

## 4. Nepal: el Programa de desarrollo de las microempresas en el distrito de Parbat

Nepal, a fines de 2002, con una zona de cubierta forestal de aproximadamente el 39,6 por ciento, es sumamente rico en muchos recursos forestales como madera de alto valor, plantas medicinales y aromáticas, leña, pasto, forraje, hojas, flora y fauna silvestres, parajes de caza y turismo forestal. Para gestionar sus recursos, Nepal ha estado aplicando con éxito un método de ordenación de bosques de propiedad comunitaria con el establecimiento de 13 079 grupos comunitarios de usuarios forestales, que representan más de un tercio de la población total del país de 23 millones.

Aunque los grupos comunitarios de usuarios forestales están surgiendo como organizaciones locales para conservar, ordenar y utilizar los recursos forestales, estos vastos recursos aún se hallan en gran medida sin utilización. Además, existe un potencial importante para establecer y desarrollar pequeñas empresas forestales respetuosas del medio ambiente. En 2004, el 30 por ciento de la población vivía aún por debajo del umbral nacional de pobreza. El Gobierno ha reconocido que no sólo es esencial la conservación y ordenación forestal por la comunidad, sino que también lo es la utilización sostenible de los recursos por las familias rurales pobres y socialmente excluidas mediante el desarrollo de pequeñas empresas para la mitigación de la pobreza. Hasta ahora, los empresarios del sector privado han sido contrarios a invertir en las pequeñas empresas forestales. El desarrollo de esas empresas afronta muchas cuestiones y desafíos:

- Si bien la legislación y las políticas del sector sobre la actividad forestal comunitaria y los productos forestales no madereros están tratando de promover la propiedad comunitaria de los recursos, aún existen restricciones impuestas a nivel de implementación especialmente en la utilización comercial, en el desarrollo empresarial y en la comercialización de los recursos forestales, todo lo cual no se presta a la inversión del sector privado.
- Existe escasa información disponible sobre la potencialidad del mercado para los productos de estas empresas, y los microempresarios afrontan dificultades en establecer vínculos con los mercados nacionales e internacionales.
- La calidad de los productos forestales a menudo no satisface las normas exigidas y ello determina dificultades en su comercialización.
- Estas empresas dependen en gran medida de la tecnología. Dado que hay muy pocas instituciones trabajando en las técnicas apropiadas para ellas, los empresarios dependen de su importación.

- Puesto que los bosques comunitarios son ordenados en pequeñas parcelas de tierra, la cantidad de materia prima disponible no siempre es viable en escala comercial para las pequeñas empresas.
- El acceso a las instituciones de microfinanciamiento es limitado. La extensión de los servicios microfinancieros a las zonas rurales es un desafío porque los costos generales son elevados. Las instituciones microfinancieras tienen poca experiencia y conocimientos de estas empresas y por lo tanto no toman en cuenta su potencial como clientes. Los prolongados y engorrosos procedimientos para acceder al microcrédito proveniente de las instituciones microfinancieras determinan falta de incentivos para la inversión del sector privado.
- Los microempresarios y las instituciones microfinancieras a menudo se sienten incómodas al invertir en estas empresas debido a que la provisión de los recursos renovables de los insumos forestales se vincula a la conservación y al aprovechamiento sostenible de los recursos, sobre los cuales sienten que tienen poco control o conocimiento.

Existen varias instituciones financieras formales e informales en Nepal, algunas de las cuales proporcionan solamente servicios microfinancieros y otros servicios adicionales. A mediados de enero de 2004, el número total de instituciones microfinancieras y programas microfinancieros era 2 861, de los cuales 2 800 estaban representados por cooperativas de ahorro y crédito. El total de microcréditos otorgados alcanzó a 727 000 unidades familiares, que sólo es el 45 por ciento de las familias que, se estima, viven por debajo del umbral nacional de pobreza, o sea el 17,1 del total de unidades familiares en Nepal. Con el 55 por ciento remanente aún sin servicios, la demanda de microcrédito potencial del país parece ser muy alta.

### **EL DISTRITO DE PARBAT**

El distrito de Parbat es uno de los 75 distritos de Nepal y se encuentra en las montañas de la Región Occidental de Desarrollo. Su población total es de aproximadamente 157 826 habitantes con 53,8 por ciento de mujeres. La altitud varía de 518 a 3 260 m sobre el nivel medio del mar y su superficie total es 536,86 km<sup>2</sup>. El distrito se caracteriza por la gran diversidad de etnias y castas que lo integran.

La agricultura es el sostén del distrito de Parbat: el 90,82 por ciento de la población depende de ella. La economía local depende en gran medida de las remesas de fondos y jubilaciones, que suman el 38 por ciento del total del PIB del distrito. Las actividades agrícolas y ganaderas representan el 64,5 por ciento de la producción total del distrito seguida por el 11,5 por ciento de la producción forestal (en su mayor parte productos forestales no madereros). Los datos indican que los vastos recursos forestales disponibles no se aprovechan plenamente desde el punto de vista económico.

Si bien existen varias instituciones bancarias y microfinancieras de ONG y cooperativas de crédito que operan en el distrito de Parbat, junto con grupos y organizaciones de financiación informal, muy pocas instituciones microfinancieras

conceden créditos a las pequeñas empresas; sólo lo hacen prácticamente tres bancos de propiedad gubernamental. Cabe destacar que la falta de microfinanciamiento no es evidentemente el único impedimento para el desarrollo de esas empresas o para el sostén de las poblaciones pobres de Parbat. Para un efecto de larga duración, la concesión de microcrédito únicamente no es suficiente sino que se debe acompañar por políticas apropiadas para el sector forestal, información y accesibilidad a los vínculos de mercado, infraestructura básica de comunicación y creación de capacidades para la actividad comercial y la capacitación en conocimientos prácticos.

Las mayores restricciones para acceder al microcrédito son la falta de garantías disponibles para los microempresarios forestales y los riesgos vinculados con una gran incertidumbre relativa a las políticas sectoriales del gobierno, el mercado en pequeña escala y el aprovisionamiento de materia prima. A causa del limitado acceso a los fondos que no corresponden a sus propios ahorros y a las fuentes familiares, las pequeñas empresas por lo general financian sus actividades comerciales por medio de prestamistas o grupos comunitarios locales de actividades empresariales (*Dhukuti*). Los prestamistas generalmente cobran tasas de interés sumamente altas, mucho más altas que las tasas comerciales; sus préstamos son pequeños y normalmente se otorgan a personas locales conocidas o a las personas de mejor situación económica. El *Dhukuti* normalmente también cobra tasas de interés más altas que las instituciones de microfinanciamiento y debe subastar sus fondos de préstamos para racionar sus recursos limitados.

Varios proyectos financiados por donantes y con apoyo gubernamental están trabajando en el distrito para mitigar la pobreza y actúan en la esfera del microfinanciamiento. Como resultado, muchas familias de escasos recursos están creando pequeñas empresas con el apoyo de servicios financieros y de desarrollo empresario. Se describe a continuación la experiencia de dos importantes programas innovadores destinados a comunidades de bajos recursos que dependen para sus medios de subsistencia del bosque en el distrito de Parbat: el Programa para el desarrollo de la microempresa y el Programa para la actividad forestal y el apoyo a los medios de subsistencia.

## **PROGRAMA DE DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS**

El Programa de desarrollo de las microempresas es una iniciativa del Gobierno con apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que comenzó en 1998 y abarca 20 distritos, entre ellos, Parbat. El programa ha adoptado un método general de servicios para el desarrollo de las actividades empresariales de las microempresas destinado a familias que viven por debajo del umbral de pobreza. El Programa comienza con el desarrollo empresarial, continúa con un estudio de mercado, desarrollo de conocimientos prácticos, microcrédito, acceso a técnicas apropiadas, asesoramiento sobre las actividades empresariales, vinculaciones con el mercado y desarrollo del sistema de subcontratación.

El Programa de desarrollo de las microempresas otorga microcréditos por medio de acuerdos especiales entre partes con el Banco de Desarrollo Agrícola

de Nepal, trabajando sobre la red existente de sucursales del banco y de oficinas de subsucursales. El microcrédito se otorga sobre la base del sistema de costos compartidos –contribución del 30 por ciento del Programa de desarrollo de las microempresas y 70 por ciento del Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal– y es gestionado conjuntamente.

### **Producto del microcrédito del Programa de desarrollo de las microempresas**

Para acceder al microcrédito, este Programa ha desarrollado procedimientos sencillos y directrices que habrían de adoptar los microempresarios:

- Los posibles empresarios, seleccionados sobre la base del objetivo de reducción de la pobreza por medio de evaluaciones rurales participativas así como por su potencial de capacidad de actividades empresariales y varios otros criterios de elegibilidad, forman grupos de microempresarios.
- Los grupos de microempresarios son capacitados para la planificación de las actividades empresariales y comienzan a generar ahorros en la cuenta del grupo mensualmente. Los grupos preparan los planes de actividades basándose en su propia selección de empresas y deciden sobre la cantidad del préstamo que se necesita del banco.
- El grupo rellena el formulario para la solicitud de préstamo concedido por la filial del Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal, en Parbat.
- El plan de actividades, el formulario de inscripción para la solicitud del préstamo y las copias de los certificados de ciudadanía se elevan al Programa mediante un facilitador para el desarrollo de empresas.
- Los oficiales para el desarrollo empresarial del Programa verifican los documentos y a continuación de su confirmación los empresarios lo elevan al Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal.
- Un oficial de préstamos del citado banco examina los documentos y eleva el formulario al gerente para su aprobación o rechazo. Como el procedimiento de selección de los empresarios es breve pero estricto, las solicitudes de préstamos son normalmente de buena calidad, y rara vez el banco rechaza una solicitud de préstamo. El préstamo es aprobado y desembolsado dentro de los tres días sobre la base de una garantía colectiva.
- La cantidad del préstamo es normalmente pequeña, pero aumenta con los ciclos de préstamos. Asimismo se puede aumentar sobre la recomendación del Comité del Distrito para Ejecución de Programas, dependiendo de las características de la pequeña empresa en cuestión.
- El crédito es supervisado con rigurosidad por los oficiales y funcionarios para el desarrollo empresarial del Programa y por el oficial de préstamos del Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal.
- Los empresarios amortizan el préstamo en un año sobre la base de cuotas mensuales.
- La tasa de interés se fijó inicialmente en 16 por ciento, pero se ha reducido a 12 por ciento, un nivel que es competitivo con el de otros bancos comerciales,

y considerablemente más baja que la de otras instituciones microfinancieras (la tasa aplicada por bancos comerciales en 2004 era de 8,5 a 12,5 por ciento, mientras que los bancos regionales para el desarrollo rural y las ONG cobraban tasas de interés de 20 a 24 por ciento).

Las oficinas a nivel de distrito han preparado e implementado una directriz simple para la operación crediticia. Asimismo, el Programa ha puesto ordenadores a disposición de las filiales del banco para vincularlas con el sistema de gestión de información con el objeto de informar y supervisar sus objetivos.

Para gestionar los riesgos crediticios, los mecanismos seguidos por el Programa de desarrollo de las microempresas y el Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal en Parbat son, a saber:

- selección de clientes apropiados;
- solidaridad del grupo o presión entre pares para el reembolso;
- apoyo para la planificación de actividades y desembolso del préstamo para las propuestas de actividades empresariales viables;
- desembolso de la suma del préstamo en varias cuotas;
- garantías (proporcionadas por el Programa al banco);
- supervisión regular;
- asistencia técnica del Programa para la creación de capacidades de empresarios, gestión empresarial y vinculaciones e información de mercado.

### **Rendimiento del Programa de desarrollo de las microempresas**

En los últimos cinco años desde su comienzo, el Programa ha logrado importantes metas en el distrito de Parbat. El Programa ha identificado aproximadamente 673 microempresarios, lo cual excede el objetivo original de desarrollar 600 y crear empleo en las zonas rurales de los distritos. Alrededor del 36 por ciento (242) de las empresas creadas eran forestales, lo que significa un logro significativo considerando que no hay cuota de préstamo u objetivo para ellas. Las pequeñas empresas forestales apoyadas en su mayor parte se basaban en productos forestales no madereros como apicultura (98 empresarios), artesanías de bambú y *nigalo* (45 empresas), elaboración de *lapsi* (33 empresarios), elaboración de *allo* (33 empresas), elaboración de *ketuky* (planta de agave) (7 empresas), elaboración de jabón (6 empresas), cultivo de *chiraito* (1 empresa), fabricación de palillos de incienso (1 empresa).

El total del crédito desembolsado por la filial del Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal en Parbat a septiembre de 2004 es aproximadamente 2,9 millones de rupias nepalesas, equivalentes a 39 800 dólares estadounidenses que ya excedía la suma total asignada al distrito por el programa (2,7 millones de rupias nepalesas o 36 980 dólares estadounidenses).

Esto ha sido posible gracias al reciclado de los reembolsos que superan la suma de 1,8 millones de rupias nepalesas, y los intereses generados por los préstamos. La dimensión de la suma promedio del préstamo es aproximadamente 60 dólares estadounidenses y la tasa de recuperación es alta, el 95,8 por ciento.

La suma total desembolsada a las pequeñas empresas forestales es aproximadamente de 1,1 millones de rupias nepalesas (15 300 dólares estadounidenses) o aproximadamente el 38 por ciento del total de los préstamos aprobados, y su tasa de interés es de 12 por ciento. Estas empresas registran una excelente tasa de recuperación, 99,7 por ciento, que es más alta que la tasa de las empresas que no dependen de los bosques (93,7 por ciento), lo cual revela una muy buena perspectiva para la promoción de las empresas forestales del distrito.

Puesto que existe un gran número de pequeños prestatarios, los costos de operación del banco son elevados. El Programa apoya al banco suministrando a los facilitadores y a los oficiales para el desarrollo de las empresas el sueldo, el traslado, los gastos diarios y demás apoyo logístico necesario para seleccionar a las empresas y los empresarios, desarrollar y examinar sus planes de actividades, y supervisar las operaciones de las actividades empresariales y la gestión del préstamo. El Programa brinda este apoyo sobre la base de una subvención por cuanto sólo trabaja con unidades familiares que se hallan por debajo del umbral de pobreza.

En cuanto a sostenibilidad financiera, los cálculos detallados indican que aún después de incluir la actual subvención del Programa para sueldos y otros gastos generales destinados al Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal, la ganancia neta es aún elevada, aproximadamente el 4 por ciento, incluyendo un recaudo de 1 por ciento para riesgos de incumplimiento. El modelo parece sostenible aún después de pasar por la etapa del Programa. Esto es particularmente importante porque la mayoría de las instituciones microfinancieras en Nepal no obtienen ganancias sino que producen pérdidas, y todos los años el Gobierno les asigna fondos para recuperarlas.

### **Factores esenciales para el éxito**

El Programa de desarrollo de las microempresas ha identificado los siguientes factores como base de su éxito en el distrito de Parbat:

- la selección de los participantes destinatarios adecuados, aplicando criterios de selección científicos y estrictos para identificar los posibles microempresarios que disponen de una buena motivación y se pueden arriesgar a comenzar una microempresa;
- una prestación secuencial y completa de los servicios para el desarrollo de las actividades incluyendo el desarrollo empresarial, el desarrollo de habilidades y promoción de mercados, ya que el microfinanciamiento es uno de los servicios que deberían presentarse al final de la secuencia;
- un método impulsado por la demanda, con el Programa respondiendo secuencial y sistemáticamente a la demanda para los servicios de desarrollo de las actividades de los potenciales microempresarios;
- supervisión precisa, seguimiento y orientación sobre las actividades después del establecimiento de la empresa.

La selección de los destinatarios finales con adecuado potencial para la actividad empresarial es el factor más importante para el éxito de las pequeñas empresas

forestales como se señala en el estudio de caso de la empresa de producción de hojas de shorea, llamada Gupteshwar Samudayik Ban Upabhokta Samuha, establecida por uno de los grupos comunitarios de usuarios forestales en Parbat. Esta empresa, formada con el apoyo del Programa de desarrollo de las microempresas y del Programa para la actividad forestal y el apoyo a los medios de subsistencia, fue operativa únicamente por un mes antes de cerrarse. Entre las razones que explican su fracaso se puede incluir una evaluación errónea del mercado anterior al establecimiento de la empresa y dificultades en el abastecimiento de hojas de shorea.

El apoyo a la capacidad de las familias pobres de zonas forestales para que dirijan eficazmente sus empresas, así como también la capacitación y la vinculación con instituciones de tecnología apropiada son fundamentales para mejorar la capacidad de los hogares de zonas forestales en la utilización eficaz del microfinanciamiento y garantizar el reembolso de los préstamos.

### **PROGRAMA PARA LA ACTIVIDAD FORESTAL Y EL APOYO A LOS MEDIOS DE SUBSISTENCIA**

El Programa para la actividad forestal y el apoyo a los medios de subsistencia es un programa decenal financiado por Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y ejecutado por el Ministerio de Bosques y Conservación del Suelo de Nepal. Su objetivo es reducir la vulnerabilidad y mejorar los medios de subsistencia de las poblaciones pobres en medios rurales promoviendo un uso más equitativo, eficiente y sostenible de los recursos forestales. El Programa comenzó en 2001 basándose en un proyecto previo acerca de la actividad forestal comunitaria y abarca 15 distritos incluyendo el de Parbat. Centrándose en la ordenación forestal comunitaria, este Programa trabaja con la Oficina Forestal del Distrito de Parbat y con los grupos comunitarios de usuarios forestales. Asimismo, suministra asistencia financiera a estos grupos para el desarrollo de las pequeñas empresas.

El Programa para la actividad forestal y el apoyo a los medios de subsistencia y la Oficina Forestal del Distrito de Parbat siguen un orden secuencial en el suministro de servicios para el desarrollo de las actividades empresariales a los beneficiarios seleccionados. La asistencia comienza con la formación de subgrupos seguida por un estudio de viabilidad, capacitación para la creación de actividades, preparación de planes de actividades, capacitación para el desarrollo de habilidades, implementación, comunicaciones e información. Además de la creación de capacidades, el Programa proporciona asistencia financiera (capital básico) a los grupos comunitarios de usuarios forestales con el objeto de desarrollar las microempresas para apoyar a las familias pobres. Estos grupos comunitarios luego otorgan el microcrédito a sus miembros al 10 por ciento con la prioridad de favorecer a las poblaciones de bajos recursos para que establezcan sus microempresas.

El procedimiento para que las pequeñas empresas accedan a los préstamos del Programa para la actividad forestal y el apoyo a los medios de subsistencia/Oficina

Forestal del Distrito, toma en consideración lo siguiente:

- El grupo comunitario de usuarios forestales requiere financiación basándose en un interés común para el desarrollo empresarial entre sus miembros.
- El Programa realiza un estudio de viabilidad de la empresa y ayuda a los miembros del grupo a preparar su plan de actividades.
- La suma de la inversión es decidida en conjunto por los miembros del grupo y el Programa/Oficina Forestal del Distrito.
- El Programa/Oficina Forestal del Distrito contribuye con el 50 al 70 por ciento del total de la inversión, proporcionada como fondos renovables al grupo comunitario de usuarios forestales.
- El grupo comunitario de usuarios forestales contribuye con la cantidad restante y desembolsa el préstamo total a los empresarios ya sea sobre una base colectiva o individual.
- La tasa de interés es fijada por el grupo comunitario y es normalmente el 10 por ciento en el distrito de Parbat.
- La cantidad total del préstamo colectivo no tiene un límite fijo.
- El vencimiento del préstamo también varía de un grupo comunitario a otro, pero en la mayoría de los casos el reembolso se realiza en un año.

El Programa en el distrito de Parbat ha proporcionado un total de 458 156 rupias nepaleses (6 300 dólares estadounidenses) en microcréditos a 331 empresarios. Más del 66 por ciento de esta cantidad (304 000 rupias nepaleses o 4 200 dólares estadounidenses) ha sido entregado a 210 empresarios forestales.

Lamentablemente, como el Programa no mantiene registros sobre la amortización, cantidades en mora y pendientes, no es posible evaluar el rendimiento de la institución microfinanciera del Programa ni su rentabilidad y sus perspectivas de sostenibilidad.

## **CONCLUSIONES**

En la actualidad, el aprovechamiento económico sostenible de los bosques está aún en una etapa inicial en Nepal, y parece que varios grupos comunitarios de usuarios forestales se interesan en obtener habilidades técnicas y de gestión para crear pequeñas empresas. La concienciación del valor potencial de los recursos forestales para la reducción de la pobreza está aumentando, lo cual acelerará, sin duda, la demanda de servicios de microfinanciamiento en el futuro.

El método del Programa de desarrollo de las microempresas de crear grupos de microempresarios y facilitar su acceso al microfinanciamiento y el método del Programa para la actividad forestal y el apoyo a los medios de subsistencia de aprovechar los grupos comunitarios de usuarios forestales para prestar servicios microfinancieros a sus miembros pueden ser mecanismos exitosos a fin de superar muchas de las restricciones que las pequeñas empresas afrontan. En el caso del segundo Programa mencionado, en el cual la falta de datos del rendimiento financiero puede dificultar una completa evaluación del plan de microfinanciamiento, pueden surgir algunos motivos de preocupación. Sin embargo, el rendimiento positivo del Programa de desarrollo de las microempresas indica que el uso de grupos para la

prestación de los servicios de microfinanciamiento se puede realizar de un modo rentable y sostenible en Nepal, aun en las zonas montañosas de difícil acceso como el distrito de Parbat, como lo confirma la participación del Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal en el programa con sus propios recursos.

Cabría señalar que el microfinanciamiento es sólo un aspecto del desarrollo de las pequeñas empresas. Los servicios eficaces de desarrollo de las actividades empresariales, como la capacitación y la actividad empresarial, las habilidades técnicas y de gestión, la promoción del mercado y las vinculaciones y la apropiada transferencia de tecnología son esenciales para el éxito de estas empresas y, por tanto, para su rendimiento en la amortización del crédito.

La concesión de microcréditos en el marco del Programa de desarrollo de las microempresas y el Programa para la actividad forestal y el apoyo a los medios de subsistencia está limitada por los recursos asignados a los programas y los préstamos no son de fácil acceso para las unidades familiares comunitarias fuera de los grupos beneficiarios del Programa de desarrollo de las microempresas y del Programa para la actividad forestal y el apoyo a los medios de subsistencia. Por tanto, a largo plazo, será importante crear vínculos entre los grupos de microempresarios o los grupos comunitarios de usuarios forestales y las instituciones microfinancieras, basándose en el éxito experimentado por iniciativas como la del Programa de desarrollo de las microempresas.

