



ESTUDIO DE CASO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUJERES UNIDAS”

Adaptación de
productos y
servicios por zonas



Antecedentes

Este informe presenta el estudio de caso: “Adaptación de productos y servicios por zonas” de la Cooperativa Mujeres Unidas -TantanakuskaWarmikunapak¹ “CACMU” mismo que contiene un diagnóstico de las prácticas específicas de la institución para procurar diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de sus socias y socios.

Como Red Financiera Rural nos encontramos muy agradecidos con la Gerencia General y con el personal de CACMU por abrirnos las puertas de su institución y mostrar disposición con la cual participaron de este estudio de caso, el cual nos permite aprender mucho de las experiencias de la organización, además apreciamos la atención que han extendido a los funcionarios de la Red que realizaron el levantamiento de la información.

1. Contexto

La Cooperativa "MUJERES UNIDAS" nace en el año 2000 como Caja Solidaria conformada por 13 organizaciones y se legaliza como Cooperativa de Ahorro y Crédito el 4 de diciembre del 2001 mediante Acuerdo Ministerial N° 137 del MIES. El 13 de mayo de 2013 es acreditada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La cooperativa existe para viabilizar el microcrédito de desarrollo y la voluntad de unir los pequeños esfuerzos de las Organizaciones y Grupos Solidarios de las mujeres y sus familias del norte ecuatoriano de las provincias de Imbabura, Carchi, Esmeraldas y Pichincha. Surge para apoyar el trabajo de las organizaciones de sectores rurales y urbanos populares potenciando la capacidad productiva de las mujeres microempresarias mestizas, negras e indígenas y sus familias, mediante la asistencia financiera y no financiera y el fortalecimiento socio-organizativo popular.

Cooperativa Mujeres Unidas, se articula a una propuesta de desarrollo local en coparticipación con la Fundación Cooperación y Acción Comunitaria y, la Fundación Ecológica para la protección de la Flora y la Fauna, buscando acompañar a las microempresas con financiamiento y capacitación técnica-productiva y administrativa contable. Esta propuesta integra estructuras de economía solidaria creadas en cogestión con las organizaciones.

Son socias de la Cooperativa, organizaciones como: asociaciones de hecho y de derecho, cajas solidarias comunitarias y grupos solidarios. Al 31 de diciembre del 2013 cuentan con 15.666 socias y socios, agrupadas(os) en 94 organizaciones, 2.067 grupos solidarios y 12 Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito.

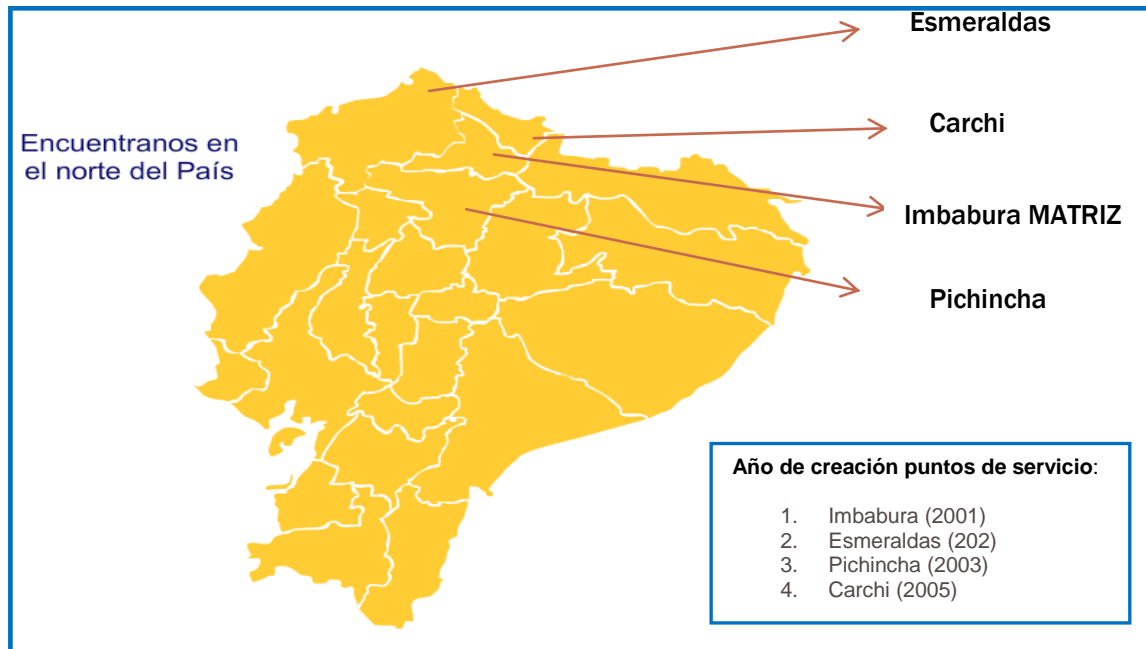
CACMU mantiene varios puntos entre agencias y ventanillas rurales, teniendo cobertura propia en las provincias de Imbabura, Carchi, Pichincha y Esmeraldas. (Ver cuadro 1). Adicionalmente cuenta con el Servicio de la agencia móvil SERVIMOVIL, puntos de atención en locales comerciales afiliados POS² y Cajeros Automáticos en las Cooperativas de la Red Coonecta con cobertura a nivel nacional,

¹ Traducción al español: “Mujeres Unidas”

² Operaciones comerciales mediante el cual se permite que el cliente realice compras sin necesidad de efectivo

buscando llegar a más clientes, gracias a la misión, visión, valores corporativos y el compromiso que todo su personal tiene con la institución.

Cuadro 1 Mapa del Ecuador – Puntos de atención de la institución



Fuente: Cooperativa Mujeres Unidas

MISIÓN.- *“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometida socialmente, que contribuye a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y sus familias en los sectores rurales y urbanos de la economía popular y solidaria de la región norte del País, brindando productos y servicios financieros y no financieros innovadores con calidad y calidez de nuestro talento Humano y Directivos, donde la competitividad, sostenibilidad financiera y aliados estratégicos son nuestra base.”*

VISIÓN.- *“Consolidarnos como una Cooperativa reconocida por su gestión social en la atención innovadora con enfoque de género principalmente rural y de fomento a la asociatividad en la región norte del País. Seremos un modelo de gestión de crecimiento sostenido contando con un buen Gobierno corporativo cumpliendo con la normativa legal”*

LOGROS.- Entre los logros más importantes, se encuentran la práctica de políticas, programas y metodologías para procurar el equilibrio financiero y social, así como el haber logrado madurez de la estructura organizativa y el desarrollo de procesos tecnificados para la aplicación de metodologías asociativas con diversidad de productos financieros adaptados a las necesidades de las diferentes zonas de intervención, tanto para la inserción de socias(os) como para la colocación de crédito y canalización de servicios no financieros. El diseño de la estrategia de asociatividad y adaptabilidad de productos financieros, ha permitido generar alianzas estratégicas con organismos públicos y privados, así como con gobiernos

locales en sectores y zonas rurales desprovistas de oferta financiera en los cuales se proveen servicios móviles en las Juntas parroquiales a través de la Agencia SERVIMOVIL.

Complementariamente, ha conseguido los siguientes reconocimientos:

- MIX Marketing otorgó a CACMU, certificado con 4 diamantes en el 2011 y 2012 por transparentar información financiera respaldada con auditoría externa.
- Calificación de MICROFINANZAS RATING obteniendo: B-(2006), B+ (2008), BB- (2010)
- En el 2013 desarrolló la Evaluación de Auditoría Social aplicando la herramienta SPI realizada por la Red Financiera Rural y Cerise obteniendo el puntaje de 98/100.

DETALLES OPERACIONALES: ENFOQUE Y SERVICIOS OFRECIDOS

Cooperativa Mujeres Unidas, ofrece en términos generales productos de ahorro, seguro y crédito, sin embargo buscan adaptar estos productos financieros de acuerdo a las necesidades de sus socios, presentando de esta manera una amplia variedad de productos financieros.

Se presenta el cuadro 2, referente a la tendencia de crecimiento financiero que ha tenido CACMU en los 5 últimos años.

Cuadro 2: Indicadores clave de desempeño

Área/año	2009	2010	2011	2012	2013
Clientes	1340	1969	2023	3200	3076
Cartera crediticia (monto) en dólares	1'969,487.73	3'207,683.25	5'182,160	9'411,861	12'796,220
Clientes con cuentas de ahorro	4,087	6,823	8,075	12,449	13722
Cartera de ahorros (monto) en dólares	948,490	2'063,158	2'621,375	5'487,534	6'967,977
CARTERA EN RIESGO > 30 DÍAS%	1.7%	2.34%	2.6%	2.74%	3.11%
Salida de clientes (%)	0%	0.2%	1%	1%	1%
Cobertura en clientas mujeres (%)	67.61%	72.57%	68.51%	68.41%	63.1%
Cobertura en clientes rurales (%)	80%	80%	85%	85%	85%
Personal (total)	13	14	24	32	32
Tasa de la rotación del personal (%)	0%	4%	13%	6%	15%

Fuente: Cooperativa Mujeres Unidas

Se evidencia el importante crecimiento de clientes, así como también su cartera de crédito y de ahorros, por lo que su porcentaje de salida de clientes es muy baja. La misión institucional enfatiza el apoyo a mujeres, objetivo que se refleja en su

accionar, el 68.41% de la cartera está colocada en clientes y socias mujeres con mayor alcance en zonas rurales.

Contexto Nacional

Las Microfinanzas en el Ecuador han experimentado un notable crecimiento en los últimos años y ha demostrado capacidad de adaptación y cambio a pesar de los diferentes fenómenos económicos y sociales a los que se ha visto afectado en las últimas décadas.

En lo que respecta a la normativa, hace más de 2 años que entró en vigencia en el Ecuador la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS). Posteriormente se promulgó su Reglamento y entró en funcionamiento la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), para controlar que las organizaciones (cooperativas y ONG) del sector funcionen conforme a las normas establecidas.

Procediendo a comparar a CACMU con instituciones de similar característica en tamaño de cartera "COAC MEDIANA" (cartera entre 4 y 15 millones) y con el total de cooperativas de ahorro y crédito miembros RFR, CACMU refleja resultados positivos y competitivos, siendo en la mayoría de ratios un referente del sector, destacando una baja morosidad y logrando sostenibilidad en su accionar. A continuación se detalla el cuadro de Benchmarking que desglosa indicadores referenciales de lo citado:

Cuadro 3. Benchmarking

Indicadores	dic-13			
	Mujeres Unidas	COAC Medianas	COAC Total	Buenas Prácticas
Activo	16.444.781	12.338.396	69.881.637	
Pasivo	13.971.462	10.347.143	60.675.301	
Patrimonio	2.473.319	1.991.253	9.206.336	
Total Cartera Bruta	12.796.220	10.204.840	56.000.868	
ALCANCE				
Número de Clientes Activos de Crédito	3.076	3.749	13.803	
Número de Clientes Activos de Ahorro	15.665	12.990	40.667	
Puntos de servicio	7	5	9	
Cartera en Riesgo >30 días	3,11%	3,66%	4,72%	<=5%
SOSTENIBILIDAD				
Sostenibilidad Operacional	101,72%	108,28%	110,73%	>=115%
Sostenibilidad Financiera	99,98%	106,06%	108,39%	>=110%

Elaborado por: Red Financiera Rural

La Cooperativa Mujeres Unidas, conoció sobre los Estándares de Gestión del Desempeño Social en el 2012 por medio de la RFR³, mostrando gran interés en la aplicación de los mismos, y de esta manera establecer prácticas sólidas sobre GDS.

El presente estudio de caso ha sido elaborado teniendo en mente una audiencia específica: proveedores de servicios de microfinanzas que buscan mejorar su práctica en relación a estándares específicos de los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social (USSPM por sus siglas en inglés)⁴. Proporciona una descripción práctica del proceso de desarrollo e implementación de (Adaptación y Servicios por zonas – MUJERES UNIDAS). También ofrece una serie de recomendaciones que contribuyen a mejorar la eficacia de Adaptación y Servicios por Zonas en relación a los Estándares Universales para la Gestión de Desempeño Social, y facilita algunas lecciones generales destinadas a las prácticas de las microfinanzas.

2. Descripción

SECCION3. Diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las preferencias de los clientes.

ESTANDAR3b. Los productos servicios, modelos y canales de distribución de la institución están diseñados para beneficiar a los clientes, de acuerdo con los objetivos sociales de la institución

La misión de CACMU de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres y sus familias, por lo que definió como estrategia de intervención la profundización de servicios financieros y no financieros en zonas desprovistas de oferta financiera así como la inclusión de sectores pobres.⁵

La identificación de la localización geográfica de los puntos de servicios garantiza el crecimiento armónico en concordancia con la atención a sectores vulnerables, siendo además necesario desarrollar metodologías para la inserción, tipología de servicios financieros y no financieros y el diseño de productos adecuados a las diferentes zonas.

El poder cubrir las necesidades específicas de la población en los diferentes puntos de atención surge, gracias al contacto directo de los asesores de crédito con los clientes, reconociendo que las zonas enfrentan problemas comunes, pero con ciertas particularidades, ya sea por la productividad agrícola, por contar con pisos ecológicos diversos, diferentes tipos de producción y ciclos de cosecha (sean estos cortos o largos). Es así como de acuerdo a la experiencia, el seguimiento a las necesidades de la comunidad y la retroalimentación de información por parte de los clientes, que permite la adaptación e innovación de productos de crédito y de ahorro.

³ RFR: Red Financiera Rural

⁴ Los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social ("Estándares Universales" o USSPM, por sus siglas en inglés) constituyen un conjunto de normas y prácticas de gestión que se aplican a todas las Instituciones de Microfinanzas que buscan lograr un equilibrio entre desempeño financiero y desempeño social. Para más información, visite www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

⁵ CACMU aplica la herramienta de PPI, lo que le permite responder mejor a las necesidades de sus clientes, evaluando el cambio en su estado de probabilidad de pobreza en el tiempo y en sus diferentes zonas de atención.

Por otra parte, estudios de mercado⁶ complementan el expertis desarrollado y se generan nuevos puntos de servicio en zonas rurales y urbanas populares con escasa profundización e inclusión financiera, enfocado principalmente en mujeres.

Cabe destacar que esta innovación es el resultado de la existencia de un sistema financiero tradicional y excluyente que proveía servicios financieros mayormente a las grandes urbes. Se trataba de zonas geográficas con potencialidades productivas y económicas pero disminuidas por dificultades comunes como la presencia de prestamistas informales (usureros)⁷, escasa cultura financiera para cumplir con la tramitología institucional y sobre todo porque el problema de dar crédito “relativamente pequeños, ágiles y con pocas garantías” es costoso.

La parte administrativa de un crédito depende mucho de su tamaño: el papeleo y los trámites son similares para un crédito pequeño como de un grande por lo que en términos relativos los préstamos pequeños son más caros de administrar. Luego mientras más ágiles y mientras menos garantías tengan los préstamos, más riesgosos son (en el sentido de que hay menos probabilidades de lograr cobrarlos). Por lo que el sector formal no tiene muchos puntos de atención en zonas donde se requeriría dar créditos pequeños, encontrándose otro problema en los puntos de atención de la cooperativa.

Estas falencias determinaron la necesidad de implementar paralelamente servicios no financieros como educación financiera y la búsqueda de mecanismos como los de microseguros agrícolas y de garantías.

Otro problema a enfrentar constituyó la inexistencia de comunicación telefónica e internet, haciendo imposible la interconectividad en las comunidades rurales de intervención, es así como surgió la Agencia Móvil, con atención manual por días en diferentes sectores rurales como única posibilidad de acercamiento de los servicios financieros, dichas agencias se ubicaron en lugares donde anteriormente no existía un punto de atención por parte de CACMU.

Este fue el principio del desarrollo de metodologías diferenciadas por zonas y del diseño de productos adecuados a las mismas, y así nace el catálogo de productos financieros y no financieros que cuenta con una gama de productos de crédito, ahorro, microseguros, capacitación y educación financiera, e incluso productos de capacitación en salud preventiva y técnico productiva, mismos que se realizan en alianzas estratégicas con organismos especializados en estas áreas.

3. Detalles de la solución

Desarrollo de Adaptación y servicios por zonas:

CACMU emprende una década de trabajo arduo y de grandes desafíos con el objetivo de profundizar los servicios financieros y favorecer la inclusión de población vulnerable de comunidades apartadas de las urbes considerando la estrategia de la

⁶ Los estudios de mercado se realizan mediante encuestas de necesidades de cambios en condiciones de los productos y de nuevos productos que se realizan en cada agencia en forma permanente. En el caso de ServiMovil se realizó un estudio de mercado que incluyó a gobiernos locales y seccionales, así como también actores locales.

⁷ Usureros o Chulquero es quien presta dinero con un interés excesivo, superior al interés legal. Quien practica esta actividad comete el delito de usura y es sancionado penalmente, tipificado y reprimido mediante el Código Penal. Sin embargo la actividad comercial incipiente o informal se nutre de dinero obtenido con los prestamistas informales, cuyo sistema opera en las sombras, aunque la sociedad entera sabe de su existencia.

Agencia Móvil, la provisión de servicios no financieros y el diseño de metodologías y productos adaptados a las necesidades de las diferentes zonas.

A continuación se detalla los pasos desarrollados en la adaptación de productos y servicios por zonas:

1. Identificando problemas en las zonas de intervención como:
 - Zonas con escasa profundización de servicios financieros y no financieros especialmente en mujeres y la población pobre.
 - Deficiencias en el producto estándar para crédito productivo, por no adecuarse a las necesidades de los clientes de la cooperativa.
 - Sectores con escasa o nula comunicación telefónica e internet, haciendo imposible la interconectividad en las comunidades rurales.
2. Estableciendo estrategias de intervención e inclusión de estratos vulnerables:
 - Aplicación de herramientas como el PPI para determinar qué sectores atendidos por la cooperativa tienen mayor probabilidad de pobreza.
 - Elaboración de estudios de mercado para determinar sectores no atendidos por el sistema financiero tradicional.
 - Retroalimentación de información con los socios de la institución para así poder recoger sus necesidades y requerimientos en relación a los productos financieros que recibían.
3. Implementación de:
 - Un catálogo de productos diferenciados financieros y no financieros (ver cuadro 4).
 - Apertura de la Agencia ServiMovil

El catálogo de productos diferenciados

Los recursos utilizados para el diseño de productos son de la misma cooperativa, cada agencia propone un nuevo diseño, éste se evalúa y pasa a formar parte del catálogo de productos, paralelamente con la creación de un nuevo producto se realizan las adaptaciones necesarias de control interno, procesos y tecnología informática. El catálogo de productos se actualiza permanentemente incorporando productos según se detecten necesidades específicas en las zonas que se aperturan, es decir, es una metodología dinámica en constante evolución.

CACMU ofrece los siguientes tipos de productos:

Cuadro 4 Productos financieros de CACMU

AHORROS			
Producto	Naturaleza	Monto en US\$	
		Cert. Aportación	Ahorro mínimo
Ahorro disponible	depósito a la vista	De \$1 a \$15	0,01
Ahorro Pago futuros de créditos	Ahorro obligatorio mensual con cada cuota de crédito para pagos futuros del crédito	De \$1 a \$15	5,00
Ahorro empresas (promoción 6 meses gratis seguros accidentes y vida)	Planillas de sueldos		10,00
Ahorro educación	Ahorro para financiamiento de estudios, mínimo 6 meses de ahorro		0,01
Ahorro Seguros (seguro de vida y accidentes, seguro de salud vehicular)	Ahorro para la cobertura de los seguros	De \$1 a \$15	1,00
Ahorro vivienda (3 meses gratis seguros accidentes y vida a partir de \$ 100 ahorro)	Ahorro para financiamiento de vivienda, mínimo 3 meses de ahorro		0,01

CRÉDITO				
Producto	Destino	Montos en US\$		Plazo
		Nivel	mínimo	Máximo
Microcrédito producción	Actividades productivas organizaciones y grupos solidarias	Microcrédito	100	24
		Microcrédito	3.001	60
Crediasociativo (comercial)	Actividades productivas de empresas asociativas y organizaciones	Microcrédito	100	24
		Microcrédito	3.001	60
Credivivienda	SOLUCIONES HABITACIONALES DE INTERES SOCIAL Construcción, ampliación, terminación y mejoramiento de vivienda. Compra terreno para vivienda	Mejoramiento, ampliación, terminación vivienda y adquisición terreno	100	24
			3.001	84
Crediconsumo	Crédito emergente, salud, consumo, educación	Consumo	100	12
Crédito Estudiantil	Realizar estudios siempre será una de las actividades más gratificantes para las personas puesto que por medio del estudio las personas se pueden desarrollar en gran medida en sus vidas, cacmu ayuda a alcanzar esa meta	Consumo	100	48
Crédito Trabajador	Crédito oportuno con el más bajo interés con descuento al rol de pagos	Consumo	100	60
Crédito Empresarial	El crédito que necesita su empresa. Línea de crédito comercial que cuenta con plazos flexibles y una tasa de interés baja	Productivo Pymes	1.000	s/p
Crédito Emprendedor	Dingido a socios que tienen una idea de negocios.	Microcrédito	100	36

SEGUROS			
SEGUROS	PRIMA ANUAL	COBERTURA	
SEGURO DE VIDA Y ACCIDENTES	Un dólar mensual	Desde 1 a 75 años	
		Muerte por cualquier causa	2.000,00
		Muerte accidental	2.000,00
		Incapacidad Total y Permanente	2.000,00
		Desmembración	2.000,00
		Gastos médicos por accidente	600
		Renta diaria por hospitalización	30
		Ambulancia Terrestre	100
		Sepelio	150
		Beca Estudiantil	1.000,00
SEGURO VEHICULAR	3,7	Todo riesgo. Cobertura Nacional	
SEGURO DE SALUD	\$ 38 SOCIOS BONO DE DESARROLLO HUMANO	Máximo por enfermedad al año	500
	\$ 48 SOCIOS NORMALES	Cuarto y Alimentación Hospitalización (10 días)	15
		Ambulancia Terrestre	100
		Medicinas Ambulatorias (en sitios de convenio)	20,00 al mes
		Medicinas Ambulatorias (lugares externos)	30% de cobertura
\$30 PERSONAL CACMU	Periodo de cobertura	365 días, 24 horas	
	* Periodo de carencia	2 meses	
SEGURO AGROPECUARIO	7,5% (El estado subsidia el 60%)	Riesgos que cubre la póliza:	
		sequia	Cultivos
		inundación	banano
		exceso de humedad	arroz
		vientos huracanados	soya
		incendios	papa
		heladas	trigo
		granizadas	maiz duro y suave
		plagas	frejol
		enfermedades	caña de azúcar
			tomate de árbol

Fuente: Cooperativa Mujeres Unidas

Productos Financieros.

La existencia de sistemas ecológicos diversos en las diferentes zonas, requiere el desarrollo de metodologías y el diseño de productos específicos. Por una parte, la metodología de asociatividad favorece la inclusión de las diversas formas de organización comunitarias, asociaciones, juntas, comités de vivienda, etc. Por otro lado el catálogo de productos permite el diseño de productos adecuados a las necesidades de las diferentes zonas, los responsables de las agencias rurales y de SERVIMOVIL pueden realizar cambios a los productos a la medida de sus condiciones.

El catálogo de productos actualmente cuenta con más de 100 productos financieros y no financieros. El sistema informático implementado para manejar la amplia variedad de productos, es bastante flexible, pues basta con identificar en la solicitud de crédito el origen de los recursos para que se lo asigne a un producto de crédito específico.

Un modelo de adaptación por zonas se puede observar en el siguiente producto: “Micro soberanía alimentaria” (referirse al catálogo de productos Cuadro 4, Microcrédito de Producción), que forma parte del catálogo. Este producto, por ejemplo es aplicado en zonas de altos quintiles de pobreza con riesgo alimentario, se trata de mejorar la dieta alimentaria y generar excedentes para la comercialización, la flexibilidad del producto depende de la mayor vulnerabilidad de la zona, en sectores con más riesgo alimentario puede realizarse sin encaje y puede estar también apalancado con capacitación en el diseño del modelo de unidad productiva agropecuaria familiar que combina diferentes productos en pequeñas extensiones de tierra, de acuerdo a las características ecológicas de la zona.

La institución ofrece mecanismos como microseguros agrícolas y de garantías complementados con educación financiera. Los microseguros de vida y accidentes son destinados a la población vulnerable, microempresarios que corresponden al sector de trabajadores por cuenta propia que no disponen de seguridad social; seguros agrícolas para apalejar el riesgo implícito de estas actividades; y, seguros de garantías para compensar la deficiencia de las mismas en sectores vulnerables ya que aún hoy día subsisten en el campo dificultades en la legalización de la tenencia de la tierra, lo que deja por fuera de la inclusión financiera a muchos sectores por falta de garantías, este seguro de garantías es un fondo público que mediante convenio con la cooperativa acceden sus socias y socios. A diciembre 2013 el 93% de los clientes activos de crédito reciben el seguro de asistencia médica y/o de vida.

Productos no Financieros

El trabajo de profundización e inclusión financiera en zonas geográficas de intervención, requiere paralelamente la oferta de servicios no financieros, es así como a través de estos años se han ido incorporando los siguientes:

- *Capacitación en educación financiera*, mejorando la cultura de ahorro, disminuyendo los niveles de sobreendeudamiento y desarrollando el endeudamiento responsable y *Capacitación técnico productiva* en alianzas estratégicas con la universidad de Ibarra, fundaciones, etc. Es así como a diciembre del 2013 se reportaron 6.085 clientes beneficiarios de servicios no financieros, aproximadamente 3.000 personas más de los reportados en el 2012. Según informe SPI, durante el 2013 existieron 140 personas capacitadas en temas técnico-productivos.
- *Capacitación en salud preventiva* que se complementan con campañas de salud en las comunidades, como lo demuestra informe del SPI, donde se detalla que en el 2013, 1.009 clientes de la cooperativa se hicieron atender en las campañas de salud comunitaria.

Apertura de la Agencia ServiMovil.- El objetivo de la Agencia ServiMovil es contribuir con el desarrollo económico y social de la comunidad a través de nuevas líneas de financiamiento con un enfoque de innovación y competitividad. En la actualidad gracias a los convenios con la Corporación Nacional de

Telecomunicaciones⁸ (CNT), esta unidad móvil cuenta con interconectividad facilitando la provisión de servicios financieros y no financieros en zonas apartadas. La agencia móvil constituye sobre todo una metodología de trabajo en el sector rural que gira en torno a los puntos de servicios fijos como es la matriz y sus agencias. La agencia móvil se integra dentro del amplio concepto de la movilidad, que consiste en la utilización de dispositivos informáticos o de telecomunicación, pequeños y portátiles, con conexión inalámbrica, capaces de manejar datos, información y aplicaciones centralizadas. Estos dispositivos incluyen, en sus numerosas variedades y prestaciones, ejemplos tales como: el ordenador portátil o la PDA y el teléfono móvil, o bien los nuevos terminales móviles de funciones híbridas, como los teléfonos 3G, las PDA con teléfono y conexión wifi, los pocket pc phoneo los dispositivos integradores BlackBerry. Su intervención se encuentra en cuatro provincias del Ecuador de la región norte: Pichincha, Imbabura, Carchi y Esmeraldas (refiérase al cuadro 1), a través de esta modalidad se provee servicios financieros, no financieros, pago de servicios básicos, pago del bono de desarrollo humano⁹, microseguros, entre otros.

En el mes de marzo del 2013 la institución inició operaciones con servicios de Banca Móvil, y hasta diciembre del mismo año realizaron 28.665 operaciones con este servicio.

En la provincia de Imbabura por ejemplo existen 4 puntos de atención fijos: la matriz, la agencia Cuenca del Río Mira, la agencia Cuenca del Lago San Pablo y la Agencia Valle Fértil, todas ellas ubicadas en sectores rurales estratégicos desde los cuales se desplaza la unidad móvil atendiendo en 5 circuitos a la comunidades de cobertura de estos puntos fijos de atención, esto garantiza que no solo sea atendida la localidad donde se encuentra la agencia sino todas sus comunidades alrededor de la misma y que el servicio llegue en las mismas condiciones a pequeñas localidades in situ.

4. Mejorando la Adaptación y servicios por zonas

La adaptación requiere de cambios permanentes por ello es necesario la revisión periódica y la generación de nuevos productos con la apertura de zonas geográficas, ya que todavía subsisten sectores sin cobertura de la red de comunicación que limitan la ampliación a sectores vulnerables.

La flexibilidad de metodologías y productos demandan de capacitación permanente del personal, mediante la aplicación del plan anual de capacitación que incluye el desarrollo de capacitaciones a la matriz y a cada agencia cuando un nuevo producto nace o se modifica. La capacitación actualmente se imparte en la fase de implementación y el seguimiento en la fase de desarrollo, proceso que está a cargo del Jefe de Crédito, Jefes de Agencia, Contador General y Control Interno, capacitando así a todo el personal de negocios.

La ampliación de la cobertura de zonas requiere la dotación de más unidades móviles y seguridades para las agencias lo que exige la creación de procesos adecuados para la expansión.

⁸ El beneficio que recibe CACMU de la CNT es el servicio de conexión a la web, en aquellos lugares de difícil acceso

⁹ Este bono es una entrega monetaria que el Estado otorga a personas de escasos recursos económicos para mejorar su calidad de vida. El monto de este estímulo económico es de \$35,00 dólares.

Recomendación Uno

Cooperativa Mujeres Unidas ha dado pasos importantes, otorgando productos de crédito específicamente adaptados a las necesidades de sus clientes, las formas de pago de los diferentes productos de crédito son acordes a las actividades económicas de los clientes; y para fortalecerlo, se deberían considerar nuevos mecanismos para profundizar esta práctica y alinearlos en concordancia con los Estándares Universales.

Para ello, las estrategias de intervención como elaboración de estudios de mercado u otro tipo de investigaciones deben indagar no solo las necesidades de los clientes, sino también conocer la realidad de los medios de vida de los clientes, para ello preguntas clave deberán ser planteadas: ¿En qué épocas de año los clientes tienen ingresos más altos?, ¿En qué épocas de año los clientes tienen ingresos más bajos?, ¿Cuándo necesitan fondos para invertir en sus negocios?, ¿Cuándo son más o menos capaces de ahorrar?, ¿Cuáles son los montos típicos solicitados por zonas de atención?

Recomendación Dos

En cuanto a la adaptación de sus productos, CACMU ha dado pasos importantes analizando cómo sus productos financieros y no financieros pueden ser adaptados para ayudar a los clientes a enfrentar barreras que tienen en sus vidas y a tomar ventajas de las oportunidades económicas (por ejemplo: montos de crédito determinados por flujos económicos familiares, planes de amortización coincidan con las épocas del año en que los clientes tienen más ingresos, o que la duración del préstamo considere tiempos para dar cuenta de pérdidas potenciales de cosecha y por ende los niveles de ingreso no serán suficientes hasta la próxima cosecha.

Más allá de esto, la institución puede analizar cómo sus productos y servicios pueden responder a la vulnerabilidad real que enfrentan los clientes, en cuanto a la crisis de salud, el fracaso empresarial, y eventos climáticos. Para los clientes vulnerables, la flexibilidad es importante y más allá de la función de la metodología grupal en la prestación de apoyo a los clientes a resolver los problemas a medida que surgen, la institución debería considerar su propio papel en ayudar a los clientes a superar los problemas, por ejemplo en el caso de que un cliente no pueda pagar su préstamo, analizar las condiciones del cliente para poder resolver sus problemas conjuntamente con la institución, mediante reprogramaciones (extendiendo el tiempo de pago) o créditos de emergencia, y en casos puntuales cancelando el préstamo por completo.

5. Lecciones aprendidas

Beneficios y costos

Los beneficios para la Cooperativa CACMU Ltda. han sido innumerables partiendo desde la experiencia enriquecedora de estos procesos de identificación de necesidades que permiten conocer a profundidad las zonas de intervención, se ha ampliado la cobertura geográfica con el consecuente incremento del número de socios y socias y la diversificación del portafolio de negocios. La Cooperativa ha pasado a formar parte de la estructura organizativa misma de las comunidades

dejando de ser el ente externo que incursiona para convertirse en el aliado estratégico del desarrollo local.

El personal ha ido paulatinamente adquiriendo destrezas en el diseño de productos y la adecuación de metodologías de inserción, adentrándose en la particular metodología asociativa institucional, experiencia y capacitación que va más allá del tradicional aprendizaje del quehacer financiero, un empleado CACMU es un empleado comprometido con el desarrollo, motivado al liderazgo e iniciativa de creación e innovación de productos.

Los beneficios para las socias y socios así mismo han sido significativos al contar con servicios en situ y con productos que facilitan su inserción acordes a la realidad económica y social de su zona. Los y las microempresarios(as) de zonas rurales y urbanas populares y de estratos vulnerables cuentan con oportunidades de ahorro, capacitación, microseguros, créditos diversos para la producción, para su sustento alimentario y para la vivienda.

Es importante destacar la activa participación de la Gerencia General así como también de los miembros de la Junta Directiva y de los Comités de Administración y Vigilancia, quienes constantemente monitorean el cumplimiento de la misión de la institución y de sus objetivos sociales, sin descuidar el crecimiento financiero sostenible. Además son quienes aprueban la implementación de productos y dan un continuo seguimiento al impacto positivo o negativo que se obtenga.

Lecciones para otros practicantes

Experiencias similares pueden ser replicadas con estrategias y diseño de productos propios para cada institución y zonas de intervención, lo importante es partir del conocimiento mismo de la realidad de las zonas de intervención y el desarrollo de metodologías y diseño de productos flexibles para la supresión de barreras de inserción de población vulnerable sin apartarse de los principios técnicos financieros y del equilibrio entre la sostenibilidad económica y social.

6. Más información

- www.cacmu.com
- <http://www.sptf.info/>
- <http://www.mfc.org.pl/>
- <http://www.grameenfoundation.org/>
- Gerente General Janeth Palacios gerencia@cacmu.com
- Responsable de Recursos Humanos Marco Jácome recursoshumanos.cacmu@gmail.com

Agradecimientos.

El presente Estudio de Caso fue realizado por la Red Financiera Rural bajo la supervisión de: Katarzyna Pawlak (MFC), Katherine Knotts (Consultor MFC) y Jack Burga (Revisión externa), a quienes extendemos nuestros sinceros agradecimientos por haber contribuido con sus capacidades conocimiento para la culminación de este trabajo.