



Finanzas para el desarrollo
RED FINANCIERA RURAL



MICROFINANCE CENTRE

ESTUDIO DE CASO

“COOPERATIVA 4 DE OCTUBRE”

Ventanillas Rurales
Cooperativas

Antecedentes

Este informe presenta el estudio de caso: “Ventanillas Rurales Cooperativas” de la Cooperativa 4 de Octubre, 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 los clientes.

Como Red Financiera Rural nos encontramos muy agradecidos con la Gerencia General y con el personal de 4 de Octubre por abrirnos las puertas de la institución y mostrar disposición con la cual participaron de este estudio de caso, permitiendo conocer una interesante experiencia 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

En 1995, un grupo de choferes visionarios del Cantón Penipe localizado al noreste de Riobamba deciden crear una organización que tenga por finalidad atender las necesidades financieras del sector. Constituyéndose el 26 de febrero de 1996 la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "4 DE OCTUBRE" LTDA en el Cantón Penipe.

Fue creada por y para los choferes de la región. Atiende con servicios financieros a la provincia de Chimborazo, con siete oficinas en cinco cantones, cuatro rurales y dos urbano-marginales.

Con el tiempo la Cooperativa se va incluyendo en la vida de la comunidad y en la solución de sus problemas económicos. A medida que fue creciendo ve la necesidad de implementar nuevas agencias para brindar mejores servicios a sus socios; creando así:

- El 1º de Diciembre del 2003 la Agencia Quimiag ubicada en la parroquia Quimiag del Cantón Riobamba,
- El 24 de Julio del 2005 se crea la Agencia Cajabamba en la parroquia Matriz del Cantón Colta.
- El 3 de Septiembre del 2005 la Agencia Terminal Oriental, ubicada en la ciudad de Riobamba.
- El 15 de Agosto del 2008 la Agencia Politécnica, ubicada en Riobamba
- El 01 de Julio del 2009 se crea la Agencia Dolorosa, ubicada en Riobamba
- El 10 de Abril del 2011 se crea la Agencia Puyo, ubicada en el Puyo y
- El 14 de Enero del 2012 se crea la Agencia Tena, ubicada en el Tena

“4 de Octubre” es una cooperativa de ahorro y crédito que realiza intermediación financiera: capta recursos del público, y realiza actividades de crédito utilizando sus recursos propios, fondos de donación o recursos provenientes directamente de organismos internacionales sin la intermediación o participación del Estado.

Además cuenta con una sólida estructura y una cobertura geográfica orientando su acción hacia la población campesina y popular de la provincia de Chimborazo, principalmente del sector rural.

Orientados siempre por su misión, y buscando atender a grupos menos favorecidos, han implementado en su sistema la herramienta de PPI (Estudio de Pobreza) y de esta manera pueden monitorear los niveles de pobreza de sus clientes. Lo cual se considera como una importante fortaleza para la mejor toma de decisiones de la Gerencia General y la Junta.

Gráfico 1. Instalaciones de la Cooperativa 4 de Octubre (matriz)



Fuente. Cooperativa 4 de Octubre

MISIÓN.-“Mejorar la calidad de vida de los sectores menos favorecidos, satisfaciendo sus necesidades con productos y servicios financieros innovados, de calidad, solidarios y de fácil acceso, ofreciendo siempre nuestra mejor atención.

VISIÓN.-“Ser en el 2015 una Cooperativa líder en el apoyo y contribución a la equidad social y económica, en las zonas sierra centro-oriente, impulsando con excelencia la ampliación e innovación de nuestros productos y servicios financieros.”

DETALLES OPERACIONALES: ENFOQUE Y SERVICIOS OFRECIDOS

La Cooperativa 4 de Octubre ofrece préstamos a corto plazo dirigidos a personas de escasos recursos económicos que necesitan el dinero para invertir y crecer en sus negocios. Dentro de los productos financieros podemos mencionar a:

Créditos:

- Micro – Crédito.- Para toda operación concedida a personas naturales, destinada a financiar actividades en pequeña escala, de producción (agricultura, ganadería), comercialización o servicios (profesionales, de transporte, construcción, etc.), que puedan catalogarse como productivas.
- Micro – Bono de Desarrollo Humano.- Crédito otorgado a beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano individual y asociativo, para toda actividad productiva.
- Convenios institucionales.- Créditos otorgados mediante convenios con Instituciones, con compromiso de descuento en roles y que el deudor posea nombramiento o contrato definitivo en la Institución a la que pertenece
- Emergentes.- Créditos inmediatos a personas naturales, hasta 10 veces el ahorro plan Multiuso, con un máximo de USD 1000

- Automáticos.- Créditos inmediatos otorgados en base a Depósitos a Plazo Fijo que los socios mantienen en la Institución
- Sobregiros Cooperativos.- Créditos otorgados para comerciantes, mediante garantía hipotecaria y de acuerdo a la capacidad de pago del socio.
- Ventanillas Rurales Cooperativas.- Otorgado a grupos de personas del sector rural con el financiamiento para actividades productivas.
- Créditos de Consumo.- Todos aquellos créditos otorgados a personas naturales cuya fuente principal de ingresos puede provenir de su remuneración o salario de su trabajo en relación de dependencia con el sector público o privado.

Ahorro:

Ahorro plan multiuso.- Se apertura la cuenta sin costo de trámites, solo se requiere iniciar con un depósito de \$10.00. Los beneficios de este producto son:

- Construir UN FONDO DE CAPITAL.
- Solventar gastos futuros como educación, mejora de vivienda, vehículo, salud, etc.
- Recibir una tasa de interés competitiva y acceso a créditos emergentes hasta 10 veces el valor del Ahorro Plan

Mi ahorrito.- Cuenta diseñada para los niños y jóvenes quienes pueden abrir su cuenta sin costo.

La cooperativa 4 de Octubre se ha constituido en una institución sólida que día a día brinda apoyo a más clientes en busca de su desarrollo. Todo ello se evidencia en el cuadro 2, demostrando su crecimiento a lo largo de los años.

Gráfico 2. Indicadores de Desempeño Clave

Área/año	2009	2010	2011	2012	2013
Socios	2.080	10.669	11.915	14.272	15.669
Cartera crediticia (monto)	5'186.970.54	6'279.908.11	8'954.358.58	13'347.512.83	15'001.865.77
Socios con cuentas de ahorro	9.424	7.325	7.065	8.585	8.346
Cartera de ahorros (monto)	2'316.791	3'832.478	5'490.155	7'288.629	8'500.155
CARTERA EN RIESGO > 30 DÍAS%	2.79%	1.85%	1.69%	2.8%	2.68%
Salida de clientes (%)	8.33%	14.43%	16.58%	14.64%	14.17%
Cobertura en clientas mujeres (%)	45.67%	44.71%	44.7%	45.51%	46.02%
Cobertura en clientes rurales (%)	44.5%	44.5%	45.5%	47.5%	47.9%
Personal (total)	22	24	27	31	36

Fuente. Cooperativa 4 de Octubre

Contexto Nacional

En los últimos 15 años significativos acontecimientos cambiaron el marco en el cual se desarrollaban las microfinanzas. La crisis financiera sufrida por el Ecuador en el 2000 produjo impactos devastadores en diversos sectores de la economía, sin embargo abrió inesperadas oportunidades de crecimiento para pequeñas entidades financieras de carácter local. Así, las cooperativas de ahorro y crédito no desaprovecharon la oportunidad para crecer y robustecerse, pero para ello requerían incorporar nuevas prácticas que permitieran ampliar la oferta de productos y servicios, mediante el desarrollo de una nueva tecnología de microcrédito y herramientas adecuadas a las nuevas realidades.

En relación al marco regulatorio actual del sector de las microfinanzas, existen instituciones reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tales como bancos privados, sociedades financieras y las mutualistas, y por otro lado la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que regula a las cooperativas de ahorro y crédito, y las ONG. La SEPS fue creada aproximadamente hace dos años acorde a la Nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS).

Es importante destacar la participación de la Cooperativa 4 de Octubre en el sector de las microfinanzas ecuatorianas, comparándola con otras instituciones que tienen características similares (cooperativas grandes), detalladas en el gráfico 3¹

Gráfico 3. Benchmarking

Indicadores	dic-13			
	4 de Octubre	COAC Grandes	COAC Total	Buenas Prácticas
Fondos disponibles/Obligaciones con el público	19.27%	25.40%	25.17%	Entre 15% y 20%
ALCANCE				
Saldo Promedio por prestatario	4.662	4.196	4.057	
Saldo Promedio por ahorrista	509	539	502	
CARTERA				
Tasa de cartera castigada (%)	0.40%	0.42%	0.40%	<2% en los últimos 3 años
Cartera Bruta/Activos	87.17%	79.97%	80.14%	Entre 70% y 80%
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD				
Cartera Bruta por persona	468.808	480.242	449.873	

Elaborado por: Red Financiera Rural

Cooperativa 4 de Octubre mantiene Fondos disponibles/Obligaciones con el público mayor con respecto a las cooperativas grandes y también con respecto al total de cooperativas. Así mismo el saldo promedio por prestatario y por ahorrista es

¹ El total de cooperativas presentadas en el cuadro, corresponde a las 29 cooperativas miembros de la RFR que reportaron información hasta diciembre 2013

superior a las cooperativas de su mismo tamaño y el resto de cooperativas. Y si bien, la cartera bruta por persona no es mayor a las cooperativas grandes (con las que se compara) si es superior en relación al total de cooperativas

Cooperativa 4 de Octubre, conoció sobre los Estándares de Gestión de Desempeño Social en el 2012 por medio de la RFR, mostrando gran interés en la aplicación de los mismos, así como también su participación activa en la difusión 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 Social². Proporciona una descripción práctica del proceso de desarrollo e implementación del producto Ventanillas Rurales por parte de 4 de Octubre. También ofrece una serie de recomendaciones que contribuyen a mejorar la eficacia del producto Ventanillas Rurales Cooperativas en relación a los Estándares Universales, y facilita algunas lecciones generales destinadas a las prácticas de las microfinanzas.

2. Descripción

SECCION 3. Diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes.

Las Ventanillas Rurales Cooperativas (VRC) implementados por la 4 de Octubre desde el 2003, ha sido sin lugar a duda el mejor producto adaptado a la cultura de las comunidades. La experiencia nació como una variante de los bancos comunales³, modalidad que ya funcionaba en las comunidades campesinas indígenas en las zonas de atención de la institución.

Las VRC es un servicio financiero en el que, la comunidad tiene un rol protagónico, constituye una suerte de extensión de la cooperativa a manera de un punto de servicio. Las VRC funcionan mediante un convenio de cooperación entre la cooperativa y la organización comunal. Sus integrantes pertenecen a la propia comunidad y de esta forma se establece un control democrático y formas de auto-administración y de auto-supervisión, a este grupo se lo denomina Ventanilla.

La implementación de las VRC ayuda a fortalecer el conocimiento de los socios, en especial de las 15 organizaciones o VRC con las que se cuentan a la fecha, atendiendo a 170 socios, y que necesitan de la continua capacitación para fomentar el ahorro familiar.

²Los 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

³ Un banco comunal es una metodología crediticia que consiste en que una organización sin ánimo de lucro otorgue préstamos a un grupo de personas que se encarga del manejo y los recursos entregados. Se otorga los préstamos a personas que tienen ideas innovadoras pero sin acceso al crédito porque no pueden cumplir con los requisitos que solicitan las instituciones bancarias

Los Cantones de la Provincia de Chimborazo y en especial el Cantón Penipe, en el cual ha incursionado VRC en sus inicios, ha sido históricamente relegados de servicios financieros, si bien existe una población considerable en todas las parroquias rurales de este Cantón (refiérase al gráfico 4 para su ubicación geográfica), éstas no han podido acceder a servicios financieros por la cantidad de documentos exigidos, además de los altos costos de transacción, lo cual ha ocasionado que no exista un flujo mayoritario de personas con experiencia crediticia. El difícil acceso a sectores rurales es otro factor que impide que las personas puedan mejorar su calidad de vida por todos los gastos que implica trasladarse de un lugar a otro sin tener los medios necesarios.

Gráfica 4. Cantones atendidos por las VRC



FUENTE: Cooperativa 4 de Octubre

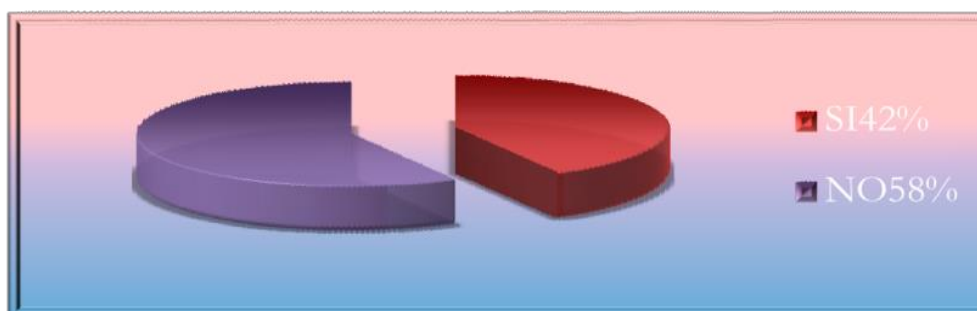
Llegar a sectores menos favorecidos fue el principal objetivo de la Cooperativa 4 de Octubre desde sus inicios, es así que en Marzo del 2003 surge la idea de implementar el producto de Ventanillas Rurales, así como otorgar productos financieros que aporten al desarrollo social y económico de las comunidades.

Para poder determinar un problema socioeconómico en los sectores menos favorecidos, en el mismo año se realizó un proceso de recopilación de información mediante encuestas a miembros de las comunidades de El Altar, Nabuzo y Candelaria perteneciente al Cantón Penipe.

El proceso de recopilación de información, requirió de una capacitación adecuada al personal de la institución quienes realizarían las encuestas, con la finalidad que el levantamiento de información sea de manera adecuada, además se desarrollaron validaciones y verificaciones de la información receptada, y de esta manera garantizar la calidad de los resultados obtenidos. La encuesta se realizó a 190 personas que no eran socios de la Institución y que pertenecían a las comunidades anteriormente detalladas. La principal pregunta de la encuesta sobre si tienen Ud. experiencia crediticia, permitió contribuir a la toma de decisiones para la implementación de las Ventanillas Rurales Cooperativas en el 2003. La gráfica 5 muestra el porcentaje significativo de encuestados que no tenían experiencia crediticia.

Gráfica 5. Resultados obtenidos en la encuesta del 2003

¿TIENE USTED EXPERIENCIA CREDITICIA?



FUENTE: Cooperativa 4 de Octubre

Estos datos demostraron también el poco interés del sector financiero privado en intervenir en estas zonas, por lo cual la implementación de Ventanillas Rurales Cooperativas en dichas zonas implicó un primer intento de llenar el vacío de financiamiento existente. El proceso de implementación de las VRC en sus inicios no tuvo gran acogida por parte de las comunidades, aun así se empezó atendiendo a 3 ventanillas con 55 personas en total y a medida que las ventanillas aumentaban, mucha más gente se interesaba por el producto. De tal manera que para diciembre del mismo año (2003) ya se contaba con 26 grupos conformados y atendiendo a un total de 380 personas. Estos datos dan fe del buen funcionamiento del producto considerando que como meta principal al terminar el año 2003 se debían crear 18 Ventanillas con un total de 180 personas beneficiadas de este producto, superando la meta establecida para ese año y logrando llegar a más cantones de la provincia de Chimborazo.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS VRC.

1. Identificar comunidades.- Para poder promocionar el producto a las zonas en las cuales se quiere intervenir se debe contar con un adecuado conocimiento de la zona, que permita identificar la oportunidad de mercado dentro de un área o comunidades, para la implementación de las VRC, para ello en esta primera etapa se debe:
 - a) Definir las comunidades o áreas geográficas con potencial para constituir el número necesario de Ventanillas. Para ello se debe identificar a los líderes comunitarios y programar reuniones.
 - b) Realizar una reunión con las personas contactadas para dar a conocer a la Cooperativa 4 de Octubre y determinar la factibilidad de la creación de las VRC.

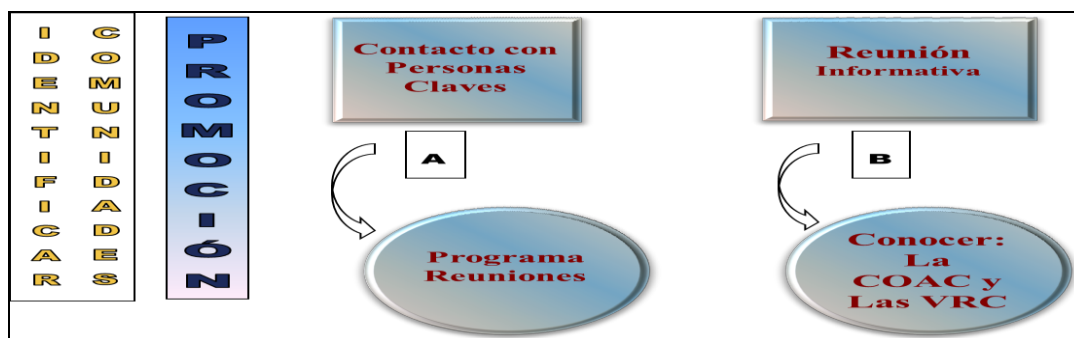
De esta reunión se obtiene también información de la comunidad, identificando las siguientes características:

- Población de bajos ingresos con potencial productivo, capacidad y voluntad de pago.
- Solidarias, con intereses comunes de superación, que posean estructura de base, preferentemente que exista una organización que se encuentre ejecutando proyectos de índole no financiero.
- Dispuestas a participar en las Ventanillas Rurales.

- Ubicadas dentro de un radio de distancia, que permita la movilización del Promotor hasta un máximo de 60 minutos, dependiendo de la zona, con vías de acceso mínimo apropiadas (vías de tercer orden).

Con esta información recopilada durante la reunión informativa, el promotor de VRC elabora el informe identificando las oportunidades de mercado para la implementación de las Ventanillas, este documento se pone a consideración de la Gerencia General y/o Jefe de Crédito para su aprobación.

Gráfica 6. Diagnóstico y selección de las comunidades



FUENTE: Cooperativa 4 de Octubre

2. Organización.- Las VRC funcionan mediante un convenio de cooperación entre la cooperativa y la organización comunal. Sus integrantes pertenecen a la propia comunidad y de esta forma se establece un control democrático y formas de auto-administración y de auto-supervisión. Los pasos a seguir dentro del proceso de organización son:

- c)** Desarrollo de la reunión de organización con las personas interesadas en formar parte de la Ventanilla. El grupo seleccionará voluntariamente un nombre para su Ventanilla.

Posteriormente se deberá elegir de forma democrática a un Comité Administrativo que será el encargado de la gestión. Este comité será integrado por reconocidos miembros de la comunidad, en las funciones de presidente, tesorero y secretario. Este organismo se encarga de la supervisión de la captación de los recursos y de su recuperación.

El grupo ya constituido recibirá información sobre el funcionamiento de la VRC, además de los reglamentos y políticas de la cooperativa.

Realización de la reunión de capacitación administrativa y contable donde se dará a conocer a los miembros de la Ventanilla la forma en la cual se realizarán las transacciones en la Cooperativa. Dentro de los temas más importantes de la capacitación se refiere al manejo de las reuniones de la comunidad, y el control adecuado de la tesorería. La Asesoría, es otro factor fundamental en el análisis de beneficios del producto, ya que la gran mayoría de beneficiarios de VRC que nunca han tenido una formación crediticia, y comienzan a comprender los

beneficios de tomar un crédito en condiciones aceptables, y no tener que endeudarse especialmente con prestamistas informales.

- d) Formalización del grupo constituido, legalización de documentación a los integrantes de la VRC y desembolso del crédito. Es decir en esta etapa se formaliza el crédito y la Ventanilla recibe los recursos, canaliza los créditos y recupera las cuotas (ahorro obligatorio+ capital + intereses) de cada miembro y los remite a la Cooperativa para cancelar su obligación.

Los recursos con los cuales trabaja la Ventanilla pertenecen a la cooperativa. La tasa de interés que cobra es la de mercado, por lo cual permite cubrir los costos financieros, operativos, así como el riesgo y las expectativas de rentabilidad de la cooperativa 4 de Octubre.

La comunidad es la **garante solidaria** de los créditos entregados, que tienen un monto igual para todos sus miembros. La ventanilla inicia con la entrega de cantidades pequeñas (entre \$400 y \$600 USD) y su valor se incrementa en función de la capacidad de ahorro y la cultura de pago de la comunidad (hasta 1.000USD). Para acceder a un nuevo crédito, la Ventanilla debe cancelar en su totalidad el crédito anterior a la cooperativa. Esta condición exige a todos los miembros mantenerse al día en el pago de sus cuotas.

Gráfica 7. Constitución de una Ventanilla Rural Cooperativa



FUENTE: Cooperativa 4 de Octubre

3. Seguimiento y control.- La Ventanilla Rural Cooperativa debe operar en forma coordinada con las políticas de la Cooperativa y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de la comunidad. Los miembros del grupo estarán seguros con las funciones que realizan dentro de la Ventanilla, así como también claridad en el proceso.

Dentro de los beneficios de la implementación de este servicio financiero, se pueden detallar los siguientes:

- Contribuye al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de zonas menos favorecidas de la provincia.

- Desarrolla liderazgo y solidaridad entre personas de un mismo sector y hace que se promueva la ayuda mutua en beneficio de la comunidad.

Gráfica 8. Operación de la Ventanilla Rural Cooperativa



FUENTE: Cooperativa 4 de Octubre

La Implementación de VRC es una de las alternativas de crédito con lo que se busca dar servicios de ahorro y crédito en la propia comunidad adecuados a sus necesidades, de tal manera que puedan mejorar las actividades productivas del sector. De esta manera la institución ofrece el producto como un medio para atender las necesidades de los socios y sus familias. Pero las ventajas de VRC, no solamente se refieren a la facilidad de conseguir un crédito, sino también en la aparición de aspectos sociales positivos para la comunidad, pues el hecho de formar grupos entre 10 y 30 personas para garantizar un préstamo, indica un obligado nexo de amistad y principalmente confianza entre cada uno de los beneficiarios. En muchas VRC la reunión mensual para el pago, es un acto social en el cual, aparte de tratar temas concernientes al crédito, los socios se reúnen para charlar y conversar temas totalmente ajenos a la tecnología crediticia, como por ejemplo organización para mingas de la comunidad y acciones para brindar ayuda a miembros de la Ventanilla que atraviesen calamidades domésticas.

3. Detalles de la solución

Desarrollo de Ventanillas Rurales Cooperativas

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, en su afán por satisfacer las necesidades de sus asociados y al público en general, trabaja permanentemente en mantenerse alineada con su misión, buscando alcanzar los 3 objetivos principales de Satisfacción, Selección y Superación, mismos que se plasman en los productos ofrecidos por la “4 de Octubre” como es el caso de las Ventanillas Rurales Cooperativas:

- Satisfacción.-“Satisfacer las necesidades de sus socios con productos y servicios innovadores”.
- Selección.-Atender las necesidades de “Sectores menos favorecidos”.

- Superación.- “Mejorar la calidad de vida” de sus socios.

La implementación de las VRC surgió de la existencia de un sistema financiero tradicional y excluyente que proveía servicios financieros mayormente a las grandes urbes, de zonas geográficas con potencialidades productivas y económicas pero disminuidas por dificultades comunes como la presencia de prestamistas informales (usureros)⁴, 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.

Otro problema que motivó a la creación de las VRC, se debió a que los montos créditos otorgados por la cooperativa 4 de Octubre, eran muy altos (el crédito promedio individual era de \$1.500USD) y por tanto no era suficiente para lograr el desarrollo de las personas, por tal razón la Institución en su afán por satisfacer estas necesidades, vio como una alternativa para mejorar el desarrollo socioeconómico de las comunidades la implementación de las VRC (otorgando créditos desde 400USD) en mejores condiciones sin pasar por alto las posibilidades económicas de sus asociados, de esta forma las VRC sirven como nexo para la unión social de las comunidades y por tanto su mejor desempeño como grupo y sociedad, sin descuidar la capacidad de pago de sus clientes.

El producto VRC inició en Marzo del 2003 con 3 Ventanillas formadas por 55 personas, hasta abril del 2009 atendieron a 98 Grupos totalizando 1.339 personas y entregaron un total de \$ 1'886.689,26 USD en 228 desembolsos lo cual mejoró considerablemente el desarrollo de 52 comunidades en 7 Cantones de la provincia de Chimborazo. Para conseguir este crecimiento, la institución trabaja arduamente en fortalecer a las VRC y una muestra es el tiempo que le dedican los funcionarios a este producto, como se evidencia en el gráfico 9

Gráfico 9. Nivel de esfuerzo necesario para desarrollar las VRC

Posición	Descripción breve de su función	Tiempo
Promotor vrc	Trabajo conjunto con los miembros de las comunidades para la creación de VRC	40 horas en la semana
Jefe de Agencia	Analizar los informes de la recopilación de información para su posterior aprobación	15 horas en la semana
Jefe de Crédito	Analiza las condiciones del crédito y autoriza su desembolso	20 horas en la semana
Gerencia	Autoriza desembolso de crédito	10 horas a la semana

FUENTE: Cooperativa 4 de Octubre

Como se indicó anteriormente, en el año 2003 se atendió a 380 socios, que se encontraban sobre todo en el Cantón Penipe. La población aledaña (parroquia de Quimiag) se interesó bastante en el mecanismo de las VRC por lo que para diciembre del 2004 ya se contaba con 70 ventanillas y 691 socios atendidos por las ventanillas, demostrando la aceptación de este producto en las zonas de

⁴Usureros 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.

intervención de la cooperativa y su crecimiento en número de ventanillas y socios atendidos.

Posteriormente, algunos grupos creados en el 2003, y que para el 2007 cumplieron su ciclo de crédito, decidieron solicitar créditos individuales a la misma cooperativa, debido a que sus necesidades incrementaban y las políticas de VRC no permitían entregar montos superiores a 1.000 USD. Cabe destacar que uno de los objetivos de las VRC es que los integrantes de las ventanillas concededores del funcionamiento cooperativo y financiero realicen en lo posterior, créditos individuales. Así, mientras algunos grupos de VRC se concluían, otros nuevos grupos nacían.

Los resultados más relevantes, referentes a la implementación de las VRC se evidencian en el número de socios nuevos, desde el 2003 hasta diciembre del 2013 han ingresado 12.706 nuevos socios, de los cuales 1.680 corresponden a VRC. Así mismo desde el 2003 se crearon 5 nuevas agencias enfocadas principalmente en la atención a los socios de VRC. Otra muestra del impacto positivo de este producto, se puede visualizar en el gráfico 10, destacando que desde el 2003 hasta el 2013, el 25% del total de la cartera de la institución, corresponde a créditos otorgados por las ventanillas:

Gráfico 10. Cartera de crédito 2003-2013

TOTAL CARTERA	CARTERA EN VRC
\$ 15,001,865.77	\$ 3,761,496.26
75%	25%

FUENTE: Cooperativa 4 de Octubre

Para poder conseguir que las VRC tengan un gran impacto en la Institución fue necesaria la participación de todo el recurso humano con el que contaba la Cooperativa. En sus inicios, atendía únicamente en la Matriz ubicada en el Cantón Penipe en la cual laboraban 5 personas, así como la utilización de una moto para que el promotor pueda trasladarse a las comunidades de difícil acceso, también la utilización de material de apoyo como hojas volantes y trípticos del producto y de la Cooperativa.

Por su parte Gerencia General realizó un acompañamiento del proceso de implementación de las VRC desde sus inicios hasta la actualidad (el mecanismo de seguimiento por parte de la Gerencia es el mismo para el resto de productos nuevos), así como también la Junta Directiva quien está al tanto del proceso y lo monitorea con regularidad.

Para poder desarrollar este proceso de creación de Ventanillas fue necesario el trabajo conjunto con funcionarios externos de Swisscontact⁵, de quienes se recibió capacitaciones para el correcto manejo e implementación de VRC, esta capacitación fue impartida a todo el personal que laboraba en la Matriz Penipe.

⁵ Es una organización de desarrollo del sector privado suizo, que brinda soporte a microempresarios de países en desarrollo a través de la creación e implementación de programas de formación profesional, asistencia técnica a pequeños y medianos empresarios y ejecuta proyectos para el mejoramiento del medioambiente

A partir del año 2007 se lleva a cabo un trabajo en conjunto con la Red Financiera Rural, quienes por intermedio de la UCACCENTRO⁶ otorgan financiamiento para el desarrollo y continuidad de las Ventanillas Rurales, actividad que posteriormente a partir del año 2009 se la realiza de manera directa con la Red Financiera Rural.

El trabajo con VRC tuvo acogida por quienes no eran socios de la cooperativa y que vivían en sectores rurales por lo que fue importante impartir el conocimiento del funcionamiento de las VRC a todos los empleados de la institución y no solamente al Promotor de VRC (encargado de organizar, capacitar y controlar el trabajo que realiza cada grupo mediante visitas constantes a las comunidades), para difundir a más sectores el producto. De tal manera que todos los empleados de la cooperativa conocían el manejo de las ventanillas.

Otra de las partes involucradas para el proceso de VRC es el hall bancario (cajas-ventanillas) donde se receptan los depósitos que los integrantes del grupo realizan mes a mes, ya que es ahí donde se controla que los pagos que se realizan sean por la totalidad del grupo y no de manera individual, en decir, el grupo completo deberá acercarse mes a mes a las instalaciones de la cooperativa para cancelar las cuotas de su crédito. De tal manera que cada funcionario que interviene de manera directa o indirecta en el proceso, recibe una capacitación adecuada sobre sus funciones y el mecanismo de las VRC, desarrollando habilidades para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

Desafíos/soluciones

Años de trabajo y esfuerzos compartidos con los clientes de VRC, ha permitido a la Cooperativa 4 de Octubre, vencer obstáculos presentados desde la implementación de este producto, uno de ellos fue la dificultad para identificar a las comunidades aptas para la implementación de las VRC, para lo cual se realizaron análisis más profundos de estas comunidades, mediante estudios de los sectores productivos y también análisis de las personas que desean formar parte de las VRC.

Otro desafío encontrado, fue el organizar a los miembros de las comunidades que deseaban formar parte de las VRC, para lo cual la cooperativa planificó varias reuniones con los dirigentes comunales, estableciendo lugares, fechas y temas a tratar en las reuniones con todos los miembros de las VRC.

4. Mejorando Ventanillas Rurales Cooperativas

Recomendación

1. El producto VRC es potencialmente un mecanismo eficaz para llegar a las poblaciones que normalmente están excluidas de los servicios financieros formales, y que también quedan fuera del alcance de los servicios normales de la cooperativa (en función de su ubicación en las zonas rurales, o su necesidad de montos de préstamos mucho más pequeños).

Sin embargo, es importante tener una comprensión clara de cómo las necesidades y vulnerabilidades de estos clientes difieren del grupo principal

⁶ La Red de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Sierra Centro del Ecuador

de clientes de la cooperativa. El hecho que la cooperativa colabora con organizaciones comunitarias locales presenta una potencial ventaja, pues pueden contar con información sobre la comprensión de la vida de los clientes rurales, y barreras para acceder a servicios financieros. Por ejemplo, Al trabajar con representantes locales pueden conocer lo que hacen los clientes rurales para generar ingresos y la estacionalidad de sus ingresos y gastos, es decir cuando tienen más o menos ingresos y cuando pueden invertir en sus negocios o en necesidades diarias del hogar. Con este entendimiento detallado de las vidas de los clientes - las VRC puede ofrecer productos (no sólo créditos, sino también ahorros) que respondan a las necesidades únicas de los clientes rurales y pobres.

2. Fundamente, es importante aprovechar el conocimiento detallado de la asociación comunitaria local en términos de Protección de Clientes. De acuerdo al trabajo con VRC, se debe realizar un análisis más a fondo de las personas interesadas en el producto, debido a que algunas veces la información proporcionada por sus integrantes no es la correcta, y esto conlleva a generar inconvenientes entre los miembros de la VRC. Para ello se deberían buscar más referencias sobre las personas que van a formar parte de las ventanillas con miembros de la misma comunidad (vecinos, dueños de tiendas del sector, entre otros). De esta manera el historial crediticio será mucho más real, y contribuirá a la toma de decisiones en el otorgamiento del crédito.
3. Se debería realizar un monitoreo sobre la satisfacción de los clientes que son parte de las Ventanillas Rurales Cooperativas, para conocer más de cerca las necesidades de los clientes o quejas que puedan tener en torno a este producto, así como también de los impactos positivos o negativos que ha tenido las VRC en sus vidas. También sería importante complementar este monitoreo con un seguimiento a la deserción de los clientes que durante la implementación de las ventanillas, abandonaron el grupo. Como mínimo, esta información debe ser segmentado por género, nivel de pobreza, tipo de negocio y el ciclo de préstamo. Esto permitirá a la institución para completar un análisis detallado acerca de quién se va y por qué, y qué grupos están más o menos satisfechos.
4. Desde la perspectiva de las necesidades del cliente, así como desde la perspectiva de evitar la exclusión de clientes, podría ser importante revisar la decisión en cuanto a las garantías de grupo. Grupos de garantía de 30 personas a veces pueden crear problemas para todos los miembros cuando un cliente no puede pagar (presión para aplicar prácticas de tolerancia cero como mecanismo de cobro) es grande cuando la capacidad de los tantos clientes depende del éxito de cada uno. Otro riesgo real es que esto lleva grupos a auto-excluir aquellos miembros de la comunidad que son los más pobres o más vulnerables. De esta manera, una posibilidad es pensar en la aplicación de las garantías de los subgrupos (4-5 personas) dentro del grupo más amplio de VRC. Esto podría ser un cuestión que permite explorar a través de grupos de discusión con los clientes, a través de sus estudios de satisfacción del cliente / salida.

5. Lecciones Aprendidas

1. Desde la creación de la cooperativa 4 de Octubre, y sobre todo desde la implementación de las VRC, la institución ha reconocido que su labor no es únicamente canalizar recursos y, que su actividad produce impactos significativos en el desarrollo económico y social de una comunidad. Con las herramientas, técnicas adecuadas y productos como las VRC, sus potencialidades de crecimiento y posibilidades de mejorar las condiciones de vida de la población, son altamente significativas.
2. Además de los resultados positivos detallados a lo largo del documento, los impactos en la vida de quienes han sido parte de las VRC no son tan fáciles de medir, como por ejemplo mejoras en la calidad de vida de los socios, ya que muchos créditos otorgados se utilizan para el mejoramiento de las viviendas, contribuyendo así al desarrollo local de las comunidades impactadas.
3. Además el ingreso de la cooperativa en zonas rurales no tendidas con productos de otras instituciones rápidamente hizo que incrementara la cantidad de socios, incrementando así la colocación de crédito y las captaciones que tiene la institución (gráfico 2).

El sector va adquiriendo experiencia y conocimiento crediticio y cada vez aprovecha de mejor forma las ventajas que un préstamo ofrece, fortaleciendo su economía familiar así como indirectamente la economía de la comunidad y del sector.

Lecciones para otros practicantes

1. Sin duda, el producto mejor adaptado a la cultura y que ha convertido a la organización social en peldaño del sistema financiero es la Ventanilla Rural cooperativa. Los principios que la sustentan son la sostenibilidad financiera, los procesos operativos ágiles y la responsabilidad social
2. La inserción en las comunidades mediante las VRC permitió que la institución contara siempre con información adecuada y actualizada sobre la estructura productiva de los territorios y las localidades en las cuales operaban las cooperativas. Siendo este un beneficio importante para quien trabaje con estas ventanillas
3. A lo largo de estos años de trabajo, los líderes, hombres y mujeres de la cooperativa cambiaron el enfoque sobre sus funciones y roles. La implementación de las VRC permite que la comunidad deje de ver a la institución financiera como una más en el espacio territorial y comprendan las múltiples relaciones y articulaciones que su actividad generan con otras instituciones (ejemplo. Municipios y Juntas parroquiales)

6. Más información

<http://www.4deoctubre.net/>

<http://www.mixmarket.org/mfi/coac-4-de-octubre>

<http://www.sptf.info/>

<http://www.mfc.org.pl/>

<http://www.swisscontact.org.ec/index.html>

Gerente General Cooperativa 4 de Octubre: Yolanda Haro,

Responsable de Ventanillas Rurales Cooperativas: Darío Pulupa

Correo Electrónico institucional: yhd@4deoctubre.net

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.