

# ESTUDIO DE CASO

2017



## Promoviendo créditos verdes como estrategia de inclusión financiera en zonas rurales de República Dominicana



*Estudio de caso del proyecto piloto “Promoviendo créditos verdes como estrategia de inclusión financiera en zonas rurales de República Dominicana” ejecutado por el Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, institución afiliada a la Red Dominicana de Instituciones de Microfinanzas, en el marco del programa regional de la Red Centro Americana y del Caribe de Microfinanzas y ADA de Luxemburgo en proyectos dirigidos a la promoción de la inclusión financiera, mediante la innovación en la implementación de productos financieros.*



## 1. INTRODUCCIÓN

La organización ADA de Luxemburgo ([www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)) en alianza con la Red Centroamericana y del Caribe de Microfinanzas (REDCAMIF), desarrollaron un proyecto de cinco años para acelerar la inclusión financiera en la región Centroamericana y República Dominicana a través de tres áreas específicas de trabajo: i) Profesionalización del sector, ii) Sostenibilidad de las redes nacionales y desarrollo de servicios y; iii) Desarrollo de productos financieros inclusivos innovadores, la cual incorpora la implementación de productos financieros innovadores en los temas de finanzas rurales y de vivienda social progresiva en 32 instituciones de microfinanzas afiliadas distribuidas equitativamente entre los 7 países.

En el caso de finanzas rurales, la alianza de ADA – REDCAMIF permitió el desarrollo de cuatro productos financieros para el sector rural que adicionalmente cuentan con una externalidad positiva para el ambiente. Los productos que se han desarrollado son: i) Línea de crédito productivo ambiental; ii) Financiamiento a energías renovables; iii) Arrendamiento financiero rural y; iv) Financiamiento para mujeres emprendedoras rurales. En el caso de vivienda social y servicios básicos (VSB) se buscó la expansión de los servicios financieros dirigidos a mejorar la calidad de vida de las familias. Este componente tiene siete productos identificados, con la peculiaridad de ser progresivos, en el sentido que ofrece opciones de inversión desde actividades básicas de reparación, mejora y construcción hasta esquemas más complejos de construcción de una vivienda. Los productos identificados son: i) Mejoramiento progresivo de vivienda; ii) mejoramiento integral de vivienda; iii) Compra de lote y legalización; iv) Construcción de vivienda; v) Compra de vivienda; vi) Crédito para la introducción de servicios comunitarios en el área rural y; vii) Ahorro programado para vivienda.

## 2. CONTEXTO INICIAL

El sector agropecuario en República Dominicana tiene una considerable importancia social y económica. El área dedicada a la producción agropecuaria es de 2.6 millones de hectáreas, de las cuales el 54% se destinan a actividades agrícolas, y 1.2 millones dedicadas a pasto. Aproximadamente 243,000 dominicanos/as dependen directamente de la agricultura. El sector emplea un 14.4% de la fuerza laboral del país y aporta alrededor del 23.7% de las exportaciones. Se estima el 36% de la población dominicana reside en zonas rurales. El 56% de los hogares rurales son pobres y el 17% son pobres extremos.

A pesar de la relevancia estratégica del sector agropecuario, en las últimas décadas experimenta pérdidas de capitales financiero, físico, natural y humano. Las tendencias desfavorables que han debilitado la capacidad productiva agropecuaria dominicana están relacionadas con la baja rentabilidad de cultivos y productos pecuarios, menores precios reales y costos en aumento sostenido. Las pequeñas empresas

rurales no llegan a generar economías de escala que faciliten ahorros de transporte y almacenamiento, dificultando además el acopio de los volúmenes necesarios para mantener satisfecho un mercado más amplio al de las comunidades aledañas.

El acceso a financiamiento es un factor que incide en la productividad del sector, la provisión de financiamiento es clave para la expansión y competitividad de las unidades productivas en el sector agropecuario, debido a la dependencia de los ciclos biológicos que alargan el período de recuperación del capital productivo, al uso intensivo del capital con elevados requisitos en inversiones y, al carácter familiar de las explotaciones. El sector agropecuario representa menos del 5% de la cartera crediticia en el país. La banca privada se enfoca principalmente en créditos para la pignoración de productos agrícolas, mientras que su contribución a actividades de producción agrícola ha sido prácticamente nula.

En este contexto Banco ADOPEM tomó la decisión de participar en el proyecto “Expandiendo las finanzas inclusivas en Centroamérica y República Dominicana” implementando por ADA de Luxemburgo y REDCAMIF, en el interés de ampliar su participación como oferente de crédito dentro del segmento agropecuario y ampliar la cobertura en zonas rurales, con nuevos productos financieros adaptados a dichas zonas, incluyendo los llamados “Productos financieros verdes”.

El Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, S.A. es una institución financiera orientada al mercado de micro, pequeña y mediana empresa. Inició sus operaciones en el 2004 y ha continuado su crecimiento apegado a las regulaciones y normas establecidas en la República Dominicana. Banco ADOPEM enfoca su trabajo con los segmentos de la población de menor acceso al crédito formal y el empresariado de pequeña escala, a través de programas y proyectos de gran impacto socioeconómico, plasmados en actividades y trabajos de campo, en áreas y sectores vulnerables y de difícil acceso. Desde el 2012, Banco ADOPEM es parte del grupo de instituciones de la Fundación Microfinanzas BBVA, lo que ha venido a fortalecer la parte institucional y sus procesos.

## 3. DESCRIPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EN LA IMF

El proyecto implementado por Banco ADOPEM “Promoviendo créditos verdes como estrategia de inclusión financiera en zonas rurales de República Dominicana”, el cual es parte de una estrategia más amplia de expansión a zonas rurales de los servicios financieros y no financieros implementada por el Banco ADOPEM (denominada Agrocrédito ADOPEM). El fin último de la implementación del producto financiero fue proporcionar a poblaciones vulnerables rurales de la zona de ejecución del proyecto, productos y servicios microfinancieros que les permitan realizar inversiones en actividades relacionadas con la sostenibilidad de los ecosistemas, mejorando sus ingresos y su resiliencia a los efectos del cambio climático.

Bajo ese marco es que Banco ADOPEM desarrolla dos productos financieros con los nombres ECO CREDITO ADOPEM el cual funciona como crédito productivo medioambiental dirigido a productores agropecuarios, para la adquisición de bienes de capital, quienes emplean o desarrollan buenas practicas agropecuarias, que contribuyan con el cuidado del medioambiente y el ECO LÍNEA CRÉDITO ADOPEM que opera como una línea de crédito y dirigido a empresas agropecuarias, que emplean o desarrollan buenas prácticas agropecuarias de transformación que contribuyan con el cuidado del medioambiente. Los productos se ofertaron en las sucursales Barranca y Jarabacoa (provincia La Vega), Salcedo (Hermanas Mirabal), San Juan y Azua. El grupo meta fueron productores agropecuarios dispuestos a implementar acciones para la sostenibilidad ambiental de su producción agropecuaria. La meta establecida inicialmente fue de 375 clientes financiados. Sin embargo, al momento de finalizar el tiempo de la etapa piloto, el número de clientes fue 391 con una cartera colocada de US\$354,000 dólares americanos. El monto promedio de los créditos fue de US\$905.5 dólares americanos y se financiaron 614.19 hectáreas en 28 productos o rubros.

Ambos productos se orientaron a los sectores agropecuarios de pequeña y mediana escala, por ser la actividad económica más importante en zonas rurales de las zonas de ejecución. Para ello se apoyaron actividades productivas con los siguientes valores agregados:

- Reducir la presión sobre los ecosistemas y los servicios que proveen;
- Incrementar la resiliencia social o económica de las poblaciones rurales vulnerables al cambio climático;
- Reducir riesgos asociados a eventos climáticos en las actividades productivas;
- Mediante su implementación, proteger, restaurar o usar la biodiversidad y los ecosistemas de forma sustentable;
- Contribuir al logro de impactos positivos en la economía de las personas en el corto plazo.

Además del número de clientes alcanzados destacan otros datos cuantitativos como una mora a 30 días menor al 3%, capacitación en temas de educación financiera y asistencia técnica a 518 productores. Además en el estudio de satisfacción del producto que se realizó entre los clientes se obtuvo un nivel del 96.7%.



En términos institucional se formó a 20 funcionarios de las instituciones para ambos productos.

#### 4. PRINCIPALES CAMBIOS EN LA IMF A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La implementación de los productos financieros rurales consolidó al Banco ADOPEM como institución innovadora dentro del mercado rural, ya que las instituciones financieras que operan en el país no comercializan este tipo de productos de manera focalizada. Abre una gran puerta al Banco como una institución pionera en el financiamiento verde y la promoción de las finanzas rurales.

En función del perfil y objetivo del producto de crédito, de apoyar actividades que contribuyan a la sostenibilidad del sistema productivo, por medio de la implementación de medidas técnicas que fomenten el respeto al medio ambiente, entre las principales medidas implementadas con los créditos colocados destacan el financiamiento a la producción orgánica de banano (certificados y para la exportación), así como rubros producidos con una buena gestión de los recursos hídricos (establecidos con sistemas de riego por goteo o aspersión). Una de las formas de evaluar el impacto ambiental de las medidas apoyadas, se fundamenta en el área cubierta y los impactos evitados. En ese sentido, y tomando en consideración que son fincas (parcelas) de muy poca extensión (1.25 Ha promedio), lograr impactar a unas 10,734 tareas (más de 671 Ha), en poco menos que 10 meses, es un hito y tienen un impacto altamente positivo.

Destaca por su porcentaje de participación, el financiamiento a pequeñas plantaciones de banano con certificación orgánica, las cuales representan aproximadamente el 30% de las acciones apoyadas; otras prácticas que resaltan son las hortalizas con sistemas de riego por goteo, así como plantaciones de especies arbóreas permanentes con manejo orgánico.

En lo interno si bien el modelo de capacitación que tiene Banco ADOPEM es altamente reconocido por su calidad a nivel nacional e internacional destaca dentro de la implementación del proyecto dada la integralidad y articulación del mismo. Es así que la capacitación tuvo dos enfoques: por un lado la formación en los temas de educación financiera en rural, para lo cual se llevaron talleres en los módulos: presupuesto e inversión, crédito agropecuario y sobre-endeudamiento, Ahorro y presentación de los productos Banco ADOPEM, inventario agrícola, sistema de registro contabilidad agrícola.

Por otro lado la formación dirigida a fortalecer la capacidad productiva y de implementación de prácticas ambientales en las fincas, a través de la formalización de dos convenios con la finalidad de proveer a los beneficiarios de capacitación técnica en temas como: inversiones en tecnologías vinculadas en mejorar la eficiencia en el manejo de recursos, asegurar la calidad de los equipos y materiales a utilizar, incorporación de tecnologías de producción sostenible (MIP, manejo de suelos...).

Estas alianzas se efectuaron con el Clúster Hortofrutícola de La Vega y el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF). Estos acuerdos fortalecieron el proyecto en el sentido de lograr los resultados previstos, y dar continuidad a las actividades establecidas dentro de las fincas.

## 5. FACTORES QUE CONTRIBUYERON A QUE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO SE CONSIDERARA COMO UN CASO DE ÉXITO

Desde la perspectiva institucional: El Banco ADOPEM y su gerencia superior demostraron un marcado interés de impulsar el proyecto, esto les permitió ampliar su participación como oferente de crédito dentro del sector agropecuario, con nuevos productos financieros adaptados a dichas zonas. Aun cuando su implementación por lo novedoso del tema implicó una mayor curva de aprendizaje, la estructuración de alianzas con organizaciones y empresas locales y el tiempo para conocer mejor las expectativas de los clientes y de interiorizar tanto en la gerencia como en el personal de campo las implicaciones de los que son los productos financieros verdes y la incorporación del enfoque de cadenas de valor. Banco ADOPEM se puso a la vanguardia con la implementación del proyecto: es la única institución regulada con un programa de financiamiento ambiental en la República Dominicana.

Un aspecto que sirvió de catalizador para el proyecto fue contar con personal técnico especializado en el sector agropecuario y sus dinámicas productivas y social, esto aceleró el proceso de diseño, seguimiento e implementación tanto del producto financiero como del proceso de asistencia técnica e implementación de las prácticas ambientales.

Desde la perspectiva de los clientes: el proyecto permitió la disponibilidad de un producto financiero diferenciado que favorece sus medios de vida, tanto socioeconómico como ambiental. La combinación de financiamiento con acompañamiento técnico mejora la percepción y conciencia ambiental, lo que favorece la implementación de las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático dentro de las unidades de explotación rural. El proyecto creó oportunidades para la creación de empleos y mejoramiento de sus ingresos.

Las capacitación tanto en educación financiera como en asistencia técnica puntual sirvió en un doble sentido por un lado generó mayor conocimiento tanto productivo como de gestión de los recursos de los negocios; y por otro lado, fidelizó a clientes al mostrar una presencia activa por parte de Banco en sus procesos productivos, al mismo tiempo que reduce la incertidumbre del riesgo de no pago.

## 6. OBSTÁCULOS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Puntualmente, los obstáculos con las soluciones identificadas en el proceso de implementación del producto fueron los siguientes:

- Inexistencia de antecedentes en el órgano regulador (Superintendencia de Bancos), particularmente en el diseño de productos con las características “verdes”. Esto implicó reuniones constantes con autoridades regulatorias para exponer la funcionalidad del producto. Adicional fue la autorización de los nombres comerciales de los productos y el tiempo de aprobación por parte de la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI). Para ambos casos, se tuvo un compás de esperas que igual a la superintendencia de bancos se tuvieron que realizar varias reuniones de explicación y sensibilización;
- Lo novedoso del producto tanto en el tema de financiamiento rural como financiamiento ambiental implicó una mayor curva de aprendizaje por parte del personal de las sucursales y más aun de los promotores de crédito, esto conllevó un proceso intenso de formación, entrenamiento y sensibilización de los productos a la fuerza de venta mediante capacitaciones organizadas en diversas etapas con el fin que los funcionarios se apropiaran del producto y sus características no financieras;
- En la práctica, Banco ADOPEM contó con un periodo de ejecución del piloto de siete meses efectivos por lo cual se tomó la decisión de ampliar el tiempo del mismo a doce meses, esto brindó la oportunidad de ajustar mejor los productos financieros y el modelo de asistencia técnica y alianzas con proveedores de servicios y organizaciones de productores a nivel local;
- El proceso de colocación fue muy lento al inicio, particularmente en las zonas de ejecución con mayor potencial (San Juan), una combinación de apropiación de los productos por parte del personal de campo con la incertidumbre de parte de los clientes potenciales alrededor de las características del mismo. Sin embargo, una combinación del reforzamiento en la capacitación con ajustes en el producto al incluirse las opciones de “Pagos Libres” y “Pagos al Vencimiento” aceleraron las colocaciones.



## 7. ROL DE LA RED NACIONAL Y REDCAMIF

El apoyo de REDOMIF fue clave en la formulación del proyecto, el acompañamiento en la elaboración del plan de actividades, tiempos de implementación y presupuestos, y el posterior seguimiento y acompañamiento para el cumplimiento de metas.

## 8. RECOMENDACIONES PARA OTROS ACTORES EN PROCESO DE REPLICAR ESTE CASO DE ÉXITO

Identificación y búsqueda de fondos blandos para la masificación de los productos financieros verdes, hacia otras zonas geográficas con potencial de fomento.

Personal con conocimiento de las dinámicas socioeconómicas rurales y de las temáticas ambientales, en este tipo de innovaciones no basta contar con personal experto en las temáticas crediticias y financieras. Por el contrario, es importante considerar funcionarios que entiendan cómo funcionan los productos agropecuarios, los mercados rurales, los flujos e inversiones de las familias rurales y sus necesidades de inversión.

En innovaciones de este tipo es importante tener en cuenta los tiempos que se establecen en el diseño del proyecto factores como la identificación de prácticas ambientales, la aprobación de las entidades regulatorias del país de los productos financieros, la estructuración de alianzas con proveedores de servicios de asistencia técnica y el tiempo que toma en el aprendizaje del producto tanto por el personal de campo como de los clientes.



**Banco ADOPEM se ecuentre entre las mejores iniciativas sostenibles de Latinoamérica**



Con su gama de productos «FRA - Finanzas Rurales y Ambiente», ADOPEM se sitúa en el puesto 234 entre las 500 mejores iniciativas sostenibles dentro del marco del «Premios Latinoamérica Verde 2018» apoyado por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), de un total de 2.733 aplicaciones recibidas.

También fue premiada en la categoría «finanzas sostenibles».



## Gracias a los que participaron del estudio de caso:



Desde 1994, ADA está comprometida con el desarrollo de la oferta microfinanciera al servicio de las poblaciones excluidas de los circuitos bancarios tradicionales. Su labor se centra en reforzar la autonomía y las capacidades de las instituciones microfinancieras (IMF), asociaciones profesionales y redes. Asimismo, se afana en apoyar a los gobiernos para respaldar y estructurar el sector de las microfinanzas a nivel regional o nacional.

ADA propone y desarrolla productos microfinancieros específicos e innovadores que inciden positivamente en la vida de miles de personas, organizamos cursos y demás actividades formativas dirigidos a profesionales de las microfinanzas que operan en y para el Sur, asesora y apoya a la IMF en su búsqueda de fondos. Se implica también en el ámbito de la investigación para anticipar las necesidades futuras del mundo de las microfinanzas y medir el impacto social de sus acciones. Su flexibilidad le permite adaptar cada proyecto en función de las necesidades de sus socios y las realidades observadas sobre el terreno.

ADA ha sido honrada con el Alto Patrocinio de S.A.R. la Gran Duquesa de Luxemburgo.

---



REDCAMIF es una entidad privada, no lucrativa, apolítica, no religiosa, integrada por Asociaciones e instituciones especializadas en microfinanzas del Istmo Centroamericano y del Caribe. Como red busca consolidar la industria de las Microfinanzas en la región, mediante la representación gremial, el fortalecimiento institucional, la búsqueda de la sostenibilidad de las Redes y la generación de alianzas estratégicas, contando con recursos humanos calificados y éticamente comprometidos; con el fin de contribuir, por medio de sus programas, a mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos.

REDCAMIF congrega a las redes nacionales de siete países (Guatemala, Honduras, República Dominicana, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), que agrupan a finales de 2017 a 141 IMF al servicio de más de 1,8 millones de empresarios de la microempresa, un 59% de los cuales son mujeres.

---



Con el objetivo de ser la voz representativa del sector de las MicroFinanzas en la República Dominicana, el 19 de noviembre del 2008 se constituyó formalmente la asociación sin fines de lucro Red Dominicana de MicroFinanzas-REDOMIF, aglutinando a bancos, cooperativas, instituciones sin fines de lucro y otros socios estratégicos. Su foco de atención ha estado puesto en establecer el fortalecimiento a su membresía así como los vínculos entre ella y lo demás actores de la vida nacional e internacional de este Sector.

Actualmente está conformado por 31 instituciones miembros que sirven a más de 700,000 personas de bajo ingreso a través de una cartera conjunta equivalente a unos 28 mil millones de pesos, lo que la convierte en el órgano de representación del principal mercado MicroFinanciero de Centroamérica y el Caribe.

---



El Banco de Ahorro y Crédito Adopem, S.A. es una institución financiera orientada a promover las Finanzas Productivas Responsables en la República Dominicana. Inició sus operaciones en 2004 como banco, aunque lleva otorgando créditos desde hace casi tres décadas como ONG. Desde 2012 es miembro del grupo de entidades de la Fundación Microfinanzas BBVA.

El Banco ADOPEM está comprometido con la sociedad, las clases más desfavorecidas y el empresario de pequeña escala, haciendo suyo un conjunto de programas y proyectos de gran impacto socioeconómico, plasmados en actividades y trabajos de campo, en áreas y sectores vulnerables y de difícil acceso.

---