

# Crédito agropecuario para productores de pequeña escala

EL COMPROMISO POR LAS MICROFINANZAS RURALES  
DEL BANCO ADOPEM Y CODESPA

Fundación CODESPA





# Crédito agropecuario para productores de pequeña escala

EL COMPROMISO POR LAS MICROFINANZAS RURALES DEL BANCO ADOPEM Y CODESPA

---

Fundación CODESPA



**Autoría**

---

*Fundación CODESPA*

**Dirección**

---

*María Jesús Pérez*

**Edición**

---

*Mónica Gil-Casares*

**Colaboradores expertos**

---

*Macarena Morales, Mercedes Canalda y Manuel Sena*

**Fotografías**

---

*CODESPA, Jerónimo Rivero*

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el marco del proyecto "Inclusión financiera de familias productoras de la Base de la Pirámide de República Dominicana a través de la expansión y mejora del Agrocrédito" (2014/ACDE/003678). El contenido de dicha publicación es responsabilidad de CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

En el marco de su estrategia de Gestión de Conocimiento, CODESPA elabora una amplia gama de publicaciones, notas técnicas, documentos de trabajo, sistematizaciones, cartillas, entre otros, para que los actores de la Cooperación Internacional obtengan de ellos el máximo beneficio.

Este material ha sido diseñado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. CODESPA contribuye de esta forma a la eficacia de la ayuda, compartiendo conocimiento e intercambio de experiencias con otros actores interesados en la lucha contra la pobreza.

Para más información o para enviarnos comentarios sobre este documento, póngase en contacto con [innovacion@codespa.org](mailto:innovacion@codespa.org)

Copyright

© Fundación CODESPA

Primera edición 2017

Diseño y maquetación: [www.krisondesign.com](http://www.krisondesign.com)

# Índice

<b>ENTIDADES SOCIAS Y FINANCIADORAS .....</b>	<b>7</b>
<b>CARTA DE PRESENTACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>1. EL AGROCRÉDITO: EL PRIMER CRÉDITO AGROPECUARIO SOSTENIBLE PARA LA BASE DE LA PIRÁMIDE DOMINICANA.....</b>	<b>15</b>
DIANA CÉSPEDES, UNA LUCHADORA DE SUEÑOS .....	23
<b>2. BANCO ADOPEM. EL BALANCE ENTRE LA RENTABILIDAD Y LA INCLUSIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>27</b>
<b>3. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA INCURSIÓN EN EL CRÉDITO AGROPECUARIO.....</b>	<b>33</b>
3.1. LA POBREZA RURAL Y EL CONTEXTO AGROPECUARIO DEL PAÍS .....	35
3.2. RIESGOS EXTERNOS INTRÍNSECOS DEL CONTEXTO AGROPECUARIO .....	37
3.3. RETOS INTERNOS PARA LA INNOVACIÓN Y LA ADAPTACIÓN .....	39
<b>4. CLAVES DE ÉXITO DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL AGROCRÉDITO .....</b>	<b>47</b>
4.1. PRODUCTO RELEVANTE, DEMANDADO Y ADAPTADO .....	47
4.2. EJECUCIÓN DE PILOTOS Y EXPANSIÓN EN FASES .....	49
4.3. FORMACIÓN DEL PERSONAL Y DE LOS CLIENTES .....	56
4.4. GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y ADECUACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE OPERACIONES Y RIESGO .....	58
<b>5. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS PARA EL FUTURO.....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>

## LISTADO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b>	Enfoque estratégico de ADOPEM y Codespa.....	16
<b>Gráfico 2.</b>	Principales características del Agrocrédito.....	18
<b>Gráfico 3.</b>	Evolución del Agrocrédito: montos desembolsados en RD\$ y número de créditos.....	21
<b>Gráfico 4.</b>	Composición accionarial de Banco ADOPEM.....	28
<b>Gráfico 5.</b>	Diversificación de créditos por rubro en 2016.....	41
<b>Gráfico 6.</b>	Diversificación de desembolsos por rubro en 2016.....	41
<b>Gráfico 7.</b>	Diversificación de créditos por zona en 2016.....	41
<b>Gráfico 8.</b>	Cronología del diseño y expansión del Agrocrédito en sus diferentes modalidades.....	22

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Agrocrédito en cifras.....	20
<b>Tabla 2.</b>	ADOPEM en cifras a 2016.....	29
<b>Tabla 3.</b>	Niveles de pobreza e IDH en la zona de implementación del agrocrédito.....	35

## LISTADO DE ACRÓNIMOS

<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>BBVA</b>	Banco Bilbalo Vizcaya Argentario
<b>BDP</b>	Base de la Pirámide
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>DEM</b>	Dispositivos Electrónicos Móviles
<b>DOP</b>	Peso Dominicano (por sus siglas en inglés)
<b>FMBBVA</b>	Fundación Microfinanzas BBVA
<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano
<b>IMF</b>	Instituciones Microfinancieras
<b>MIYPES</b>	Micro y Pequeña Empresa
<b>PIB</b>	Producto Interior Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PPL</b>	Planes de Pago Libre
<b>USD</b>	Dólares Estadounidenses

# Entidades socias y financiadoras

## **Sobre CODESPA [[www.codespa.org](http://www.codespa.org)]**

CODESPA es una fundación con casi 35 años de experiencia, especializada en la creación de oportunidades económicas para las poblaciones más vulnerables. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, nuestra misión es proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde nuestro comienzo hasta la actualidad, hemos acumulado una experiencia de más de 1.000 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y hemos contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Contamos con un equipo multidisciplinar de profesionales comprometidos con cambiar el mundo, distribuidos en 12 delegaciones internacionales. Nuestro Presidente de Honor es Su Majestad el Rey, Don Felipe VI.



## **Sobre BANCO ADOPEM [<http://www.bancoadopem.com.do>]**

El Banco de ahorro y Crédito ADOPEM nace en el 2005 con el propósito de incorporar al sistema económico y crediticio formal aquellos sectores sociales más desfavorecidos. El Banco ADOPEM se ha destacado por ser innovador en cuanto a tecnología de crédito, programa de Creación de Empresas y emprendedores, micro seguros, entrega de remesas, productos financieros con remesas y educación financiera para promover la organización de negocios, entre otros.



Banco ADOPEM cuenta con 33 sucursales y una agencia, distribuidas en todo el territorio nacional de República Dominicana. Ha sido galardonada en 2009 por el BID por su excelencia como organización micro financiera al servicio de los más necesitados del país.

### **Sobre Fundación REDDOM [<http://fundacionreddom.org/>]**

Constituida en República Dominicana en 2010, la Fundación REDDOM es una entidad no-gubernamental, sin fines de lucro, comprometida con la promoción del desarrollo económico rural, la adaptación al cambio climático, la sostenibilidad ambiental, la seguridad alimentaria y nutrición en las comunidades rurales en toda la República Dominicana. REDDOM fue creada como un legado de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) a través del proyecto de Diversificación Económica Rural (USAID/RED) implementado por Abt Associates.



### **Sobre La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) [[www.aecid.org](http://www.aecid.org)]**

Creada en 1988, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) cuenta con un equipo de más de 1.300 profesionales dedicados a la reducción de la pobreza en los países más desfavorecidos.



A través de programas y proyectos de cooperación, la AECID dota de asistencia técnica a instituciones de los países socios, así como ayuda presupuestaria, microcréditos, becas y lectorados. Igualmente, facilita formación para los profesionales del desarrollo a través de la financiación de eventos y publicaciones formativas en las que se incluye el presente documento.

# Carta de presentación

Después de varios años de investigación y práctica, Fundación CODESPA y el Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM han logrado diseñar, probar y expandir un producto de crédito capaz de responder a las necesidades financieras del pequeño productor agropecuario en República Dominicana, gracias a la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

A día de hoy, podemos decir con satisfacción que el Agrocrédito es el primer producto financiero ajustado a las particularidades de la pequeña agricultura en el país y que, gracias a ello, hemos logrado la inclusión financiera de más de 15.300 pequeños productores residentes en las provincias más pobres. El Agrocrédito ha permitido que se destinen 11,13 millones de euros a financiar las cosechas que representan el sustento de miles de familias del sector rural.

En República Dominicana, el acceso a financiamiento del pequeño productor ha sido tradicionalmente muy limitado. A la irregularidad del flujo de caja de las cosechas, se suma la falta de garantías reales para respaldar los préstamos, la inestabilidad de los precios, la vulnerabilidad ante los eventos climatológicos, por no mencionar las limitaciones del pequeño productor para hacer frente a plagas y enfermedades que afectaban sus cosechas, o la escasa tecnificación de sus procesos productivos. Todo ello ha contribuido a ahondar la percepción de riesgo que el sector financiero había tenido sobre la financiación del sector agropecuario y, por ende, a la escasa penetración de los préstamos agropecuarios entre los productores en general, y muy especial, entre los más pobres.

La carencia de acceso a servicios financieros adecuados no hace sino ahondar la situación de pobreza de las familias más pobres en el ámbito rural, en su mayoría dependientes de la actividad agropecuaria para sobrevivir: limita el capital de trabajo y los recursos económicos que requiere el pequeño productor para poder realizar las labores y trabajar sus cosechas, renovar sus plantaciones e invertir en tecnología. Todo esto trae como consecuencia una baja productividad, reduciendo sus ingresos y empeorando la precaria situación socioeconómica en la que viven los hombres y mujeres residentes en las zonas rurales de la República Dominicana.

La experiencia que se comparte en la presente publicación `Crédito agropecuario para productores de pequeña escala. El compromiso por las microfinanzas rurales del Banco Adopem y CODESPA´ tuvo como principal objetivo lograr la inclusión financiera de población vulnerable desatendida en el medio rural, donde el 64% de su población es pobre y el 26% indigente, contribuyendo así a su desarrollo económico y humano. El resultado de esta experiencia es el Agrocrédito, que consideramos un hito en el país y un modelo de producto financiero viable, que ha logrado mantener unos niveles de cartera en riesgo del 2.36%, inferiores a los del promedio de productos de todo el sector microfinanciero dominicano en su conjunto.

Compartimos en esta publicación los pasos dados por ADOPEM y CODESPA para diseñar, testar y escalar el producto. Promover créditos a estos productores de pequeña escala residentes en zonas rurales, con predios agrícolas o parcelas con áreas inferiores a dos hectáreas, constituyó para CODESPA y ADOPEM un enorme desafío. Supuso un constante ejercicio de innovación basado en la flexibilidad y la adaptación del producto para responder adecuadamente a las necesidades y particularidades del productor. También, ha sido necesario dedicar e invertir el tiempo necesario en ejecutar pilotos y expandirlo en fases; formar al personal y a los clientes, así como adaptar las políticas, los procesos internos y la tecnología. Podemos decir que la clave del éxito ha estado en tener un objetivo claro, lograr un producto verdaderamente adaptado, gestionar adecuada y proactivamente los riesgos, y tener una marcada vocación de servicio para lograr hacer viable la inclusión financiera de los eslabones más pobres de la economía dominicana.

Esperamos que esta publicación contribuya a la generación de conocimiento y al convencimiento de que es posible que las entidades financieras logren tener indicadores y resultados de calidad en sus portafolios de crédito agropecuario prestando a población vulnerable. De esta forma, las entidades financieras contribuirán no sólo a la expansión de los servicios financieros a nuevos mercados, sino a generar condiciones más adecuadas para la inclusión y el desarrollo socioeconómico de las zonas rurales, de acuerdo con el mandato que arrojan los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Y es que todos, cada uno desde su ámbito de acción, tenemos la responsabilidad de lograr una economía en la que nadie quede atrás.

Atentamente,



José Ignacio González-Aller Gross  
Director General  
Fundación CODESPA



Mercedes de Canalda  
Vicepresidenta  
Banco ADOPEM

# Introducción

El Agrocrédito es el primer producto de crédito agropecuario creado en República Dominicana para responder adecuadamente a las necesidades de financiación y dinámicas productivas de emprendedores agrícolas o pecuarios con altos niveles de pobreza, excluidos del sistema financiero tradicional.

Su desarrollo y lanzamiento han significado un compromiso, por parte de Fundación CODESPA y del Banco ADOPEM, por la inclusión financiera de población vulnerable desatendida en el medio rural, así como un hito en la industria microfinanciera dominicana, al lograr integrar de forma exitosa y sostenible a un gran nuevo mercado: los productores y empresarios agropecuarios de las Micro y Pequeña Empresa (en adelante, MiyPE).

El diseño y desarrollo del Agrocrédito ha sido posible gracias a un importante esfuerzo de innovación y adaptación de los procesos de análisis y concesión de préstamos de Banco ADOPEM, y a una aproximación paulatina a las dinámicas y riesgos de la economía rural.

El éxito del producto, con excelentes niveles de calidad de cartera, ha conseguido romper con los prejuicios históricos acerca de la insolvencia de los clientes agropecuarios por sus bajos recursos y su alta vulnerabilidad ante el clima y los desastres naturales.

Esta publicación pretende compartir con otros profesionales e instituciones de la industria microfinanciera los aprendizajes y retos enfrentados en el desarrollo de este crédito agropecuario con el objetivo de avanzar y seguir promoviendo la oferta de productos y servicios financieros en el ámbito rural para los emprendedores de pequeña escala.

Entre otras cuestiones, la publicación da respuesta a dos preguntas principales: ¿Por qué un banco de éxito como Banco ADOPEM decide entrar en un nuevo mercado como el de la financiación agropecuaria, considerado de alto riesgo? y, ¿cuáles han sido las claves del éxito de esta experiencia?

De cara a dar respuesta a estas cuestiones, la publicación se estructura en cuatro secciones.

En primer lugar, se presenta el Agrocrédito como el primer crédito agropecuario sostenible en la República Dominicana, dirigido a las MiyPE e impulsado desde el sector privado, y se comparte el detalle del perfil y características financieras de los clientes a los que se dirige, así como las principales cifras de cartera del producto agro en el Banco ADOPEM.

Un segundo capítulo presenta el posicionamiento del Banco ADOPEM y la evolución de su experiencia en el sector agropecuario, para contextualizar el por qué un banco de microfinanzas líder en la región latinoamericana decide incursionar en este sector agropecuario con importantes riesgos y características distintas al resto de sus clientes tradicionales.

En el tercer apartado se detallan los principales retos y medidas de control de riesgo que adoptó el banco, haciendo las adaptaciones internas necesarias para afrontar los riesgos externos característicos del sector agropecuario dominicano.

En el capítulo cuatro se presentan los elementos más importantes del proceso de desarrollo y expansión del Agrocrédito, los cuales se consideran las principales claves para haber logrado una cartera de calidad en zonas de alta pobreza y con un producto crediticio de alto impacto dirigido a productores de bajos ingresos.

Para finalizar, se comparten con otros actores las principales conclusiones y desafíos para el futuro, de modo que les sirvan para ilustrar futuras experiencias de desarrollo de productos y servicios financieros similares en otros contextos agropecuarios.

# CAPÍTULO 1

El Agrocrédito: el primer crédito agropecuario sostenible para la Base de la Pirámide dominicana





## 1. El Agrocrédito: el primer crédito agropecuario sostenible para la Base de la Pirámide dominicana

El Agrocrédito es un crédito concedido a personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades agropecuarias de MiyPEs, financiando tanto capital de trabajo como activo fijo.

Este producto crediticio nació con el objetivo de satisfacer adecuadamente las necesidades financieras de los productores y emprendedores agropecuarios con altos índices de pobreza que se encuentran en la Base de la Pirámide (en adelante, BdP) dominicana.

El desarrollo del Agrocrédito fue fruto de la alianza entre Banco ADOPEM y Fundación CODESPA. Ambas entidades compartían el interés por la inclusión financiera de población en situación de pobreza como medio para contribuir a su desarrollo.

La excelencia del Banco ADOPEM en el desempeño de la actividad microfinanciera, sumado a su compromiso social, se unían al conocimiento de CODESPA sobre las dinámicas productivas y las necesidades del sector agropecuario en el medio rural, para generar así la alianza que ha permitido el diseño y expansión del producto Agrocrédito.

Se trataba de un producto sostenible que promovía el desarrollo del sector agropecuario y la inclusión financiera de la base de la pirámide dominicana, gracias al apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).



Entre sus principales características y factores de éxito se destacan:

GRÁFICO 1. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE ADOPEM Y CODESPA

# 1

## INCLUSIÓN SOSTENIBLE

Se trata de una apuesta de ambas instituciones por la inclusión financiera de población subatendida y vulnerable, con un producto adaptado que resulta rentable y sostenible.

# 2

## PRODUCTO PLENAMENTE ADAPTADO

La principal ventaja comparativa del Agrocrédito es que se trata de un producto adaptado al ciclo productivo de las actividades del productor de las MiyPEs agropecuarias, adecuando los planes de pago a la dinámica de ingresos y liquidez del productor. Los montos, plazos y condiciones crediticias varían según los diferentes perfiles de diversificación productiva y de riesgo de los productores.

# 6

## ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RIESGOS

El banco lleva a cabo una aproximación paulatina a la financiación agropecuaria a través de diferentes modalidades de productos y pagos, comenzando por los de menor riesgo y diversificando a medida que se desarrollaban los sistemas y mecanismos de control adecuados que garantizaran el éxito de la financiación rural. A su vez, un estricto control de la calidad de la cartera y de la colocación de los préstamos, basado en el uso de sistemas informáticos y dispositivos móviles y de diversificación de cartera.



# 3

## EDUCACIÓN FINANCIERA

Se ofrecen servicios no financieros complementarios como educación financiera y formación, en aspectos productivos vinculados a la gestión de riesgos de la actividad agropecuaria, reforzando no sólo las habilidades técnicas, sino también la voluntad y capacidad de pago de los clientes.

# 5

## ESPECIALISTAS AGROPECUARIOS

Este producto ha primado un perfil de oficial de crédito con conocimientos y formación específicos en agronomía o veterinaria, que les permite entender la capacidad productiva de los productores y hacer una adecuada valoración del riesgo y gestión del proceso crediticio en todas sus fases.

# 4

## ACCESIBLE A TRAVÉS DE GARANTÍA SOLIDARIA O PRENDARIA

Es un producto accesible para los emprendedores de MiyPEs a través de una garantía solidaria o prendaria y sin necesidad de tener que presentar certificados de titularidad de las parcelas, aspecto que, por lo general, limita el acceso a productos y servicios financieros al pequeño productor rural.

El Agrocrédito ha supuesto una innovación y un hito a nivel de industria microfinanciera en un país como la República Dominicana.

Se trata del primer producto de crédito agropecuario creado en República Dominicana para responder adecuadamente a las necesidades de financiación y dinámicas productivas de emprendedores agrícolas o pecuarios con altos niveles de pobreza, excluidos del sistema financiero tradicional.

La principal ventaja comparativa del Agrocrédito es que considera el ciclo productivo de las diferentes actividades agropecuarias de la micro y pequeña empresa agropecuaria, adecuando los planes de pago a la dinámica de ingresos y liquidez del productor. A continuación, se detallan las principales características del Agrocrédito.



## GRÁFICO 2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL AGROCRÉDITO

### PRESENTACIÓN:

Crédito concedido a personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades agropecuarias, conexas o afines. Se otorga a empresarios agropecuarios de MipYES con el fin de proporcionarles una mejora en sus actividades, y se les financia tanto capital de trabajo como activo fijo.

### ACTIVIDADES FINANCIADAS:

- **Actividades agrícolas:** se busca apoyar los cultivos en lo relativo a compra de insumos, mano de obra y fertilizantes.
- **Actividades pecuarias:** se busca apoyar tanto la compra de animales, insumos, alimento concentrado, medicinas, así como reparación, renovación y adecuación de instalaciones.
- **Otras actividades:** se financiarán otros rubros relacionados a la actividad agropecuaria, siempre y cuando la inversión sea productiva.

### IMPORTE:

Monto oscila entre los 60 USD y los 7.000 USD<sup>1</sup>.

### MODALIDADES DE PAGO:

- **Cuotas periódicas de montos iguales o planes de pago regulares:** se realizan pagos de cuotas fijas mensuales de capital más los intereses.
- **Cuotas estacionales de montos irregulares o planes de pago libre (en adelante, PPL):** el calendario de pagos se adapta a los momentos en los que la familia productora cuenta con mayor liquidez debido a que recoge los frutos de la venta de sus cosechas.
- **Una modalidad de PPL es el pago al vencimiento,** que contempla un solo pago del capital más intereses al final del plazo del préstamo.
- **Cuotas periódicas de montos irregulares:** el cliente puede realizar pagos periódicos mensuales de montos diferentes.

### PERFIL DEL CLIENTE:

Productores agrícolas o pecuarios con altos niveles de pobreza, con edades comprendidas entre los 20 y 70 años, dedicados a la agricultura familiar y que colocan sus excedentes en los mercados locales.

Poseen áreas de menos de 3 hectáreas y se dedican a producir principalmente cultivos de la canasta familiar, como la habichuela o el arroz.

Existen también grupos de productores de banano, cacao, vegetales orientales, mango y otros productos, asociados a cooperativas que venden parte de su producción en el mercado internacional, ya que forman parte de organizaciones certificadas de comercio justo y/u orgánico.

<sup>1</sup> Tipo de cambio utilizado en el documento a 1 de abril de 2017: 47,32 DOP/USD o 0,02USD/DOP. Fuente: XE.com



**Agrocrédito: premiado por  
el BID por su Innovación  
Financiera y Empresarial  
en el año 2017**

El Banco Interamericano de Desarrollo, y su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), ha otorgado al Banco ADOPEM el Premio Interamericano a la Innovación Financiera y Empresarial 2017, en su Categoría Servicio Financiero al Pequeño Productor.

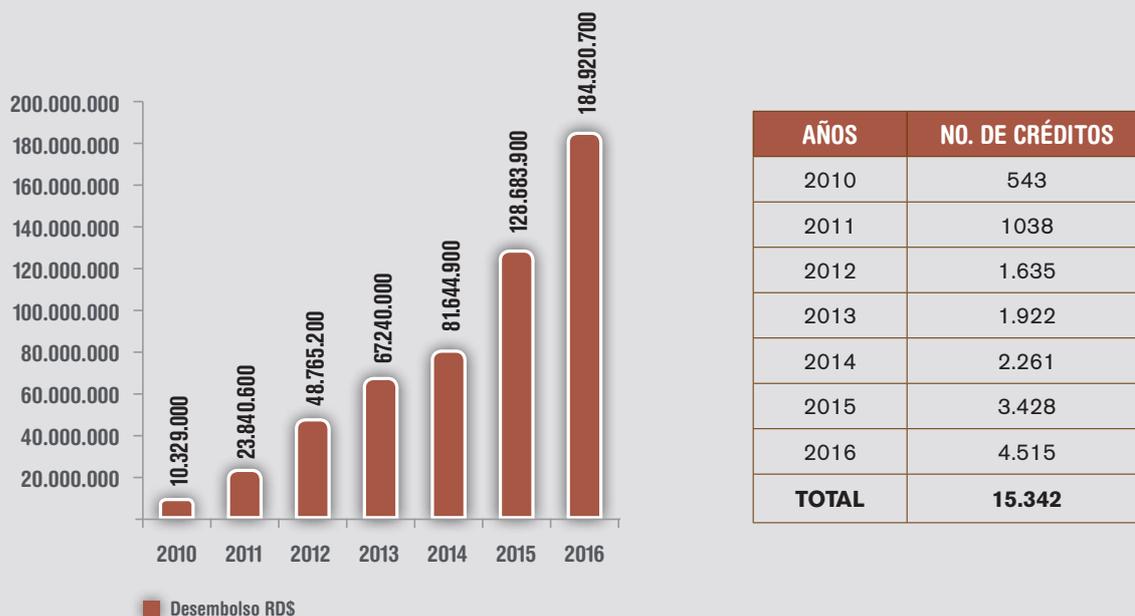
Desde que se diseñó en 2010, el Agrocrédito ha tenido una evolución muy positiva, llegando a otorgar más de 15 mil créditos en seis años y con una cartera activa de 152.579.719 pesos dominicanos a cierre de 2016. El 23% de estos créditos agropecuarios son otorgados a las mujeres y la tasa de morosidad del producto es inferior a la de otros productos del Banco.

TABLA 1. AGROCRÉDITO EN CIFRAS<sup>2</sup>



2 A cierre de 2016.

GRÁFICO 3. EVOLUCIÓN DEL AGROCRÉDITO: MONTOS DESEMBOLSADOS EN RD\$ Y NÚMERO DE CRÉDITOS



Fuente: elaboración propia a partir de información del Banco ADOPEM





Diana sólo necesitaba  
que le dieran una oportunidad.  
Luego ella puso el resto...

“Nunca pensé que  
podría conseguir todo  
lo que tengo ahora.  
Mi sueño ahora es  
comprar otra parcela  
y poder seguir dándole  
lo mejor a mi familia”.



## DIANA CÉSPEDES, UNA LUCHADORA DE SUEÑOS

“Me casé hace ya 30 años. Muy joven ya que en mi país cuanto más pobre eres, antes te casas para empezar a volar. Ahora tengo tres hijos y dos nietos”. Ahora, dos de sus hijos están haciendo estudios universitarios y la más pequeña estudia en la escuela, pero ella nunca pensó que iba a poder ofrecerles esa oportunidad. “Éramos pobres, muy pobres. Mi marido se iba todos los días a buscar trabajo de jornalero. Yo era vendedora ambulante; vendía pan de batata. Salía a vender y allí mismo comíamos; lo que podíamos”. Se le quiebra la voz, se le llenan los ojos de lágrimas al recordar aquella época. A mí se me estremece el corazón. Veo a una madre de familia con las mismas preocupaciones que las mías. Solo piensa en sus hijos; en poder darles lo mejor... y entre ella y el marido solo conseguían un tercio del salario mínimo. “Yo a veces salía a vender y lloraba... lloraba mucho... había días que no teníamos para comer”.

Pero, de repente, la vida le dio una oportunidad. “Vino un señor a decirme que estaban dando microcréditos a las mujeres. Yo le dije que yo no podía, que no tenía cualificación para ello. Que yo nunca había pedido nada prestado a nadie. Que no tenía cómo pagarlo, que además tenía tres hijos. Pero él insistió, diciéndome que me pasara por la oficina.”

Diana dudó mucho pero al final se animó y fue a la oficina. Le ofrecieron un microcrédito adaptado a su realidad, a sus necesidades, a los plazos en los que ella podía devolverlo. Volvió a su casa llena de esperanza y fue a buscar a su padre: “Papá necesito que seas mi garante ya que voy a pedir un préstamo”. Su padre no dudó y le apoyó en su nuevo camino.

A partir de este momento, su vida se llenó de ilusión y fuerza. Diana es una mujer que le planta cara a las dificultades de la vida y tiene una gran perseverancia y esfuerzo para superarlas. Actualmente trabaja con su marido y ha podido contratar a tres familiares. Todos ellos recogen semanalmente unas 20 cajas de guineo, que vende a un precio aproximado de USD 10. Ya ha recibido cuatro préstamos y dice que ella no empieza con uno nuevo hasta que no termina de pagar el otro. “Ahora trabajamos en nuestras tierras plantando banano y pudimos comprar una barca para pescar. La barca se la llevaron las tormentas Olga y Noel pero voy a pedir otro préstamo para poder comprar otra”.

Diana cree que otra de las cosas que le ha ayudado a salir adelante es el formar parte de una pequeña cooperativa. Los productores se han unido para poder compartir experiencias y poder acceder a mejores condiciones a la hora de comercializar sus productos: “Los productores hicimos un grupo para poder ayudarnos los unos a los otros. CODESPA nos ha apoyado enseñándonos a organizarnos, a reunirnos, a pensar si las técnicas de cultivo que usamos son las más convenientes, a negociar con los comerciantes, a llevar nuestras cuentas, a cómo gastar dinero. CODESPA me ha ayudado a soñar. Nunca pensé que podría conseguir todo lo que tengo ahora. Mi sueño ahora es comprar otra parcela y poder seguir dándole lo mejor a mi familia”.



# CAPÍTULO 2

## BANCO ADOPEM. El balance entre la rentabilidad y la inclusión financiera





## 2. Banco ADOPEM. El balance entre la rentabilidad y la inclusión financiera

El Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM representa un ejemplo de transparencia, filosofía de servicio y desarrollo institucional en República Dominicana, siendo también una entidad microfinanciera de referencia en la región latinoamericana tras haber demostrado que se pueden tener elevados índices de rentabilidad y, al mismo tiempo, mantener un fuerte compromiso social con los segmentos de más bajos ingresos.

La organización comenzó a operar como Banco de Ahorro y Crédito en el año 2005. Hasta ese año, y desde la creación en 1982 de ADOPEM ONG – entidad que lo impulsó-, el actual Banco ADOPEM había operado como entidad no regulada. El año 2005 fue el primer año que la actividad crediticia se llevó a cabo a través del Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM como entidad financiera regulada, especializada en el mercado de la micro, pequeña y mediana empresa. Un año después, en 2006, Banco ADOPEM se consolidó como institución financiera modelo.

*ADOPEM ONG (Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, Inc.) surge en 1982 fruto del esfuerzo de un conjunto de mujeres profesionales preocupadas por las condiciones de pobreza en que vivía una gran cantidad de mujeres de escasos recursos. Nace con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la mujer dominicana y su familia a través del crédito y la capacitación.*

*Actualmente la mayor actividad de ADOPEM ONG se desarrolla en el Centro de Capacitación, el cual implementa programas formativos, proyectos y actividades dirigidos principalmente a las mujeres, jóvenes y personas del sector de la Micro y Pequeña empresa que se encuentran en condiciones vulnerables.*

Desde ADOPEM ONG se colabora estrechamente con Banco ADOPEM a través de la realización de formaciones para la capacitación financiera de los clientes de productos como el Agrocrédito.

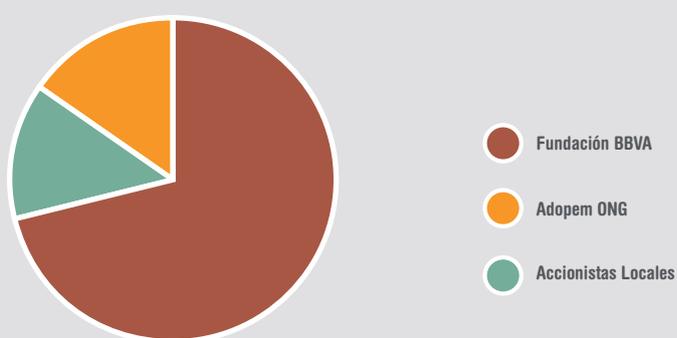
En el año 2012, la Fundación Microfinanzas del BBVA adquirió el Banco ADOPEM con el objetivo de integrarlo junto con las otras entidades microfinancieras de América Latina, dando lugar así al principal grupo microfinanciero de la región. La adquisición supuso para Banco ADOPEM una inyección importante de capital, así como un enriquecimiento en conocimientos, experiencia y tecnología innovadora.

Banco ADOPEM fue reconocido con el Premio de Excelencia en Liderazgo que otorga el Banco Mundial de la Mujer, y el premio Argentarium por ser la mejor entidad financiera en realizar iniciativas de educación financiera e inclusión bancaria durante el año 2015.

En el año 2016, Banco ADOPEM estaba ya presente en todas las provincias del país y atendía a sus 390.199 clientes a través de una red de 1.393 empleados, 74 sucursales y 135 subagentes bancarios, habiéndose convertido en una institución financiera de referencia orientada a impulsar las finanzas productivas responsables.

En marzo de ese año, el banco registró una participación de 0,57% del total de activos del sistema financiero y se posicionó como el banco de ahorro y crédito con mayor tamaño (23,30%) frente a sus pares principales de mercado. Sus microcréditos son otorgados mediante el uso de las tecnologías de préstamos individuales (94.15%) y grupos solidarios (5.85%) (Fitch Ratings 2016).

GRÁFICO 4. COMPOSICIÓN ACCIONARIAL DE BANCO ADOPEM



Fuente: Banco Adopem

Banco ADOPEM ocupaba la primera posición entre las Instituciones Microfinancieras de América Latina y El Caribe con la mejor calificación a escala internacional en desempeño institucional y social, siendo la única entidad microfinanciera que ha alcanzado este nivel<sup>3</sup>.

**Banco ADOPEM es considerada una entidad referente en el sector microfinanciero mundial, triple ganador regional consecutivo del Premio a la Excelencia en Microfinanzas en América Latina y El Caribe otorgado por el BID<sup>4</sup>.**



<sup>3</sup> Economía y Negocios 2016. Reconocen ADOPEM por buenas prácticas. Finanzas. Listín Diario. <http://www.listindiario.com>.

<sup>4</sup> Fundación BBVA Microfinanzas. <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/entidades/banco-de-ahorro-y-credito-adopem/>

Entre el perfil de cliente y el tipo de productos que ofrece Banco ADOPEM, destaca:

**TABLA 2. ADOPEM EN CIFRAS A 2016**



A cierre del año 2016, el nivel de solvencia del banco se situó en 15,90% (superior al requerido por las Autoridades Monetarias) y contaba con un índice de morosidad, de acuerdo a la SIB, de 2,84%, y en la cartera en riesgo mayor a 30 días de 3,66%, cifras que lo mantienen dentro de los mejores del Sistema Financiero. Obtenía la calificación Alfa más (a+) según MicroRate, calificadora que evalúa el desempeño y el riesgo en las instituciones microfinancieras (IMF).

En 2017, Fitch Ratings mejoró la calificación nacional de largo plazo de Banco ADOPEM a AA-(dom), con respecto a A+(dom) en 2016, así como la calificación de corto plazo a F1+(dom), con respecto a F1(dom) en 2016.

En el periodo 2007 – 2017 se desembolsaron más de 8.800 millones de USD en préstamos productivos, con un monto promedio de crédito vigente de aproximadamente 592 USD.

<sup>5</sup> Fundación BBVA Microfinanzas. Noticias a 31 de mayo de 2017. <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/entidades/banco-de-ahorro-y-credito-adopem/>

<sup>6</sup> El Día. Economía y finanzas a 18 de julio de 2017. <http://eldia.com.do/banco-adopem-afirma-37-de-sus-clientes-supera-la-pobreza/>

### **Fitch Ratings 2016<sup>7</sup>**

*La mayor fuente de riesgos de Banco ADOPEM proviene de la cartera de préstamos, la cual representaba el 82% de los activos a marzo de 2016.*

*El banco cuenta con el Departamento de Riesgo Integral, creado en 2010 con el apoyo de Banco Europeo de Inversiones (BEI) y fortalecido con el apoyo de la FMBBVA, el cual se encarga de administrar los riesgos de crédito y operacional.*

*Para abordar el riesgo derivado del grado de informalidad de los negocios y la falta de historial financiero de los clientes, la entidad cuenta con un equipo experimentado de asesores de negocios que visitan a cada uno de los posibles clientes, con el fin de reunir toda la información relevante para el análisis del crédito, con base en parámetros previamente definidos.*

**Banco ADOPEM registró unos 58 mil nuevos emprendedores en 2016, de los cuales el 90% de ellos está en situación de pobreza o vulnerabilidad.**

A lo largo de su desarrollo y evolución, Banco ADOPEM ha permanecido fiel a sus orígenes, con una fuerte vocación social. En pleno proceso de crecimiento y avance, la institución financiera se lanza hacia un mercado considerado como de alto riesgo y considerablemente desconocido, como es el mercado agropecuario.



<sup>7</sup> Fitch Ratings 2016. Banco de Ahorro y Crédito Adopem, S.A. Informe de Calificación. <https://arg-ssl-odsoluciones.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/08/ADOPEM-2.pdf>

Banco ADOPEM abordó el reto de incursionar en el área rural y el sector agropecuario de la mano de Fundación CODESPA, y tras un largo proceso de análisis, pilotaje y ajustes, la institución microfinanciera consolidó el Agrocrédito dentro de su cartera de productos crediticios, demostrando que es posible y rentable ofrecer crédito a productores situados en la Base de la Pirámide (BdP) dominicana si se tienen en cuenta los factores de riesgo, las necesidades y las características de este tipo de clientes. El dato que lo demuestra es un nivel de riesgo de la cartera agropecuaria significativamente inferior al nivel de riesgo de la cartera rural.

**El nivel de riesgo de la cartera agropecuaria de Banco ADOPEM en 2016 es inferior en un 8% al nivel de riesgo de la cartera rural.**

Fuente: Banco ADOPEM, 2016

Desde su creación, el Agrocrédito ha supuesto una puerta de entrada a una mayor innovación social por parte de ADOPEM hacia el ámbito agropecuario. Su puesta en práctica promovió una dinámica de innovación dentro del banco que ha servido de plataforma para explorar y generar nuevos productos financieros orientados a la población agropecuaria.

Por un lado, el acercamiento a los productores pobres ha supuesto que estos hayan visto abiertas las posibilidades de ser parte del sistema financiero, y se haya producido un aumento de la demanda de financiamiento. Por el otro, Banco ADOPEM se ha abierto más a la innovación aprovechando tanto la curva de aprendizaje que el proceso del Agrocrédito supuso, como un mayor conocimiento de las dinámicas del sector agropecuario.

Todo esto ha llevado a explorar nuevos productos financieros, generándose iniciativas dentro del banco que han llevado al diseño de subproductos a partir del Agrocrédito. Entre ellos, se destacan:

- **Eco crédito:** un producto que busca premiar e incentivar actividades agropecuarias medioambientalmente sostenibles, como cultivos orgánicos o buenas prácticas agropecuarias.
- **Agropyme:** dirigido a productores agropecuarios con empresas de mayor tamaño y con necesidades de financiación mayores, este producto se diseñó para atender a aquellos productores que a partir del Agrocrédito fueron evolucionando, con ánimo de atender sus necesidades de forma más acorde a su crecimiento. Con este producto financiero, los productores pueden invertir en activos fijos.
- **Agromujer ADOPEM:** crédito específicamente diseñado para mujeres emprendedoras. Busca empoderar a la mujer que tiene una actividad económica independiente a la del hombre, dotándola de oportunidades para participar en el sostenimiento económico de la unidad familiar.



# CAPÍTULO 3

## Consideraciones estratégicas para la incursión en el crédito agropecuario





### 3. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA INCURSIÓN EN EL CRÉDITO AGROPECUARIO

El interés del Banco ADOPEM por incursionar en las zonas rurales de República Dominicana fue consecuencia natural de la filosofía y vocación de servicio del banco, que ha trabajado desde su origen por estar presente en zonas con altos niveles de pobreza y por atender las necesidades de financiación de los sectores más vulnerables. La búsqueda de objetivos sociales es, además, una tendencia creciente en la industria microfinanciera global, y la incursión en el ámbito rural y agropecuario es coherente para posicionarse en esta dirección.

La decisión de desarrollar el crédito rural y de manera más específica el crédito agropecuario respondió por tanto fundamentalmente a su compromiso social e interés en contribuir al desarrollo del país.

No obstante, la decisión se materializó teniendo muy presente la necesidad de enfocarlo y desarrollarlo bajo criterios de negocio que estuviesen alineados con los objetivos económicos y estratégicos de la institución.

En un primer momento, para tomar y ejecutar la decisión de entrar en el mercado rural con un producto agropecuario, desde Banco ADOPEM, con el apoyo de Fundación CODESPA, se analizaron y tuvieron en cuenta tres elementos: la pobreza rural y los retos externos intrínsecos al sector agropecuario del país, así como los desafíos internos para integrar un producto financiero con características muy diferentes propias del contexto rural y agropecuario.

El conocimiento y valoración de cada uno de estos elementos permitió su incorporación al proceso crediticio para, a través de distintas medidas y acciones, lograr ajustar y adaptar el proceso a las nuevas necesidades y nuevos clientes.

A continuación, se detalla cada uno de los elementos que Banco ADOPEM analizó con detalle para el diseño del Agrocrédito.



### 3.1. LA POBREZA RURAL Y EL CONTEXTO AGROPECUARIO DEL PAÍS

República Dominicana tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,715, (considerado como desarrollo humano alto), una renta per cápita de 14,787 USD (13.900 €<sup>8</sup>) y un índice de Gini del 0,46. A pesar de ser una de las economías con mayor crecimiento en América Latina<sup>9</sup> el 32% de la población se encuentra por debajo del umbral de la pobreza, y casi un 6% en situación de pobreza extrema (PNUD). Todo ello se acentúa y concentra en el ámbito rural, siendo la pobreza rural uno de los mayores desafíos del país.

De manera específica en las provincias en las que se implementó el Agrocrédito, la prevalencia de la pobreza es mucho mayor que el estimado promedio para el país. En estas zonas, el 64,4% de la población se encuentra en situación de pobreza y el 26,2% en situación de pobreza extrema, como se observa en la tabla a continuación. Incluso en algunas provincias como Elías Piña, el 83% de la población es pobre y más del 50% vive en condiciones de pobreza extrema.

En zonas con altos niveles de pobreza se da una bancarización más lenta y existen menos presencia de instituciones que ofrezcan servicios financieros. Por otro lado, las provincias más pobres suelen dedicarse a la producción agropecuaria, como medio de sustento. Por tanto, para hablar de desarrollo en estas provincias, es necesario hablar de desarrollo agropecuario.

**TABLA 3. NIVELES DE POBREZA E IDH EN LA ZONA DE IMPLEMENTACIÓN DEL AGROCRÉDITO**

PROVINCIAS EN LAS QUE SE IMPLEMENTÓ EL AGROCRÉDITO	% DE POBREZA	% DE POBREZA EXTREMA	IDH
Elías Piña	83,2%	50,1%	0,291
Pedernales	74,6%	44,6%	0,285
Bahoruco	74,5%	33,5%	0,356
Independencia	72,9%	34,5%	0,376
El Seibo	70,7%	32,8%	0,389
Monte Plata	70,1%	22,4%	0,435
Barahona	65,3%	26,8%	0,419
Azua	65,2%	24,4%	0,400
San Juan	63,0%	24,5%	0,430
Hato Mayor	62,4%	21,7%	0,456
San José Ocoa	61,7%	22,4%	0,488
Monte Cristi	61,3%	23,5%	0,450
Valverde	56,3%	18,7%	0,448
Dajabón	53,9%	15,9%	0,442
Santiago Rodríguez	48,3%	11,6%	0,484
Peravia	46,7%	11,3%	0,419
Promedio zona	64,4%	26,2%	0,411
Promedio nacional	32,1%	5,8%	0,7000
Comparación	100,6%	351,1%	-41,36%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Oficina de Desarrollo Humano (ODH). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo República Dominicana.

8 Tipo de cambio a 1 de abril de 2017. [www.XE.com](http://www.XE.com).

9 Durante los años 2014 y 2015 fue la economía que más creció a un promedio anual de 7.2% (PNUD)

**En zonas con altos niveles de pobreza se da una bancarización más lenta y existen menos presencia de instituciones que ofrezcan servicios financieros. Por otro lado, las provincias más pobres suelen dedicarse a la producción agropecuaria, como medio de sustento. Por tanto, para hablar de desarrollo en estas provincias, es necesario hablar de desarrollo agropecuario.**

Paralelamente, el sector agropecuario en República Dominicana tiene especial importancia en términos sociales y económicos, ya que genera el 16% de la fuerza laboral y su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) es del 8%. En el país, hay más de 320.000 unidades productivas agropecuarias y alrededor de 260.000 productores agropecuarios que trabajan en un área de 2,6 millones de hectáreas aproximadamente (Oficina Nacional de Estadística de República Dominicana, 2015).

El sector agropecuario ha experimentado una tasa de crecimiento del 3,1% en los últimos 20 años, presentando diversos desarrollos productivos, competitivos e innovadores, agrícolas y pecuarios. Asimismo, se está produciendo una evolución en la dinámica productiva agropecuaria dominicana que está permitiendo al sector integrarse de forma más eficiente en los mercados globales, así como en el propio mercado nacional.

Hay una tendencia, y a su vez una necesidad, hacia la diversificación de productos y mercados de exportación, el uso de nuevas tecnologías de producción y riego, nuevas variedades de semillas, o la incorporación de la generación de valor agregado a los productos, entre otros. En este contexto, la promoción de la inclusión financiera y el apoyo al sector agropecuario son una herramienta clave para generar empleo e impulsar un desarrollo económico que disminuya los niveles de pobreza.

Tradicionalmente, la financiación para el sector agropecuario era provista principalmente por el Banco Agrícola, pero con un alcance insuficiente para satisfacer todas las necesidades del sector y sin llegar a los productores más pobres.

Por su parte, las instituciones microfinancieras más importantes mantenían la oferta de servicios fundamentalmente concentrada en zonas urbanas, dirigida a negocios de servicios y comercio y, por tanto, no adaptados a las necesidades del sector agropecuario.



### **Perfil de clientes del crédito Agropecuario**

*En su mayoría, son productores agrícolas y pecuarios con altos niveles de pobreza, con edades comprendidas entre los 20 y 70 años, dedicados a la agricultura familiar y que colocan sus excedentes en los mercados locales.*

*Poseen áreas de menos de 3 hectáreas y se dedican a producir principalmente cultivos de la canasta familiar, como habichuela o arroz.*

*Existe también un grupo de productores de banano y café asociados a cooperativas que venden parte de su producción en el mercado internacional, formando parte de organizaciones certificadas de comercio justo y/o orgánico.*

*Entre las problemáticas a las que se enfrentan, se encuentran: la baja productividad de las parcelas, la alta vulnerabilidad de la población ante riesgos naturales, fluctuaciones y bajos precios, ausencia de acceso a servicios financieros, reducida inversión pública en el sector o limitada cultura financiera y de gestión, entre otros.*

### 3.2. RIESGOS EXTERNOS INTRÍNSECOS DEL CONTEXTO AGROPECUARIO

La incursión en mercados rurales y, particularmente, en el sector agropecuario implica para una entidad microfinanciera entender y gestionar una serie de riesgos vinculados a la propia naturaleza y circunstancias de la actividad agropecuaria.

En este sentido, los cuatro riesgos externos más importantes a considerar se resumen en:

- **Exposición al clima y los fenómenos climatológicos extremos:** la actividad agropecuaria dominicana está altamente expuesta a efectos climatológicos extremos durante aproximadamente seis meses al año.
- **Variabilidad de precios:** la volatilidad de los mercados y la variabilidad de precios pueden generar pérdidas y desbalances en las posibilidades de comercialización de los productores y emprendedores de las MiyPEs agropecuarias.
- **Elevados costes de transacción por la dispersión geográfica de los productores:** la dispersión geográfica es uno de los elementos limitantes para atender las zonas rurales, dada la dispersión de la demanda y los altos costes que puede representar.



- **Limitada cultura y experiencia de crédito:** el cliente agropecuario medio de Banco ADOPEM es una persona con mayores niveles de pobreza que otros clientes de otros productos y servicios. Se trata de una persona de escasos recursos, de muy bajo nivel educativo y que no ha recibido previamente ningún crédito formal. El acercamiento y trabajo con este nuevo perfil supuso un reto en cuanto al modelo de educación y sensibilización sobre gestión y responsabilidad financiera.

Para hacer frente a estos riesgos, Banco ADOPEM llevó a cabo una serie de medidas de prevención y control que se detallan a continuación:

- Para gestionar el impacto de los riesgos climatológicos es fundamental **conocer las dinámicas productivas y de recuperación de los productores frente a los desastres naturales y diseñar mecanismos de contingencia**. Al respecto, desde ADOPEM se llevaron a cabo labores de sensibilización y capacitación a los productores sobre los efectos del cambio climático en sus plantaciones y cultivos, y sobre las medidas a utilizar para reducir su exposición al cambio climático y a los fenómenos extremos asociados. Asimismo, ante cualquier eventualidad, se realizó un seguimiento y acompañamiento cercano para conocer cuál era la situación de los distintos clientes y cómo les afectaban los fenómenos climatológicos.
- Lograr minimizar el riesgo derivado de la variabilidad de precios requiere tener un **profundo conocimiento de los rubros y épocas de siembra, las épocas de mayor acceso al mercado y las épocas con menos incidencia de plagas y enfermedades**. Conocer lo anterior y anticipar las épocas de menor volatilidad de precios permite ajustar la financiación en esas épocas como vía para diluir los riesgos y dar sostenibilidad y rentabilidad al producto crediticio. En este sentido, tal y como se explica a continuación, contar con oficiales de crédito con experiencia agropecuaria fue un elemento determinante.
- **La reducción de los costes de transacción se abordó dotando canales de distribución adicionales** que mejorasen la accesibilidad de los solicitantes de los servicios financieros, no solamente para los productores agropecuarios, sino también para las microempresas de comercio, servicio y/o producción de las zonas rurales. Aunque el potencial de estas microempresas era menor que en las zonas urbanas, también requerían de apoyo y financiación para desarrollarse. El trabajo realizado generó la implementación de canales de distribución a través de:
  - **El establecimiento de subagentes bancarios** que se encontrasen cerca de las zonas de producción, facilitando tanto los pagos de cuotas de los clientes y la solicitud de créditos, como el desarrollo de relaciones de confianza entre la entidad financiera y los clientes.
  - **La utilización de los Dispositivos Electrónicos Móviles (DEM)**, que permitían hacer los análisis de crédito in situ y poder pactar con los clientes las mejores opciones de planes y formas de pago en ese mismo momento. Adicionalmente, los DEM otorgaban un alto nivel de autonomía a los Oficiales de Negocio, que reducían la necesidad de desplazarse a la oficina y así poder estar más tiempo en campo, mejorando por tanto la eficiencia de su trabajo.



*El uso de dispositivos móviles dio lugar a un proceso totalmente sistematizado que implica un mayor control, eficiencia y agilidad en la colocación y gestión de los créditos.*

### 3.3. RETOS INTERNOS PARA LA INNOVACIÓN Y LA ADAPTACIÓN

El diseño, desarrollo e implementación de un producto crediticio agropecuario exitoso supone una innovación y un hito a nivel de industria microfinanciera en un país como la República Dominicana. Consecuentemente para Banco ADOPEM supuso un gran reto y un esfuerzo de innovación en sus procesos de gestión interna, conllevando el Agrocrédito tres grandes desafíos:

- **Adaptación de políticas y procesos internos:** La introducción del Agrocrédito en el Banco ADOPEM suponía un proceso de adaptación de las políticas, reglamentos, procesos y procedimientos de gestión crediticia hasta entonces utilizados por el banco, así como ajustes de la estructura operativa.
- **Adecuación tecnológica:** la incursión en el sector rural implicaba una metodología específica para el sector que requería el desarrollo e implementación de la tecnología en el sistema de información del Banco ADOPEM. Se requería, por tanto, un proceso de adaptación tecnológica de los dispositivos móviles y los programas informáticos a las versiones y requerimientos del producto agropecuario en sus cuatro distintas modalidades.



- **Selección y formación de Oficiales de Negocio:** contar con Oficiales de Negocio preparados al contexto agropecuario era un elemento fundamental para lograr el éxito del producto, pues la valoración de la capacidad productiva del pequeño productor, así como el seguimiento y acompañamiento del cliente son clave para controlar y minimizar el riesgo.

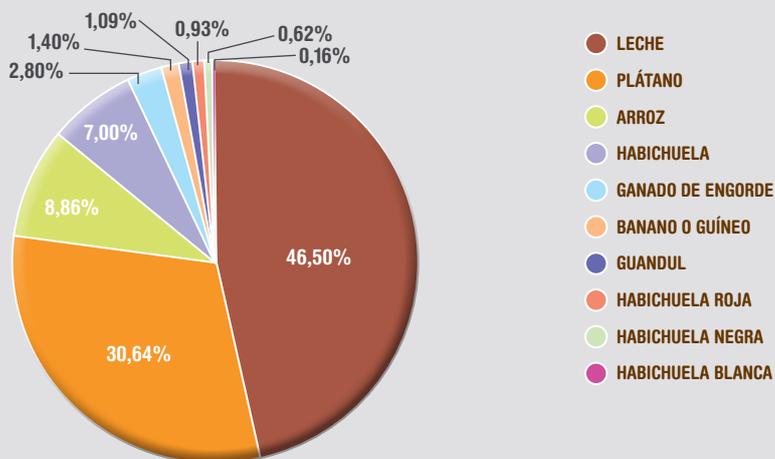
Si bien inicialmente se valoró que los Oficiales de Negocio de créditos ya contratados manejasen también el crédito agropecuario, dadas las particularidades de la cartera agropecuaria y la nueva metodología crediticia, se evidenció que se necesitaba un perfil específico que conociese bien el sector agropecuario en cada zona, siendo estos ingenieros, técnicos agropecuarios y veterinarios, en vez de perfiles financieros.

Para abordar los distintos retos internos para el desarrollo del Agrocrédito, Banco ADOPEM llevó a cabo una serie de medidas de previsión y prevención de distintos tipos:

- Una **metodología crediticia adecuada y plenamente adaptada** que aunque no eliminaba los riesgos de la cartera de préstamos por completo, sí los abordaba y acotaba, incorporando y teniendo en consideración la dinámica y adversidades a las que están expuestas las unidades productivas agropecuarias. Al respecto, las políticas de diversificación fueron clave, e implicaron prácticas como:
  - Diversificar y limitar la concentración en determinados rubros y determinadas zonas.
  - Ampliar la dispersión geográfica de la cartera, así como de los tipos de créditos y plazos.
  - Controlar los rubros que se financian en las distintas épocas del año.
  - Diversificar la cartera comercial-agropecuaria que gestionaba los oficiales de negocio rurales, siendo esta 60% comercial y 40% agropecuaria para controlar el riesgo (aunque en zonas tradicionalmente agropecuarias, como San Juan, el reparto fue de más de un 50% en cartera agropecuaria).

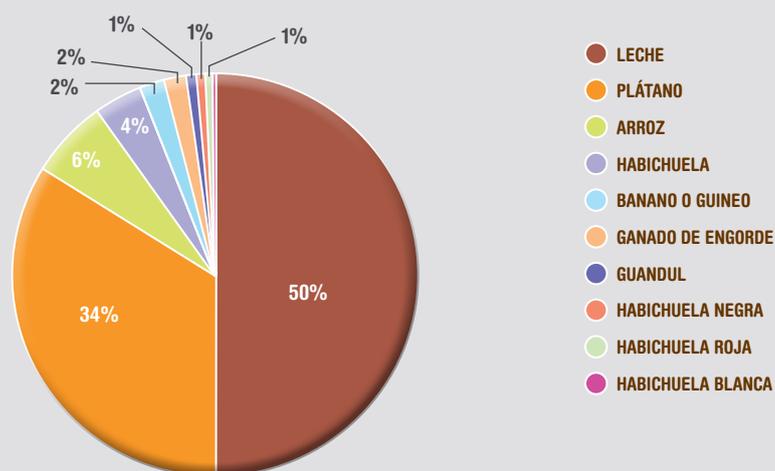


GRÁFICO 5. DIVERSIFICACIÓN DE CRÉDITOS POR RUBRO PRODUCTIVO EN 2016.



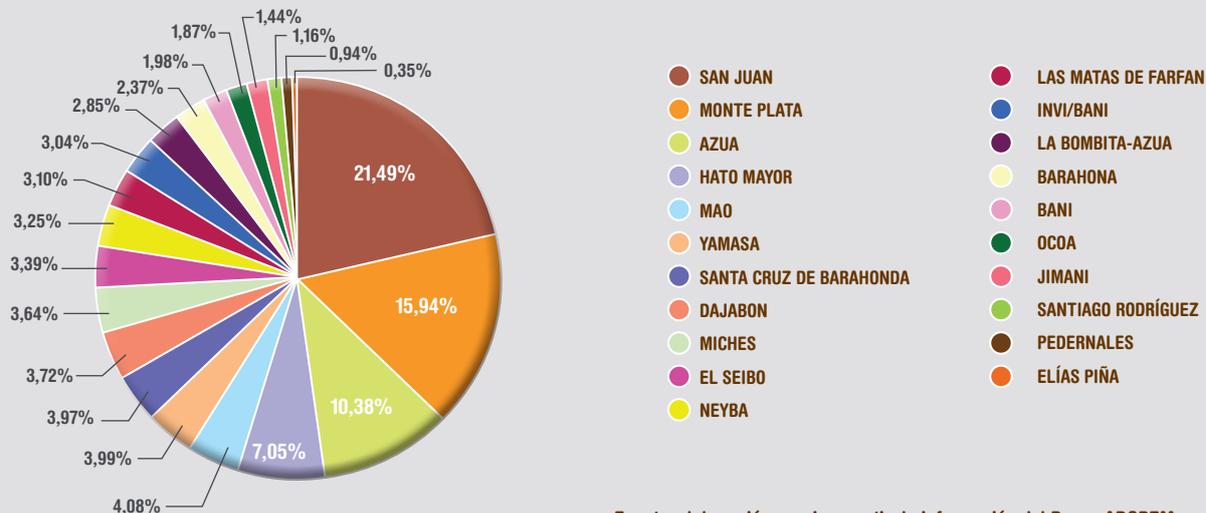
Fuente: elaboración propia a partir de información del Banco ADOPEM.

GRÁFICO 6. DIVERSIFICACIÓN DE DESEMBOLSOS POR RUBRO EN 2016.



Fuente: elaboración propia a partir de información del Banco ADOPEM.

GRÁFICO 7. DIVERSIFICACIÓN DE CRÉDITOS POR ZONA EN 2016.



Fuente: elaboración propia a partir de información del Banco ADOPEM.

- La **formación y capacitación de los clientes** constituyó una medida fundamental para abordar la falta de educación financiera y experiencia crediticia de los productores. En relación a los créditos más novedosos y con fórmulas de pago irregulares, además de la fuerte sensibilización sobre la dinámica y deber de repago, fue particularmente importante llevar a cabo un seguimiento cercano.
- Para abordar los cambios en la metodología y gestión crediticia, se llevó a cabo una detallada **revisión y adaptación de los procesos y procedimientos**, y se desarrollaron **nuevos reglamentos** para las distintas partes del proceso crediticio. Desde los procedimientos para la evaluación y concesión de crédito, hasta la gestión de caja, con el objetivo, por ejemplo, de ajustar los procesos de entrega y recepción de efectivo a los nuevos calendarios. Para ello, fue crítica la **capacitación de todos los empleados** que formaban parte de la cadena de crédito, desde el trabajador de campo hasta el trabajador de oficina, así como su interés y buena disposición hacia el cambio.



- La **adaptación de los sistemas tecnológicos** se abordó a través de tres tipos de acciones:
  - Entendimiento del nuevo concepto. El primer paso fue que el departamento tecnológico estuviese familiarizado con el nuevo crédito agropecuario y sus características propias y distintas respecto a los créditos microempresariales que formaban parte de la cartera tradicional de Banco ADOPEM (con distintos plazos de pago, análisis de riesgos y toma de datos).
  - Integración con el sistema existente. Se hizo un importante esfuerzo para integrar las nuevas necesidades en el sistema que ya existía, para reutilizar lo que ya había y que impactase lo menos posible en los mecanismos utilizados por los Oficiales de Negocio.
  - Procesos de ajuste. El hecho de que fuese un proceso de desarrollo a través de pruebas piloto e incorporación de nuevos productos progresivamente (es decir, diferentes modalidades de pago) , fue un proceso de adaptación que implicó que tuviesen que hacerse frecuentes cambios conforme se desarrollaban estos nuevos tipos de Agrocrédito, se realizaba su pilotaje, y se ajustaban los procesos y productos según los resultados de los pilotos.
- El reto de contratar profesionales del sector con experiencia se abordó a través de un **acercamiento a las universidades e instituciones técnicas con formación agropecuaria**, donde se encontraron **jóvenes técnicos con formación e interés por el mundo rural**. La capacitación se realizó a través de un equipo especializado que se desplazó a las zonas para la formación teórico-práctica.

Se definió un perfil de Oficial de Negocio orientado hacia jóvenes con formación agropecuaria (egresados o cursando la carrera en la universidad o institución técnica), que conociesen y a los que les gustase el mundo rural, y con capacidad para ser formados en la parte tecnológica y financiera de la gestión de la metodología crediticia. A partir de ahí, el proceso de selección y formación de oficiales fue muy variado dependiendo de la zona. En zonas del país en las que el sector agropecuario suponía un importante rubro económico, fue más sencillo encontrar personal con conocimientos y experiencia en agricultura o producción ganadera, mientras que en las zonas con menos peso del agro, el número de jóvenes con formación en temas agropecuarios fue mucho menor, y en ocasiones se tuvo que optar por contratar a jóvenes de otras carreras.

En los casos en los que el Oficial de Negocios no contaba con formación agropecuaria, el desafío de formación fue mucho más intensivo en tiempo y conceptos. Además de los aspectos metodológicos del producto financiero, la parte más complicada la constituía la formación agraria y ganadera, es decir, el aprendizaje de rubros productivos, técnicas de producción, características del suelo, épocas de siembra y cosecha, entre otros.



# CAPÍTULO 4

## Claves de éxito del proceso de desarrollo del agrocrédito





## 4. CLAVES DE ÉXITO DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL AGROCRÉDITO

El proceso de diseño e implementación del Agrocrédito fue un proceso analítico y progresivo, en el que se dedicó el tiempo necesario a conocer el sector y el mercado, así como a desarrollar y ejecutar la implementación del producto de forma progresiva. Este análisis e investigación, junto a la amplia experiencia de Banco ADOPEM y CODESPA en los sectores financiero y agropecuarios, generaron el marco propicio y necesario para que el desarrollo del Agrocrédito haya resultado exitoso.

De manera específica, cuatro elementos dentro de este proceso destacan como claves del éxito:

1. Diseño de un producto relevante, demandado y adaptado.
2. Ejecución de pilotos y expansión en fases.
3. Formación del personal y de los clientes.
4. Gestión de la información y adecuación de las políticas internas de gestión de operaciones y riesgo.

### 4.1. PRODUCTO RELEVANTE, DEMANDADO Y ADAPTADO

El éxito del producto Agrocrédito comienza en el producto en sí mismo.

El Agrocrédito nació para abordar una necesidad existente: la de brindar un servicio financiero ajustado a las actividades productivas, los ciclos económicos y las necesidades financieras del sector agropecuario y del productor de pequeña escala. Un sector con una dinámica y evolución particular que requería de productos financieros específicos.

El Agrocrédito surgió, por tanto, para responder a la demanda de productores que requerían crédito, pero no tenían posibilidad de acceder a un préstamo porque, o no había entidades financieras en sus zonas, o la oferta existente no se adaptaba a su perfil ni realidad agropecuaria (contexto, flujos de ingresos, requisitos, etc.).

El Agrocrédito nació además también para aquellos otros productores que ni se habían planteado el crédito como una opción, pero que, al conocer sus posibilidades, comenzaron a considerarlo como una oportunidad para financiar y mejorar sus parcelas o cosechas.

## Crédito sin garantía real

Uno de los grandes obstáculos del productor y emprendedor de las MiyPEs agropecuarias es la carencia de garantías reales para respaldar los créditos, ya que en el ámbito rural los productores no cuentan con certificados de titularidad de sus parcelas que puedan usar como garantía.

En Banco ADOPEM se permite a estos productores y emprendedores que accedan al Agrocrédito a través de garantía solidaria o prendaria.



La definición y características propias del Agrocrédito son, por tanto, una de las claves de su éxito. Por un lado, responde a una necesidad y demanda existente: un nuevo mercado en la BdP atendido al lograr una solución comercial ajustada a una demanda existente. Por otro lado, su estructura flexible permite reducir el riesgo de impago al adaptarse a las posibilidades de pago del cliente. Es decir, la adecuación a los ciclos de pago del productor, resulta una ventaja comparativa del producto, que redundará en un menor riesgo, por una mejor adecuación a las realidades productivas del productor y del sector agropecuario.



### **Fortaleza del Agrocrédito**

*Una de las principales fortalezas e innovaciones del Agrocrédito radica en sus diferentes modalidades de amortización. Ofrece un amplio abanico de opciones para el pago de cuotas que aportan flexibilidad en función de la capacidad de pago que el pequeño productor pueda tener, considerando su diversificación productiva y tipo de cultivo principal.*

*La adecuación de la amortización del crédito a los ingresos productivos implica que si el productor genera ingresos recurrentes, se asignan pagos mensuales. Si cuenta con ingresos periódicos, asociados a la dependencia de cultivos principales como el frijol o el maíz, cada tres o cuatro meses, el pago se adecua a ese período de cosecha. En este sentido, se pueden financiar tanto cultivos de ciclo corto, como largo; y a productores con nivel de diversificación alto y bajo. Las diferentes modalidades evitan la descapitalización en el proceso de devolución del crédito, puesto que se ajusta el calendario de pagos al calendario de ingresos productivos.*

*La amortización adaptada al ciclo productivo es, una característica esencial para hacer el crédito accesible a los productores de MIPyEs agropecuarias y a la vez, una medida de disminución del riesgo de impago.*

## **4.2. EJECUCIÓN DE PILOTOS Y EXPANSIÓN EN FASES**

Otro de los factores que han marcado el éxito del Agrocrédito ha sido la realización de proyectos piloto y la expansión del producto de manera progresiva y prudente, permitiendo con ello, un continuo proceso de retroalimentación, aprendizaje y ajustes necesarios, a la vez que se controlaban posibles riesgos de descapitalización.

La primera aproximación del Banco ADOPEM al mercado rural se produjo en el año 2004 a través de un proyecto piloto que ofrecía crédito a los productores de menor riesgo, es decir clientes con flujos de ingresos regulares, fuentes de ingresos diversificadas, ciclos de producción cortos y un calendario de pagos mensual. Estos primeros pasos en el sector rural mostraron que el mercado potencial era extenso, pero también que tenía características y necesidades de financiación diferentes, y requería, por tanto, unos productos y una metodología distinta y especializada.

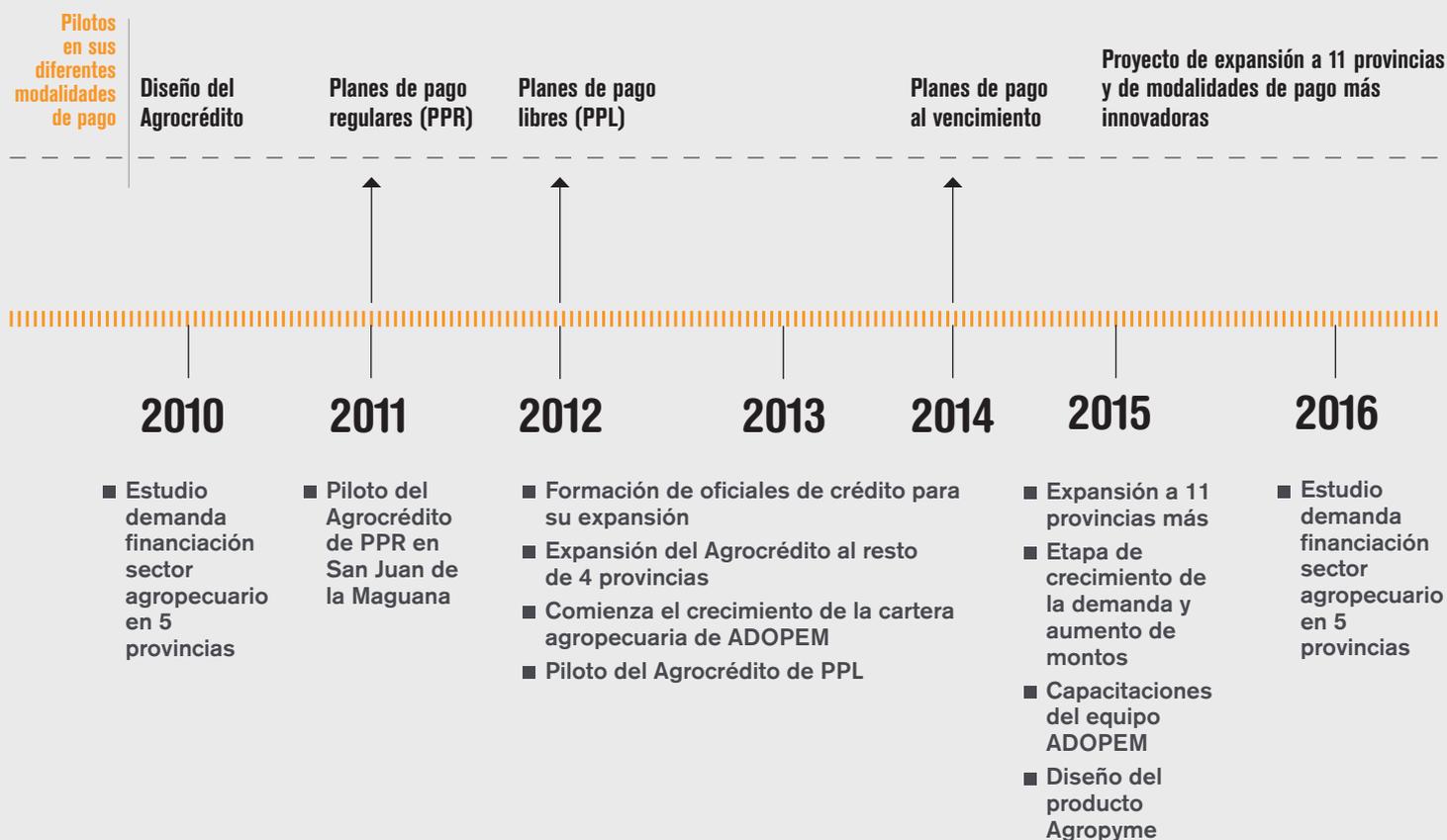
A lo largo de los siguientes años, y contando con el apoyo de diversas consultorías técnicas, se fue asumiendo la concesión de créditos de mayor riesgo, tanto por el perfil del cliente, como por la modalidad de crédito, o el mayor monto.

En el año 2010, y en el marco de la colaboración entre Banco ADOPEM y Fundación CODESPA y gracias al apoyo de la AECID para promover la bancarización de sectores tradicionalmente marginados y excluidos del sistema financiero, se produjo la decisión de incursionar definitivamente en el mercado agropecuario. Era el comienzo del proceso para llevar a cabo el diseño, desarrollo e implementación del Agrocrédito.

Como se recoge en el gráfico a continuación, desde los primeros análisis de mercado hasta la etapa de expansión y posterior masificación del producto, el proceso se llevó a cabo en dos etapas, correspondiendo al apoyo recibido por la cooperación internacional a través de dos proyectos.



GRÁFICO 8. CRONOLOGÍA DEL DISEÑO Y EXPANSIÓN DEL AGROCRÉDITO EN SUS DIFERENTES MODALIDADES



Fuente: elaboración propia

Entre los años 2010 e inicios del 2015 se llevó a cabo una primera fase de investigación, análisis de mercado, diseño de producto, pruebas piloto, y expansión a 5 provincias. A partir del estudio de la demanda de financiación en el último trimestre de 2010, se desarrolló y pilotó el del Agrocrédito en sus diferentes modalidades en las provincias de Azua, Peravia, Barahona, Bahoruco y San Juan, comenzando con los productos menos flexibles (Planes de Pago Regulares) y derivando poco a poco hacia los más flexibles y por tanto, de más riesgo (Planes de Pago al Vencimiento y Planes de Pago Libres).

De manera concreta, el objetivo del piloto de la modalidad de PPL fue validar dos dimensiones:

- 1) El éxito del Agrocrédito PPL como producto en sí mismo.
- 2) La adecuación de la operativa y funcionamiento del Agrocrédito PPL: equipo de venta, respuesta a los medios promocionales, adecuación a los canales de distribución, adquisición y devolución, y adaptación de los sistemas y procedimientos internos del Banco ADOPEM (como los programas informáticos o los procesos de información).

Tras el piloto, el producto financiero pasó a formar parte de la cartera de productos y servicios del Banco

ADOPEM en las siguientes zonas de intervención seleccionadas.

Gracias a un instrumento de la AECID dirigido a promover la innovación social, desde 2015 y hasta noviembre de 2016 se llevó a cabo una segunda fase que constituyó la expansión del Agrocrédito al resto de provincias seleccionadas y con modalidades de pago hacia esquemas más innovadoras.

Partiendo de la experiencia piloto de la primera fase, y tras estudios adicionales y específicos sobre la dinámica productiva en las provincias seleccionadas<sup>10</sup> para la expansión, en esta segunda fase se llevó a cabo un ajuste de la metodología a las dinámicas productivas de las nuevas zonas de intervención y, progresivamente, se fue realizando la masificación del producto Agrocrédito, para consolidarlo como un producto de cobertura nacional.



#### **Resultados clave del pilotaje y la expansión en fases:**

- *Control y contención del riesgo y de la posible descapitalización;*
- *Obtención de aprendizajes para ajustar y retroalimentar el producto y el proceso;*
- *Ganancia de tiempo para ir generando capital económico y humano para la expansión.*



#### **LARIONEX MESA DE LA PAZ** **Comunidad de Gavilmar, Neyba**

Larionex tiene tres hijos, y gracias a los Agrocréditos pudo invertir en poner a producir un terreno recibido de herencia de su padre. La producción de plátano y banano le genera unos 730 mensuales.



## Estudio sobre la Dinámica Productiva del Sector Agropecuario en 11 provincias de la República Dominicana

Para la segunda fase de expansión y masificación del producto Agrocrédito en el marco del proyecto con CODESPA, la priorización entre las 11 provincias seleccionadas se llevó a cabo a partir de un análisis que combinaba el potencial de los distintos rubros productivos en cada provincia, elaborado con la participación de REDDOM y la proyección de cartera del Banco ADOPEM en las mismas.

La metodología para el análisis se basó en la generación de un sistema de puntuación que permitía comparar las zonas preseleccionadas según una serie de variables relevantes: valor económico y tendencias de los principales rubros, nivel tecnológico, diversidad de rubros, y número de hogares en la zona.

**TABLA 4. CUADRO DE PLANIFICACIÓN PARA DECIDIR EN QUÉ ZONAS COMENZAR Y CON QUÉ RUBROS INICIAR.**

Estudio de Dinámicas Productivas en el Sector Agropecuario							Rubros de Corto Plazo							Rubros de Largo Plazo											
Provincias	Demanda de crédito: 25% costo producción de principales productos	Hogares agrícolas con tierra o animales	Ingresos por hogar	Total de Puntuación	Hogares agropecuarios/ 1000	Diversidad de Rubros (numero rubros/2)	Aji	Arroz	Auyama	Berenjena	Cebolla	Habichuelas negras	Habichuelas rojas	Maíz	Mani	Tomate Industrial	Aguaate	Cacao	Guandul	Guineo	Melon	Ñame	Papa	Plátano	Yuca
							Siembra - Cosecha: Meses							4-7	4,5	4	3	4	3	3	4	3,5	3	42	36
Totales	\$ 1.177.761.297	76.248	\$ 61.786	453,748			19	38	14	9	12	22	17	6	15	13	28	21	14	36	0	10	8	46	32
Elias Piña	\$ 23.473.367	7.790	\$ 12.147	35	8	3		4	0	0	0	5	5	5	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Independencia	\$ 16.745.250	3.481	\$ 19.242	18	3	3		0	2	0	2	0	1	0	0	1	0	5	1	0	0	0	0	0	0
Pedernales	\$ 40.564.249	2.419	\$ 67.076	26	2	3		0	4	0	0	2	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	6	4	
San Jose de Ocoa	\$ 95.092.050	5.538	\$ 68.683	70	6	4		0	0	7	12	0	7	0	0	13	9	0	2	0	0	0	8	2	0
Monte Plata	\$ 165.753.619	18.938	\$ 35.010	68	19	4	4	0	6	0	0	0	0	0	0	0	9	10	0	4	0	5	0	2	5
Hato Mayor y El Seibo	\$ 370.159.785	13.831	\$ 107.052	63	14	4		0	3	0	0	6	0	0	0	0	7	11	0	0	0	5	0	10	4
Valverde Mao	\$ 132.605.745	5.075	\$ 104.517	58	5	3		12	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	16	0	0	0	12	8
Monte Cristi	\$ 300.251.544	6.763	\$ 177.585	56	7	2	3	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	14	0
Santiago Rodriguez	\$ 10.555.940	5.600	\$ 7.540	18	6	2		0	0	0	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	7
Dajabon	\$ 22.559.748	6.873	\$ 13.129	42	7	4		7	1	0	0	5	5	0	5	0	0	0	2	0	2	0	0	0	4

A partir de los resultados del análisis reflejado en la Tabla 4, se estableció un ranking de potencialidad de cada una de las provincias, lo que permitió priorizar la intervención de ADOPEM considerando dos frentes:

- Orden de incursión en las provincias: primero incursionando en las zonas de mayor potencialidad, determinadas por mayor concentración de rubros o actividades productivas, hasta llegar a las zonas de menor potencialidad.
- Tipo de cultivo con el que comenzar: se determinó cuáles eran las actividades productivas más rentables, y por tanto de menor riesgo de financiación.

Esta estrategia permitió diversificar la cartera de créditos y, consecuentemente, minimizar los principales riesgos asociados a fenómenos climáticos y variabilidad de precios.



**YUBELKIS  
FÉLIX NOVA**

**Comunidad de Vallejuelos, San Juan**

Comenzó con crédito de apenas 200€ y varios años después tiene un crédito de 1600€. Los créditos le han permitido comprar semillas y realizar labores para preparar y mejorar sus cosechas. Los ingresos generados le permitieron complementar sus ingresos agropecuarios con los de un nuevo salón de belleza, con una empleada y con una sección de estética para su hija. Yubelkis destaca que ninguna entidad financiera le había ofrecido crédito por no tener el perfil exigido y por no contar con garantías reales para respaldar el crédito.

## Nuevas expansiones

Para la entrada en nuevas zonas, se desarrolló una herramienta que permitía conocer la problemática, los rubros y dinámica productiva, permitiendo el análisis sobre qué modalidades de productos era mejor ofrecer y con qué rubros era más adecuado iniciar.

Para tener éxito en este proceso de entrada en nuevas zonas fue fundamental la colaboración y participación de tres informantes clave en el proceso de levantamiento de información:

- el área de producto de Banco ADOPEM, en continuo seguimiento del sector agropecuario;
- el conocimiento y experiencia de los Oficiales de Negocio seleccionados localmente, y
- de los propios productores de la zona.

Toda esta información permitió diseñar la estrategia de entrada en la zona. Asimismo, se definió el plan de capacitación, tanto para los nuevos Oficiales de Negocio, como para los futuros clientes.

Tras ello, se inició el plan de comunicación, en el que a través de acciones de promoción se dieron a conocer a los productores y emprendedores de la zona los productos y posibilidades de financiación.

El proceso de entrada estuvo en todo momento coordinado desde la oficina central, que mantuvo desde el inicio un seguimiento cercano.



### 4.3. FORMACIÓN DEL PERSONAL Y DE LOS CLIENTES

Otra de las claves del éxito fue el componente formativo, tanto a nivel interno para la adaptación del equipo de Banco ADOPEM al nuevo producto y sus procesos, como a nivel externo, para sensibilizar y formar a los productores en aspectos de educación financiera y de gestión agro-productiva.

En este sentido, la realización de alianzas y la firma de acuerdos con organizaciones de formación especializadas permitió llevar a cabo las capacitaciones, elemento fundamental para la sostenibilidad y gestión de riesgos, sobre todo en lo que a la formación de los clientes se refiere.

#### Formación del personal del Banco ADOPEM

Una de las claves del producto fue la formación interna del personal, que incluyó una estrategia de selección y formación teórico-práctica de los oficiales de negocio y también contempló al personal administrativo, dadas las adaptaciones necesarias en políticas, procesos y sistemas para la gestión de los créditos.

Como se ha indicado previamente, contar con un equipo de Oficiales de Negocio bien formado y preparado era esencial para asegurar la pertinencia en el proceso de concesión y seguimiento de los créditos, así como para ofrecer un acompañamiento útil y relevante a los productores y emprendedores.

Había por tanto que seleccionar y formar a los oficiales, tanto de las oficinas centrales del banco, de las zonas rurales, así como los oficiales de las nuevas zonas en las que progresivamente se iba produciendo la expansión.

El perfil del Oficial de Negocio debía ser el de un profesional con conocimiento y experiencia en agricultura y/o producción ganadera, con alto interés por el mundo rural, y con alineamiento respecto al enfoque de la institución.

La formación fue teórica y práctica y se organizó desde la oficina central del Banco ADOPEM y se realizó por un equipo especializado, que se desplazó a la zona correspondiente. En los casos en los que el Oficial de Negocio tenía conocimientos y experiencia en agricultura o producción ganadera, se dirigía fundamentalmente al aprendizaje de los distintos tipos de productos de crédito y herramientas de gestión crediticia.



#### **Resultados clave del énfasis en la formación del personal:**

- *Calidad en el proceso de valoración, concesión y seguimiento crediticio,*
- *minimización del riesgo, y*
- *generación de un equipo comprometido.*

Por otro lado, fue también esencial la formación del equipo administrativo y de gestión para que se familiarizaran con los procesos y requisitos procedimentales del nuevo producto crediticio. El cambio de tipos de créditos, y por tanto, nuevos procedimientos y sistemas de gestión requirió adaptación y aprendizaje en las distintas áreas de trabajo: desde la contabilidad o la gestión de pagos, hasta la gestión informática y de administración.

**Un elemento fundamental que determina la rentabilidad del producto es que el comportamiento de pago del cliente agropecuario es similar al de los clientes del resto de la cartera.**

## Formación de los clientes

Los clientes del Agrocrédito son productores y emprendedores con elevados índices de pobreza, con una elevada exposición a riesgos naturales y con limitada cultura financiera. A medida que avanzó el proyecto, se vio necesario promover la formación de los productores en aspectos financieros y administrativos para ampliar sus conocimientos del uso del préstamo y la gestión de sus recursos de cara a invertir, prever y planificar el pago de los créditos.

**La educación financiera, junto con el trato cercano y apoyo continuo son factores críticos que han conseguido que el producto Agropecuario tenga un perfil de clientes con el nivel de fidelidad y compromiso con la institución más alto de toda la cartera de clientes del banco.**

También fue un eje importante la capacitación en aspectos técnicos para mejorar la productividad y gestionar y afrontar los riesgos derivados del clima.

El componente de educación financiera, junto con el trato cercano y apoyo continuo con el que Banco ADOPEM trabajaba con sus clientes rurales, ha generado que el producto Agropecuario tenga un perfil de clientes con el nivel de fidelidad y compromiso con la institución más alto de toda la cartera de clientes del banco, lo que refuerza la importancia de la formación y la sensibilización como uno de los elementos clave para gestionar el riesgo de cartera y por tanto alcanzar la rentabilidad del producto.



La creación del programa de formación para el sector agropecuario, considerado como un aspecto fundamental para gestionar el riesgo de dicha cartera, tuvo lugar a lo largo de 2 años en los que se diseñó una metodología de formación específica para grupos formados por productores pobres, semianalfabetos, y que en muchos casos no se habían acercado nunca a un aula para formarse. El programa de formación tenía dos ejes fundamentales: educación financiera y gestión del crédito; y formación técnico-productiva (centrada en Adaptación al cambio climático y gestión de riesgos).

Respecto al primer eje, se abordan los aspectos relacionados con el establecimiento, manejo y administración de empresas rurales, principalmente de zonas agropecuarias. La formación giró en torno a diferentes talleres:

- El presupuesto
- El ahorro
- Productos y servicios del banco
- El inventario
- El sobreendeudamiento
- Crédito agrícola
- Contabilidad agrícola
- La inversión

Se preparó el programa de formación, se diseñaron materiales, se seleccionaron y formaron capacitadores, y se realizaron estudios para recoger información sobre intereses, necesidades, y también en relación a la mejor manera y el mejor momento de llevar a cabo las capacitaciones (teniendo en cuenta que cada zona, en función del rubro productivo que trabaja, tiene disponibilidades de horario y calendario distintas).

#### **4.4. GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y ADECUACIÓN DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE OPERACIONES Y RIESGO**

La sistematización y automatización de todo el proceso de crédito, desde la recogida de información, análisis de los datos y evaluación, hasta las fases de solicitud, concesión y gestión del crédito, supuso una importante optimización de todo el proceso en términos de rentabilidad y eficiencia.

Contar con un sistema automatizado de gestión de la información sincronizado entre los dispositivos móviles y el conjunto del sistema informático permitió poder acercar a la institución financiera al campo, promoviendo mejoras en términos del uso del tiempo y desplazamientos entre oficina y clientes, de generación de confianza y facilidades para los productores y emprendedores de las MIPyEs que, generalmente, no tienen ni el tiempo ni las posibilidades de desplazarse, ni además se sienten cómodos en el entorno de las oficinas bancarias tradicionales.

# CAPÍTULO 5

## Conclusiones y desafíos para el futuro





## 5. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS PARA EL FUTURO

La creación del Agrocrédito y su expansión no habría sido posible sin el interés y empuje de un grupo de organizaciones convencidas y comprometidas con romper esquemas y arriesgar.

El compromiso de CODESPA y ADOPEM por las microfinanzas rurales ha permitido romper con el paradigma de que no era posible incluir al pequeño productor agropecuario en el mercado financiero con altos estándares de calidad y rentabilidad.

Con su intervención, se incorpora en el sistema bancario un sector de la población Base de la Pirámide que no estaba siendo considerado ni atendido por las entidades microfinancieras del país, con lo que ello supone en términos de inclusión y desarrollo personal y económico.

Asimismo, otro gran logro ha sido el impulso de la mujer en el sector agropecuario, tradicionalmente reservado para el hombre, con una tasa de créditos productivos para la mujer rural del 5% en el país. Con una tasa del 23%, el Agrocrédito ha constituido un avance en el acceso de créditos agropecuarios por parte de la mujer, así como el impulso de su labor en la productividad del campo, promoviendo su participación y capacitación en las mismas condiciones y oportunidades que el hombre. No obstante, partiendo de esta experiencia positiva, aún queda mucho camino por recorrer para mejorar la inclusión financiera de la mujer rural.

El Agrocrédito es el primer producto microfinanciero en la República Dominicana diseñado en función de la dinámica productiva de emprendedores de la micro y pequeña empresa del sector agropecuario adecuado a sus necesidades y ciclos productivos, y que ha demostrado que es posible combinar la escalabilidad y la sostenibilidad económica con la inclusión financiera de población pobre y vulnerable.



La combinación de la gestión de los riesgos externos, la metodología, la fidelidad de los clientes y el fuerte componente de formación de los productores permitieron que la calidad de la cartera agropecuaria sea equivalente, cuando no mejor, a la calidad de la cartera comercial del Banco ADOPEM.

El Agrocrédito permitió aumentar la presencia de Banco ADOPEM en las comunidades rurales, subrayando su misión social y su apoyo a la mujer, en particular. Asimismo, colocó al Banco ADOPEM en un lugar de referencia entre las instituciones microfinancieras nacionales e internacionales, demostrando que el productor agropecuario de escasos recursos sí puede ser parte del sistema financiero y que además lo hace como cliente valioso, fiel y responsable.

En base a esta experiencia, el gran reto para el sector microfinanciero es explorar nuevas oportunidades en otros mercados no atendidos más allá del urbano, altamente saturado, para abordar las oportunidades de mercado que ofrecen los productores y emprendedores de las MiyPEs agropecuarias, desde un enfoque de rentabilidad a la vez que de contribución a su desarrollo.

El Agrocrédito se desarrolló bajo una lógica plenamente sostenible y comercial, que garantiza su sostenibilidad siempre y cuando su gestión se realice manteniendo excelentes niveles de morosidad que ponen de manifiesto que no está habiendo problemas ni malas prácticas en la concesión y seguimiento de los créditos.

La sostenibilidad y rentabilidad de la cartera es un hecho mostrado por los datos y valores de Banco ADOPEM. Llegar, no obstante, a la dimensión de cartera requerida para encontrar el punto de equilibrio, requiere tiempo de manera que durante el diseño, prueba y lanzamiento de nuevos productos, el respaldo de organizaciones de cooperación, realizando el rol que en este caso ha desarrollado Fundación CODESPA, resulta especialmente valioso.

En los próximos 3 años Banco ADOPEM cuenta con expandir el Agrocrédito ampliando del 4% actual de la cartera hasta llegar a un 10%. Este proceso supone, por un lado, llevar el producto a la totalidad de zonas agropecuarias del país, incorporándolo a todas las sucursales del banco vinculadas con actividades agropecuarias y, por otro, crecer dentro de las propias comunidades en las que ya se encuentra.

Asimismo, el siguiente nivel de expansión es el impulso del producto Agropyme, que aborda créditos de mayor monto, atrayendo hacia este producto a las pequeñas y medianas empresas del sector para que, en lugar de optar por créditos tradicionales, opten por créditos específicos a su actividad, con lo que ello implica en términos de mejores condiciones y beneficios.

La existencia de un Fondo de Garantía y de un microseguro agropecuario que aporten seguridad al sistema son, a su vez, dos productos complementarios muy relevantes para fortalecer la viabilidad de una masificación en el acceso a financiación rural. Se trata por tanto de dos herramientas presentes en los planes de futuro de ADOPEM y CODESPA, para seguir así fortaleciendo y trabajando por el desarrollo del sector agropecuario en República Dominicana.

## BIBLIOGRAFÍA

- AECID 2017. Microcrédito para pequeños productores y productoras con apoyo de la AECID en alianza impulsada por CODESPA con ADOPEM, y REDDOM. Noticias, 07 marzo, 2017.  
<http://www.aecid.org.do>.
- Banco ADOPEM 2012. Manual de Crédito Rural – Políticas, Tecnología – Análisis – Diseño – Procedimiento sistematizado – Riesgos y Anexos de Contingencia de las Herramientas de Evaluación.
- Banco ADOPEM 2016. Memoria Anual 2016.  
<http://www.bancoadopem.com.do>.
- Economía y Negocios 2016. Reconocen ADOPEM por buenas prácticas. Finanzas. Listín Diario.  
<http://www.listindiario.com>.
- El Día 2017. Banco ADOPEM afirma 37% de sus clientes supera la pobreza. Economía y Finanzas Nacionales. 18 de julio 2017. <http://eldia.com.do/>.
- Fitch Ratings 2016. Banco de Ahorro y Crédito Adopem, S.A. Informe de Calificación.  
<https://arg-ssl-odsoluciones.netdna-ssl.com>.
- Fitch Ratings 2017. Perspectiva 2017: Bancos de Centroamérica y República Dominicana Tendencias Mixtas en medio de una Desmejora de las Condiciones Globales Informe de Perspectiva.  
<http://www.fitchca.com>.
- Oficina Nacional de Estadística República Dominicana, 2015.  
<http://www.one.gob.do>.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo República Dominicana, 2015.  
<http://www.do.undp.org>
- Reforma 2012. Compra BBVA referente en microfinanzas. Noticias Empresas. Madrid, España 06 de noviembre, 2012. <http://www.reforma.com>.









CODESPA es una fundación con casi 35 años de experiencia, especializada en la creación de oportunidades económicas para las poblaciones más vulnerables. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, nuestra misión es proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde nuestro comienzo hasta la actualidad, hemos acumulado una experiencia de más de 1.000 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y hemos contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Contamos con un equipo multidisciplinar de profesionales comprometidos con cambiar el mundo, distribuidos en 12 delegaciones internacionales. Nuestro Presidente de Honor es Su Majestad el Rey, Don Felipe VI.

Asimismo, la fundación lleva a cabo una intensa labor de gestión del conocimiento, así como de investigación, innovación y formación para profesionales del desarrollo y empresas. CODESPA cuenta con un Área de Consultoría en Desarrollo CODESPApro desde la que se brindan servicios de asesoría a entidades de desarrollo internacionales y empresas que desean involucrarse en la lucha contra la pobreza con criterios de impacto, sostenibilidad, inclusión y equidad.

Dpto. Investigación e Innovación Social  
c/ Rafael Bergamín, 12  
28043 MADRID  
Tel.: +34 91 744 42 40  
Fax: +34 91 744 42 41

[innovacion@codespa.org](mailto:innovacion@codespa.org) - [www.codespa.org](http://www.codespa.org)

Con la financiación de:

