

ESTUDIO DE CASO

2017



PROCAJA Línea verde



Estudio de caso del proyecto piloto “Línea Verde” ejecutado por PROCAJA, institución afiliada a la Red Panameña 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

El documento que a continuación se describe tiene como fin servir de guía para la elaboración del estudio de caso de éxito en la implementación de los proyectos dirigidos a la promoción de la inclusión financiera, mediante la innovación en la implementación de productos financieros por parte de instituciones de microfinanzas en Centroamérica y El Caribe.

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 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

En Panamá, en un análisis más detallado de las actividades económicas en las provincias, excluyendo la Provincia de Panamá, se confirmó que la mayor parte del territorio panameño tiene estructuras basadas en el aprovechamiento de los recursos naturales mediante el desarrollo de las actividades económicas ligadas a la agricultura, turismo, artesanía, agroindustria o servicios ambientales, lo que los calificaría como rurales.

Similar a otros países del Istmo Centroamericano, los productores rurales se enfrentan a problemas de acceso a mercados, insuficiente infraestructura de servicios, tecnologías, información, financiamiento y asistencia técnica adecuada entre otra serie de problemáticas del sector rural.

Un elemento crítico sigue siendo las desigualdades de acceso a financiamiento en condiciones adecuadas de las mujeres empresarias, así como dueñas de micro y pequeñas empresas que por diversas razones no tienen acceso a condiciones financieras que les permitan expandir su negocio.

A nivel de las microfinanzas, el sector está poco desarrollado y en el caso de las áreas rurales la situación es más crítica, aunque bancos con licencia comercial están incursionando en el sector microfinanciero rural, la oferta de servicios microfinancieros es poca y el volumen de la cartera y la penetración son muy bajos, en comparación con el volumen de cartera de los sectores que tradicionalmente atiende la banca.

En este contexto, PROCAJA, como institución de desarrollo enfocada en el financiamiento para la micro y pequeña empresa rural en Panamá, priorizó su apoyo a la producción agropecuaria de las poblaciones de las provincias tradicionalmente excluidas del sistema financiero tradicional de Panamá.

A través del proyecto la institución buscó:

- impulsar las finanzas inclusivas, mediante un producto innovador;
- ofrecer a sus asociados acceso a crédito de montos más altos, sin contar con garantías suficientes que respalden el monto del financiamiento;
- el proyecto que se presentó, respondió a las necesidades de inversión por parte de familias rurales para incrementar los ingresos y la rentabilidad de sus negocio en las provincias centrales de Panamá.



3. DESCRIPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EN LA IMF

Luego de que PROCAJA fuera seleccionada para participar del programa, durante el último semestre de 2014 se analizó el mercado actual y potencial de la organización a través de un estudio de adaptación, que logró identificar los productos financieros del programa con más potencial para adaptarlo a las condiciones y necesidades del mercado.

En base a los resultados de dicho estudio, la experiencia del personal del PROCAJA y el apoyo del personal de REDCAMIF y REDPAMIF, se elaboró el proyecto para el desarrollo del piloto denominado "PROCAJA Línea Verde", en donde se optó por desarrollar el "Microarriendo financiero".

En el desarrollo del piloto se contempló implementar un producto de la oferta de REDCAMIF en las 11 sucursales de la organización, ubicadas en áreas rurales de las provincias centrales de Panamá (Coclé, Herrera, Los Santos y Veraguas), en donde se esperaban beneficiar a 20 microempresarios de manera directa y cerca de 60 beneficiarios de manera indirecta.

El producto "Microarriendo financiero" se comprende como un esquema de financiación alternativo al préstamo tradicional, que busca para el empresario de la micro y pequeña empresa, sin necesidad de tener que contar previamente con una garantía tangible, la modernización y/o compra de activos para el negocio que contribuya a aumentar su productividad y/o eficiencia.

El diseño del producto en la IMF, llevó un proceso amplio que incluyó:

- **la inducción a la IMF para el desarrollo del producto:** contempló la provisión de un manual de microarriendo diseñado por ADA/REDCAMIF, que fue la base principal para el desarrollo de capacitaciones, junto con la herramienta proporcionada de Excel, la cual posteriormente se adaptó para PROCAJA.

- **el mapeo de proveedores y tecnologías a promover, las visitas a estos proveedores y la selección de equipos y proveedores:** el mapeo de tecnología en su primera fase buscó identificar las principales demandas de tecnologías de acuerdo a la experiencia de los oficiales de crédito, para lo cual se diseñó una herramienta que facilitara extraer la información donde tecnologías relacionadas con acceso agua, picadoras, vehículos doble tracción, congeladores, paneles solares y equipos de ordeño fueron priorizados.

Con dicha información se procedió a hacer visita a los proveedores, utilizando una herramienta proporcionada por REDCAMIF para la identificación, selección de proveedores y de la tecnología a promocionar a través del Microarriendo Financiero.

- **la adaptación del producto:** el proceso involucró el desarrollo

de nuevos procedimientos, parte de estos provienen del manual de microarriendo diseñado por ADA/REDCAMIF, la inserción de procesos contables (cuentas transitorias), la adaptación de Excel proporcionada por ADA/REDCAMIF y la capacitación a oficiales de crédito, oficiales de plataforma, al nivel gerencial y a mandos medios. Además, se realizaron consultas a la entidad reguladora del leasing en Panamá, que es el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), sin embargo, la regulación no limita, ni regula a la IMF dado la figura jurídica de ONG.

- la promoción del producto se desarrolló bajo el enfoque habitual de PROCAJA (radio, revistas, volanteo, artículos promocionales, perifoneo en ferias regionales) adicionando el tema de las ferias en las sucursales con el objetivo de llevar las tecnologías a financiar lo más cercano a los clientes.

A nivel de colocación de créditos (20 en total) y cartera (USD48,000), se logró la meta planteada en un período de 13 meses. Aunque se identificaron diversas tecnologías con 4 proveedores, la tecnología que se financió a través de este producto fueron los congeladores / refrigerados que operaban con paneles solares, dado que fue el que tuvo la demanda esperada con el producto financiero.

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

A nivel de la institución

- Desarrollaron un producto innovador que se encuentra en su portafolio de productos;
- Un personal formado para el manejo del producto de microarriendo;
- Nuevos conocimientos establecidos en cuanto a procesos contables e informáticos;
- La generación de alianzas con proveedores para promover las tecnologías, la asistencia técnica y el producto;
- El producto facilitó el cumplimiento de metas de cartera en algunas sucursales.

A nivel de los clientes

- Facilidad de inversión en un activo fijo, sin garantías colaterales;
- Mejora en la rentabilidad de los negocios. En los comercios, donde financiaron tecnologías (congeladores con paneles solares), a través de microarriendo, la generación de ingresos aumento al convertirse en los principales puntos de compra de la comunidad;
- Cuentan con un activo que les genera ingresos, ahorra costos y es más sostenible en el tiempo;
- Mejoró la calidad de vida de las personas de la comunidad. Dado que el suministro de productos fríos en la comunidad, permite acceder a una mayor fuente de proteínas a los habitantes de la zona.



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

Los principales factores que contribuyeron a la implementación exitosa del proyecto fueron:

- compromiso de la Gerencia General y de funcionarios claves para sacar adelante el producto. Esto fue el factor más importante que determinó el éxito de la implementación del producto de microarriendo;
- haber conseguido proveedores de equipos que estuvieran alineados con el propósito de PROCAJA. Aun cuando tomaron su tiempo en la redacción del convenio, como la selección de los proveedores, fue clave para el éxito del pilotaje;
- la clara identificación y selección de las zonas geográficas y el tipo de cliente con quienes desarrollaron el producto;
- contar con personal que conoce la temática rural: esto facilitó tanto el proceso de seguimiento a la selección de los clientes potenciales como a la relación con los proveedores y la selección y revisión de los equipos que se otorgaron bajo la figura de microarriendo.

6. OBSTÁCULOS DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Entre las principales dificultades que se superaron durante el desarrollo del proyecto están:

- la temporada en que inicio la colocación de créditos, puesto que no coincidió con las épocas de mayor demanda de algunos productos (productos agrícolas);
- retraso en la entrega de las herramientas para la incorporación de los productos;
- limitada oferta de marcas reconocidas por parte de algunos proveedores o muy costosa, según la percepción del cliente al comparar con otros proveedores.

7. ROL DE LA RED NACIONAL Y REDCAMIF

REDPAMIF y REDCAMIF contribuyeron de manera significativa al resultado exitoso del proyecto. Por parte de ellos, PROCAJA recibió:

- apoyo para la elaboración de documento del proyecto;
- capacitación para la implementación del producto;
- monitoreo continuo del avance del proyecto;
- apoyo en campo cuando fuese necesario para lograr las metas establecidas;
- herramientas para la selección de tecnologías y la operación del producto de microarriendo;
- gestión oportuna de los fondos.

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

- Hacer una revisión en detalle de la normativa que regula el arriendo financiero en el país, permitirá hacer una mejor estimación de los tiempos para llevar el producto financiero a la etapa de producción.
- El uso de las tecnologías seleccionadas deben proporcionar un beneficio económico o social al cliente. Esto y el respaldo del proveedor son los principales elementos que garantizan la no devolución del producto a la IMF.
- La alianza con proveedores funciona como mecanismo de promoción del producto y la agilidad de venta del proveedor puede convertirse en un canal importante para encontrar nuevos clientes para la institución financiera.
- Existe resistencia del cliente a trabajar con ciertos proveedores de acuerdo con percepciones (piensan que son productos caros, no conocen las marcas o los sistemas no operan como habitualmente conocen). En este sentido, es importante la realización de eventos feriales en conjunto con los proveedores de manera que se den a conocer las bondades de la tecnología y las condiciones de garantía y mantenimiento que ofrecen los proveedores e incrementar los proveedores en las áreas más cercanas a cada sucursal.
- A través del producto, se puede otorgar financiamiento para la adquisición de equipos de eficiencia energética o tecnologías verdes.
- Capacitar, reforzar y dar seguimiento a los asesores de crédito o personal de ventas, sobre la colocación del producto es imprescindible, puesto que la resistencia al cambio es un elemento que se debe batallar día con día.

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 Panameña de Microfinanzas – REDPAMIF”, se establece oficialmente el 6 de septiembre de 2006 como Organización sin fines de lucro (ONG), y la integran 6 instituciones financieras, con la perspectiva de impulsar al país hacia una sociedad solidaria, y con la visión de ser la red representativa de las microfinanzas en Panamá, fundamentalmente en los principios de transparencia, eficiencia, innovación y equidad.

REDPAMIF, con número ilimitado de asociados, es una entidad privada, no lucrativa, apolítica, no religiosa, integrada por Asociaciones e instituciones que ofrecen servicios financieros que atienden y resuelven las necesidades de los empresarios y empresarias del sector de la micro, pequeña y mediana empresa; dedicadas a promover por cualquier medio lícito y de acuerdo a la ley, el desarrollo de las instituciones asociadas.



PROCAJA es una empresa privada con personería jurídica que le permite intermediar recursos financieros a la población rural, transformando su calidad de vida. Desde 1996, PROCAJA desarrolla en Panamá, una nueva experiencia de microfinanzas ofreciendo sus servicios de préstamos a las personas más humildes del sector rural, que hasta el momento no habían sido tomadas en cuenta por el sector bancario tradicional.

PROCAJA está conformada por más de cuatro mil asociados y se rige por una Asamblea de Delegados, quienes eligen una Junta Directiva y una de Vigilancia, que son los encargados de velar por los deberes y derechos de los miembros de la Organización, la parte Gerencial está conformada por profesionales comprometidos, de servicio con la filosofía y cerca de la población rural.