditos en el sector de parte de la banca y programas estatales;

- c.) Deficiencia en la infraestructura vial, de telecomunicaciones, de servicios básicos que propicien una aceptable entrega de servicios financieros, lo que impacta en el costo de la entrega del servicio.
- d.) La insuficiencia de programas dirigidos a propiciar la diversificación de los productos del sector rural, que sean congruentes con la realidad de cada uno de los países y que generen mayor valor agregado para los productores.
- e.) La falta de un marco legal para las IMFs y de políticas públicas, en algunos países de Centroamérica, que apoyen al sector Microfinanciero.

Se parte de la premisa que las organizaciones miembros de la Red tienen distintos niveles de participación en el sector micro-financiero rural que se pueden clasificar en no existente y mediana participación, lo cual orienta a enmarcar las precondiciones para estos dos niveles así: a) inicio de un programa para el sector rural y b) consolidación e innovación de servicios financieros.

### **2.2.1 Iniciando un Programa de Microfinanzas Rurales**

**Identificación del mercado objetivo:** Las organizaciones de la Red KATALYSIS están trabajando en diferentes áreas y segmentos poblaciones. En ese sentido, es importante hacer una distinción entre a) Incursionar en nuevos mercados y b) profundizar en los mercados actuales con los mismos o nuevos productos. En el primer caso, se refiere a proporcionar servicios micro-financieros en nuevas zonas de trabajo. La profundización de mercados existentes consiste en estimular un incremento a la demanda de servicios por parte de nuevos clientes o existentes. Para ello la exploración de los mercados es muy necesaria en esta etapa.

**Definición de lineamientos estratégicos:** La decisión de atender al sector rural debe ser un proceso en donde participen activamente los distintos niveles de dirección y ejecución de la institución, buscando un compromiso y comprensión de la importancia de servir a este sector, lo cual deberá establecerse en el Plan Estratégico y Plan de Negocios de cada una de las organizaciones para contribuir a su pronta implementación.

**Incorporación a la estructura operativa, la unidad de atención al sector rural:** Dentro de los procesos de especialización ya iniciados por las organizaciones, es importante crear la unidad de servicios al sector rural donde se definan y precisen las funciones que serán desarrolladas por la unidad, así como el perfil y los requerimientos de los cargos del recurso humano que atenderá dichos servicios. Esto no requiere incrementar la planilla de las instituciones, sino más bien, reasignar funciones y capacitar al personal para que se especialice en ofrecer servicios a este sector.



**Diseño de la política y procedimientos del otorgamiento y recuperación de los préstamos:**

La política de crédito es el marco referencial bajo el cual se establecen las orientaciones sobre los productos financieros con sus características particulares. Por lo tanto, la creación del "Manual de Microfinanzas Rurales" al interior de cada una de las organizaciones es una actividad importante. Los elementos que se considerarán en el manual estarán relacionados con a) Las condiciones prevalecientes en las distintas regiones de los países centroamericanos, b) Las diferentes actividades productivas que se desarrollan en el sector con sus correspondientes ciclos productivos, riesgo y la estacionalidad de los mismos, que servirán de base para el diseño de plazos, actividades a financiar, garantías acordes al sector, montos, y demás elementos pertinentes.

**Selección de una zona piloto:** Se debe tener como punto de partida, la exploración del mercado, con el propósito de seleccionar la o las "zonas pilotos" en las cuales se ofrecerán los nuevos productos financieros al sector rural. Es de vital importancia para la definición de los productos, establecer e identificar claramente las características y las necesidades de la población, ya que ello, garantizará una entrega eficiente y oportuna de los servicios financieros ofrecidos.

**Adecuación e innovación de metodologías crediticias:** Las Instituciones de Microfinanzas que han incursionado en el sector rural han transferido los servicios financieros, principalmente, a través de las metodologías grupales, Bancos Comunales y Grupos Solidarios. No obstante, y tomando en cuenta la dispersión de la población, así como las pocas vías de acceso y la escasa disponibilidad de medios de transporte en este sector, es una necesidad hacer innovaciones en los mecanismos utilizados para ofertar los servicios financieros.

**Capacitación y especialización técnica del capital humano:** Es importante que el recurso humano que trabajará dentro de la unidad de servicios al sector rural y aquellos departamentos que de una u otra manera se relacionan con ese, reciban la inducción, capacitación en aspectos técnicos, operativos y financieros que permitan una apropiada gestión de los servicios financieros, como por ejemplo el manejo de la política, análisis del riesgo crediticio entre otros; estas acciones se complementarán con la realización de pasantías a aquellas organizaciones ubicadas tanto fuera, como dentro de la región centroamericana, para conocer las experiencias exitosas que apoyen la prestación de los servicios.

**Intermediación financiera rural:** La identificación y búsqueda de capital para financiar al sector rural es una condición necesaria para garantizar la entrega oportuna de los servicios financieros a ser ofrecidos en la zona seleccionada.

La identificación de distintas fuentes con características especiales que tomen en cuenta las condiciones tanto en plazos, montos y tasas, entre otros, congruente con las particularidades para el sector atendido será una acción importante dentro de las organizaciones y de la Red misma.

**Implementación del programa:** El recurso humano asignado en coordinación con los jefes inmediatos, procederá al otorgamiento de los servicios financieros de acuerdo a lo establecido en la política de crédito de la entidad.

**Monitoreo y seguimiento:** Esta actividad es indispensable para garantizar el éxito tanto de los programas nuevos, como los ya existentes; con ello se garantiza el apropiado funcionamiento y la toma de decisiones oportunas de medidas correctivas en aquellos casos que se requiera.

### ***2.2.2 Consolidación e Innovación de Servicios Financieros al Sector Rural***

Cuando nos referimos a consolidar un programa de servicios financieros, se parte de la premisa que la organización ya cuenta con los elementos descritos en la sección 2.2.1; como la creación de la unidad, políticas, procedimientos en la entrega de servicios financieros rurales, manuales de operación del programa. Por lo tanto, en este nivel se busca intensificar la entrega de los mismos, para ello el reto estriba en la búsqueda de fuentes financieras que permitan satisfacer la demanda de los servicios.

Para contribuir de una mejor manera a vencer las dificultades de pobreza que se presentan en el sector rural, se requiere introducir productos nuevos e innovadores<sup>1</sup> adaptados específicamente a las circunstancias de los propietarios y productores del sector rural, que permitan superar o neutralizar algunos de los severos desafíos que caracterizan a los mercados rurales.

Se deben diseñar diversos productos financieros tanto de crédito, de ahorro y complementarios como una gama de seguros, micro-arrendamiento financiero, entre otros, adaptados a las diferentes condiciones de estacionalidad para que los clientes y las organizaciones puedan mantenerse en el tiempo y crecer en el mercado.

---

<sup>1</sup> Se trata de adquirir o asimilar nuevas tecnologías para mejorar o producir productos inexistentes en el país y en la empresa.

### III ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

En cumplimiento al mandato establecido en el Plan Estratégico 2003 – 2007 de *“impulsar la extensión de servicios de Microfinanzas hacia el sector rural”*, se presentan en esta sección las estrategias a cumplir por parte de las Organizaciones de la Red KATALYSIS en atención al sector rural.

La Red KATALYSIS considera de vital importancia la entrega de servicios micro-financieros en el área rural centroamericana como un instrumento valioso para combatir la pobreza.

Las acciones a mediano plazo de la Red, se enfocarán a apoyar a las Organizaciones en la aplicación de las estrategias aquí acordadas que permitan al final del año 2007, demostrar un verdadero posicionamiento en el sector rural centroamericano.

#### Los Ejes Estratégicos para atender al Sector Rural

Con base en los lineamientos generales del Plan Estratégico de la Red KATALYSIS, se toman en primera instancia los Ejes Estratégicos que están implícitos en todas las actividades como son: **Combate a la Pobreza, Equidad de Género y Calidad en los Servicios Entregados e Innovación de Productos Financieros.**

#### 1.- Enfoque de Sostenibilidad y Estándares de Desempeño

Las organizaciones microfinancieras miembros de la Red KATALYSIS se han especializado en la entrega de servicios financieros, lo que les ha permitido un grado de desarrollo y logro de la autosuficiencia económica y financiera.

El reto planteado de incursionar en el sector rural, demanda que la perspectiva de autosostenibilidad se mantenga al interior de las organizaciones, especialmente porque los costos de atender a este sector son superiores, debido a la dispersión de la clientela, por lo que la búsqueda de mecanismos que permitan la entrega eficiente toma un papel preponderante en la atención al sector mencionado. Lo anterior, garantizará la permanencia de los servicios en el mediano y largo plazo.

Todas las acciones realizadas por las organizaciones miembros de la Red se desarrollarán siguiendo los estándares de desempeño de alta calidad que se aplican tanto en la región centroamericana como a nivel internacional.

Los indicadores de desempeño utilizados para medir los programas en el sector urbano serán adecuados y ajustados tomando en cuenta las condiciones prevalecientes en el sector rural.

## **2.- Incorporar y potenciar las innovaciones tecnológicas**

El crecimiento alcanzado por las organizaciones miembros de la Red y la decisión estratégica de profundizar los servicios al sector rural, tomando en cuenta las necesidades, estacionalidad de los ingresos y condiciones de ese sector, que impactará en la incorporación de nuevos productos financieros tanto activos como pasivos, demandan la aplicación de modernas y ágiles herramientas y Sistemas de Información Gerencial (SIG) apropiadas que guíen las acciones y la toma de decisiones de los gerentes.

Adicionalmente, la tecnología contribuirá en: a) apoyar el crecimiento en la entrega de los servicios al sector rural, b) otorgar a los clientes más y mejores servicios financieros de manera ágil y oportuna, c) diversificar los servicios financieros desde una perspectiva de créditos, ahorros, préstamos para mejoramiento de vivienda, arrendamiento financiero y pago de servicios, y d) disminuir considerablemente los costos de transacción en la entrega y recepción de los servicios, elemento muy importante en zonas rurales. Para ello, se requiere automatizar y revolucionar el trabajo que realiza el personal de campo, como por ejemplo el uso del "credit scoring", y en otros niveles de la organización el telemercadeo y los centros de servicio al cliente, entre otros.

## **3.- Ambiente Regulatorio**

En los dos últimos años la industria microfinanciera centroamericana, ha estado inmersa en el desarrollo de marcos legales que buscan garantizar el manejo apropiado y transparente de las operaciones de este sector.

Cada país de Centroamérica presenta diferentes niveles de desarrollo en estos aspectos normativos, por lo tanto, esta situación plantea dos nuevos e importantes retos: a) la preparación cuidadosa de las organizaciones, ajustando sus estructuras para una transformación ordenada, así como el diseño de planes estratégicos que incluyan el desarrollo de los requerimientos tanto en el ámbito legal, estructura orgánica, análisis de mercados, que les permita trabajar en ese nuevo ambiente de regulación, b) la participación activa de las Organizaciones miembros de la Red junto con los entes reguladores, buscando que las acciones de regulación orienten y propicien el crecimiento sostenido de esta nueva industria.

#### 4.- Nuevos e Innovadores Productos

Distintos estudios efectuados en Centroamérica muestran la necesidad latente de parte de los clientes de poder efectuar en un solo lugar distintas transacciones financieras que les permita disminuir los tiempos invertidos en las operaciones vinculadas a los pequeños negocios. La creación de un canal permanente de comunicación entre los clientes y las organizaciones es importante para el diseño de nuevos servicios.

Los productos que se podrían diseñar en el mediano y largo plazo están ligados a operaciones de:

- ❑ **Ahorro:** que le permita al microempresario crear un capital propio y contar con recursos para emergencias, compra de útiles escolares, la vejez.
- ❑ **Remesas:** que reduzca los altos costos de transacción que se incurre y puedan hacer un mejor uso de estos recursos;
- ❑ **Seguros:** los microempresarios requieren de mayor protección de parte de sus Organizaciones, por esto es necesario impulsar el desarrollo de seguros de vida, agrícola, de comercialización, protección de la propiedad, entre otros.
- ❑ **Nuevos Productos Crediticios:** es necesario la oferta de productos de crédito acorde a las necesidades del sector rural, que le permita al micro empresario atender necesidades de su empresa de corto y mediano plazo. En la medida que se cuente con recursos de capital, es necesario desarrollar productos de crédito que como el mejoramiento de la vivienda; ampliación de sus negocios; crédito para financiar las emergencias; etc.
- ❑ **Tarjetas inteligentes para compra de insumos:** partiendo del desarrollo y avance en materia de tecnología de información y de telecomunicación que existan en los diferentes países de la región se podrán diseñar productos como tarjetas de crédito, monederos electrónicos que permitan comprar diferentes productos o insumos para los productores del sector rural.
- ❑ **Arrendamiento financiero (Microleasing)** arrendar equipo y maquinaria, particularmente aquella que se utiliza para labores agrícolas y pecuarias, representa una oportunidad para los pequeños productores en la búsqueda de eficiencia y productividad que les permita producir bajo una economía de escala, generando excedentes que puedan ser enviados a mercados regionales o internacionales.

## **5.- Mercado de Capitales (Equity Investment)**

El ofertar nuevos y crecientes servicios de crédito en el área rural, requerirá la movilización de pasivos de mediano y largo plazo en mayores cantidades y en condiciones diferentes al sector urbano. Para garantizar el crecimiento financiero de las Organizaciones y su capacidad de mantener una adecuación de capital acorde con los estándares establecidos por la industria de microfinanzas, se requiere inyectar recursos financieros frescos al patrimonio de las organizaciones. Es entendido que una parte de estos nuevos recursos se originarán de los excedentes que anualmente se acumulen, pero se requerirá de nuevos inversionistas que apoyen el proceso de capitalización.

Los recursos, concesionados, donados o intermediados que se obtengan para financiar los servicios crediticios rurales deberán pactarse como mínimo, en las mismas condiciones, de plazos, montos, tasas de interés otorgada a los clientes de las Organizaciones miembros a fin de buscar una capitalización y autosuficiencia tanto de las unidades productivas como de las instituciones dedicadas a ofertar servicios microfinancieros.

Además, se deberá desarrollar nuevos instrumentos para inversiones de largo plazo como la figura del capital subordinado, donde puedan participar inversionistas privados e institucionales que reciban un incentivo económico por este propósito.

## **CONCLUSIONES**

- a) Las condiciones de pobreza, desigualdad y poco acceso a los servicios financieros que prevalecen en el sector rural, requiere la participación activa de parte de las Instituciones microfinancieras como actores protagónicos en la industria microfinanciera, poniendo a disposición de estos segmentos de población, servicios financieros que satisfagan las necesidades de los clientes.
- b) La experiencia adquirida por las organizaciones miembros de la Red en el apoyo al sector rural, así como las entidades que componen el Grupo KATALYSIS sirven de base para continuar en un apoyo decisivo para este sector.
- c) El soporte para un trabajo ordenado en Microfinanzas Rurales realizado por las Organizaciones de la Red KATALYSIS, requiere de un marco estratégico predeterminado que conduzca a mejorar la atención de las necesidades crediticias de la población rural.
- d) Las instituciones requieren adecuación de tecnologías, estructuras organizativas, productos innovadores y movilización de recursos de capital adecuados para ofrecer mejores servicios al sector rural.



# **A N E X O**



## PROGRAMA HERENCIA VERDE – ODEF

Elaborado por: Lic. Santa Euceda  
Ing. Leonardo Álvarez

### UN CASO DE ÉXITO EN MICROFINANZAS RURALES EN HONDURAS

#### I. INTRODUCCION

ODEF, nace atendiendo al sector rural en 1985, a través de asistencia técnica y crédito, a mujeres que se dedicaban a la cría de cerdos. Las limitaciones de oferta de recursos versus la demanda de la población, hace que ODEF incorpore otras actividades propias del sector rural como ser manejos de recursos naturales, agricultura sostenible, organización grupal, comercialización, mercadeo y educación ambiental. Paralelamente, inicia un plan de gestión de fondos con diferentes instituciones nacionales e internacionales una de ellas ha sido KATALYSIS.

La mayor experiencia con KATALYSIS, ha sido en la gestión de fondos para el financiamiento del Centro de Capacitación de Ambiente y Agricultura Sostenible - **Herencia Verde** - donde conjuntamente con ODEF, sirve de contraparte ante la FUNDACION VIDA (Fondo de USAID), para la construcción del centro, donde se practican actividades de campo y asistencia técnica a los participantes del proyecto. Como podemos ver la experiencia en crédito rural para la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino ODEF inició desde su fundación y el mismo se ha continuado, pero fue hasta 1995 en el que se sistematizó a través del proyecto - **Herencia Verde** - que recibió financiamientos de las siguientes organizaciones FUNDACION VIDA/USAID, KATALYSIS/ODEF, Banco Interamericano de Desarrollo BID, CODESPA y otras instituciones con pequeñas donaciones que han contribuido a la idea primaria de ODEF.

Cinco años después de capacitación tanto en el Centro como en las comunidades seleccionadas a ser atendidas, la Junta Directiva de ODEF, observando el cambio de actitud de los participantes y viendo la necesidad crediticia que los mismos tenían, decide aprobar una línea crediticia de Doscientos Mil Lempiras (US\$ 20,000.00). Esta idea ha sido difícil desarrollarla, ya que la mayor parte de las organizaciones no brinda fondos para este rubro. La respuesta para este nuevo producto crediticio en ODEF, fue de éxito, al año la línea se había ampliado a Un Millón de lempiras (US\$ 91,000.00), con 300 clientes y cero mora y actualmente tenemos 6 Millones de lempiras (US\$ 337,000.00) con 1,035 clientes, siendo atendidos por personal de crédito especializado para ello.

En esta nueva actividad y principalmente al inicio, no tuvimos muchos acompañantes decididos a tomar el reto que ODEF estaba asumiendo y comprendemos que es producto del alto riesgo que el mismo tiene. A Excepción de un proyecto tripartito que se tenía con BID/ KATALYSIS/ ODEF, se acordó utilizar un pequeño fondos para el apoyo del mejoramiento de infraestructura productiva para los clientes. Hasta la fecha, ODEF como institución pionera tiene la cartera agropecuaria financiada con fondos propios, el resto de la cartera actual rural es financiada con fondos de Banco Centroamericano De Integración Económica BCIE y en el 2003 KATALYSIS apoya a ODEF con un fondo de \$50.000.00 para préstamos en este mismo sector.

## II. FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA

A continuación se describen las etapas desarrolladas en este programa:

### **PRIMERA ETAPA**

ODEF inició un proceso de organización de los grupos de pequeños agricultores en diferentes comunidades de Honduras ubicados en los departamentos de Cortés, Santa Bárbara y Yoro. Estos fueron capacitados en normas y procedimientos parlamentarios, organización empresarial, mejores prácticas de producción agropecuarias, manejo de recursos naturales, educación ambiental, usos de estufas solares, estufas lorenas, manejos de especies menores, producción orgánica, para que les sirviera como fundamento y fueran capaces de emprender actividades considerando como base el grupo y la comunidad en general. Una vez capacitados, los agricultores fueron expuestos a un adiestramiento en técnicas de producción agropecuarias en forma intensiva, principalmente en manejos de cultivos utilizando técnicas de producción auto sostenibles, involucrando la explotación integral de la finca, lo que llevo paralelamente reforzar la educación familiar en género y autoestima. Todo ello fue fundamental para que el pequeño agricultor se formara o fortaleciera técnicamente y fuera capaz de mantener una producción sostenida.

### **SEGUNDA ETAPA**

Una vez capacitados los agricultores e iniciado el proceso de producción de vegetales, granos, tubérculos entre otros bienes; estos fueron sometidos a un proceso de entrenamiento relacionado con la comercialización de los productos que ya sabían producir adecuadamente. En esta etapa, los productores comenzaron a romper los esquemas tradicionales de comercialización, eliminaron el "coyote" e ingresaron a los centros de comercio en lugares adyacentes como San Pedro Sula, Santa Bárbara, Puerto Cortes, Villanueva entre otros. Primeramente con orientación de técnicos especialistas en el ramo, hasta dejarlos solos como están actualmente dirigiendo ellos mismos su propia comercialización.

### **TERCERA ETAPA**

Cuando los agricultores experimentaron que podían manejar la comercialización de sus productos y constataron que la producción que tenían era muy baja para satisfacer la demanda, detectaron la necesidad de acceder a una fuente de financiamiento que les pudiera facilitar los recursos necesarios para aumentar sus áreas de producción así como la logística necesaria para asistir a los centros de comercio. Es entonces cuando ODEF comienza a facilitarles los servicios de crédito, primeramente a capacitarles en las metodologías crediticias, principalmente las grupales (Bancos Comunes y Grupos Solidarios). El crédito que ODEF ofrece a los clientes agropecuarios no es dirigido a financiar cultivos ni actividades específicas sino a ayudar a que toda la unidad familiar sea productiva.

Esto nos indica que al momento de pagar las cuotas de su crédito, se obtiene de toda la operación familiar y no específicamente de la producción particular de un cultivo, reduciendo el riesgo crediticio.

### **Personal del Programa**

En la primera y segunda etapa del Proyecto - **Herencia Verde** - participaron técnicos especialistas en áreas productivas, organizativas, mercadeo y comercialización, capacitación y extensionistas. Actualmente, el programa cuenta con un especialista agropecuario, una encargada de capacitación y un extensionista para el área productiva. En el manejo de crédito esto lo hacen directamente los asesores de crédito rural, que son técnicos especializados.

### **Asistencia Técnica**

La capacitación y asistencia técnica en aspectos productivos es facilitada a través del Proyecto - **Herencia Verde** -.

### **Características Del Crédito Agropecuario**

- Se ofrece a través de las modalidades de crédito individual y grupal (Bancos Comunes y Grupos Solidarios).
- Los montos varían de acuerdo a la modalidad, inicialmente en Bancos Comunes ofrecemos desde US\$50 hasta 1,900, en Grupos Solidarios US\$50 hasta 2,500. En crédito individual hasta US\$ 3,000.
- El plazo del crédito está relacionado con los ciclos productivos los que varían de acuerdo a la actividad a que se dedique el agricultor.
- Nos ajustamos a la capacidad de pago del cliente.
- La frecuencia de pago es determinada entre el asesor de crédito y los clientes según las actividades productivas de la finca.
- El mayor porcentaje del crédito es pagado después de finalizado el ciclo productivo.

### **Colocación y cartera activa**

Desde sus inicios, el componente del Programa de Crédito ha colocado aproximadamente Lps. 32,500,000.00 (US\$ 2,400.000.00 aproximadamente). Actualmente, se tiene una cartera activa de L.6,015,000.00 (US\$ 337,000.00) y 1,035 clientes activos y una mora de 1.05%.

### **Obstáculos**

- ✓ El principal obstáculo que se ha tenido en la implementación de este programa ha sido la carencia de fondos ya que en su mayoría la cartera del mismo ha sido financiada con fondos propios.
- ✓ Otro obstáculo ha sido las condiciones climáticas que en ciertos periodos del año dificultan la actividad productiva y afectan el proceso del crédito.
- ✓ Y por otro lado, tenemos la falta de financiamiento para la capacitación de los futuros clientes que permita hacerlos sujetos de crédito. Esto fue posible al inicio del proyecto, pero en la actualidad las fuentes de financiamiento para este tipo de actividad se han reducido drásticamente.

### **Lecciones Aprendidas**

- ✓ La capacitación en mejores prácticas productivas, organizativas, desarrollo humano y crediticia son fundamentales para los clientes sujetos de crédito.
- ✓ El seguimiento a los clientes de parte de personal especializado en asistencia técnica y de crédito en forma independiente.
- ✓ Financiamiento a toda la actividad económica familiar y no a cultivos específicos.
- ✓ Se ha incentivado la participación de nuevas instituciones que cuentan con interés en el proyecto de innovación en Honduras, para trabajar con ODEF.