



PLAN ESTRATÉGICO 2003 – 2007

KATALYSIS RED MICROFINANCIERA DE CENTROAMERICA

CONTENIDO

	<u>Página No.</u>
I INTRODUCCION	2
II PERFIL DE LA INDUSTRIA MICROFINANCIERA.....	2 - 4
III DECLARACIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA.....	4 - 5
IV EJES ESTRATÉGICOS.....	5 - 6
V OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	6 - 8
VI RECURSOS REQUERIDOS.....	8

I. INTRODUCCION

El 26 de Abril del 2002 fue constituida “*Katalysis Red Microfinanciera de Centroamérica*”, denominada RED KATALYSIS, con el objetivo general de "Estimular el crecimiento continuo y el fortalecimiento de las Organizaciones de Microfinanzas asociadas, aplicando los principios, valores y estándares de operación de Katalysis Internacional, y como una Red, coadyuvar en la aplicación de las normas de calidad y estándares de la industria de Microfinanzas en Centroamérica, contribuyendo a su desarrollo continuo".

Con la decisión de iniciar la tarea de construir una Red de Organizaciones de Primer Nivel, que sea el motor de desarrollo de las Microfinanzas en Centroamérica se presenta este Plan Estratégico para los próximos cinco años, el cual servirá de guía para el desarrollo de procesos de consolidación y crecimiento, al igual que facilitará la evaluación y el monitoreo permanente para la mejor obtención de los objetivos que se plantearan en este documento.

Este Plan Estratégico quinquenal es el fruto del trabajo de varios meses de la Junta Directiva de la Red con el apoyo de su Secretaria Técnica. Tiene como objetivo conducir a la Red a un crecimiento cualitativo, cuantitativo y filosófico que le dé vida a su participación e imagen en el mercado microfinanciero, desarrollando grandes acciones dentro del apoyo a sus afiliadas y a los beneficiarios primarios, los microempresarios, como fin último de todo el pensamiento estratégico de la Institución.

La ejecución del Plan Estratégico se convertirá en un verdadero reto institucional por hacer realidad los objetivos planteados, desarrollando una verdadera plataforma de servicios microfinancieros, basados en principios éticos y sociales.

Este Plan se desarrollará mediante la implementación de diferentes esquemas de trabajo que se fundamentan en los ejes estratégicos que se han establecido como núcleos de desarrollo del trabajo de la Red para los próximos cinco años, que comprenden el periodo 2003 al 2007.

II. PERFIL DE LA INDUSTRIA MICRO FINANCIERA

Con una superficie de 411 mil kilómetros cuadrados, Centroamérica tiene una posición física envidiable, constituyendo un puente natural entre norte y sur América, y un paso natural entre el Atlántico y el Pacífico.

El significado económico de esta ventaja geográfica permite que Centroamérica se encuentre precisamente en el Centro de cruce del comercio mundial, esto es, entre la unión europea, Asia (Japón) y el NAFTA / América Latina.

A finales de los 90's la región tenía aproximadamente 32 millones de habitantes, con una densidad de población que varía de 34 habitantes por km² en Nicaragua a 292 habitantes por km² en El Salvador. Entre los múltiples problemas que prevalecen en esta área geográfica destaca como el principal los altos niveles de pobreza, particularmente en el sector rural.

En este contexto, las micro y pequeñas empresas constituyen una fuente importante de generación de empleo, estabilidad y dinamismo en las economías Centroamericanas.

Diversos estudios reflejan que en Centroamérica existen 3,708,869¹ de microempresas, las que generan entre el 24 y 28% del empleo² en cada uno de los países, y generan entre el 13% y 20% del Producto Interno Bruto (PIB).

A pesar de la importancia que reviste este sector en las economías Centroamericanas, todavía enfrentan problemas vinculados con bajos niveles tecnológicos que les impide crear productos de alta calidad, los mercados son limitados y hay poco acceso al crédito.

En la década de los 80's y como una respuesta a la problemática antes planteada, surgen con el apoyo internacional programas especializados para brindar servicios crediticios a las micro y pequeñas empresas. Estos programas son manejados principalmente por entidades sin ánimo de lucro que con el tiempo se han venido identificando como Instituciones de Microfinanzas (IMF). La experiencia acumulada por estas organizaciones ha permitido el diseño de estrategias orientadas a buscar una forma más efectiva y permanente para atender a la clientela microempresarial.

La década de los 90s se caracteriza por importantes cambios en los mercados micro financieros, resaltando el abandono del crédito dirigido con tasas subsidiadas, así como la búsqueda de una especialización en los servicios microfinancieros. En el marco de esta gran transformación, se han creado nuevas organizaciones y se han desarrollado tecnologías crediticias innovadoras, lo cual ha permitido la permanencia de entidades que han alcanzado autosuficiencia económica y una mayor cobertura de clientes.

Otra característica importante que sobresale en esta década, es la evolución de las organizaciones Micro financieras donde se perfila la construcción de una industria financiera floreciente, capaz de enfrentar los retos venideros. En el año 2000 según Investigación de mercado realizada por KATALYSIS, se estimó que existían 96 Instituciones con un fuerte enfoque en Microfinanzas en cuatro países de la región, atendiendo a 360,000 clientes (un poco más del 10% del total del mercado estimado).

El nuevo milenio plantea retos importantes que tendrán que ser superados por los diferentes actores de esta naciente industria, sin perder de vista la sostenibilidad alcanzada. Es inminente que las instituciones Micro financieras (IMFs) continúen ampliando sus servicios a nuevos mercados, particularmente en el área rural, de tal manera que se contribuya a revertir la situación de extrema pobreza prevaleciente en ese sector.

¹ Fuente: Westley, Glenn D ¿Pueden las Políticas de los mercados financieros reducir la desigualdad de ingresos? Banco Interamericano de Desarrollo; Washington, D.C, 2001; 60pp: Datos obtenidos de la encuesta de Hogares.

² Estudio sobre Pobreza, CEPAL

El diseño de nuevas tecnologías crediticias, así como poner a disposición de los clientes productos innovadores que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, tales como los ahorros, seguros, remesas, créditos de vivienda, etc., parte de una estrategia explícita que permitirá el posicionamiento en el mercado.

Actividad prioritaria en la Agenda de todos los gobiernos, instituciones Micro financieras y la Cooperación Internacional, es el desarrollo de un marco regulatorio que permita normar y supervisar el trabajo de las IMFs, buscando la aplicación de prácticas empresariales, el uso eficiente de los recursos, la transparencia y solidez de la Industria microfinanciera centro-americana. Las tendencias en el avance tecnológico, demanda el desarrollo de sistemas informáticos más sofisticados que generen información oportuna para la toma de decisiones, y adicionalmente contribuyan a medir el impacto que están creando los servicios financieros otorgados por la distintas Instituciones micro financieras.

III. DECLARACIÓN ESTRATEGICA COMPARTIDA

VISION

Ser la Red Centroamericana líder en servicios microfinancieros de calidad, integrada por organizaciones especializadas, con imagen internacional consolidada, participando con iniciativas innovadoras que implementan acciones para promover el bienestar de los empresarios de las microempresas menos favorecidas.

MISIÓN

Lograr que las organizaciones compañeras de la Red provean servicios financieros efectivos y eficientes, para la población Centroamericana que no tiene acceso a fuentes de financiamiento tradicionales, contribuyendo al desarrollo de la industria Microfinanciera de la región y al mejoramiento social y económico de sus comunidades.

CODIGO DE ETICA

El Código de Ética está organizado alrededor de los valores compartidos de los miembros de la Red y definido por estándares de comportamiento.

Como Individuos y miembros organizacionales de la Red, actuamos y trabajamos con honestidad, rectitud y lealtad, altos estándares éticos de conducta tal como se describe a través de las siguientes expresiones de valores compartidos:

- **COMPAÑERISMO:** Apreciamos el valor de cada miembro trabajando en el espíritu de participación democrática, caracterizado por equidad, armonía, respeto y confianza mutua.
- **EQUIDAD DE GÉNERO:** El Compañerismo practica la equidad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres en las Organizaciones que son miembros de la Red.
- **TRANSPARENCIA:** Estamos comprometidos con una gestión responsable y transparente en la presentación de información y en la naturaleza de nuestras relaciones interinstitucionales.
- **COMPROMISO CON EL POBRE:** Las organizaciones Compañeras asumen su compromiso de atender prioritariamente a las familias más pobres de sus comunidades, con servicios financieros.
- **RESPONSABILIDAD:** Cada miembro de la Red está comprometido profundamente a honrar los compromisos mutuos y a mantener la mejor imagen de la Red, sabiendo que las acciones de uno impactan en la gestión y reputación de todos.
- **EXCELENCIA:** El Compañerismo promoverá un desempeño de calidad entre todos y cada uno de los miembros de la Red.

IV. EJES ESTRATEGICOS

Los ejes estratégicos sobre los cuales se fundamentará el trabajo de la RED KATALYSIS, constituirán la transversalidad de cada acción realizada y son:

a) **Combate a la Pobreza:**

Todas las estrategias y actividades que realice la Red Katalysis se orientarán a hacer contribuciones sustantivas a la eliminación de la pobreza en la región; contribuyendo así, a que las organizaciones Compañeras profundicen la intermediación financiera a través del desarrollo de productos y/o servicios adecuados al perfil de la pobreza prevaeciente en la región.

b) **Equidad de Género:**

Las acciones emprendidas por la Red Katalysis se orientarán a fomentar la equidad y el empoderamiento de género con igualdad de oportunidades.

Se fomentará la equidad de género entre las Organizaciones Compañeras, a través de la puesta en práctica de servicios que viabilizen la atención al mayor número mujeres como de hombres pobres de la región.

Se contribuirá al empoderamiento de la mujer en la región, por medio de la implementación de programas de difusión sobre su rol en la generación de ingresos y empleo.

c) **Calidad, Estándares e Innovación:**

La participación de la Red Katalysis tendrá un énfasis en buscar la calidad de sus servicios y programas para los clientes. Como entidades micro-financieras se comprometen a aplicar las mejores prácticas de la industria microfinanciera y se propiciará la innovación en sus servicios y productos financieros.

Se propiciará la implementación de las mejores prácticas en la administración y control de las instituciones de Microfinanzas, a través del intercambio de experiencias tanto dentro como fuera de la Red.

Se fomentará la innovación tecnológica entre los miembros de la Red a través de la investigación y desarrollo de productos financieros, con base en estudios de las necesidades de los clientes.

V. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

1. **Impulsar entre las organizaciones compañeras una Gestión institucional comprometida con principios de sostenibilidad, eficiencia, mejores prácticas y aplicación de normas elevadas de calidad en la prestación de servicios, con beneficios para sus asociados.**

Estrategias:

- 1.1 Desarrollar y fortalecer los sistemas administrativos internos de las organizaciones compañeras para ofrecer cada día un mejor servicio a los clientes.
 - 1.2 Estimular en todas las organizaciones compañeras de la Red una vocación por el cliente para que se les brinde un trato preferencial, personalizado, con cumplimiento de los valores y principios éticos de la Red Katalysis.
 - 1.3 Desarrollar metodologías e instrumentos apropiados de capacitación y asesoría que garanticen el desarrollo saludable y progresivo de cada organización compañera.
 - 1.4 Mantener tecnología actualizada de los nuevos sistemas informáticos de avanzada que apoyen la toma de decisiones al interior de las organizaciones compañeras.
 - 1.5 Propiciar al interior de las organizaciones integrantes de la Red nuevos productos y servicios financieros, que estén de acuerdo con las necesidades de los clientes y del crecimiento institucional.
2. **Estimular que la Red Katalysis mantenga un proceso de crecimiento continuo e intercambios de experiencias que permitan su consolidación como Red y en cada una de sus Compañeras integrantes.**

Estrategias:

- 2.1 Fortalecer los mecanismos y procedimientos que permitan la incorporación de nuevas Organizaciones Microfinancieras a la Red Katalysis.

- 2.2 Diseñar mecanismos financieros que permitan el acceso a la movilización de recursos y mercado de capitales para favorecer el crecimiento, la sostenibilidad y el fortalecimiento de la Red y sus organizaciones asociadas.
 - 2.3 Sistematizar la toma de información estadística de los miembros de la Red, utilizando las tecnologías y sistemas mas actualizados que se cuenten en el momento.
 - 2.4 Dar énfasis en el fortalecimiento de la Red, impulsando a sus organizaciones asociadas a mantener un crecimiento continuo de la población atendida.
 - 2.5 Promover el intercambio de experiencias entre los miembros de la Red sobre las tecnologías y nuevos productos desarrollados que faciliten su continua innovación como entidades individuales y como Red.
 - 2.6 Impulsar entre los miembros de la Red, la extensión de los servicios de Microfinanzas hacia el sector rural, a través de la aplicación de las mejores prácticas existentes para la atención de este sector en la región.
3. **Dar a conocer la RED KATALYSIS, sus valores y estándares dentro de la región Centroamericana.**

Estrategias:

- 3.1 La Red Katalysis difundirá la filosofía y valores de trabajo que la caracterizan en todas sus actuaciones.
 - 3.2 Las compañeras de la Red Katalysis mantendrán su compromiso con el principio de solidaridad y buscarán por todos los medios de promocionarla, manteniendo la relevancia de su pertenencia.
 - 3.3 La difusión de las experiencias exitosas y mejores prácticas que se obtengan al interior de las organizaciones miembros y de la Red misma, estimularán el continuo avance de la industria microfinanciera en la región.
 - 3.4 Crear una cultura que destaque la existencia de la Red Katalysis como una organización integradora de instituciones al servicio de las Microfinanzas con énfasis en los más pobres.
4. **Fortalecer los procesos de integración desarrollando alianzas estratégicas con la industria de las Microfinanzas en Latinoamérica en todas sus formas, manteniendo una proyección internacional de beneficio común.**

Estrategias:

- 4.1 Propiciar alianzas estratégicas tanto con entidades de la región como internacionales.
- 4.2 Crear y mantener una Red informática estandarizada que estimule la información y la actualización de las organizaciones compañeras de la Red y su vinculación con la industria de las Microfinanzas a nivel global.
- 4.3 Promover la integración de servicios con otras Instituciones internacionales que faciliten alianzas en beneficio de los clientes finales de las organizaciones compañeras de la Red.

5. Apoyar los procesos de transformación de las organizaciones microfinancieras asociadas a la Red, en base a los marcos regulatorios que se desarrollen y aprueben en cada país.

Estrategias

- 5.1 Facilitar las herramientas técnicas que sean requeridas por las organizaciones en sus procesos de transformación.
- 5.2 Capacitar al recurso humano de las organizaciones asociadas en todos sus niveles para crear una cultura organizacional operando en un esquema supervisado.

VI. RECURSOS REQUERIDOS

Para el cumplimiento de su Plan Estratégico Quinquenal la Red Katalysis requerirá del desarrollo de recursos humanos y técnicos, en cuanto:

Capacitación:

Es un componente fundamental de área de proyección de la Red que comprende cursos cortos, seminarios, talleres y capacitación puntual, orientada a mantener actualizados a los integrantes de la Red en su conocimiento del desarrollo de la actividad microfinanciera en Centroamérica.

Asistencia Técnica:

Se ofrecerán consultorías de corto, mediano y largo plazo como un apoyo al desarrollo social, económico y tecnológico de las organizaciones integrantes de la Red.

Investigación:

Las actividades de investigación serán una constante en la labor de la Red Katalysis para obtener nuevos conocimientos que incrementen el desarrollo de nuevos productos y servicios para las poblaciones pobres de la región.

Comunicación:

Las actividades en este campo servirán para aumentar el impacto de la Red en el desarrollo de la Industria Microfinanciera de Centroamérica, documentando y publicando las mejores prácticas.

Se utilizarán medios de comunicación específicos que permitan el acceso a diferentes sectores de la población que interactúen en las Microfinanzas.

Gobernabilidad:

La Red Katalysis será dirigida por un equipo de líderes voluntarios, quienes a través de los cuerpos directivos fijarán las políticas, directrices y normas de ejecución del Plan Estratégico que se ha acordado.