

ESTUDIO DE CASO

2017



Financiamientos rurales inclusivos de COOPADEPE



Estudio de caso del proyecto piloto “Financiamientos rurales inclusivos” ejecutado por la Cooperativa de Servicios Asociación para el Desarrollo de la Provincia Espaillat, Inc. COOP-ADEPE COOPADEPE, 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) 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 rurales 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 de República Dominicana representa actualmente el 5% del producto interno bruto (PIB) y el área dedicada a la producción agropecuaria es de 3.8 millones de hectáreas, de las cuales el 56% está dedicada a la siembra de arroz. Se estima en 243,000 el número de Dominicanos que dependen directamente de la producción agropecuaria y forestal, el sector emplea al año 500 mil personas (25% de la Población Económicamente Activa (PEA)). Los minifundios menores a 5 hectáreas representan el 64% del total de explotaciones agropecuarias en el país.

Entre las dificultades estructurales presentes en la ruralidad de República Dominicana están el bajo nivel tecnológico en los procesos productivos, asistencia técnica de calidad, financiamientos oportunos y apropiados a las necesidades de inversión, canales de distribución y comercialización al margen de los tradicionales intermediarios, uso y acceso limitado del sistema financiero, limitada visión empresarial de los

productores y sus organizaciones representativas, necesidades de inversión pública y, la vulnerabilidad a los efectos e impactos climatológicos.

También hay oportunidades de desarrollo en el sector rural: los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio han permitido ampliar la oferta de productos del sector rural diversificando los mercados. Dominicana es el principal exportador de banano y cacao orgánico hacia Europa. Un fenómeno interesante de los últimos 10 años ha sido la intensificación de la producción mediante técnicas de producción bajo ambientes controlados, permitiéndoles a grupos de productores diversificar su producción, incrementar la productividad y convertirse en exportadores de vegetales y frutas.

En este contexto es que participa la Cooperativa de Servicios Asociación para el Desarrollo de la Provincia Espaillat, Inc. COOP-ADEPE COOPADEPE, la cual es una entidad especializada en intermediación financiera con carácter solidario, que surgió fruto de una iniciativa de la Asociación para el Desarrollo de la Provincia Espaillat, Inc. Inicia operaciones en el año 2000, bajo la Ley 127/64 sobre Asociaciones Cooperativas y obtuvo la incorporación mediante Decreto No.336 del 26 de julio del 2000. El capital semilla fue aportado por los socios fundadores y recursos traspasados del programa de crédito que manejó ADEPE por espacio de veinte años. Su oficina principal opera en la ciudad de Moca y tiene sucursales en los Municipios de Gaspar Hernández y Villa Tapia. Para los próximos días proyecta abrir una nueva oficina en la misma ciudad de Moca.

El diagnóstico de mercado previo a la implementación del proyecto de inclusión rural promovido por ADA y REDCAMIF identificó las necesidades financieras de los agentes económicos de los municipios donde COOPADEPE tiene presencia, los cuales están relacionados a la compra de materias primas para la elaboración de productos, compra de inventarios para suplir negocios de venta al detalle, recursos para la siembra de nuevos cultivos y, compra de animales para comercializarlos. Actualmente las necesidades financieras de bajos montos son cubiertas mayormente por intermediarios informales (guagüitas) quienes ofrecen préstamos a elevadas tasas de interés y corto plazo.

Además, el diagnóstico identificó los productos que más aceptación tuvieron por parte de la población rural, uno de ellos fue el “emprendimiento para mujeres”. Es muy común encontrar en el sector rural un buen segmento de mujeres que no ponen en práctica sus conocimientos por carecer de recursos económicos para sustentar su emprendimiento.

El estudio de caso describe la experiencia de COOPADEPE en la selección e implementación del producto de financiamiento para mujeres emprendedoras rurales, sus resultados y experiencias adquiridas con la decisión de apoyar a las mujeres rurales tradicionalmente excluidas del financiamiento y el reenfoque hacia los sectores rurales de bajos ingresos.



3. DESCRIPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EN LA IMF

El proyecto "Financiamientos rurales inclusivos de COOPADEPE" tiene como filosofía de trabajo por parte de los practicantes participantes el lema "regresar al campo", en el sentido de retomar el financiamiento hacia el sector rural por parte de la Cooperativa. Si bien COOPADEPE nace y tiene experiencia de trabajar con el sector rural, la implementación del proyecto fue un catalizador para reorganizar y reconceptualizar el diseño de productos financieros dirigidos al sector rural. Con la implementación del "Financiamientos rurales inclusivos de COOPADEPE" pretendió capitalizar la experiencia en el análisis y otorgamiento de créditos dirigidos al sector rural, así como la documentación de procesos y políticas crediticias específicas para el sector, reclutar y capacitar personal especializado, adecuar el sistema informático, entre otras acciones.

El resultado que se esperaba con la implementación del proyecto fue haber incrementado el acceso de los servicios financieros a las familias rurales en las zonas de Villa Trina y Gaspar Hernández, las meta establecida para el producto de mujeres era al menos 180 mujeres con acceso a financiamiento, además de incluir metas de capacitación en temas de educación financiera y manejo de negocios al menos al 60% de las clientes.

El producto financiero tuvo por nombre "CREDIMUJER", el cual tiene la finalidad de mejorar la calidad de vida de las mujeres en las zonas rurales, impulsando el emprendurismo con la implementación de tecnologías, asesoría técnica y capacitación. CREDIMUJER está dirigido a mujeres con iniciativas de negocios en las zonas rurales que desean la obtención de ingresos que garanticen su empoderamiento en la actividad económica y la disminución de los límites que tienen para la inclusión financiera.

Mediante CREDIMUJER, se financió a mujeres con potencial de generar ingresos, pero no siempre poseen garantías a su nombre, mediante el crédito a corto plazo con incrementos escalonados en cada ciclo, a una tasa de interés menor al resto de manera tal que le permita a las mujeres alcanzar su crecimiento económico mediante la adquisición de activos para su negocio pero sin menoscabar la sostenibilidad financiera del producto en sí y de COOPADEPE.

El producto tuvo como resultados final a 287 nuevas socias en COOPADEPE capacitadas en temas de educación financiera y asistencia técnica en el manejo de su negocio. De ellas, 142 clientes fueron financiadas con una cartera total de RD\$14,230,970 pesos Dominicanos. Además, de obtener resultados arriba de satisfactorios en el 75% de las clientas.

Un resultado cualitativo es que el apoyo a las mujeres fortalece emprendimientos a nivel local, incrementa los ingresos de las familias, particularmente en aquellas lideradas por mujeres jefas de familias. Adicionalmente, con producto brindó oportunidades

de desarrollo a madres solteras con preparación pero con limitantes de recursos. En términos de la operatividad del producto es que aun siendo nuevo presento altos niveles de cobranza y baja morosidad. Un elemento importante a considerar es que muchos consideran la implementación del producto como una manera de regresar al cumplimiento de la misión original de la Cooperativa: COOPADEPE nació de una ONG llamada ADEPE que inició 1982 con un programa de crédito con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el financiamiento de créditos agropecuarios y a mujeres microempresarias que no tenían acceso a las fuentes formales de financiamiento.

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

Puntualmente la implementación del producto impactó de manera positiva dentro de la organización en los aspectos siguientes:

- Cambios importantes de estructura interna: creación del comité de pilotaje, creación del comité de mora, creación e implantación de una política de riesgos;
- Fortalecimiento del área de análisis de crédito, capacitación de personal de varias áreas, utilización de análisis de cosecha y matriz de transición;
- Desarrollos de herramientas: mediante la implementación de nuevos filtros para el análisis y agilización de los créditos, remozamiento y redistribución de los espacios en el área de atención al socio, la capacitación a los nuevos socio sobre cooperativismo y la implementación de tarjeta de débito en la oferta de servicios;
- Mejora de la competitividad: con la oferta de nuevos productos (CREDIMUJER), instalación de vallas alusiva a los nuevos productos, entrada en nuevos nichos de mercados, créditos con tasas y plazos acordes al sector;
- Cambio importante en el rol de las altas gerencias y las juntas directivas: Involucramiento activo en el seguimiento de las ejecuciones del proyecto, reuniones extraordinarias para la aprobación de los manuales y productos del proyecto, rueda de prensa con los principales medios escrito, televisivos y los principales líderes comunitarios que apuntalaron y mejoraron la imagen de la COOPADEPE en la región.



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

COOPAPEPE aprovechó las ventajas comparativas que propició el mercado para implementar CREDIMUJER en zonas con baja o nula atención por parte de otros tipos de instituciones financieras que opera con la tipología de cliente atendida, en un entorno donde el financiamiento al emprendimiento de mujeres rurales es nulo o escaso. Aprovechar este espacio le permitió a COOPAPEPE ampliar la curva de aprendizaje, sabiendo identificar con mayor precisión el tipo de cliente a financiar y desarrollar el proceso de selección, aprobación y seguimiento de los créditos otorgados.

Además, la limitada competencia de actores formales posicionó a COOPAPEPE en las zonas donde opera como una institución promotora del emprendedurismo de las mujeres, la cual se fortaleció con el programa de educación financiera y de asistencia técnica dirigido a las clientas para el manejo del crédito, presupuesto y desarrollo de sus negocios, igualmente establecer reuniones y talleres explicativos con organizaciones de las localidades donde se implementó el proyecto facilitó la promoción del producto entre las mujeres de las comunidades.

Un elemento importante fue aprovechar las alianzas y cercanías, puesto que son medios de comunicación locales que masificaron y aceleraron el proceso de venta y promoción de CREDIMUJER, utilizar spots radiales; el perifoneo en las localidades; y la realización de entrevistas a profundidad en espacios radiales y televisivos facilitó el trabajo de los analistas. En este aspecto de promoción se incluyó también ubicar en puntos estratégicos vallas publicitarias y posters de los productos financieros. Lo anterior sirvió para posicionar a COOPAPEPE dentro del mercado.

6. OBSTÁCULOS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Los obstáculos que se encontró COOPAPEPE pueden ser agrupados en dos grupos: El primero, relacionado a los recursos humanos. Inicialmente se contaba con un coordinador de proyecto que no contaba con el perfil requerido, por lo cual tuvo que ser sustituido durante el proceso de adaptación del producto. Por otro lado, el oficial de proyecto a cargo de la venta y seguimiento al producto sufrió un accidente, esto obligó a la contratación de un nuevo analista que implicó un nuevo proceso de selección, inducción y capacitación, lo que generó retrasos en el lanzamiento del producto.

Un segundo grupo de obstáculos son los referidos a los de procesos internos: retrasos en la aprobación del manual del producto; aprobación de la política de procesos operativos y aprobación de la política de innovación de productos. Además, el piloto no

sólo significó la implementación de un producto financiero; por el contrario, para COOPAPEPE, se tradujo en cambios sustantivos en el proceso de gestión del financiamiento, lo que replanteó muchos de los procesos del área financiera y administrativa. Estos cambios se reflejaron en la decisión de elaborar y aprobar los manuales mencionados a nivel de las gerencias.

Además, se agregan algunos obstáculos como la estructura organizativa planteada al inicio del proyecto, el tiempo para la toma de decisiones a nivel de la gerencia y en la curva de aprendizaje por parte de los analistas de crédito.

Un factor que si bien fue exógeno e influyó en el lanzamiento de CREDIMUJER fue el registro de marca y nombre del producto en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI), la cual es la encargada de normar, verificar y registrar los aspectos relacionados a marcas y patentes. En este caso, la norma impide la oferta de cualquier producto sin antes haber sido aprobado por ONAPI. Esto generó un compás de espera de dos meses en la autorización del uso del nombre comercial.

Puntualmente, las soluciones identificadas a los obstáculos mencionados estuvieron en función de acelerar el proceso de promoción y colocación del producto. Estos fueron:

- contactos con grupos asociativos, uso de medios masivos de promoción, (radio, religiosos);
- contratación de un coordinador del proyecto de profesión agropecuaria y con experiencia en el sector rural;
- insistencia con la junta de directores para el estudio y aprobación de los manuales y políticas;
- apoyo de oficiales de otras áreas durante el periodo de recuperación;
- contratación de nuevo personal con el perfil requerido;
- solicitud de prórroga para el cumplimiento de las metas y;
- visita a funcionarios de ONAPI para agilizar el registro del nombre de CREDIMUJER.

7. ROL DE LA RED NACIONAL Y REDCAMIF

El seguimiento y asesoría realizado por la Coordinadora Nacional de SFI en REDOMIF sirvieron para apuntar el proyecto y aceleró el proceso de implementación y adaptación del producto dentro de COOPAPEPE. Este seguimiento fue constante, desde la formulación del proyecto hasta el proceso de implementación del producto como seguimiento del mismo. Esto se extiende al apoyo otorgado desde REDCAMIF, con la aprobación del proyecto y la creación de espacios para intercambiar ideas y experiencias con iniciativas similares en el resto de los países del Istmo Centroamericano.

Adicionalmente, desde REDCAMIF se otorgó un apoyo adicional que sirvió para el fortalecimiento de la gobernabilidad y la gestión de riesgos por parte de la IMF. Esto apalancó la profesionalización de las gerencias dentro de la organización y permitió gestionar de una manera más ordenada y sistematizada la implementación del piloto. Desde REDCAMIF y REDOMIF, se apoyó la implementación de las herramientas que sentaron las bases para mejorar la gobernabilidad y han reducido la incertidumbre en el proceso de otorgamiento de los créditos mediante el manejo adecuado de los riesgos.

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

El fondeo es un elemento a tener en cuenta, bien sea asegurando fondos propios que pueden ofertarse a los clientes en condiciones especiales que faciliten el proceso de implementación del producto piloto, particularmente con un producto donde el grupo meta son mujeres en zonas rurales, o bien, mediante el acceso a fuentes de financiamiento en condiciones blandas que permitan ofertar el producto con tasas de interés que resulten atractivas pero sin afectar el resto de la oferta financiera.

Un elemento que se debe considerar siempre en productos financieros que combinan la innovación como la inclusión financiera es el tema de las asesorías y fortalecimiento de los negocios en zona apartadas o con difícil acceso, esto tiene implicaciones en los costos.

Por las características de ser una Cooperativa, la estructura, tamaño, y diversidad de operaciones que se realizan en COOPADEPE demanda una mayor especialización del área financiera. La experiencia de implementación de CREDIMUJER reafirma la necesidad de contar con una unidad especializada para el financiamiento agropecuario.

Las alianzas estructuradas a nivel local y contar con la experiencia de ADEPE para la transferencia de conocimientos a los clientes fueron clave para las colocaciones y recuperación de la cartera, proyectos con características que van más allá de la mera provisión de crédito implica crear un marco de apoyo para la capacitación de los clientes con el soporte de organizaciones locales.



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 Centroamerica y el Caribe.



COOPADEPE es una empresa socioeconómica especializada en intermediación financiera, conformada por socios(as) pertenecientes a los diferentes sectores sociales y productivos de las localidades donde brinda sus servicios.

Los fundadores se plantearon una empresa, que de forma colectiva contribuyera a resolver los problemas individuales de sus socios(as). Para el logro fijaron el objetivo de fomentar el ahorro y promover la cooperación económica, necesidades crediticias de la población, cobrando tasas de interés razonables.