

# ESTUDIO DE CASO

2017



**PILARH OPDF**

LA MICROFINANCIERA RURAL DE HONDURAS.

## Proyecto de finanzas rurales inclusivas en el Corredor Lenca de Honduras



*Estudio de caso del proyecto piloto "Proyecto de finanzas rurales inclusivas en el Corredor Lenca de Honduras" ejecutado por Proyectos e Iniciativas Locales para el Auto Desarrollo Regional de Honduras – Organización Privada de Desarrollo Financiero, PILARH OPDF, institución afiliada a la Red Hondureña 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

ADA de Luxemburgo 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

Proyectos e Iniciativas Locales para el Auto Desarrollo Regional de Honduras – Organización Privada de Desarrollo Financiero (PILARH OPDF), regulada conforme ley por la Comisión Nacional de Banca y Seguros de Honduras (CNBS), es una institución dedicada a la prestación de servicios financieros a la población Hondureña de ingresos medios y bajos, principalmente en zonas rurales del país. En las zonas donde PILARH OPDF opera existen una mayoría de bancos, financieras, OPDF, cooperativas de ahorro y crédito ofreciendo productos financieros con características particulares de precio, modalidad de pagos, requisitos y destinos. En las zonas rurales donde opera PILARH OPDF, hay demanda de financiamiento para la producción agropecuaria y el fortalecimiento de las cadenas de valor.

Al momento de implementar el proyecto piloto, PILARH OPDF tuvo logros importantes, destacan el crecimiento de 30% en cartera y 15% en el número de clientes atendidos. El desempeño

mostrado en los indicadores financieros le permitió incrementar el número de fondeadores (Oikocredit, Triple Jump, LMDF y Cordaid) los cuales apalancaron a la organización con 3 millones de dólares. Al mismo tiempo, se implementaron herramientas para la gestión de riesgos y mejoramiento en los procesos del crédito. Lo anterior significó la diversificación de su oferta de productos y servicios a sectores económicos como el sector agropecuario, energía renovable, emprendedores y ampliación de crédito para mujeres.

Con la puesta en marcha del proyecto de inclusión financiera, PILARH OPDF identificó la oportunidad de ampliar su cartera de productos y mejorar los ya existentes, brindando a sus clientes mejores condiciones de financiamiento y productos atractivos, financiando inversiones productivas en los departamentos de Lempira e Intibucá. PILARH OPDF tomó la decisión de implementar el producto de microarriendo financiero, teniendo como punto de partida la necesidad de sus clientes de tecnificar sus sistemas de producción con equipo moderno, amigable con el medio ambiente y generar valor agregado en sus sistemas de producción.

Previo a la implementación de PILARH OPDF del producto microarriendo financiero, no existía en el país una experiencia similar en las instituciones financieras, teniendo implicaciones en la autorización por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) de dicho producto aun cuando la regulación del sistema financiero nacional tiene un capítulo referido a la normativa y requerimientos para su implementación.

La motivación de PILARH OPDF al implementar el microarriendo con enfoque ambiental, se basó en varios factores, entre los más importantes están: i) Ofrecer a sus clientes actuales un producto financiero que les permita adquirir equipos y maquinarias con efectos en la mejora de sus sistemas de producción y su rentabilidad, sin comprometer sus activos actuales; ii) Adquirir equipos y maquinarias amigables con el medio ambiente; iii) Ser una institución vanguardia ofreciendo productos innovadores en un mercado con alta demanda de financiamiento por parte de las poblaciones de bajos ingresos pero al mismo tiempo saturado en nichos urbanos.





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

El proyecto de finanzas rurales inclusivas en el Corredor Lenca de Honduras, llevado a cabo por PILARH OPDF consistió en la implementación del pilotaje del producto Microarriendo financiero en las agencias de La Esperanza en el Departamento de Intibucá y, las Agencias de Lepaera y Gracias en el Departamento de Lempira.

La estrategia de implementación del proyecto piloto parte de la asignación de un técnico a lo interno encargado de la coordinación del proyecto, al mismo tiempo se seleccionaron agencias con potencial de implementación. De las agencias seleccionadas se escogieron a los asesores con mayor destreza y habilidades del producto de microarriendo y que diferenciaron desde el inicio un crédito normal con el microarriendo. Se implementó la capacitación del personal involucrado en la oficina principal y en las agencias pilotos, se desarrolló una estrategia de intercambio entre clientes que ya tenían el producto con posibles clientes que querían conocer más sobre el esquema de financiamiento, equipos y beneficios reales del producto financiero. Además, las ferias locales organizadas por PILARH OPDF en conjunto con los proveedores de equipos y maquinarias surtieron un efecto positivo inesperado, esto porque permitió que los clientes pudiesen conocer in situ los equipos, su funcionamiento, aplicabilidad y condiciones de financiamiento.

Por otro lado la participación proactiva del Gerente General fue clave particularmente para la designación de recursos físicos y materiales, el equipo técnico y el tiempo necesario. Además del involucramiento activo de las gerencias de negocio, riesgo, finanzas, operaciones, control interno apuntalo el esfuerzo dirigido a implementar las acciones en el diseño, promoción mercadeo, colocación del producto y demás aspectos de procesos. PILARH OPDF estaba consiente que estaba apostando a un producto innovador, no explotado en el sector financiero como tal, esto conllevó cambios significativos en el proceso de adaptación e implementación del producto. Lo anterior implicó modificaciones en los procesos de mercadeo, selección del tipo de clientela, entre otros aspectos que resultó en una experiencia positiva para el manejo de productos financieros diferenciados.

Se llevaron a cabo 4 alianzas con proveedores que ofrecen maquinarias y equipos ajustados a las necesidades productivas y de inversión del tipo de cliente atendido por la IMF y que tuviese como característica que fuese amigable con el ambiente. Los proveedores jugaron un papel con la provisión de asistencia técnica, capacitación y seguimiento en la gestión de los equipos adquiridos, tanto a los funcionarios como a los clientes.

Dentro del piloto se implementó el intercambio de experiencias entre clientes: por un lado, los clientes observando el funcionamiento en vivo de los equipos en conjunto con los proveedores y los técnicos de PILARH OPDF, lo cual generó mayor confianza,

interés y les permitió compartir sus dudas sobre los activos a adquirir; por el otro la visita a fincas de clientes que ya tienen en explotación el equipo de interés para observar su funcionamiento, beneficios y usos sirvieron para reducir la incertidumbre por parte de los clientes para tomar la decisión sobre invertir o no en la adquisición de los bienes bajo la figura de arriendo.

El producto impactó no sólo en la vida de los clientes que lo adquirirían, sino en la comunidad como factor acelerador de la economía local, al contar con servicios de maquinaria y equipo que le genera valor agregado a su producción. Un claro ejemplo es el arriendo de una maquina despulpadora y una secadora de café: en este caso, el cliente además de incrementar la productividad, generar mayor valor agregado a su producto y reducir los tiempos y costos de procesamiento, adicionalmente presta el servicio de despulpado y secado a los pequeños productores de la comunidad, a un menor costo, más accesible, con mayor rapidez, sumado el menor impacto medioambiental en la comunidad.



La imagen de PILARH OPDF se vio beneficiada en las comunidades donde se llevó a cabo el proyecto, con efectos en los financiadores, aliados estratégicos, competencia y clientes actuales y potencial al ofrecer un producto novedoso y accesible para los segmentos de población meta. La oportunidad de generar negocio con un producto financiero distinto a los tradicionales, que responde a necesidades de inversión de los pequeños y medianos productores de las zonas de influencia de PILARH OPDF.

El criterio de selección de los clientes potenciales partió que los mismos deben contar con capacidad económica y unidades productivas funcionales y, con mercado para que él pueda prestar el servicio con su equipo a vecinos de su comunidad, otro aspecto importante, y que forma parte de las particularidades operativas del microarriendo, es que en la zona donde está el cliente que se le va a arrendar el equipo, debe existir un cliente emergente (mercado secundario) en caso de que el primer cliente se rehusó en último momento y no quiera el equipo.

Se realizaron alianzas con 5 proveedores de equipos y maquinarias para la producción. La siguiente meta de PILARH OPDF es ampliar el número de microarriendos en el sector productivo rural y ampliar la experiencia al sector de la pequeña industria.

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

El piloto le permitió a PILARH OPDF contar con una metodología de implementación para nuevos productos financieros, esto permitió ampliar de manera planificada y sistematizada la experiencia a otros clientes con diversos sistemas productivos y de negocios como pequeña industria y comercio. La experiencia piloto dio la confianza y práctica necesaria, la fase siguiente es ampliar los nichos de mercado y con otro tipo de equipo y maquinaria.

PILARH OPDF definió las condiciones financieras una prima inicial 10% del valor total del equipo, como forma de garantizar que la transacción se efectuó y a manera de conocer el compromiso y responsabilidad del cliente para el cumplimiento del compromiso. Además, se incluye el 10% del monto financiado como opción de compra (última cuota). Con estos términos se busca que el cliente realice el mantenimiento según las recomendaciones técnicas de fábrica y que al final del periodo establecido se quede con el bien.

Las alianzas estratégicas trascendieron una relación contractual entre empresas, PILARH OPDF enfocó las alianzas con proveedores comerciales que tuviesen también un enfoque de desarrollo en su fin. Esto consolidó los procesos de capacitación, asistencia técnica, y asesorías puntuales tanto a los clientes como al personal para adquirir los conocimientos y generar destrezas en la venta y asesoría en relación a los equipos y maquinarias. Dichas alianzas incluyeron una relación estrecha de coordinación con los actores locales como Alcaldías, ONG, organismos privados entre otros para consolidar la relación con los clientes. Por las características del producto la selección del tipo de cliente es muy distinta, ya que escala en la tipología del cliente rural financiado por PILARH OPDF.

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

Diversos factores confluyeron para el éxito del piloto, entre ellos se destacan: el apoyo del Gobierno Corporativo y el compromiso de la gerencia general quien tuvo una participación proactiva en el proceso de implementación.

Experiencias y conocimientos de parte de la gerencia y del equipo a cargo de la implementación del piloto acerca de los procesos productivos agropecuarios, lo cual redujo la incertidumbre en la selección y seguimiento de los clientes y el uso de los equipos y maquinarias, permitió una adecuada selección de proveedores y su oferta.



Lograr la autorización por parte de la CNBS después de un intenso proceso de gestión ante dicho ente regulador, esto significó un hito en el sector de las finanzas para el desarrollo en Honduras y particularmente para PILARH OPDF al ponerse en la vanguardia de la innovación y la inclusión financiera a nivel rural.

El hecho de que dentro de la REDMICROH se contara con un técnico que ofrecía el acompañamiento en el proceso de planificación y ejecución operativa y presupuestaria, las reuniones del comité de seguimiento donde se tomaban decisiones para la buena marcha del proyecto, la asesoría y acompañamiento en la ejecución de las tareas tales como las capacitaciones, el plan de mercadeo, la búsqueda de proveedores, la elaboración de las policitas.

El asesoramiento en la estructuración del proyecto y formación teoría en el microarriendo por parte de REDCAMIF dio una mayor fluidez a la implementación y se pudieran sortear los inconvenientes encontrados.

#### 6. OBSTÁCULOS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Los obstáculos que debieron sortearse para la implementación del proyecto fueron:

- la dificultad inicial del personal de campo con la correspondiente curva de aprendizaje para asimilar el manejo de este producto, la aceptación al cambio por las características distintas al crédito;
- el arranque inicial del proceso de mercadeo entre los clientes, dada las características novedosas existió escepticismo sobre cómo funcionaba y se administraba esta modo de financiamiento.



Otro factor en el arranque fue la disponibilidad de inventario en el país de los equipos y maquinarias. La demanda no esperada del producto financiero con el tipo de equipo superó el inventario regular de la casa proveedora, sumado al tiempo de espera en la importación de los bienes (hasta cuatro meses), lo cual provocó que algunos clientes desistieran de la adquisición del equipo en arriendo.

Si bien al final el resultado fue positivo, el tiempo de gestión ante la CNBS para la aprobación del producto detuvo en alguna medida incrementar los resultados en clientes, cartera y tipos de equipos. Mucho tuvo que ver la ausencia de experiencias tanto de la Comisión como del sector de las finanzas para el desarrollo del producto, temas como la mora, y el manejo de la adecuación de capital fueron de los más revisados por la CNBS. Al mismo tiempo esta ausencia de experiencias concretas similares en la región incrementaron la curva de aprendizaje y de prueba y error a todo nivel dentro de PILARH OPDF.

## 7. ROL DE LA RED NACIONAL Y REDCAMIF

REDMICROH y REDCAMIF fueron actores importantes en el éxito del proyecto, en el sentido de que se pudo contar con un equipo técnico en REDMICROH que tuviera la responsabilidad de la formulación del proyecto, el acompañamiento en la elaboración del plan de actividades y presupuestos, el seguimiento y acompañamiento y apoyo en campo para el cumplimiento de metas cuando se requería, apoyo en los procesos de capacitación y que además contribuyera con sus aportes en las herramientas, la gestión de los fondos de forma oportuna para que las actividades del proyecto no sufrieran retrasos, la revisión de la implementación del proyecto en el Comité de seguimiento, que permitió tomar decisiones oportunas en apoyo para que el proyecto siguiera su curso normal y con éxito, con los reportes, la redefinición de actividades, las orientaciones de tipo técnico administrativo en su monitoreo, el apoyo en la búsqueda de alternativas en proveedores, en el acompañamiento en las diferentes etapas de la realización del proyecto.

REDCAMIF, con su equipo técnico orientando en las diferentes etapas de la ejecución del proyecto, en la dotación de herramientas adecuadas para el producto microarriendo, la facilitación del programa de capacitación en el manejo de las herramientas, en la toma de decisiones oportunas en la reorientación de algunas actividades que no se habían determinado en el documento original, pero que sin embargo en la ejecución del proyecto se determinaron como necesarias, por todo ello se considera que la estructura que operó en las redes jugó un papel importante en la contribución del éxito del proyecto.

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

Dentro de las recomendaciones más importantes que se le pueden sugerir a otras instituciones que quisieran implementar el producto, son:

- la institución debe tener experiencia en las actividades productivas a financiar, a la vez estar en la disponibilidad de fortalecer las capacidades del personal, estructura tecnológica y recursos para la provisión de productos y servicios innovadores;

- el proyecto debe ser apoyado desde la alta estructura institucional, es decir Gobierno Corporativo y Gerencia General;

- implementar un programa de capacitación especial al personal que estará involucrado en el desarrollo y manejo del proyecto, y darle seguimiento. Es recomendable que el programa de capacitación incluya pasantías o intercambio de experiencias con instituciones que ya han desarrollado el producto;

- desarrollar programa de capacitación a los clientes en el que se incluye la demostración de las condiciones y los beneficios del producto financiero y demostraciones de cómo funcionan los equipos, el mantenimiento apropiado para una óptima utilización y otros temas relacionados aportan a la fidelización del cliente con el producto, se recomienda que este proceso de capacitación se haga en alianzas con los actores involucrados.

- por ser un producto muy selectivo y no masivo, se debe seleccionar la agencia que tenga el mayor potencial en clientes (con potencial económico y dispuesto a invertir en sus estructuras económicas de generación de ingresos, y la definición de la actividad económica a financiar), el equipo técnico con mayor compromiso institucional y con experiencia en las actividades económicas identificadas. Para el caso de PILARH OPDF, la experiencia en el financiamiento del café y hortalizas aseguraron la buena implementación y desarrollo del producto;

- la idea de arrancar con un piloto facilita hacer las correcciones y ajustes correspondientes antes de extenderlo a más sucursales, zonas geográficas o actividades económicas. Al mismo tiempo, ser realistas con las metas en cuanto al número de clientes, cartera a colocar y tipo de actividades y equipos es clave, particularmente la disponibilidad a nivel nacional o local de los equipos.

- asegurarse que se tienen las suficientes fuentes de fondeo, que le permita la adquisición de los equipos en tiempo oportuno;
- contar en el software con un módulo especial que facilite el monitoreo oportuno del producto y todas sus variables;
- desarrollar un plan de mercadeo específico para el producto, en el que se incluyan ferias demostrativas, intercambio de experiencias o pasantías con clientes que ya manejan los equipos o maquinarias;
- las zonas donde se desarrolle el proyecto debe cumplir con las características de darle al cliente que adquiera el producto, la oportunidad ofrecer y vender los servicios que genera el equipo arrendado, a la vez que en la misma zona se cuente con un cliente potencial para colocar el equipo en caso que el cliente uno desiste del arriendo (la existencia de un mercado secundario local);
- se debe estar claro de las exigencias del órgano regulador en el cumplimiento de la normativa y algunos indicadores financieros, para los casos de las entidad regulada;
- ser muy selectivo con los proveedores de equipo y maquinaria, ya que el cliente es a la IMF a la que le hace las consultas o responsabiliza por fallas en los equipos, además de ser muy claro y específicos con los convenios de Alianzas e incluir una cláusula si es posible de fidelidad.





## 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.



La Red de Microfinancieras de Honduras, REDMICROH, es una asociación civil sin fines de lucro, cuyo objetivo central es representar a sus integrantes, coordinando y canalizando los esfuerzos y recursos de las Instituciones Asociadas para impulsar proyectos de beneficio común relacionados con la microfinanzas.



PILARH OPDF es una Organización Privada de Desarrollo Financiero, especializada en la prestación de servicios financieros, obteniendo su personería jurídica como OPDF el 22 de octubre del 2007. Promovee el desarrollo económico de la región Occidental, financiando diversas actividades productivas a microempresarios agrícolas y no agrícolas que debido a su ubicación geográfica no tienen acceso a la banca formal.

Atiende especialmente micro empresas familiares agrícolas que en su mayoría son de auto empleo y transformación o de servicios.