



ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

DEL CAMPO – HONDURAS

ESTUDIO DE CASO SOBRE INNOVACIONES EN MICROFINANZAS RURALES

En colaboración con:



Esta publicación es producto del proyecto de consultoría comisionada a DAI México por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID. Los autores han sido: Robin Young, Pablo Alborta, Guillermo Monje, Rodolfo Quirós y Laura Palancares.

Por el Fondo Multilateral de Inversiones han participado Fernando Campero, Gyoung Joo Choe y Omar Villacorta, quienes coordinaron el proyecto.

Por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) de Perú, y FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia, aliados técnicos del proyecto, han participado Carlos Ríos y Néstor Castro, respectivamente.

Agradecimientos especiales por las contribuciones de: Shoshana Grossman-Crist, Gladis Morena, Carmen Mosquera, Betsy Murray, María Fernanda Padrón, Camille Ponce y Dieter Wittkowski, del FOMIN.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

www.fomin.org | mifcontact@iadb.org

Enero 2015

TABLA DE CONTENIDOS

	Resumen ejecutivo	4
∨	Parte I	
	Contexto de la innovación	6
	A. El problema	6
	B. La propuesta de Del Campo	8
	C. Perfil de Del Campo	8
∨	Parte II	
	Características de la especialización de la operación de crédito	9
	A. El concepto	10
	B. Dinámica de la especialización de la operación de crédito	11
	C. ¿Por qué la especialización de la operación de crédito se considera una innovación en las microfinanzas rurales?	13
∨	Parte III	
	Investigación y desarrollo de la especialización de la operación de crédito	15
∨	Parte IV	
	Resultados derivados de la especialización de la operación de crédito	17
	A. Beneficios	17
∨	Parte V	
	Lecciones aprendidas del desarrollo de la especialización de la operación de crédito	19
	A. Principales desafíos de la especialización de la operación de crédito	19
	B. Principales factores que facilitaron a Del Campo la especialización de la operación de crédito	20
∨	Parte VI	
	Conclusiones	22
	Anexo	23

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio sobre Innovaciones en Microfinanzas Rurales del BID/FOMIN, realizado en Perú, Bolivia y Centroamérica (Guatemala, Honduras), ha identificado, analizado y sistematizado aquellas innovaciones que vienen siendo instrumentales para lograr una mayor profundización de los servicios financieros orientados a clientes de micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) que operan en el campo y que, por tanto, permiten aumentar la capilaridad del sistema financiero en el medio rural. Con la sistematización y difusión de estas innovaciones en calidad de estudios de caso, se busca capturar el interés de otros actores que promueven u ofertan servicios financieros con enfoque rural en América Latina y el Caribe para su eventual adaptación y adopción de iniciativas similares en el entorno donde estos operan.

Este estudio dio como resultado 12 estudios de caso y un informe transversal de las 12 innovaciones analizadas, cinco en Perú, cuatro en Bolivia, dos en Honduras, y una en Guatemala; disponibles en www.fomin.org.

En muchos países de América Latina la demanda de crédito en el sector agropecuario es mayor a la oferta que proveen los bancos, cooperativas e instituciones microfinancieras (IMF). Ante este escenario, como en Honduras, las empresas proveedoras de insumos agropecuarios juegan un papel fundamental en el financiamiento rural mediante un esquema de ventas a crédito de los diversos productos que ofertan a sus clientes agricultores. Sin embargo, estas empresas carecen de tecnología crediticia para dicho efecto y se limitan a trasladar al cliente final el préstamo comercial que ellas gestionan de sus proveedores mayoristas, empréstitos caracterizados por ser de plazos limitados, inferiores al periodo de cosecha.

En pos de mejorar su modelo crediticio, la proveedora hondureña de insumos Del Campo Soluciones Agrícolas, con la cooperación internacional, se transformó en una organización con enfoque multidimensional, creando un departamento especializado en crédito y desarrollando toda una tecnología financiera que le permite evaluar la capacidad y voluntad de pago de sus clientes. Asimismo, se dio a la tarea de diseñar un tipo de préstamo para estos agricultores consistente en una línea de crédito que les autoriza un cupo de compra de insumos, debiendo ellos pagar únicamente intereses por la adquisición realizada. En otras palabras, se trata de una modalidad de Pago por compra o PPC (Pay per purchase: PPP).

Esta transformación es un hito en la industria de insumos agrícolas de la región: con su programa de crédito, Del Campo pasó de financiar a 90 agricultores de micro y pequeña escala -en el año 2009- al manejo de 524 -en el año 2013-, 75% de ellos son clientes de la empresa. Del Campo espera duplicar la cantidad de prestatarios en los próximos años. Ello se debe a que con esta innovación, los productores se benefician de plazos y montos más altos, pudiendo financiar la adquisición de equipo y maquinaria de mayor valor, inversiones que requieren tiempo de repago más extendido. También tienen la ventaja de que estos préstamos conllevan tasas menores de intereses, a lo cual se suma el hecho de que la oferta de Del Campo a sus clientes abarca una solución integral a sus necesidades, pues -además del crédito- reciben asistencia técnica y servicio comercial. Por su parte, la empresa se beneficia con el establecimiento -dentro de su estructura organizacional- de un área especializada en análisis de crédito, aspecto que le permite reducir errores de selección de prestatarios, cualidad que deriva en la mejora de su autosuficiencia financiera, el control de mora y la posibilidad de efectuar mejor costeo de los productos que vende.

El éxito alcanzado por Del Campo se basa, entre otros aspectos, en el apoyo integral que ofrece al productor y el amplio conocimiento que la empresa tiene del sector, factores clave para el control del riesgo de crédito. A ello se suma su compromiso para aumentar el bienestar de los agricultores (finqueros). En su afán de afinar aún más su oferta integral al prestatario, Del Campo vio la importancia de dar curso a ajustes en los indicadores de desempeño de las áreas comerciales vinculadas con el servicio de crédito e identificó buenos aliados con quienes se definieron de manera clara los roles de las partes involucradas, asegurando su participación permanente en la cadena.

Del Campo enfrentó varios retos en este proceso, sobresalen:

01. La armonización de culturas -comercial y financiera- tanto al interior de la empresa, como en lo que respecta a la relación con sus clientes antiguos.
02. La consecución de financiamiento con plazos que calcen con las necesidades de crédito de corto y mediano plazo de los agricultores.
03. La flexibilidad en los esquemas de operación para que ciertas condiciones iniciales de los préstamos no distorsionen la operación de la empresa ni tampoco reduzcan los elementos innovadores.

El crecimiento alcanzado por Del Campo en su cartera augura buenas perspectivas tanto a la innovación como a la empresa. Apenas se consoliden las operaciones de su departamento de crédito, podrá incorporar nuevos tipos de préstamo y otros productos financieros. La posibilidad de que esta innovación se replique en otros países es alta. Por una parte, existen condiciones similares de oferta y demanda por financiamiento agropecuario. Por otra, no se requiere autorización de entes regulatorios. Sí es requerido, sin embargo, aprovechar la experiencia de terceros en el diseño y creación de capacidades para el área de crédito.

Parte I

CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

El Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario en Honduras representa 15% de la economía del país, excluyendo la agroindustria. No obstante de su peso sectorial, según el Banco Central de Honduras (BCH), menos de 5% de la cartera de la banca está dedicada a la agricultura, porcentaje que en gran parte corresponde a financiamiento corporativo. Esta situación se refleja en la escasa oferta de sucursales bancarias en las zonas rurales. Aunque existe una entidad estatal de crédito de Primer Piso: el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA), con buena presencia en el sector rural; opera con poca agilidad, de modo que los préstamos no se aprueban y desembolsan con la oportunidad que el productor requiere. A nivel de banca privada, únicamente dos entidades tienen participación importante en el campo: Banco de Occidente y Banco Hondureño del Café (BANHCAFÉ), particularmente el primero. En cuanto a las IMF, pocas tienen una vocación natural hacia el sector agropecuario, como por ejemplo: Hermandad de Honduras, PILARH y Credisol. Finalmente, en lo referido a las cooperativas de ahorro y crédito (CAC), se puede señalar que, aunque sí existen organizaciones de este sector operando en las zonas rurales, financian mayormente actividades comerciales. Dado que algunas de ellas, en particular las más grandes, están en proceso de ser supervisadas por el ente regulador -la Comisión Nacional de Banca y Seguros-, podría esperarse que se incremente su aversión a los riesgos relacionados con el financiamiento agropecuario, lo que inhibiría su interés de atender a agricultores.

Ante dicho panorama, el financiamiento al agricultor (finquero) de micro y pequeña escala es atendido parcialmente bajo el esquema de “ventas a crédito” que le otorgan las empresas de insumos agrícolas. Sin embargo, la naturaleza comercial de estas empresas les dificulta contar con un modelo financiero no sólo adecuado a las condiciones de repago de este tipo de cliente, sino también sostenible. Esto último se debe al riesgo que implica atender a los productores, habida cuenta que -aunado a la omnipresente amenaza climatológica y desastres naturales- generalmente carecen de conocimientos suficientes para:

01. Mejorar la productividad de sus cultivos y la calidad de sus productos.
02. Hacer uso responsable de insumos fitosanitarios para mantener los estándares de inocuidad que les exigen algunas cadenas de supermercados y compradores del exterior.
03. Implementar mejores prácticas de manejo post-cosecha.

A. EL PROBLEMA

Hay dos fenómenos frecuentes en los sectores agropecuarios primarios de América Latina: la limitada oferta financiera a productores de micro y pequeña escala, y el modesto aporte del Estado en labores de extensión y de transferencia tecnológica a este grupo meta. Igual que en otros países, Honduras no escapa a esta realidad. Es más, la participación del financiamiento agropecuario en la cartera financiera agregada del país se redujo, tendencia que se vio acentuada por la reestructuración obligada de deudas que decretó el Estado en la década pasada.

En este contexto, las empresas vendedoras de insumos agrícolas en Honduras (y otros países) han asumido el doble reto de brindar asistencia técnica y ser la principal fuente de crédito al sector, en particular a los finqueros de micro y pequeña escala, también a negocios menores, conocidos como “agroservicios”, que operan en el campo ofreciendo/distribuyendo los productos destinados para la agricultura que surten estas casas comerciales.¹ Su esquema de financiamiento es, en esencia, la venta a plazos del producto que el cliente adquiere. Este “préstamo comercial”, como se denomina en Honduras, se limita a trasladar a los agricultores el crédito que a la empresa le conceden sus proveedores (por ejemplo, las firmas que elaboran productos fitosanitarios). Por tanto, los plazos de los préstamos a los productores del campo tradicionalmente abarcan plazos que, si bien están en función de la antigüedad que ha tenido la relación con cada uno de estos clientes, son generalmente cortos, varían entre 15, 30 y 60 días, y -en casos excepcionales, tratándose de grandes finqueros- hasta 90 y 120 días. En función al plazo y al tipo de producto adquirido por el cliente, la empresa efectúa una diferenciación del precio del bien transado (es decir, la tasa de interés implícita del crédito), el cual varía entre 10% y 30%, en particular para el pequeño y mediano agricultor.

Como se puede apreciar, estos plazos son menores al periodo requerido para cosechar, pero en la práctica es común que un crédito comercial de uno o dos meses, se transforme en un préstamo a la cosecha. No porque así se hubiera pactado, sino porque el deudor no tiene capacidad para pagar su compromiso financiero antes. Esta situación se ve exacerbada si el agricultor tuvo una mala cosecha y no cuenta con otras fuentes de ingreso para honrar su pago con el proveedor de insumos. Una de las situaciones más graves -y comunes- se suscita cuando el agroservicio optó por vender sus productos a crédito a sus clientes, sin considerar la capacidad de pago de estos. Ello ocasionó un problema de mora a dos niveles: de los agricultores con el agroservicio y de éste con la empresa que le vende los insumos.

Por otra parte, estas empresas ofrecen también maquinaria y equipos, incluyendo los de riego. Sin embargo, dado el costo más elevado de este tipo de inversiones, los plazos ofrecidos actualmente por las casas comerciales para la venta -principalmente de productos fitosanitarios-, semillas o materiales, restringen severamente la demanda por préstamos para inversión.

Estas dificultades se asocian al hecho de que las empresas proveedoras no tienen las condiciones financieras ni la tecnología crediticia adecuada para atender los requerimientos de los agricultores destinados a financiar capital de operación y/o de inversión en el rubro donde operan. En otras palabras, aparte de carecer de un portafolio suficiente para sustentar su brazo crediticio, las casas comerciales no tienen las herramientas financieras para hacer un análisis de la condición del sujeto de crédito (el finquero) en cuanto a su capacidad y voluntad de pago, por lo que se llevan desagradables sorpresas al final de la cosecha. A ello se suma, especialmente para el caso de clientes nuevos, la falta de un instrumento analítico adecuado para el manejo del riesgo. Asimismo, tampoco cuentan con un sistema de costeo, situación que les impide establecer niveles óptimos de precios para ventas al contado y a plazos. Finalmente, su personal no está capacitado en operaciones crediticias, aspecto que queda nítidamente reflejado en la opinión de José Antonio Jaar, Gerente General de la empresa Del Campo “[...] siempre se consideraba que el financiamiento a agricultores era un buen negocio en la medida en que ellos contaban con experiencia, se apegaban a recomendaciones técnicas y a la asesoría de la empresa; sin embargo, se obviaba el factor del proceso de documentación y análisis del crédito [...]”.

1. En América del Sur existen algunos casos de proveedores de insumos que han tecnificado su área financiera. En Costa Rica, hacia finales del siglo XX, la Financiera Trisán operó como filial de crédito de un proveedor de insumos agrícolas, incluso introdujo una tarjeta de crédito para sus clientes; la filial no prosperó y tuvo que cerrar, pero de alguna manera fue un esfuerzo pionero que se adelantó a su época.

Ante las necesidades de financiamiento que enfrenta el sector agropecuario hondureño, y la dificultad de la mayoría de las entidades financieras del país para atenderlo en su totalidad, se tornó importante ser ingenioso en la búsqueda de alternativas. En esta dirección, como se considera en la siguiente sección, un proveedor de insumos ideó hace unos años una vía novedosa, iniciativa que contó con apoyo de la cooperación internacional

B. LA PROPUESTA DE DEL CAMPO

Luego de casi 15 años de operar como empresa proveedora de insumos, Del Campo Soluciones Agrícolas decidió crear un departamento especializado de crédito, separado de su área de ventas, la cual hasta entonces era la encargada de administrar el crédito comercial. Con esta iniciativa se buscó desarrollar una tecnología de crédito, por lo que era requerido, entre otros aspectos, diseñar la oferta financiera de Del Campo, establecer los procesos para su implementación, seleccionar y capacitar al personal que conformaría este departamento, definir políticas, procedimientos y manuales de crédito, preparar formularios, efectuar el costeo de productos, desarrollar el software, promocionar, establecer comités para la evaluación de solicitudes de préstamo, determinar aspectos inherentes a la formalización de los contratos con los prestatarios, y definir las tareas de seguimiento y cobro de las operaciones crediticias aprobadas.

El ajuste no fue algo trivial, primero porque la empresa era pionera en la industria de proveedores de insumos de Centroamérica, luego, porque aunado a la compleja tarea descrita, se requería un cambio cultural tanto al interior de la empresa (para que sus vendedores entendieran y aceptaran el cambio), como a nivel externo, es decir, de los clientes, para transmitirles las bondades del nuevo esquema de financiamiento a sus compras y evitar que lo vieran como una pérdida de confianza y temieran firmar documentos o proporcionar información que antes no se les pedía.

Esta iniciativa de introducir una variante compleja en la operación tradicional de los proveedores de insumos, es el resultado de la disposición, convencimiento y compromiso de la empresa Del Campo, esfuerzo que fue complementado con el apoyo de organizaciones de cooperación internacional, como: la Cuenta del Milenio y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).²

C. PERFIL DE DEL CAMPO

Del Campo Soluciones Agrícolas es una empresa hondureña fundada en el año 1994. Cuenta con un paquete de soluciones para cubrir las necesidades del sector agrícola en temas como: riego, equipos, semillas, fitosanitarios, veterinaria, fertilización, así como el diseño de productos para el financiamiento de sus clientes. Posee seis puntos de venta ubicados en Talanga, Tegucigalpa, Danlí, San Pedro Sula, Comayagua y Ocotepeque, con personal que varía entre 4 y 10 funcionarios, que incluye personal de ventas, un asistente administrativo de tienda y un transportista; los tres asesores de crédito están ubicados en las oficinas administrativas de Tegucigalpa, y desde ahí se desplazan a la zona que tienen bajo su responsabilidad.³

2- El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es el impulsor del proyecto que actualmente fortalece el área de crédito de Del Campo. Por su parte, la Cuenta del Milenio, programa financiado por el gobierno de los Estados Unidos de América, que inició operaciones en Honduras en el año 2006, ha financiado proyectos en diversas áreas, incluyendo el desarrollo rural; entre ellos el de Del Campo, ejecutado a través de la organización no gubernamental (ONG) ACIDI-VOCA y que permitió promover la asociación de productores en organizaciones rurales, aspecto que facilitó la transmisión de conocimientos y amplió el impacto de esta empresa de insumos.

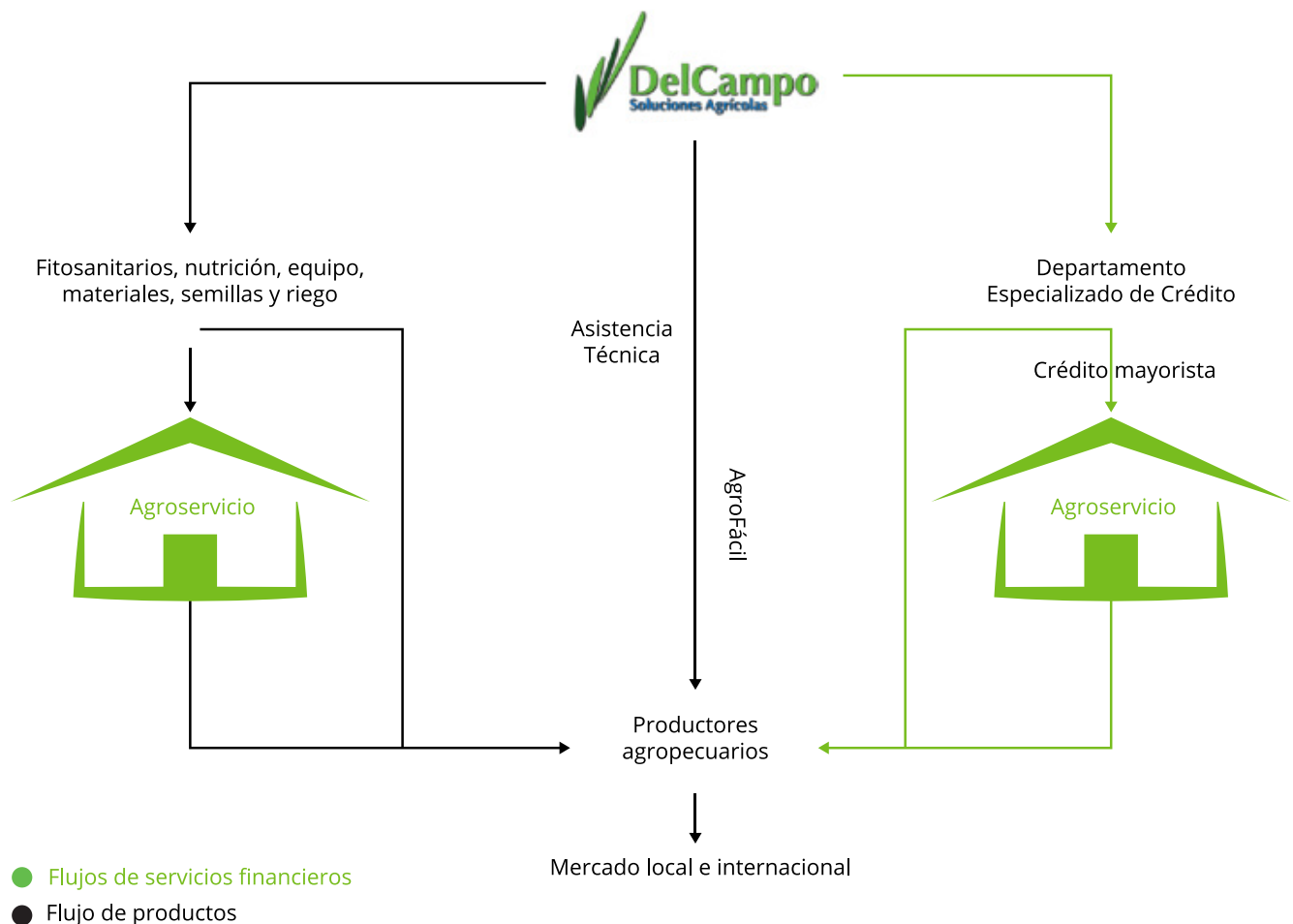
3. Para más información ver: <http://www.delcampo.hn>

Parte II

CARACTERÍSTICAS DE LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

La creación de un área formal de crédito responde a varias limitaciones observadas por Del Campo en cuanto al financiamiento disponible para sus clientes, especialmente micro y pequeños agricultores, en particular productores de hortalizas. Esta iniciativa en diseño institucional, Diagrama 1, si bien es común en una entidad financiera especializada, es todo un hito en empresas proveedoras de insumos.

DIAGRAMA 1. DEL CAMPO, DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE CRÉDITO



Fuente: Del Campo

A. EL CONCEPTO

LOS CLIENTES

La clientela total de Del Campo, actual y potencial, está constituida tanto por productores como por las empresas distribuidoras independientes de productos de diversas marcas (agroservicios). Es decir, el objetivo es que todo cliente de Del Campo que desee financiamiento sea evaluado por su departamento especializado de crédito. Con esta iniciativa se ha expandido su penetración en los pequeños productores agrícolas en particular.

LA OFERTA CREDITICIA

Del Campo diseñó tres productos financieros: AgroFácil, CrediMóvil y crédito para riego. Mientras el primero abarca el financiamiento de capital de trabajo, el segundo se caracteriza por tener una aprobación rápida en el campo mediante el uso de tecnologías móviles (aunque aún no se utiliza debido a que está en construcción el área de crédito y por la velocidad de respuesta que el producto exige). En todo caso, se debe mencionar que los dos productos en operación -AgroFácil y crédito para riego- tienen características similares con pocas diferencias. Se pueden describir como un Pago por compra (PPC) o Pay per purchase PPP, en el fondo, es una especie de línea de crédito o cupo, que permite al productor utilizarla en los almacenes de Del Campo a lo largo del tiempo y para una o más adquisiciones, debiendo pagar intereses por el saldo de su cuenta pendiente. Esta cualidad hace a la oferta financiera muy atractiva y competitiva desde la perspectiva del costo del servicio y su flexibilidad para adaptarse a las necesidades del productor. Además, la tasa de interés es de 18% anual, por debajo de la cobrada por la banca y las IMF.

CONDICIONES DEL CRÉDITO

Los préstamos para capital de trabajo se otorgan a la cosecha, tanto para el principal como para el pago de intereses. En el caso del financiamiento de equipo, el plazo máximo es de 12 meses, las cuotas de pago son mensuales, bimestrales o trimestrales, y la prima que se pide es negociada caso por caso, adaptándose a las condiciones del cliente. La prima tiende a ser de entre 20% y 30% del valor del equipo, aunque para buenos clientes antiguos, puede obviarse. Por su parte, los agroservicios prefieren trabajar con crédito comercial y, en casos especiales (excelentes clientes estratégicos), se hacen negociaciones que permiten ampliarles el financiamiento gratuito hasta 90 y 120 días. Entre las prioridades de Del Campo, están reducir paulatina y drásticamente este sistema hasta un máximo de 60 días.

OTRAS POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO

El avance de esta innovación ha tenido distintos énfasis, en función de las necesidades de Del Campo y de las prioridades de los proyectos financiados por la cooperación internacional. Con el apoyo del proyecto Acceso al Crédito para Agricultores (ACA) de la Cuenta del Milenio (financiada por el gobierno de los Estados Unidos de América), su fideicomiso inicialmente permitía áreas de cultivo de hasta 400 metros cuadrados, montos máximos de préstamo de 25.000 lempiras (aproximadamente 1.200 dólares) y se excluían granos básicos y ganadería. En el caso del apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones

(FOMIN), el productor puede tener hasta cinco hectáreas cultivadas, un monto máximo de préstamo de 5.000 dólares, una cartera total con un monto promedio de 600 dólares (exclusivamente para productores hortícolas) y sólo permite clientes nuevos. Del Campo tiene ya productores que requieren montos de financiamiento mayores, en particular cuando desean introducir equipos de riego, lo que obliga a solicitar incrementos en el monto máximo de préstamo o a manejar carteras separadas, según la fuente de financiamiento, lo que podría provocar externalidades negativas (Sección V).

GARANTÍAS

Debido a que el aval o fiador -un agricultor o un asalariado- es generalmente difícil de conseguir, Del Campo acepta garantía prendaria -vehículos y maquinaria agrícola-. En la práctica, este tipo de colateral es el más frecuente en la cartera; se piden documentos originales del cliente y se hace un traspaso. La garantía hipotecaria es la segunda en importancia, ya que existe mucho agricultor con terreno propio. Las garantías se ven caso por caso, para premiar a los antiguos y buenos clientes.

B. DINÁMICA DE LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

Para financiar su programa crediticio, los recursos de Del Campo provienen de diferentes fuentes: un fideicomiso administrado por el Grupo BAC -herencia del programa de la Cuenta del Milenio-, fondos del proyecto con el FOMIN, recursos propios y financiamiento del Banco FICOHSA (Financiera Comercial Hondureña S.A.), esto último como parte de un financiamiento a través de la cadena de valor que incluye a Del Campo, el banco, un supermercado y la Fundación para el Desarrollo Rural (FUNDER), una entidad que crea y fortalece a organizaciones locales llamadas cajas rurales.⁴

Para operar su programa financiero, el departamento de créditos de Del Campo se ha estructurado organizacionalmente: del director dependen seis asesores u oficiales de crédito, uno por cada oficina, mismos que coordinan con el personal del área comercial (asesores comerciales y coordinadores regionales de ventas). Para fines contables y de sistemas, este departamento se apoya con áreas de back office de la empresa.⁵ Además, se conformó un comité de créditos (compuesto por el director de crédito y todos los asesores de crédito), instancia encargada de revisar y aprobar las solicitudes de préstamo.

Debido a que la creación de este departamento en Del Campo provocó cambios tanto en la relación del proveedor de insumos con sus clientes (como se aborda con mayor detalle en el subsiguiente párrafo), como al interior de la organización (Sección II), la empresa lleva varios años tratando de mejorar el funcionamiento de su programa de crédito, esfuerzo que aún está en proceso de afinamiento. Al respecto, uno de los aspectos clave está referido a la productividad de los asesores de crédito. Cada uno de estos funcionarios mantiene una cartera de entre 100 y 150 clientes, la cual puede considerarse como relativamente baja si se compara con una IMF, desempeño que es difícil superar significativamente dada la

4. El estudio de caso Fideicomiso Honduras-Recursos para Mi Tierra, contiene mayores detalles sobre el financiamiento de Banco FICOHSA a los pequeños productores agrícolas que venden su producción al supermercado.

5. Esta estructura está en proceso de reformarse.

labor administrativa que actualmente desempeñan. Como resultado de ello, Del Campo busca reformar la proporción del tiempo que este asesor pasa en la oficina -por encima del 75%, considerada alta-. Su remuneración tiene un salario base y un componente variable en el que se mide una gran cantidad de aspectos, sobresalen los de colocación, recuperación, cobro de intereses, *portfolio at risk* (PAR30), clientes de financiamiento nuevos, solicitudes presentadas durante el mes y ejecución de cobros. A la fecha, difícilmente estos funcionarios logran alcanzar el incentivo. En la actualidad, el perfil y manual de funciones de los asesores de crédito están en proceso de revisión. Las actividades básicas que comprenden la facilitación de los créditos de esta empresa son:

- ▶ **Promoción.** Labor a cargo de asesores comerciales de cada una de las seis oficinas, quienes son responsables de visitar a los clientes en campo y constituyen el primer filtro. En el caso de asociaciones de productores, estos funcionarios coordinan reuniones con estos grupos, eventos a los cuales se convoca también al asesor de crédito, funcionario especializado en trámite y análisis de crédito. Esta tarea ha requerido esfuerzos para cambiar la mentalidad del asesor comercial, que es un funcionario que antes solo se dedicaba a la asesoría y venta de insumos agrícolas; y dar préstamos a su cliente y, en particular, cobrarle intereses, lo consideraba como algo indebido o casi abusivo.

- ▶ **Solicitud de crédito.** Esta es llenada a mano por el asesor comercial y se acompaña de:
 01. Copia de cédula de identidad del cliente.
 02. Ficha técnica de la finca de este agricultor (cultivo, áreas, fecha de cosecha, días después de trasplante, costo de inversión, mercado, riego, terreno, croquis del cliente con domicilio y parcela).
 03. Informe de los burós de crédito.
 04. Fotos de los proyectos agrícolas a financiar. Hay aspectos que el asesor comercial está reacio a averiguar -como los datos sobre otros ingresos que genera el cliente-, aspecto que refleja nuevamente el choque cultural dentro de Del Campo; y los clientes también se incomodan. Por tanto, queda clara la importancia que reviste revisar las solicitudes por parte del asesor de crédito en este proceso previo, por lo que posiblemente sea importante trasladarle algunas tareas financieras especializadas en vez de encargarla al asesor comercial.

- ▶ **Análisis de crédito.** La responsabilidad recae en el asesor de crédito, el cual se apoya en la documentación y los datos personales que arroja el sistema de Del Campo sobre el cliente (como su antigüedad y los volúmenes de compra). Esta información permite medir el nivel de endeudamiento del prestatario. Se prepara un flujo de caja y en todas las solicitudes el cliente es convocado para verificar los datos. Se indaga también con la competencia, específicamente con tres empresas proveedoras de insumos con las cuales tiene una relación cercana. Después los informes de cada solicitud son elaborados por los asesores de crédito y remitidos a consideración del comité de crédito, instancia que se reúne una vez por semana durante todo el día, ocasión en la que se aprovecha para tratar distintos temas del área. Se preparan y firman actas de todas las reuniones.

- ▶ **Notificación.** El comité de créditos comunica al asesor comercial el resultado de la consideración de la solicitud de préstamo del cliente y -en estricta teoría- el asistente administrativo se encarga de avisar a este solicitante la decisión del comité. No obstante este flujo predeterminado, el cliente ya se acostumbró a que sea el asesor de crédito quien lo contacte para conocer los resultados de su solicitud de financiamiento, por lo que son estos funcionarios quienes en la práctica se encargan de comunicarse.

- ▶ **Formalización.** Los contratos de préstamo son firmados por el gerente general de Del Campo, el cliente y el fiador (garante), si lo hubiera. Los pagarés los firman el cliente y el fiador. El contrato se envía en forma digital a la sucursal que atiende la región donde opera el cliente a fin de que este agricultor firme el documento.
- ▶ **Activación de préstamos en el sistema.** Cada préstamo aprobado es registrado en el sistema informático del departamento de crédito al momento de recibir el acta del comité, la responsabilidad recae en el asistente administrativo. Posteriormente, se verifica que no se hayan cometido errores en el ingreso de los datos archivados en el sistema.
- ▶ **Cobro.** Cada semana se hacen proyecciones, mismas que están a cargo del asesor comercial -en el caso de los productores- o del asistente administrativo -para la cartera de tiendas distribuidoras (agroservicios)-. En ambos casos, los funcionarios son reacios a llevar las notas de cobro, lo que muestra que existe espacio de mejora en la cultura institucional de estos funcionarios, pues el enfoque netamente de ventas de ellos afecta la operación del departamento de crédito, a tal punto que la mora, medida como PAR30, se incrementó a 20% a marzo de 2014, luego de niveles del 13% en agosto de 2013. Además de los factores internos comentados, la sequía provocada por el fenómeno de El Niño también ha perjudicado. Para las cosechas de 2014, Del Campo acertadamente contrató el seguro contra riesgo climático para los clientes con producción de granos básicos.
- ▶ **Seguimiento.** El monitoreo del prestatario corresponde al asesor de crédito. Sin embargo, son muchas las responsabilidades administrativas de este funcionario, lo que limita su desplazamiento al campo. Por esta razón y el incremento en la mora, se introdujo un oficial de recuperación y riesgo, para mejorar la calidad de la cartera.

En el caso de los distribuidores de insumos, las principales diferencias con el proceso crediticio descrito se encuentran a nivel de la información por solicitar (estados financieros, movimientos en cuentas bancarias o libro de entradas y salidas; comercios proveedores, referencias, escritura de constitución, personas autorizadas para retirar producto, permiso de operación) y en el análisis (más complejo). El resto de características y condiciones, incluyendo garantías, es igual.

C. ¿POR QUÉ LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO SE CONSIDERA UNA INNOVACIÓN EN LAS MICROFINANZAS RURALES?

TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

El caso de Del Campo se clasifica dentro de las innovaciones de metodología y procesos de crédito. Responde, por un lado, a problemas de especialización y metodología en la identificación, análisis y gestión de la capacidad de pago y los riesgos del crédito agropecuario. Por otro lado, enfrenta los desafíos organizacionales de adaptar y aceptar la tecnología y funciones del área de crédito en una empresa comercial.

EL CASO DE LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

Una demanda crediticia insatisfecha -de magnitud indeterminada-, por parte de los finqueros de micro y pequeña escala, para capital de trabajo o como inversión, hace de una empresa de suministros agrícolas que ya conoce al agricultor, los productos que cultiva, sus necesidades de insumos, y que le ha dado un financiamiento limitado, un actor sui generis para asumir la responsabilidad de contribuir en la ampliación del acceso a financiamiento de estos productores. Este es el caso de Del Campo, empresa totalmente comercial que optó por asumir este reto creando un área de análisis y otorgamiento de crédito a este grupo meta, transformando así su esquema tradicional de ventas a plazos por un modelo financiero adecuado a las características productivas de sus clientes. Consiguientemente, la iniciativa implementada por Del Campo no sólo es innovadora en cuanto a que el cambio le implica afrontar y resolver las limitaciones en conocimientos técnico-financieros y de riesgo crediticio de su clientela, también porque es una experiencia única a nivel Centroamérica, ya que conjuga el conocimiento de un actor tradicional comercial en las cadenas agrícolas con el conocimiento especializado en microfinanzas.

Parte III

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

Implementar la innovación le ha llevado varios años de esfuerzo y mucho apoyo externo a Del Campo Soluciones Agrícolas. También fue requerida una inversión importante dividida en dos etapas, sobre todo un compromiso firme por parte de Del Campo y paciencia para que los resultados comenzaran a aflorar.

El diseño e implementación del departamento especializado de crédito en Del Campo se benefició del apoyo de dos proyectos. El primero fue el Acceso al Crédito para Agricultores (ACA), con el que buscaba dar apoyo técnico y acceso a financiamiento a pequeños productores para desarrollar sus cultivos. Inicialmente estaba enfocado en trabajar únicamente con instituciones reguladas -bancarias- pero éstas no veían la oportunidad de negocio, no les gustaba el nivel de riesgo, ni tenían la tecnología para atender al sector agrícola, menos si se pensaba en el costo de atender a pequeños productores (con préstamos de 500 dólares) o viajes de un día para visitar a un grupo de finqueros.

Aunado al interés de Del Campo para mejorar sus operaciones crediticias otorgadas a sus clientes, el Proyecto ACA también buscó actores no regulados para implantarse, primero cooperativas e IMF, luego organizaciones típicamente no financieras, habiendo identificado en este proceso a la industria de insumos agrícolas. Se contactó a todas las empresas pero solamente dos mostraron interés, Del Campo y otra que desistió, ya que no deseaba trabajar con horticultores, argumentando que los pequeños distribuidores rurales ya los atendían, aunque en la práctica fuera únicamente un crédito comercial de pocas semanas.

Ante esta situación, José Antonio Jaar, Gerente General de Del Campo, manifestó que “[...] en Del Campo siempre pensaron que la empresa podía ser capaz de hacerlo por sí sola y que tenía ventajas competitivas por el esquema de trabajo; agregar el componente de financiamiento era cuestión de querer hacerlo en primer lugar y, luego, comprender y analizar en todo momento las actividades que ese proyecto y la visión requerían”.

Del Campo aprovechó la oportunidad que ACA le dió por la doble motivación de incrementar la colocación de sus productos y la de colaborar con el micro y pequeño productor para que mejoraran sus condiciones de vida. Unilateralmente, con fondos propios, Del Campo decidió incrementar su periodo de crédito a cuatro meses, pero siempre resultó insuficiente. No obstante, ACA tenía un componente para financiar a las cuatro organizaciones participantes -dos cooperativas, una IMF y Del Campo- y, para darle mayor transparencia y control, constituyó un fideicomiso administrado por un banco comercial privado. En el caso de Del Campo, se diseñó también un producto de crédito (AgroFácil).

Del Campo recibió apoyo técnico completo del proyecto ACA, incluyó la evaluación de la estructura de crédito comercial que ya tenía la organización, el desarrollo de manuales de operación, formularios de solicitud de crédito y registros de clientes, entre otros.

Posteriormente se sumó el interés de trabajar con el FOMIN, para lo cual se diseñó un proyecto con los siguientes componentes: ⁶

01. Mejora de la eficiencia operativa de los procesos de crédito.
02. Desarrollo e implementación de un modelo de asistencia técnica vinculada con el financiamiento.
03. Diseño e implementación de sistemas de gestión ambiental de Del Campo.
04. Financiamiento reembolsable.

También se contempló el diseño e implementación de un sistema de gestión ambiental en aspectos como: uso adecuado de los insumos agrícolas y cuidado personal en el manejo y desecho de envases.

6. Sólo el proyecto desarrollado entre Del Campo y FOMIN representa una inversión cercana a 1,5 millones de dólares, que consta de: un financiamiento reembolsable por 700.000 dólares para dar crédito a agricultores de micro y pequeña escala; y 757.000 dólares para la mejora de esta empresa proveedora de insumos en cuanto a la eficiencia operativa, el desarrollo de un modelo de asistencia técnica y el diseño de un modelo de gestión ambiental; de esta cantidad FOMIN contribuyó con una tercera parte y el resto es la contrapartida a cargo de Del Campo.

Parte IV

RESULTADOS DERIVADOS DE LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

En los cinco años de operar, la innovación realizada en Del Campo exhibe interesantes resultados en cuanto a alcance y profundidad.

ALCANCE DEL CRÉDITO DE DEL CAMPO

El programa de financiamiento a agricultores de micro y pequeña escala de esta empresa de insumos atendió, en el año 2009, a 90 productores con una cartera de 539.000 dólares. Para el año 2013 su clientela se había incrementado a 524 productores, para la cual desembolsó 1,2 millones de dólares, un aumento importante (en promedio 31% por año en cartera y 120% en clientes). Otra forma de medir el mayor alcance del programa es a través del número de rotaciones que logran alcanzar por año, en vista de que para muchos cultivos hay varias cosechas anuales. Actualmente tienen un promedio de 1.7 pero aspiran alcanzar 2,5, aunque la reciente introducción de productos y financiamiento para plátano, café y arroz hará más lento el crecimiento de la rotación promedio. No obstante estos logros, se debe señalar que los volúmenes son todavía modestos en términos absolutos y se requiere incrementarlos, sobre todo para generar ingresos que permitan fortalecer aún más la estructura del área de crédito.

PROFUNDIDAD DEL SERVICIO CREDITICIO

Desde el inicio de sus operaciones ha financiado a 1.521 productores de micro y pequeña escala por un monto total de 5,9 millones de dólares. Para poner en perspectiva la importancia creciente del departamento especializado de crédito de Del Campo: de los aproximadamente 700 clientes atendidos en el año 2013, 560 eran productores a quienes se les brindó crédito; 36 eran agricultores medianos y grandes, y el resto pequeños productores. Los 140 clientes restantes corresponden a agroservicios, la mayor parte de los cuales aun están trabajando sólo con el crédito comercial.

A. BENEFICIOS

Los beneficios de esta innovación se concentran tanto a nivel de Del Campo -empresa que ha sido fortalecida y, si se quiere, reinventada-, como de los productores que aquella atendía y los nuevos que ha podido financiar. También existen beneficios para la industria de proveedores de insumos.

PRODUCTORES

Existe un fuerte incremento en la extensión y profundidad de la cobertura del financiamiento a agricultores. No sólo aumentó considerablemente el número de productores financiados, también se generó mayor acceso al crédito por parte de agricultores de muy pequeña escala, tal como resalta la reducción en el monto promedio de préstamo: de cerca de 6.000 dólares en el año 2009, a poco más de 2.290 dólares en el año 2013. Esta innovación ha permitido un incremento en plazos y montos: se han advertido operaciones con periodos de repago más amplios y sumas más altas, en respuesta al crecimiento de las explotaciones de los agricultores. Estas ventajas permiten a los prestatarios esperar la venta de su producto para pagar luego sus deudas. Asimismo, los productores reciben financiamiento para adquisición de equipo y maquinaria de mayor valor, activos que requieren plazos de pago más largos (se permiten hasta 12 meses) para que sus inversiones rindan.

Un beneficio adicional importante es el menor pago de intereses. Los prestatarios de Del Campo tienen que cubrir el costo financiero a partir del momento de la compra y sólo por el monto de la misma. Esta diferencia la distingue respecto al crédito de una entidad financiera especializada, en el que los intereses corren desde el momento del desembolso y por la totalidad del monto entregado.

Finalmente, los productores se benefician con una solución integral. Además del crédito, Del Campo los apoya con asistencia técnica y servicio comercial, lo que les ayuda a aumentar su productividad, trabajar con productos que no son nocivos para el ambiente y mejorar sus ventas. Una externalidad positiva adicional es el efecto en los consumidores de las políticas de inocuidad con que producen estos agricultores.

El beneficio integral

Con la asesoría de Del Campo hemos hecho un cambio tecnológico, al pasar de micro a macro túneles, mejorar las variedades de semilla y trabajar con crédito de corto plazo y otro que alcanza hasta la cosecha.

Edwin Maradiaga, productor de tomate y chile financiado por Del Campo

DEL CAMPO

La creación de un área especializada permite afinar la política del crédito y reducir los errores de selección de potenciales deudores, como es el peligro de rechazar a quien sí es sujeto de crédito y aceptar a quien no lo es. Al incrementarse la cobertura del programa de crédito, se apuntala la autosuficiencia financiera de Del Campo y mejora su posicionamiento con todos sus clientes, incluyendo agricultores de gran tamaño y agro-servicios, que también aprovechan las bondades del nuevo departamento de crédito. Se podrá, además, hacer un mejor control de la mora así como mejorar el costeo de los productos que venden, de modo que únicamente quien adquiere el préstamo pague un precio mayor, vía la tasa de interés. Asimismo, la nueva política financiera especializada de Del Campo le permitirá calcular las brechas de plazos y tasas de interés.

A nivel de la industria de proveedores de insumos, se esperaría en el mediano y largo plazo un efecto imitación, como resultado de competencia para Del Campo.

Parte V

LECCIONES APRENDIDAS DEL DESARROLLO DE LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

El caso de Del Campo Soluciones Agrícolas es un buen ejemplo de lo que se denomina “pensar fuera de la caja” para incrementar la oferta de crédito orientado a los pequeños productores agrícolas y fortalecer el servicio crediticio incipiente de una empresa privada comercial que conoce bien el sector agrícola. Los éxitos alcanzados han requerido mucho esfuerzo y ajustes en el camino, pero también se facilitaron por el perfil de las instituciones involucradas. En seguida se comentan los principales desafíos enfrentados y factores clave para el éxito de esta iniciativa, todos muy útiles para quien pretenda replicar esta experiencia.

A. PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

ARMONIZACIÓN DE CULTURAS COMERCIAL Y CREDITICIA

Una de las principales dificultades que ha enfrentado Del Campo en el marco de esta innovación es compatibilizar los dos enfoques o culturas al interior de la empresa. Por una parte, está la visión comercial tradicional e imperante que busca maximizar las ventas sin “molestar” a los clientes con el pago de tasas de interés o llamadas de cobro. La nueva visión, por el contrario, ve a las áreas comerciales y de crédito como complementarias, considera que la fortaleza de una es condición importante para el éxito de la otra. Sin embargo, lograr esta compatibilización requiere mucho esfuerzo a nivel de definición de perfiles del personal de crédito, desarrollo de manuales de funciones, capacitación y, tal vez, hasta sustitución de personal. Por su parte, en cuanto a los clientes también se observa el choque de enfoques, pues si bien agradecen y valoran pagar luego de cosechar, algunos quisieran que sea con las mismas características de “cero” tasa de interés con que les solían vender el crédito comercial. Por el contrario, algunos agricultores ya piden el préstamo a largo plazo, por lo que la armonización a nivel del cliente no es tampoco un reto insalvable mediante educación financiera.

RECURSOS PARA FINANCIAMIENTO DE CARTERA

Del Campo arrancó usando el crédito comercial que le dan sus proveedores y sus propios fondos para financiar el programa de crédito. Pero estos son insuficientes si se quiere crecer. El financiamiento del fideicomiso de la Cuenta del Milenio y las reservas del FOMIN han hecho la diferencia y permitido incrementar volumen de manera importante. Sin embargo, para continuar por esta ruta se necesitará mayor financiamiento, posiblemente de la banca privada, recursos que requerirán un esquema de plazos que calce con los periodos de financiamiento que Del Campo ofrece a sus clientes; es decir, que continúe con la posibilidad de financiarles tanto una cosecha como facilitar la compra y amortización de maquinaria y equipo.

CONDICIONES IMPUESTAS POR FINANCIADORES

Es común que las agencias de cooperación bilateral o los organismos internacionales pongan condiciones que aseguren, por una parte, el control y buen uso de los fondos y, por otra, que se esté apoyando a quien realmente lo necesita, para evitar el "efecto polizón" (free rider problem). No obstante, Del Campo debe ser capaz de negociar con ellos para evitar que reglas demasiado estrictas afecten las bondades del programa o, incluso, provoquen distorsiones en el mismo. Por ejemplo, si se exige que cada expediente (carpeta del cliente) deba tener evidencia de un desembolso por el monto aprobado en el comité de créditos, se perdería la gran ventaja a nivel del costo de financiamiento que tiene este esquema, el del "pago por compra" o línea de crédito, que en lugar de un solo desembolso o compra, tiene múltiples. Por otra parte, la administración de clientelas separadas, con perfiles y condiciones de crédito distintos, encarece la administración del programa de crédito y genera malestar entre los prestatarios finales.

Aún faltan aspectos por mejorar, como la calidad de la cartera, la productividad de los asesores de crédito, la distribución de su tiempo entre oficina y campo, el sistema informático (en proceso de ser implementado) y fuentes de financiamiento para Del Campo con condiciones que calcen con las necesidades de crédito de sus clientes finales. Conforme la cartera crezca y madure, saldrán a relucir otros aspectos que deben ser fortalecidos, pero lo realizado representa por sí mismo una gran inversión que hará los retos por venir más fáciles de enfrentar.

B. PRINCIPALES FACTORES QUE FACILITARON A DEL CAMPO LA ESPECIALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN DE CRÉDITO

CONOCIMIENTO DEL GRUPO META

En Del Campo existe vasto conocimiento de las características del sector agropecuario en Honduras, las necesidades de los agricultores, sus malos y buenos hábitos, el perfil de la población meta y la tecnología de apoyo a la producción, tanto a nivel de productos fitosanitarios, como materiales, equipos y semillas. Esto abarata el costo del programa e incrementa su eficacia, pues se facilita el análisis de solicitudes de crédito agropecuario y no se pierde tiempo transfiriendo al ejecutor tecnología no financiera.

COMPROMISO INSTITUCIONAL

Además del conocimiento mencionado en el párrafo anterior (que también lo tienen otras empresas vinculadas con el sector agropecuario), en el caso de Del Campo sobresale su compromiso institucional con los micro y pequeños productores, con la transferencia de herramientas para que ellos incrementen su productividad, aumenten sus ingresos y exista una mejora en el nivel y calidad de vida de sus familias, con las bondades de la creación del departamento especializado de crédito, pese a los retos que han aparecido en el camino.

SOLUCIÓN INTEGRAL PARA EL PRODUCTOR

La posibilidad de acompañar el financiamiento con asesoría técnica aumenta la probabilidad de que el productor tenga una buena cosecha y si, como es normal en el caso de las hortalizas, se trabaja con cultivos de alto valor y elevada generación de ingresos, se reduce de manera significativa el riesgo de crédito para Del Campo. Adicionalmente, se busca, preferiblemente, financiar a productores ya vinculados con el mercado, con lo que se minimizan más los factores de riesgo.

DESARROLLO DE PRODUCTOS CREDITICIOS IDÓNEOS

Se observó la importancia de diseñar los productos financieros según las necesidades de los productores, de ajustar los indicadores de desempeño de las áreas comerciales vinculadas con el servicio de crédito y de identificar buenos aliados, definiendo de manera clara los roles de las partes involucradas y asegurando su participación permanente en la cadena.

Parte VI

CONCLUSIONES

En Centroamérica, especialmente en Honduras, la banca comercial privada ha reducido su apetito por el financiamiento agropecuario, el resto de los actores de la oferta financiera rural aún son escasos. A su vez, la industria de los proveedores de insumos de Centroamérica se ha constituido en un actor natural para reemplazar la escasez de financiamiento a los agricultores, especialmente los micro y pequeños productores. Sin embargo, no sólo sus esquemas de financiamiento a esta clientela son poco adecuadas a las necesidades y condiciones que demanda la producción agropecuaria, sino que el manejo de sus modelos de crédito comercial es relativamente artesanal.

La experiencia de Del Campo en el diseño y ejecución de su departamento especializado de crédito para productores agropecuarios en Honduras es, por tanto, muy positiva tanto para la empresa proveedora de insumos como para las finanzas rurales del país y la región, ya que le permite fortalecer su posición de mercado con una oferta integral de servicios y contribuir en el acceso al crédito, particularmente de agricultores de micro y pequeña escala.

El caso de Del Campo es innovador porque se reconvirtió de una empresa netamente comercial a otra con enfoque multidimensional, al crear un departamento especializado de crédito y desarrollar toda una tecnología, tal como lo haría cualquier institución financiera especializada, labor que complementa con servicios de desarrollo empresarial. Ahora este proveedor de insumos tiene personal entrenado para evaluar la capacidad y voluntad de pago y de dar préstamos adecuados al ciclo del cultivo o naturaleza de la inversión.

Sin embargo, esta transformación sigue demandándole a Del Campo mayor esfuerzo en cuanto a cambio cultural, en dos niveles: funcionarios y clientes; para que ambos asimilen y conjuguen el enfoque comercial y el financiero de esta nueva oferta empresarial.

El crecimiento alcanzado por Del Campo en su cartera augura buenas perspectivas a la innovación y la organización como un todo. Una vez que se consolide el departamento especializado de crédito, esta empresa podrá expandir la operación con nuevos tipos de préstamo y otros productos financieros.

Queda claro que la posibilidad de que la iniciativa de Del Campo se replique en otros países de la región es alta. Por una parte, existen condiciones similares de oferta y demanda por financiamiento agropecuario. Por otra, no requiere autorización de entes regulatorios. Sí se requiere, sin embargo, aprovechar la experiencia externa en el diseño y creación de capacidades para el departamento de crédito.

ANEXO

ANEXO 1. PERSONAS ENTREVISTADAS

José Antonio Jaar/Gerente General, Del Campo Soluciones Agrícolas.

Erwin Álvarez/Jefe de Proyecto en Proyecto-BID, Del Campo Soluciones Agrícolas.

Yéssica Osorio/Asesora de Crédito, Del Campo Soluciones Agrícolas.

Darleang Analí Reyes/Coordinadora Regional de Ventas, Del Campo Soluciones Agrícolas.

Edwin Maradiaga/Productor de chile y tomate financiado por Del Campo.

Fausto Castillo/Asociado FOMIN Senior, FOMIN Honduras.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577

✉ mifcontact@iadb.org

f www.facebook.com/fominbid

t www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID