

**RIESGOS Y PORTAFOLIOS AGROPECUARIOS:
LECCIONES DESDE LA EXPERIENCIA DE
INSTITUCIONES FINANCIERAS DE AMÉRICA LATINA**

**CAROLINA TRIVELLI A.
ÁLVARO TARAZONA S.**

Documento de Trabajo N.º 151

Este documento fue elaborado como material de base para el estudio «Managing Credit Risk in Rural Financial Institutions in Latin America», desarrollado por M. Wenner y S. Navajas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

© *IEP Instituto de Estudios Peruanos*

Horacio Urteaga 694, Lima 11

Teléfono: 332-6194 / 424-4856

Fax (51 1) 332-6173

Correo-e: publicaciones@iep.org.pe

ISSN: 1022-0356 (Documento de Trabajo IEP)

ISSN: 1022-0399 (Serie Economía)

Impreso en el Perú

junio, 2007

150 ejemplares

Hecho el depósito legal

en la Biblioteca Nacional del Perú: 2007-04756

Reservados todos los derechos a los editores, bajo el protocolo 2 de la Convención Universal de Derechos de Autor. Sin embargo, por la presente, se concede permiso para reproducir este material total o parcialmente para propósitos educativos, científicos o en desarrollo, con una mención de la fuente.

Trivelli, Carolina

Riesgos y portafolios agropecuarios: lecciones desde la experiencia de instituciones financieras de América Latina / Carolina Trivelli y Álvaro Tarazona. Lima: IEP, 2007. (Documento de Trabajo, 151. Serie Economía, 46).

RIESGO; MICROFINANZAS; FINANZAS RURALES; CRÉDITO AGRÍCOLA; INSTITUCIONES FINANCIERAS; DESARROLLO RURAL.

WD/03.01.02/E/46

CONTENIDO

I.	Resumen ejecutivo	5
II.	Introducción	27
III.	Encuestas a Instituciones Financieras Rurales	33
	Las instituciones de la muestra	33
	La tecnología crediticia agropecuaria	36
	Los riesgos percibidos y su importancia	40
	Las medidas empleadas para mitigar los riesgos	43
	La escala es relevante en las percepciones de las instituciones	47
	Análisis de resultados de regresiones	49
IV.	Estudios de caso de Instituciones Financieras Rurales	55
	Contexto general en Perú	56
	Caso de CMAC Sullana	66
	Caso de EDPYME Confianza	82
	Contexto general en Guatemala	96
	Caso de BANRURAL S.A.	102
	Caso de FUNDEA	114
V.	Conclusiones	129
VI.	Anexos	135
	A.1. Cuadros de encuestas a instituciones financieras rurales	135
	A.2. Los clientes agropecuarios en Sullana, Piura	140
	A.3. Los clientes agropecuarios en Huancayo, Junín	142
	A.4. Estudio de Caso de CMAC Sullana, Perú	144
	A.5. Estudio de Caso de EDPYME Confianza, Perú	148
	A.6. Estudio de Caso de BANRURAL S.A., Guatemala	152
	A.7. Estudio de Caso de FUNDEA, Guatemala	153
VII.	Referencias	155

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AL	América Latina
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAR	Cartera en Riesgo
CMAC	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo S.A.
COPEME	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña Empresa (Perú)
CRAC	Caja Rural de Ahorro y Crédito
CREDIREF	Corporación de Referencias Crediticias (Central de Riesgos) de Guatemala
EDPYME	Entidad para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
FASCO	Financiera de Asociaciones Comunitarias de Guatemala
FEN	Fenómeno del Niño
FENACOAC	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala
FRASA	Fondo Revolvente de Apoyo al Sector Agropecuario (Perú)
FSD	Fondo de Seguro de Depósitos
FUNDEA	ONG Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola de Guatemala
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
IFI	Institución Financiera Intermediaria
IFNB	Institución Financiera No Bancaria
IFR	Institución Financiera Rural
IMF	Institución de Microfinanzas
IPC	Internationale Projekt Consult GMBH
MAGA	Ministerio de Agricultura de Guatemala
MES	Microempresas
NOAA	Administración Nacional Oceánica & Atmosférica (EEUU)
ONG	Organización no Gubernamental
OPD	Organización Privada de Desarrollo
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PYME	Pequeña y Microempresa
REDCAMIF	Red Centro Americana de Microfinanzas
REDIMIF	Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala
RFA	Rescate Financiero Agrario
ROA	Retorno sobre Activos
ROE	Retorno sobre el Patrimonio
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros (Perú)
TEA	Tasa Efectiva Anual
TLC	Tratado de Libre Comercio
TSM	Temperatura sobre el nivel del Mar
USAID	Agencia de los EEUU para el Desarrollo Internacional
VICEMIPYME	Viceministerio de la Micro, Pequeña y Microempresa

I. Resumen ejecutivo

Incurrir en riesgos crediticios es parte de la intermediación financiera. La administración efectiva del riesgo por parte de los intermediarios financieros es crítica para la viabilidad institucional y el crecimiento sostenido de la actividad financiera. Los errores en el manejo de riesgos, especialmente el riesgo crediticio, pueden llevar a la insolvencia. Sin embargo, a menudo la sola percepción de un alto riesgo crediticio puede disuadir a los intermediarios financieros de entrar en un segmento del mercado particular, sobre todo cuando uno de los factores que contribuye al riesgo es la falta de una evaluación adecuada del riesgo crediticio y de estrategias y técnicas de administración del riesgo. Este parece ser el caso con las finanzas rurales, especialmente para préstamos a pequeños y medianos productores agropecuarios. Como resultado, un número relativamente pequeño de intermediarios financieros tienen presencia en los mercados rurales y un número aún más pequeño tiene portafolios agropecuarios significativos.

El objetivo de este estudio es revisar las técnicas comunes de administración del riesgo utilizadas en una muestra de instituciones financieras de América Latina que cuentan con carteras agropecuarias, e identificar los factores que contribuyen al éxito en el manejo del riesgo crediticio medido como el mantenimiento de la calidad de activos, crecimiento del portafolio, y márgenes de rentabilidad.

Este documento fue elaborado como material de base para el estudio *Managing Credit Risk in Rural Financial Institutions in Latin America* desarrollado por M. Wenner y S. Navajas del BID. Este estudio fue elaborado en estrecha colaboración con esta institución, pero como corresponde, los errores y omisiones sólo nos comprometen a nosotros como autores de este documento. La información contenida en este texto proviene de distintas fuentes, en su mayoría nos fue proporcionada directamente por las instituciones financieras a quienes les estamos en deuda. En especial debemos agradecer a Fernando Peña, Sergei Walter y Luis Morales de Banrural S.A.; a Sammy Calle y Luis Lamela de CMAC Sullana; a Elizabeth Ventura y Juan Meza de Edpyme Confianza; Hugo Villavicencio y Guillermo Caal de Fundea y a las más de 40 entidades que respondieron la encuesta que preparamos con los colegas del BID durante los últimos meses del 2006. Finalmente, debemos expresar nuestro agradecimiento a los lectores de versiones previas de este documento, a Mark Wenner y Sergio Navajas del BID por su permanente apoyo y a los asistentes a la presentación de este documento en un seminario en el BID en febrero de 2007 por sus valiosos comentarios y sugerencias.

El documento se divide en 4 partes principales. La primera sección (capítulo 2) revisa y explica los tipos de riesgos a los que las instituciones están expuestas, las herramientas comúnmente utilizadas para analizar el riesgo crediticio, y las estrategias para administrarlo. El capítulo 3 analiza los resultados obtenidos de una encuesta a instituciones financieras rurales de América Latina. El capítulo 4 ha sido elaborado sobre la base de estudios de caso de cuatro intermediarios financieros rurales, que podríamos catalogar de exitosos en el manejo de los riesgos crediticios, en particular aquellos relacionados con sus carteras agropecuarias. Finalmente, la sección 5 presenta las principales conclusiones del estudio.

Riesgos típicos de Instituciones Financieras Rurales

El objetivo de las instituciones financieras es maximizar el valor del capital del accionista a través de la movilización de depósitos (pasivo) y prestándolos (activos) a clientes con proyectos de inversión. La institución busca generar una utilidad registrando ingresos provenientes de intereses, comisiones y de inversiones, los cuales deben exceder el interés pagado a los depósitos,

préstamos, y todos los costos operativos. Incluso si la institución posee un accionariado compuesto por diferentes miembros o si tiene una motivación filantrópica, el principio de generar utilidades también se aplica. Obtener utilidades es imperativo para permanecer en el mercado. Lo que diferencia una organización con y sin fines de lucro es el grado de acumulación de ganancias y el destino de dichas utilidades.

Las instituciones financieras enfrentan distintos riesgos para lograr los mencionados objetivos. Los usualmente analizados son el riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo de tasa de interés, riesgo cambiario, riesgos operacionales (errores y fraudes cometidos por el personal), riesgos tecnológicos (fallas del equipo y sistemas que pueden llevar a pérdidas de información), riesgos asociados a la innovación de productos (fracaso de nuevos productos), riesgo de reputación (que la institución se vea relacionada con malas prácticas, clientes corruptos –discriminación, lavado de dinero, préstamos a proyectos ambientales malos, préstamos a empresas corruptas), riesgo competitivo y riesgo regulatorio (sanciones por violaciones a las normas regulatorias).

Para reducir su exposición a los riesgos mencionados las instituciones financieras cuentan con una serie de herramientas y estrategias. La principal herramienta es su tecnología crediticia, seguida por las medidas estratégicas que se adoptan para controlar el riesgo crediticio del portafolio o el riesgo asociado a aspectos institucionales. Las estrategias más comunes, que discutiremos más adelante, tienen ventajas y desventajas, y poseen diferentes efectos en la provisión del financiamiento.

En el caso de las finanzas rurales donde las actividades a financiar (proyectos de inversión) son por naturaleza riesgosas, las estrategias utilizadas por las entidades financieras para manejar los riesgos son de variada naturaleza y características. En el cuadro siguiente se reseñan las principales estrategias utilizadas y sus implicancias.

Cuadro 1: Estrategias para el manejo de riesgos del Portafolio en Instituciones Financieras Rurales

Estrategia	Ventajas	Desventajas	Implicancia
Diversificación geográfica	Poca probabilidad de que <i>shocks</i> externos (clima, precio, desastres naturales, etc.) afecten la cartera si hay diversificación espacial	Si el país es pequeño o la institución tiene restricciones de capital, no será posible aplicar este principio, y sería vulnerable al riesgo covariado, que es alto en la agricultura.	Instituciones financieras pequeñas no deberían estar expuestas a la agricultura.
Diversificación sectorial	Diluye la exposición a un sector específico, provee protección contra <i>shocks</i> externos que puedan afectar a un sector.	Las instituciones tienden a desarrollar experiencia en sectores clave con mayor expansión. En fases tempranas de desarrollo, la institución típica será más vulnerable.	Instituciones pequeñas e inmaduras no pueden usar esta técnica
Diversificación de cultivos	El financiar una variedad de cultivos le permite reducir el impacto de reducciones en los precios y <i>shocks</i> climáticos.		La institución debe invertir en adquirir experiencia sobre agronomía, marketing, y economía de cultivos y ganadería.
Límites al monto del crédito (racionalizar)	Previene a la institución de ser vulnerable al atraso de créditos grandes.	Puede ser llevado al extremo en el que el monto del crédito no encaje con las necesidades del cliente y resulte en un uso subóptimo con un menor impacto por cliente.	Protege la calidad de la cartera en el corto plazo pero crea problemas de retención del cliente en el largo plazo.
Límites al tamaño del negocio del agricultor	El prestamista puede establecer límites al tamaño (e.g. más de 2 has) para que pueda solicitar un crédito. Evita que la IFI preste a clientes inviables.	Tiende a perpetuar la exclusión financiera.	Los gobiernos y hacedores de política necesitan hacer ajustes en sus políticas para bancarizar a un mayor número de personas excluidas.
Solicitud de garantías en exceso	Asegura a la institución que el valor de liquidación de activos será suficiente en la ejecución de garantías	Excluye a los pobres y clientes de bajos ingresos que son la gran mayoría del mercado.	No es una técnica recomendada.
Préstamos con garantía solidaria	Se reduce el riesgo de no repago a través de la presión de grupo, y una mejor selección de los clientes.	Altos costos de transacción para los prestatarios debido a los requerimientos de reuniones regulares, y custodia de los miembros del grupo.	Tiene una limitada aplicabilidad. Bueno para créditos pequeños, pero mientras los negocios son más grandes, los montos requeridos pueden exceder la capacidad de cobertura del grupo.

Cuadro 1: Estrategias para el manejo de riesgos del Portafolio en Instituciones Financieras Rurales (continuación)

Estrategia	Ventajas	Desventajas	Implicancia
Incremento gradual de montos e incentivos para el cliente (relación de largo plazo)	En entornos con restricciones crediticias, los clientes estarán dispuestos a repagar mientras exista la promesa de nuevos créditos de montos mayores.	El cliente puede acercarse rápidamente al límite de crédito fijado por la institución	Buena técnica para una IMF de tal modo de mantener una relación de fidelidad con el cliente. Más difícil de mantener para una institución no regulada ó que no capte depósitos.
Exclusión de algunos productos / subsectores	La institución restringe los créditos a ciertas actividades/ cultivos/ sectores que son vistos como muy riesgosos o poco rentables.	Las actividades llevadas a cabo por los clientes pobres tienden a ser poco rentables.	Puede mantener altos niveles de exclusión financiera dependiendo del país o región.
Requisitos de ahorro obligatorio para aprobar el crédito	Técnica clásica de cooperativas, con la que el monto del préstamo es un múltiplo de los ahorros. Ayuda a construir una base de ahorros en una institución, y a conocer la capacidad económica de un cliente.	Si la tasa de depósitos es baja, la inflación y devaluación es alta, los ahorros pueden verse afectados.	El uso de ahorros tiene fuertes limitaciones para negocios con crecimientos rápidos.
Apoyo de fondos de garantía	Reduce significativamente el riesgo de incumpliendo para el que otorga el crédito.	Tienden a tener limitada adicionalidad, altos costos administrativos, y puede limitar el aprendizaje de la institución sobre cómo evaluar el riesgo en el sector meta.	Debe ser usado con cautela y de preferencia en situaciones para facilitar la innovación.
Apoyo de fondos de donantes	Los clientes meta logran tener acceso al crédito.	Los prestamistas pueden no aprender cómo evaluar el riesgo de la población meta, o tienen tal aversión que no se otorgan créditos con fondos propios a dicha población.	
Seguros de cartera	El banco hace que los clientes adquieran un seguro del crédito. En el caso de problemas de pago, el banco recibe del seguro.	Las bases de datos y centrales de riesgo pueden no existir para permitir al asegurador entrar en esta línea de negocio de una manera costo-efectiva.	
Titulización de la cartera	El prestamista vende los créditos a terceros. Mejora la liquidez del prestamista. Permite desarrollar experiencia evaluando la capacidad de pago de clientes en un sector o nicho específico.	Requiere créditos bien documentados y series de largo plazo con datos de pagos para permitir lograr buenos <i>ratings</i> y una construcción de proyecciones financieras confiables.	Requiere de un mercado secundario bien desarrollado y de prácticas estandarizadas para la garantía de emisiones.

Reproducido de Wenner et al. (2007)

Encuestas a Instituciones Financieras Rurales

Para conocer la percepción de las instituciones financieras rurales sobre la importancia de los riesgos a los que están expuestos en su labor de intermediación en el sector rural/agrícola, y analizar cuáles eran los rasgos más importantes de las tecnologías crediticias que emplean, así como las medidas que utilizan para reducir su exposición a los riesgos institucionales y más específicos del sector, se solicitó a las IFR de la región contestaran una breve encuesta a través del sitio web del BID. El BID envió la encuesta a 225 instituciones, de las cuales 44 completaron los cuestionarios en su totalidad.¹ Las instituciones invitadas a responder fueron identificadas consultando a asociaciones, expertos en el tema, y bases de datos internas. La información fue reportada directamente por las propias instituciones y la muestra no puede ser considerada representativa.² Sin embargo, la encuesta provee información importante sobre algunos patrones de comportamiento en cuanto al manejo de riesgos de un conjunto bastante heterogéneo de instituciones.

De los 42 casos encuestados, sólo 32 instituciones proporcionaron cifras de sus carteras agropecuarias. Cabe resaltar que los datos de estos portafolios pueden ser o bien colocaciones en el sector rural o en el sector agropecuario, dependiendo del giro de la entidad y de la información que tenían disponible.

Estas 32 entidades con carteras agropecuarias o rurales colocan en total 125,061 créditos agropecuarios o rurales con un monto promedio de \$4,613 y que representan el 37 % de las colocaciones de estas entidades teniendo en cuenta la mediana (sin considerar el banco cooperativo SICREDI, el número de créditos de la cartera agropecuaria o rural es de 91,931, con un crédito promedio de US \$1,254, y una participación de 24 % en la cartera total). De estas 32 entidades que colocan en el agro, 21 colocan a través de créditos de campaña, 24 entregan créditos para activo fijo,³ 27 otorgan créditos de cosecha y 10 ofrecen arrendamientos y 10, otros productos. 17 de las 32 entidades que tienen colocaciones agropecuarias señalan acceder a líneas especiales de financiamiento para colocar en el agro o en el medio rural.

Para analizar las variables cualitativas de las encuestas sobre la percepción de los riesgos y medidas empleadas para contrarrestar dichos riesgos se realizó un conjunto de preguntas relacionadas con tecnología de crédito, riesgos, y estrategias para reducir riesgos del portafolio o institucionales. A su vez, se han efectuado algunas regresiones con variables cuantitativas y cualitativas (se construyeron algunos índices a partir de dicha información) para conocer si hay alguna relación subyacente que pueda explicar cuáles son las características o requisitos básicos que necesitaría una institución financiera rural para ser sostenible. Sin embargo, una limitación clara se presentó al realizar este último análisis estadístico, debido al reducido número de observaciones.

Para el conjunto de las instituciones analizadas, la tecnología crediticia es la medida más importante para contrarrestar los riesgos crediticios relativos a las colocaciones en el sector agropecuario. Dentro de los componentes más importantes de la tecnología crediticia para las entidades se encuentra el acceso y manejo de información del cliente (uso del flujo de caja del proyecto y gastos del hogar, de referencias locales, uso de central de riesgos, y consideraciones

¹ Luego de depurar las encuestas se tuvo un total de 42 entidades con información completa.

² El sesgo probablemente sea hacia las instituciones con un mejor desempeño, que son las entidades que suelen estar más interesadas en compartir sus resultados.

³ Lo que se condice con el hecho de que 13 instituciones ofrezcan créditos agropecuarios de hasta 18 meses, 11 de hasta 24 meses y 18 tienen productos crediticios para el agro con plazos superiores a los 24 meses.

sobre las condiciones del entorno). Una buena tecnología crediticia fue señalada como el principal mecanismo para reducir la exposición a los riesgos del sector. En general, las instituciones reguladas tienden a dar una mayor importancia a la tecnología crediticia que las entidades no reguladas. Esta percepción es similar en las instituciones con una mayor morosidad y menor rentabilidad, probablemente por el hecho de que tengan indicadores relativos más deficientes.

Al comparar las percepciones de riesgos y la importancia que los intermediarios financieros señalaron en la encuesta encontramos que las entidades perciben claramente a los riesgos agropecuarios como los más importantes. Dentro de este, el riesgo de interferencia política es el más importante, sobre todo para las IFR no reguladas. Le siguen en importancia los riesgos climáticos, y los de reducción de precios de los productos agrícolas. Muchos de los otros riesgos como el del entorno y de gestión a pesar de que son mencionados, son poco importantes. Sólo dentro de los riesgos de clientes resalta un riesgo de los clientes típicos de estas instituciones, que es el de la falta de garantías reales. No obstante, esta limitación es superada con la tecnología crediticia utilizada, la cual permite tener en general buenos niveles de calidad de cartera a las IFR.

La medida central para la reducción del riesgo de las colocaciones en el sector agropecuario proviene fundamentalmente del uso de una tecnología crediticia adecuada –y que evalúe adecuadamente información, capacidad y voluntad de pago del cliente–, y en ese sentido, las medidas usadas para reducir los riesgos institucionales son consideradas poco importantes. Sin embargo, comparando la importancia de estas medidas, las consideradas como principales son las relacionadas con la tecnología crediticia (ofrecer el aumento gradual de los montos de crédito a los clientes, y la remuneración variable para los analistas); seguida por el establecimiento de límites (sectorial, por prestamista y para créditos vinculados). Otras medidas más específicas consideradas también son la diversificación de productos, así como el uso de distintos niveles de aprobación de acuerdo al monto del crédito.

Los resultados obtenidos con las regresiones muestran, a pesar del poco número de instituciones en la muestra, que la morosidad total tiene mejores resultados cuando la cartera agrícola, la participación de la cartera agrícola en la cartera total, y el componente de información de la tecnología crediticia son significativos. Se puede interpretar de este modelo que las entidades con mayor tamaño de cartera agropecuaria o las que superan una cierta “escala mínima” en sus colocaciones agropecuarias tienden a registrar una mora baja, pero mientras mayor concentración sectorial en el sector agropecuario, mayor tiende a ser la mora total. Además a medida que las entidades consideran la tecnología crediticia relacionada con la capacidad y voluntad de pago del cliente como más importante, la mora tiende a ser mayor. Esto probablemente tenga que ver con que las entidades que tienen indicadores más deficientes de mora tienden a valorar más la tecnología crediticia de la cual carecen o aplican de manera deficiente. Por último, acorde con algunos de los resultados anteriores, se comprueba que las IFR que tienen una mayor cartera agropecuaria, así como una menor concentración de la cartera agropecuaria en la cartera total tienden a obtener una rentabilidad patrimonial mayor. Es decir, las instituciones en mejor situación serían las más grandes (con mayor cartera total y con mayor volumen absoluto de recursos destinados hacia el agro) pero con una participación de la cartera agropecuaria en la cartera total relativamente pequeña. Es decir, instituciones de orientación multisectorial con presencia en el agro minoritaria.

Estudios de caso de Instituciones Financieras Rurales

A partir de cuatro estudios de caso de entidades financieras que mantienen una importante presencia en el ámbito rural y un compromiso con el financiamiento del sector agropecuario, discutimos sus estrategias de manejo de riesgos, especialmente aquellos relacionados con sus colocaciones agropecuarias. Hemos seleccionado cuatro instituciones, dos en Perú y dos en Guatemala, buscando dar cuenta de entidades que manteniendo el compromiso con el desarrollo de actividades financieras rurales y agropecuarias tienen distintos diseños institucionales, están insertos en distintos contextos y poseen escalas distintas. Los estudios de caso buscan ilustrar coincidencias entre las entidades, pero también buscamos diferencias que nos ayuden a entender la complejidad que implica para estas entidades mantenerse activas en operaciones que financian al agro.

Los cuatro casos que hemos seleccionados son: En primer lugar, BANRURAL S.A. un banco con más de 300 agencias en Guatemala que es, no sólo el banco más rentable de ese país sino que posee el grueso de sus operaciones fuera de la Ciudad de Guatemala y que cuenta con una estructura de accionariado y gobierno particular. En segundo lugar, la Caja Municipal de Sullana (CMAC Sullana), una entidad financiera no bancaria regulada, propiedad del municipio provincial de Sullana en la costa norte del Perú. CMAC Sullana tiene una larga tradición de trabajo en el ámbito rural y agropecuario y un desarrollo en el segmento microfinanciero marcado por una apuesta continua por la innovación. CMAC Sullana y BANRURAL S.A. además captan ahorros del público. En tercer lugar, EDPYME Confianza, también una entidad financiera no bancaria regulada, pero que no puede captar ahorros del público, es una institución privada con accionistas locales e internacionales que opera en la zona central del Perú con una presencia importante en la sierra central y con un compromiso expreso desde su creación de mantenerse como líder en el segmento de colocaciones agropecuarias. Finalmente, el cuarto caso seleccionado es el de FUNDEA, una ONG guatemalteca que se crea a partir de la fusión de programas de crédito regionales originalmente promovidos por la cooperación internacional. FUNDEA es una entidad privada, no regulada, que opera en tres regiones de Guatemala y que tiene como grupo objetivo a clientes rurales, agropecuarios y no agropecuarios. En el cuadro siguiente se presentan algunas características básicas de los cuatro casos.

Cuadro 2: Características Generales de los cuatro casos analizados (diciembre 2005)

	BANRURAL S.A.	CMAC Sullana	EDPYME Confianza	FUNDEA
Tipo	Banco	Caja Municipal de Ahorro y Crédito	Entidad de desarrollo de la pequeña y microempresa	ONG
Actividades	multisectorial	multisectorial	multisectorial	multisectorial, rural predominantemente
Regulada por la superintendencia de Banca	sí	sí	sí	no
Propietario	Capital mixto, mayoría privado	Capital público (Municipio de Sullana)	Privado	Privado
Fines de lucro	sí	sí	sí	no
País	Guatemala	Perú	Perú	Guatemala
Ámbito	Nacional	Piura, Tumbes, Lima, Lambayeque	Junín, Ucayali, Huanuco, Lima, Huancavelica	Zona central, Occidental y Norte
Patrimonio (USD millones)	81.3	15.2	4.9	7.4
Colocaciones totales (USD millones)	673.8	69.5	21.0	6.2
Número de clientes	195,822	58,301	26,258	12,213
% de cartera agropecuaria	11.4 %	15.2 %	14 %	39 %
Morosidad (%)	0.9 %	5.1 %	3.5 %	0.9 %
ROA	2.1 %	5.7 %	3.7 %	12 %
ROE	38.7 %	38.2 %	21.3 %	14.8 %
Eficiencia 1/	11.4 %	11.4 %	15.2 %	23.5 %
Número de agencias	323	20	10	19

Fuente: entrevistas a entidades financieras

Las cuatro entidades tienen una importante cartera agropecuaria respecto al total de sus colocaciones, pero también dicha cartera resulta relevante en términos absolutos. Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, las escalas son muy distintas. Si bien hay algunas diferencias en el perfil de los clientes agropecuarios atendidos, todas las instituciones han logrado atender a clientes relativamente pequeños. Como veremos en la discusión que sigue, si bien las cuatro instituciones reconocen que prestar al agro requiere de una tecnología apropiada y una buena estrategia manejo de riesgos, lo que impone mayores exigencias que las colocaciones en otros sectores, también señalan que es un buen negocio y que mantener una cartera agropecuaria trae beneficios colaterales, como la posibilidad de entrar en nuevos mercados (donde hay menos competencia, por ejemplo) y mejorar los niveles de inserción en comunidades rurales.

Cuadro 3: La cartera agropecuaria de las cuatro entidades analizadas

	BANRURAL SA	CMAC Sullana	EDPYME Confianza	FUNDEA
Cartera (USD millones)	81.7	11.6	3.1	3.0
Número de créditos	28,810	5,850	3,501	4,275
Crédito promedio (USD)	2,839	1,982	894	694
Tasa de interés anual (%)	16 %	51.1 %	57 %	29 %
Mora (+de 30 días) (%)	1%	2.3 %	9.6 %	1 %
Tipo cliente	Clientes diversifican siembra con 2 a 3 cultivos diferentes en un año	Clientes especializados (1 cultivo).	Ingresos de clientes diversificados con otras actividades económicas	Clientes diversifican siembra con 2 a 3 cultivos diferentes en un año
	Cualquier tamaño	Más de 1 ha	Más de 1 ha	Mínimo de 0.4 hectáreas
Garantías	Fiduciaria, prendaria	Título en custodia (no hipoteca)	Prendaria, solidaria, avales	Fiduciaria, prendaria

1/ Gastos operativos como porcentaje de la cartera bruta promedio

Fuente: entrevistas a entidades financieras, memorias de gestión de entidades financieras, información de los entes reguladores de cada país

Algunas de las lecciones que se pueden extraer del análisis de estos cuatro casos

Es posible tener una cartera agrícola exitosa: baja mora, buenos clientes y rentabilidad. La experiencia de estos casos da cuenta de que hay un espacio viable en el que entidades de distinto formato y que operan en contextos diferentes pueden servir a clientes agropecuarios, incluso a los más pequeños, de manera rentable.⁴

Las instituciones analizadas han tenido una trayectoria marcada por un proceso de aprendizaje y diseño y rediseño de sus operaciones financieras rurales. Todas ellas nacen con una cartera agropecuaria muy importante, BANRURAL S.A. inicia sus operaciones con más de 50% de sus colocaciones en el sector agropecuario, EDPYME Confianza inicia sus operaciones con cerca de 40% de sus créditos en el agro. Si bien hoy día sus carteras agropecuarias representan una menor proporción de sus colocaciones totales, en términos absolutos los créditos agropecuarios han crecido de manera importante, al igual que el número de clientes atendidos. Como discutiremos más adelante el crecimiento de las colocaciones en los sectores no agropecuarios (urbanos y rurales) es la base del éxito de estas entidades, con lo que han logrado mantener una sólida cartera agropecuaria.

Parte de las razones tras el éxito en las colocaciones agropecuarias es el hecho de que ninguna de estas entidades posee una cartera mayoritariamente agropecuaria. Si bien en los cuatro casos analizados encontramos un fuerte compromiso con el financiamiento agropecuario, también encontramos una seria evaluación de las fortalezas y debilidades de sus actividades en dicho

⁴ Al menos para tres de estos cuatro casos es preferible trabajar con pequeños productores agropecuarios que con grandes, por un tema de seguridad.

sector y una convicción de la necesidad de crecer en el marco del desarrollo de un conjunto más amplio y diverso de actividades financieras.

La cartera agrícola es reconocida como riesgosa, pero se puede manejar adecuadamente. Los cuatro casos analizados dan cuenta de un vasto abanico de medidas y estrategias empleadas para hacer frente a los mayores riesgos de las carteras agrícolas. Existen cuatro tipos de formas para manejar el riesgo en el sector agropecuario: tecnología crediticia, estrategias para reducir los riesgos institucionales o del portafolio, transferencia del riesgo a terceros, e internalizar el riesgo.

La tecnología crediticia utilizada es el principal mecanismo para reducir el riesgo crediticio antes del desembolso del crédito. Las cuatro instituciones analizadas en este documento han desarrollado una tecnología que si bien se basa en conceptos comunes (obtención de información del propio cliente sobre su proyecto de negocio, establecimiento de incentivos para el repago, búsqueda de información local sobre clientes y sus trayectoria, etc.) se adaptan a las características de cada entorno y tipo de cliente. Adicionalmente a la tecnología crediticia las instituciones han adoptado un conjunto de medidas para manejar el riesgo a través de la definición de políticas institucionales (diversificación, establecimiento de reglas de acceso y límites de colocación en grupos o sectores específicos). Finalmente, las instituciones vienen utilizando sistemas de transferencia de riesgos a terceros, pero de manera muy incipiente, sobre todo por el limitado desarrollo de estos sistemas en los contextos en que operan estas entidades.

En primer lugar debemos destacar que cada una de las cuatro instituciones ha desarrollado una tecnología que se basa en un análisis de cada cliente y su hogar de modo de no atar el crédito exclusivamente a un producto, sino de tener respaldo de otras actividades, productos, fuentes de ingreso o garantías, para evitar una pérdida en caso de que alguna desgracia impida el buen resultado del negocio agrícola. Esta estrategia es muy efectiva y discutiremos sobre ella más adelante, pero es necesario destacar que impone ciertas restricciones a las entidades, pues el tipo de cliente agrícola que se tiende a privilegiar es aquel que no está especializado en un único cultivo y ni en su actividad como agricultor. La tecnología empleada se basa de manera central en la evaluación que hace el analista de crédito y en su habilidad para acopiar y procesar información de los potenciales clientes para estimar la capacidad y voluntad de pago. La precisión de esta evaluación se logra gracias a sofisticados sistemas de incentivos a los analistas y a una distribución de las responsabilidades entre analistas, comités de crédito a nivel de agencias, de regiones y nivel central, aunque en todas las entidades el mayor peso está en las dependencias locales.

Como parte de la tecnología crediticia desarrollada es relevante destacar que la exigencia de garantías reales no es un tema relevante en la discusión sobre manejo de riesgo. Los cuatro casos coinciden en que el contar con garantías tiene algún impacto en los requerimientos de provisiones que han de hacer y en su rol como fuente de información sobre el grado de formalidad de las actividades productivas, pero no como una garantía en el sentido de respaldo ante casos de incumplimiento en el pago.⁵ Para los casos estudiados, ejecutar garantías, cosa que todos han hecho en algún momento, es un mal negocio. Es caro, toma mucho tiempo, tiene un efecto negativo sobre la imagen de la entidad y no siempre se logra implementar. Por ello, las entidades estudiadas prefieren caminos alternativos ante casos de incumplimiento por problemas de insolvencia (cuando la entidad tiene certeza de que no se cancela la deuda porque no pueden hacerlo, ante un *shock* de clima por ejemplo), como reprogramaciones o refinanciaciones. En el caso de incumplimientos estratégicos (cuando no se repaga teniendo con que hacerlo) se recurre a

⁵ Como se puede ver en los casos el porcentaje de colocaciones respaldadas por una garantía hipotecaria es mínimo.

las garantías no convencionales (avales, bienes semidurables) y si no se logra recuperar, se castiga y el deudor difícilmente accederá a crédito de una fuente seria a futuro.

Cuadro 4: Estrategias para manejar riesgos

	BANRURAL S.A.	CMAC Sullana	EDPYME Confianza	FUNDEA
Diversificación Geográfica	Coloca en todos los departamentos de Guatemala (busca atomizar el peso de cada zona)	Coloca en 4 departamentos del país, en dos zonas climáticas (separadas por casi 1000 Km. una de otra)	Coloca en 3 departamentos de una misma región (sierra). Está comenzando a diversificar hacia zonas distintas (selva)	Coloca en 3 regiones con características diferentes climáticas diferentes
Diversificación por cultivo	Varios cultivos en cada región	Cultivos diferentes en cada departamento	Clientes siembran más de un cultivo, idealmente en distintas zonas climáticas	Cultivos variados en cada una de las 3 regiones
Diversificación de actividades	Deseable que clientes tengan ingresos de fuente no agropecuaria	Deseable que clientes tengan ingresos de fuente no agropecuaria	Clientes tienen ingresos de fuente agrícola	Deseable que clientes tengan ingresos de fuente no agropecuaria
Diversificación productos	Microcrédito, vivienda, consumo	Microcrédito, consumo	Microcrédito, consumo	Microcrédito, vivienda rural
Índice de diversificación⁶	N.I.	0.66	0.60	0.62

Fuente: entrevistas a entidades financieras

En segundo término se encuentran las estrategias de diversificación como otro mecanismo importante para enfrentar los riesgos, en general, y los asociados a la producción agrícola, en particular. Las instituciones analizadas diversifican sus colocaciones entre distintos sectores (microcréditos, agropecuario, crédito hipotecario, etc.) y entre ámbitos (urbano, rural o rural y pequeños centros urbanos insertos en el medio rural). Pero también, al interior de sus colocaciones agrícolas diversifican entre productores de distintas características, ubicados en distintas zonas (en distintos climas, por ejemplo), con estacionalidades diferentes y con cultivos distintos (para consumo humano y para la agroindustria, de corto plazo y permanentes, etc.) (ver cuadro 4).

Para poder analizar de manera concreta la efectividad de las medidas de diversificación se ha elaborado un índice de diversificación a partir del análisis de los datos de diversificación geográfica, sectorial, y de cultivos de tres de las cuatro entidades. Los tres componentes del índice (concentración geográfica, sectorial, y de cultivos) contribuyen de manera diferente en los índices obtenidos para estas tres instituciones. La medida más efectiva de diversificación teniendo en cuenta la contribución en el índice (a mayor contribución, mayor diversificación) es la

⁶ El índice ha sido construido a partir de considerar tres factores con pesos iguales (33.3%): la participación de la cartera agrícola en la cartera total; la concentración de los 3 principales cultivos en la cartera agropecuaria; y por último, la participación de la localidad/departamento donde se tiene la mayor concentración de la cartera agropecuaria, como *proxy* de la diversificación geográfica. Los valores del índice de diversificación pueden encontrarse entre 0 y 1, siendo 1 una entidad con mayor diversificación y 0 una entidad con concentración exclusiva en el producto agrícola, en una sola locación geográfica, y en un solo cultivo.

diversificación sectorial, que contribuye sólo con un 20 % en promedio del índice en las instituciones analizadas. También cabe destacar que el factor que más contribuye al índice –o donde las entidades analizadas tienen una menor diversificación– es la concentración geográfica de la cartera agropecuaria, la cual contribuye con el 50 % del valor del índice promedio para los tres casos, sin diferencias importantes entre las entidades. La entidad con el menor indicador –o que menos ha podido diversificar– es Edpyme Confianza, con un indicador de 0.6. El motivo que explica su mayor índice es el hecho de que todavía mantiene una alta concentración geográfica, reflejado en que la región con mayor peso de cartera agropecuaria concentra el 68 % de la cartera agrícola. Esto expone en mayor medida a esta entidad a riesgos climáticos o de precios de los cultivos que ahí se puedan producir. Por el contrario, la entidad con un mayor indicador, o una mayor diversificación es CMAC Sullana, con un indicador de 0.66⁷. El factor que influye favorablemente a este indicador es la diversificación geográfica, ya que la entidad ha abierto oficinas en diferentes departamentos, y a pesar de que son sólo 4 departamentos donde opera, cada uno presenta características muy distintas en cuanto a cultivos y exposición a fenómenos climáticos.

En tercer lugar, las instituciones han definido algunos límites críticos para sus colocaciones agropecuarias. Límites no siempre incluidos en los manuales de crédito, pero cada vez más institucionalizados a través de directivas expresas. Por ejemplo, algunas entidades han definido un porcentaje máximo de su cartera que puede colocarse en un sector determinado. Otras entidades fijan límites de concentración en un cultivo determinado o en una agencia o región. Medidas que buscan mantener patrones de diversificación de los riesgos potenciales. Entre los casos analizados, BANRURAL S.A. fue el único que señaló no tener este tipo de prácticas, sino más bien, dada su amplia cobertura en el territorio, elaborar planes anuales con metas para la institución que luego se han de cumplir a partir de la iniciativa de cada región. Es probable que BANRURAL S.A. ya no requiera fijar límites pues estos ya están implícitos en su operación y más bien los límites sean un resultado antes que un insumo, mientras que en los otros casos se requiera de ellos como insumo dada su escala y menor nivel de diversificación.

En cuarto lugar, si bien las cuatro instituciones señalaron la existencia de un espacio interesante para utilizar instrumentos para transferir los riesgos a terceros (principalmente mencionaron el uso de seguros para lidiar con los riesgos de sus carteras agrícolas), todos coincidieron en que no hay en el mercado productos adecuados a sus necesidades. En los casos en los que existen productos para asegurar las carteras o para que los productores se aseguren, estos son de muy alto precio o están atados a subsidios del sector público que no siempre resulta conveniente utilizar⁸ o generalmente tienen una vigencia esporádica.

⁷ Notar que no se pudo contar con datos suficientes para elaborar el índice para BANRURAL S.A., que probablemente sea el que mejor diversifica el riesgo.

⁸ Además hay mucha coincidencia en la ausencia de una cultura de aseguramiento, al menos entre los productores agrícolas pequeños.

Cuadro 5: Límites a las colocaciones agropecuarias

	BANRURAL S.A.	CMAC Sullana	EDPYME Confianza	FUNDEA
Impone un límite a su cartera agropecuaria	No	Sí (máximo 20% de las colocaciones)	Sí (máximo 20% de las colocaciones)	Sí (máximo 40 a 45 % de cartera total)
Impone límite a concentración en algún cultivo	No (no coloca para cultivos de subsistencia, ni granos básicos)	No	Sí (máximo 40% de colocaciones en un mismo cultivo)	No (limita sus actividades en el sector pecuario y granos básicos)
Monto máximo por crédito agropecuario	No	No (lo que norma la SBS de 5 % del patrimonio como máximo por cliente)	No (lo que norma la SBS de 5 % del patrimonio como máximo por cliente)	Sí (Q. 20,000 como máximo por crédito)
Límites por agencia	No	Sí, no más del 30 % de la cartera.	No	Sí, no más del 50 a 60 % de la cartera.

Fuente: entrevistas a entidades financieras

Sorprendentemente el clima no es el principal riesgo cuando se habla de cartera agrícola, pero está presente. Los riesgos de precios y mercados son tan o más importantes. Las cuatro entidades visitadas han enfrentado problemas climáticos en años recientes, problemas que van desde el Huracán MITCH y la tormentas tropicales STAN en Guatemala, hasta el Fenómeno de El Niño y la sequía en los casos peruanos. Si bien se reconoce que estos fenómenos climáticos traen problemas, tanto de manera directa en los cultivos y crianzas de los productores, como derivados de la pérdida de infraestructura (carreteras, puentes, etc.), ninguna de las cuatro entidades sufrió situaciones extremas como consecuencia de la presencia de estos fenómenos. Si bien fueron golpeadas sus carteras, ellos junto con los clientes afectados lograron diseñar fórmulas para superar el momento difícil. Lo que sí se puede establecer es una diferenciación en la percepción de este riesgo de acuerdo con el tamaño de entidades. Así, para FUNDEA y la Edpyme Confianza este riesgo es de mayor importancia que para entidades más consolidadas y de mayor escala como BANRURAL y la CMAC Sullana.

Sin embargo, algunos casos proporcionaron evidencia de que más bien la posterior intervención del sector público, con el objetivo de apoyar a los productores afectados, si creó falsas expectativas e incentivos para comportamientos estratégicos de algunos clientes que optaron por no repagar pudiendo hacerlo. El caso del programa de Rescate Financiero Agrario en el caso peruano aporta interesantes experiencias en este sentido. Para los intermediarios el efecto negativo de estas situaciones es mayor al del propio fenómeno climático.

Cuadro 6: Clasificación de riesgos relacionados con agricultura según importancia

	BANRURAL SA	CMAC Sullana	EDPYME Confianza	FUNDEA
Muy Importante			- Reducción de precios	- Mal clima, desastres - Situación macro
Importante	- Reducción de precios	- Falta de garantías reales	- Interferencia política - Mal clima, desastres	- Incumplimiento de contratos - Reducción de precios
Algo importante	- Mal clima, desastres	- Reducción de precios - Mal clima, desastres		- Interferencia política
Poco importante	- Interferencia política	- Falta oportunidad de clientes para invertir - Interferencia política	- Falta de garantías reales - Incumplimiento de contratos - Situación macro	
Sin importancia			- Falta de información de Capac. Pago	

Fuente: entrevistas a entidades financieras.

Para los intermediarios financieros, los cambios en los precios y en los mercados de los principales productos y la falta de garantías sobre los niveles de precios y las restringidas oportunidades de manejar estacionalidad en la mayor parte de los productos perecibles, al alcance de la mayor parte de pequeños productores acrecientan este tipo de riesgos. Sin embargo, el trabajo coordinado con empresas comercializadoras o agroexportadoras no ha sido especialmente satisfactorio, salvo por el mayor acceso a información que proporcionan, tanto de los clientes como de los mercados en los que estos operan. El potencial de trabajar con cadenas de valor o cadenas productivas existe, pero son aún limitadas las experiencias exitosas de integración que estas entidades han tenido. En muchos casos los problemas de diseño en los contratos al interior de las cadenas han llevado a generar incentivos contrarios a los requeridos para el beneficio de todos los eslabones de las cadenas.

Otro de los riesgos mencionados, pero que denota la informalidad a la que están expuestos algunos de los clientes agropecuarios, sobre todo pequeños, es el incumplimiento de contratos de los compradores de los productos agrícolas. Si bien la ocurrencia de este riesgo no es particularmente frecuente, algunas de las entidades más pequeñas de los estudios de caso (FUNDEA y EDPYME Confianza), y que son las que se dirigen a un segmento de agricultores más pequeños, lo mencionan como un riesgo importante. Asimismo, si bien no ha sido recogido dentro de los riesgos identificados en el sector agrícola, muchas de las entidades mencionaron como uno de los riesgos más importantes la competencia a la que se ven expuestas principalmente en los mercados urbanos. Esto sin duda es uno de los motivos que los hace mantener un mayor interés por el sector rural. Por tanto, se podría esperar que mientras mayor sea el desarrollo y competencia en los mercados microfinancieros urbanos, mayor debería ser la apertura de las entidades a penetrar más los mercados financieros rurales.

Cuadro 7: Clasificación de medidas relacionadas con agricultura según importancia

	CMAC Sullana	EDPYME Confianza	FUNDEA
Muy Importante	- TC: Información, aumento gradual préstamo	- TC: Información, nivel tecnológico, remuneración variable	- TC: Información, monitoreo, aumento gradual préstamo, remuneración variable
	- Límites: sectorial, cred. Vinculados, por prestamista, monto	- Límites: sectorial	- Límites: sectorial, cultivos, geográfico, monto
	- PC: clasificación cred. y provisiones, divers. productos	- PC: divers. productos	- PC: clasificación cred. y provisiones, divers. productos
	- Requisitos: niveles de aprobación, filtro en central riesgos	- Requisitos: niveles de aprobación, filtro en central riesgos	- Requisitos: niveles de aprobación, filtro en central riesgos - Garantía cartera: préstamo solidario - Alianzas estrategias para reducir riesgo crédito
Importante	- TC: nivel tecnológico, monitoreo, remuneración variable	- TC: valor garantías reales, monitoreo, aumento gradual préstamo	- TC: nivel tecnológico
	- Límites: cultivos	- Límites: cultivos, geográfico	- Límites: cred. vinculados, por prestamista
	- Garantías: por activos	- PC: clasificación cred. y provisiones	
	- Garantía cartera: Fondo de garantía externo	- Garantías: en exceso - Garantía cartera: Fondo de garantía externo, préstamo solidario	
Algo importante	- TC: valor garantías reales		
Poco importante		- Límites: cred. vinculados, por prestamista, monto	

Nota: TC: Tecnología Crediticia, PC: Políticas de cartera

Fuente: entrevistas a entidades financieras

El tema clave para enfrentar adecuadamente los riesgos inherentes a la agricultura es contar con una tecnología apropiada y emplear analistas de crédito especializados y motivados. Como se detalla en cada uno de los cuatro estudios de caso, cada entidad ha ido generando una tecnología propia para atender a sus clientes rurales. Sorprende la convergencia que se observa entre las tecnologías utilizadas por estas cuatro instituciones. Convergencia que se explica porque las tecnologías que cada uno aplica se basan en un conjunto común de conceptos, ampliamente discutidos y documentados en la literatura sobre finanzas rurales (Wenner (2003), Klein (1999), Peck (2005)). Nociones como la importancia de evaluar adecuadamente la información económica-familiar de los clientes, a través de construir con cada cliente un flujo de ingresos y gastos y a partir de dicha información determinar la capacidad de cada cliente de endeudarse o la libertad para definir las fechas de repago de modo tal que respondan a momentos en los que el cliente cuenta con la liquidez suficiente para realizar los pagos, la necesidad de indagar sobre fuentes alternativas de ingresos, etc. están a la base de la tecnología.

Asimismo, el rol protagónico del analista en tanto recopilador, evaluador y procesador de la información, pero también como supervisor y cobrador son aspectos comunes en las cuatro instituciones visitadas. Finalmente, un tercer rasgo común es como mencionamos antes, la poca

importancia que se da a la tenencia e hipoteca de garantías reales como condición para entregar un crédito.

Cuadro 8: Resumen de medidas de tecnología crediticia

	Rasgos comunes	Rasgos diferentes
Promoción	- Analistas difunden productos en su localidad a través de presentaciones en reuniones de productores, asociaciones, etc.	
Evaluación del crédito	- Filtro en central de riesgos - Consideran referencias locales obtenidas dentro de la propia localidad - El insumo principal es considerar el flujo de caja del proyecto. - Se evalúa el nivel tecnológico del cliente. - Uso de precios y rendimientos conservadores para hallar capacidad de pago. - Uso de referencias locales para conocer la voluntad de pago del cliente y su relación con la comunidad, familia, proveedores, etc. (cruces de información). - No se solicita hipoteca para créditos pequeños. - Evaluación es de manera manual y no se han implementado productos innovadores en el campo para evaluar.	- BANRURAL S.A. utiliza los gastos familiares como una referencia complementaria, no para determinar capacidad de pago. - La CMAC Sullana solicita que toda la familia esté presente y se involucre en la obtención del crédito. - Para la CMAC Sullana es muy importante evaluar excedentes y enriquecimiento (ganado, equipos, herramientas, etc.).
Aprobación del crédito	- Existen diferente niveles de aprobación (comité de agencia, oficina principal) de acuerdo al monto del crédito. - Se ofrece al cliente la posibilidad de obtener un aumento gradual en los préstamos de acuerdo con la puntualidad en los pagos. - Se adecuan los plazos y pagos de acuerdo con las necesidades / posibilidades del cliente.	- BANRURAL S.A. no realiza comités de crédito. Decisión está en manos de agente de negocio y jefe de agencia. - A los clientes con 1 solo ingreso (agrícola), la CMAC Sullana les otorga crédito en 2 a 3 desembolsos para monitoreo. - FUNDEA y BANRURAL S.A., a sus clientes con varios cultivos les otorgan crédito a un plazo más largo (1 año mínimo) para uso en varios ciclos productivos. - Confianza exige que el valor de las garantías sean mayores a la del monto del crédito.
Monitoreo y recuperación	- Visitan al cliente antes de la cosecha o cerca al vencimiento de su cuota. - Monitoreo a cargo del analista de crédito	- CMAC Sullana realiza provisiones en exceso cuando prevé problemas en recuperación por fenómenos climáticos. - El seguimiento se realiza por zonas y de manera esporádica.

Fuente: encuestas a entidades financieras

La tecnología que utilizan las cuatro instituciones analizadas se basa en: un análisis de los flujos de ingresos y gastos (de los hogares, más que solo de la explotación agropecuaria) para definir capacidad de repago;⁹ aprovechar al máximo las fuentes de información local (se utilizan también los llamados *bureaus* de crédito, pero estos suelen tener información muy limitada o ninguna sobre la mayor parte de los clientes rurales), ya sea buscando referencias con antiguos clientes, con vecinos y con proveedores y otras entidades locales, para lo cual es clave la inserción del analista y de la entidad financiera en la localidad; buscar generar relaciones de largo plazo con los clientes, a través de por ejemplo un ofrecimiento del aumento gradual del monto de los préstamos en el tiempo y así “fidelizarlos” con la entidad; e incentivar y apoyar el rol central del analista en el proceso, mediante el uso de un incentivo monetario o remuneración variable sujeto a su calidad de cartera y productividad.

Sin embargo, si bien todas las entidades han desarrollado su tecnología crediticia para el agro sobre estos principios comunes, también han ido imponiéndole un carácter propio, tanto para recoger y adaptar estos principios básicos a las características de sus clientes y entornos, como para que esta tecnología sea cada vez más funcional a la entidad y sus metas.

Algunas de las diferencias que se pueden ver entre las tecnologías de las entidades analizadas tienen que ver con la importancia que cada una da a los ingresos de fuente no agropecuaria. Para algunas entidades como EDPYME Confianza es imprescindible que el productor tenga alguna fuente de ingreso no agrícola. Para las otras entidades esto es deseable y se toma en cuenta en la evaluación del cliente como información complementaria, pero los ingresos de estas otras fuentes no se incorporan en la evaluación del crédito. Del mismo modo, algunas entidades consideran como parte del flujo de gastos el consumo que tiene la unidad familiar, mientras que otros sólo los gastos relacionados con la parcela o el cultivo para el que se solicita el crédito.

En este sentido, los dos casos peruanos son una muestra interesante respecto del nivel de especialización de los productores. En el caso de la CMAC Sullana sus clientes agropecuarios en la zona de Piura tienden a ser especializados en un cultivo (arroz) generalmente en una única parcela, mientras que en el caso de EDPYME Confianza los clientes deben tener varios cultivos (en varias zonas del valle por ejemplo) y además ingresos de fuente no agropecuaria. Esta diferencia se explica por la mayor estabilidad en los precios del arroz y mayor volatilidad de los cultivos de la sierra central (papa, maíz, etc.), por la extensión de las tierras y su dispersión¹⁰ y la mayor integración con centros urbanos y mercados no agropecuarios existentes en la sierra central¹¹. Es decir, las tecnologías se van adecuando para responder a principios básicos de evaluación y eficiencia sobre la base de las condiciones locales y del perfil de sus clientes potenciales.

Otra diferencia importante es la organización de los analistas u oficiales de crédito agropecuario. En las entidades peruanas los analistas agropecuarios se dedican exclusivamente al producto agrícola, aunque no son necesariamente expertos en agronomía, pero sí nativos de las zonas donde van a desarrollar su trabajo. La labor exclusiva en el crédito agropecuario garantiza la especialización del personal en la evaluación de estos tipos de crédito. A diferencia de este

⁹ En general estos análisis son bastante duros y asumen supuestos extremos, como utilizar el peor precio que ha tenido el producto en los últimos años o asumir mermas en la producción muy altas, etc.

¹⁰ En la sierra central donde opera EDPYME Confianza el promedio de tierra por productor es cercano a las 3 has mientras en Piura (donde opera CMAC Sullana) es más de 4 has en promedio. Además en la sierra las tierras están divididas en varias parcelas pequeñas ubicadas en distintos lugares, mientras que en la costa piurana los productores tienen una, a lo más dos parcelas.

¹¹ En la zona de la sierra central entre un tercio y 80% de los ingresos de los hogares rurales son no agrícolas, mientras que en Piura los ingresos agropecuarios representan entre un 15 y 30% de los ingresos totales.

esquema, las instituciones en Guatemala utilizan analistas de crédito “multiproducto”, es decir, manejan una cartera de créditos de diferente tipo (consumo, agrícola, microempresarial). Esto se ve reflejado en una mayor productividad de los analistas, pero también en una dificultad de establecer mecanismos de incentivos que propicien el crecimiento de algún producto específico como el agropecuario.

Cuadro 9: Características de la organización y analistas agropecuarios

	BANRURAL SA	CMAC Sullana	EDPYME Confianza	FUNDEA
No. de analistas que manejan crédito agropecuario	572 (algunos tienen cartera agropecuaria, son agentes multiproducto)	10 analistas agropecuarios	12 analistas agropecuarios	45 analistas multiproducto, algunos tienen cartera agropecuaria
Analistas solo ofrecen productos agropecuarios	No	Sí	Sí	No
Productividad de analistas agropecuarios (si son especializados), general si ofrecen todos los productos	Alrededor de 500 clientes por analista	585 créditos por analista (promedio para los 95 analistas)	292 créditos por analista agropecuario. 441 promedio para el conjunto de analistas (agropecuarios y no agropecuarios)	280 a 290 créditos por analistas (en la región central)
Educación	Secundaria, en algunos casos nivel técnico o agrónomos	100% agrónomos	50 % economistas, 50 % agrónomos.	No es necesario agrónomos (contador, estudio técnico)
Reciben incentivos por metas	Sí	Sí	Sí	Sí
Monto de incentivos como % de sueldo	Hasta 100%	20 - 40 %	Hasta 100% (50% como media)	10 - 20 %

Fuente: entrevistas a entidades financieras

Finalmente dos estrategias complementarias a la tecnología y diversificación son utilizadas por las entidades analizadas, la primera utilizada por todas y la segunda más bien muy marginalmente: provisiones y transferencia de riesgos a terceros. Sobre provisiones, las cuatro instituciones analizadas están continuamente provisionando recursos para poder enfrentar eventuales pérdidas. Las 4 IFR se caracterizan por aplicar criterios prudentes y conservadores en el reconocimiento de las pérdidas. Tienen cobertura de su cartera atrasada, por encima del requerimiento del regulador. Estas 4 entidades tienen provisiones que equivalen a entre 121% y más del 200% de sus respectivas carteras atrasadas. La CMAC Sullana tiene una política de provisiones en exceso de lo requerido en casos de una mayor exposición al riesgo climático – como el FEN– (provisiones extra de entre 1 y 2 % de la cartera agropecuaria).

Respecto de la transferencia de riesgos a terceros, encontramos un uso marginal de estos instrumentos, ya sea por la limitada oferta de estos en ambos mercados o por la aun reticencia de las entidades a incursionar en nuevos instrumentos. En general, existen muy limitados productos para transferir el riesgo de la cartera agropecuaria a terceros (seguros de cartera agropecuaria, seguros agrícolas, fondos de garantía). Si los hay, o son prohibitivamente costosos, o implican subsidios de parte del estado y sólo aplican para ciertos clientes. Dos de las 4 IFR tienen convenios de Fondos de Garantía de Cartera (DCA) con USAID, que garantizan el 50 % del capital de colocaciones agropecuarias o en zonas específicas de interés para USAID (las dos entidades peruanas tienen estos convenios por un monto global relativamente pequeño en relación con el volumen de sus operaciones). Adicionalmente, las entidades peruanas trabajan limitadamente con un producto de banca de segundo piso que incluye acceso a un fondo de garantía (PFE). En Guatemala el programa DACREDITO busca apoyar entidades con cartera rural subsidiando seguros y dando acceso a un fondo de garantías, pero su uso es aun limitado y por ejemplo, FUNDEA al no ser regulada tiene que realizar un proceso especial para poder acceder a los beneficios de este programa..

Algunos temas adicionales relevantes en la discusión sobre manejo de riesgos y colocaciones en el sector agrario

El crédito para el agro sigue siendo costoso. En comparación con los créditos urbanos para la microempresa, el crédito agropecuario tiende a tener un mayor costo. En parte el diferencial se explica por los mayores costos operativos asociados a las colocaciones en el agro por la mayor dispersión de los clientes, por el mayor tiempo que requiere la evaluación (construcción del flujo de ingresos y gastos, por ejemplo), pero también influye el mayor riesgo de estas colocaciones (que puede ser visto a través de la mayor morosidad que las carteras agropecuarias suelen tener).

Por ejemplo, en el caso de EDPYME Confianza los créditos agropecuarios tienen una tasa de interés mensual que va entre 2.8% y 3% en dólares y entre 3.6% y 3.9% en soles, mientras que los créditos a la microempresa urbana no superan una tasa de 2.65% en dólares y 3.15% en soles. En FUNDEA el crédito agropecuario tiene una tasa de 29%, mientras que el crédito microempresarial registra una tasa menor. Estos diferenciales en tasas de interés son importantes y revelan que menores riesgos y reducciones en costos operativos pueden traducirse en menores precios, también. Por ello, si bien hemos discutido que las tecnologías utilizadas son bastante similares, también se puede decir que aun hay espacio para innovar y hacerla menos costosa, sobre todo tomando ventaja de las nuevas tecnologías de información y comunicación disponibles (*palms* interconectados (PDA), uso de teléfonos móviles, etc.).

A pesar de los mayores costos, las colocaciones agropecuarias son consideradas rentables en los cuatro casos analizados. Para las cuatro entidades los retornos obtenidos (considerando las bajas tasas de mora en al menos 3 de los cuatro casos) aseguran un buen negocio al trabajar con agricultores, incluso con aquellos considerados pequeños.

Limitada acción del estado. Si bien para muchos es mejor que el sector público y el estado en general no intervenga en el mercado financiero, es cierto también que existen espacios, dadas las conocidas fallas en los mercados financieros, en especial en los rurales, que abren interesantes oportunidades para la acción del sector público para colaborar con el desarrollo de los mercados financieros. En los dos países donde se ubican los casos de estudio encontramos que el sector público participa sólo de manera puntual en el mercado financiero y lo hace desde perspectivas distintas en cada país. Actualmente, en Guatemala la iniciativa más importante desde el sector público es DACRÉDITO, programa que busca colaborar con los intermediarios privados a través

de un conjunto de subsidios (fondo de garantía, subsidios para contratación de seguros y subsidios a los productores para contrataciones de asistencia técnica, etc.).¹² BANRURAL S.A. no utiliza los servicios de DACRÉDITO, aunque es posible que algunos de sus clientes sí reciban algún apoyo de este programa. FUNDEA, en cambio aún se encontraba en conversaciones para acreditarse como usuario de DACRÉDITO. Adicionalmente, en Guatemala existe un número importante de fideicomisos destinados a colocaciones agropecuarias, la mayoría de ellos administrados por BANRURAL S.A., sin embargo, de acuerdo con nuestros entrevistados estos representan apenas el 10% del fondeo total de las colocaciones agropecuarias.

En el Perú en cambio el sector público trabaja a través de dos iniciativas que más bien buscan ofrecer recursos a bajo costo para que las entidades financieras se fondeen y coloquen luego en el agro. Uno de los programas, el Producto Financiero Estandarizado (PFE) además del fondeo ofrece acceso a un fondo de garantía, y como veremos más adelante este programa en realidad termina siendo un producto fijo en el cual el intermediario financiero actúa solo como comisionista. El otro programa es un programa de fondos de segundo piso desembolsado a través de Agrobanco. Producto exitoso (con morosidad de cero) y que ha permitido a las entidades financieras acceder a recursos de bajo costo para colocarlos en el agro. Tanto CMAC Sullana como EDPYME Confianza utilizan ambos programas pero estos representan una proporción pequeña de sus colocaciones agropecuarias.

Relación entre rentabilidad y gobernabilidad. Como mencionamos las entidades analizadas en esta sección son de variado formato y con estructuras de propiedad diversas. A pesar de ello, en todas ellas ha resultado clave, en particular en las más complejas, en las que los accionistas son más heterogéneos o en las que el sector público tiene injerencia, el tener niveles de rentabilidad interesantes y un procedimiento claro y simple de reparto de utilidades. Estos esquemas son la base para mantener la gobernabilidad y sostenibilidad de las entidades analizadas, así como también el establecimiento de un directorio en el que participen diferentes organismos o asociaciones civiles, diseminar el poder en varios actores. En todas ellas el directorio ha respaldado una gestión técnica promovida desde la gerencia (gestión que a su vez asegura la continuidad en los niveles de rentabilidad de las instituciones), y en todas ellas se reconoce que esto ha sido posible gracias a los buenos resultados y a los esquemas existentes para compartir y distribuir dichos resultados positivos.

Origen de los fondos no parece afectar decisiones de colocación en el agro. No encontramos evidencia de que aquellos que se fondean básicamente con recursos del público tiendan a evitar las colocar estos recursos en el agro. O visto de otro modo, encontramos poca dependencia de recursos especiales (del sector público, fideicomisos, líneas de financiamiento concesionales, etc.) tras las colocaciones agropecuarias. En las cuatro instituciones los recursos colocados vienen tanto del capital propio de las entidades, de los recursos captados del público (en los dos casos que están autorizados a captar depósitos) o en fuentes regulares de financiamiento (no dirigidas especialmente al sector).

De igual modo la presencia del sector público en los directorios tampoco parece tener relación con la mayor o menor colocación de recursos en el sector agropecuario. Tal como se encuentra en la CMAC Sullana que es de propiedad de un municipio o en BANRURAL S.A. que posee una estructura de capital mixto, los accionistas no imponen presiones para colocar en algún sector en particular. Más bien en los otros dos casos, totalmente privados, pero con una historia que parte de entidades de desarrollo (ONG) pequeñas, encontramos más interés de los miembros de los directorios por mantenerse activos en los sectores que les dieron origen (agropecuario, rural).

¹² Existe en Guatemala otro programa desde el Ministerio de Economía pero solo para la microempresa.

Limitados mecanismos disponibles para transferir riesgo a terceros. Para los cuatro casos analizados la posibilidad de utilizar mecanismos de transferencia de riesgos es atractiva, sin embargo, las entidades señalaron contar con pocos instrumentos para ello. Las entidades no utilizan los mercados de capitales para este fin. Las entidades acceden a algunos fondos de garantías o sistemas de garantías parciales proporcionados por el sector público o por la cooperación internacional. Si bien todas las entidades están interesadas en utilizar seguros para sus carteras o promover que sus clientes usen seguros, señalan que se está en una etapa muy inicial. En el caso de Guatemala hay un desarrollo incipiente de seguros privados a cargo de varias entidades privadas y hay recursos (subsidios) del estado destinados a promover el uso de los mismos. En el caso peruano no hay productos de seguros en el mercado a pesar de que se viene discutiendo la posibilidad de desarrollar seguros indexados o de otro tipo, tanto al interior del sector público como entre las aseguradoras privadas. Sin embargo, en ambos países es muy pronto para hablar de un proceso de desarrollo del mercado de seguros.

Percepción positiva de sus carteras agropecuarias. Los cuatro casos que presentamos en esta sección tienen expectativas positivas respecto a sus carteras agropecuarias. Reconocen que es un negocio rentable, pero también que no es un negocio simple y que ellos hoy pueden tomar ventaja de su propia experiencia y capitalizarla. Para todos los casos el proceso de aprendizaje ha sido clave y ha tomado al menos 5 años. Años durante los que no solo han ido perfeccionando su tecnología sino entendiendo las peculiaridades, límites y posibilidades del sector.

Para los cuatro casos, hay una oportunidad de crecer en el sector de colocaciones agropecuarias. Esta oportunidad está condicionada al crecimiento de las instituciones en general y hay una suerte de consenso entre los tres casos de entidades reguladas en que mantener la cartera agropecuaria entre el 10% y 15% de las colocaciones es total lo ideal, por ende el crecimiento estaría sujeto al crecimiento también en otros sectores. Crecer en el agro es clave pues es un mercado donde hay poca competencia y donde las entidades pueden capitalizar sus aprendizajes. EDPYME Confianza por ejemplo al abrir una nueva agencia inicia operaciones solo urbanas y una vez que se ha instalado y ya conoce la nueva zona, abre sus colocaciones agropecuarias. Es decir, las colocaciones en este sector son atractivas pero vienen luego de desarrollos en otros sectores (microempresa urbana y consumo sobre todo).

Otro de los atractivos de las colocaciones agropecuarias es que suelen ser un contacto con ciudadanos que no tienen mayor relación previa con entidades financieras, y por ello pueden ser clientes potenciales de otros servicios además de los de crédito.

Finalmente, en términos de imagen, mantener una cartera en este sector es atractivo, no sólo porque algunos donantes o financistas internacionales orientan sus fondos hacia el apoyo al sector agropecuario, sino también porque al ser un sector difícil y complejo, solo aquellos con gran solvencia y experiencia logran mantener carteras agropecuarias sanas, sólidas, sostenidas y en crecimiento. Es como un sello de garantía de las capacidades de las instituciones. Asimismo, dado que los casos analizados basan parte de sus ventajas en procesos de inserción en la comunidad local en la que se instalan, el trabajar con un sector de escasos recursos como son los pequeños productores agrícolas es una señal clave del compromiso con el desarrollo de la localidad y de los estratos menos favorecidos, generando una imagen positiva de compromiso local que se traduce luego en procesos de “fidelización” y de diferenciación de estas entidades respecto de su competencia.

II. Introducción

Incurrir en riesgos crediticios es parte de la intermediación financiera. La administración efectiva del riesgo por parte de los intermediarios financieros es crítico para la viabilidad institucional y el crecimiento sostenido de la actividad financiera. Los errores en el manejo de riesgos, especialmente el riesgo crediticio, pueden llevar a la insolvencia. Sin embargo, a menudo la sola percepción de un alto riesgo crediticio puede disuadir a los intermediarios financieros de entrar en un segmento del mercado particular, sobre todo cuando uno de los factores que contribuye al riesgo es la falta de una evaluación adecuada del riesgo crediticio y de estrategias y técnicas de administración del riesgo. Este parece ser el caso con las finanzas rurales, especialmente para préstamos a pequeños y medianos productores agropecuarios. Como resultado, un número relativamente pequeño de intermediarios financieros tienen presencia en los mercados rurales y un número aún más pequeño tiene portafolios agropecuarios significativos.

El objetivo de este estudio es revisar las técnicas comunes de administración del riesgo utilizadas en una muestra de instituciones financieras de América Latina que cuentan con carteras agropecuarias, e identificar los factores que contribuyen al éxito en el manejo del riesgo crediticio medido como el mantenimiento de la calidad de activos, crecimiento del portafolio, y márgenes de rentabilidad.

Este documento fue elaborado como material de base para el estudio “Managing Credit Risk in Rural Financial Institutions in Latin America” desarrollado por M. Wenner y S. Navajas del BID. Este estudio fue elaborado en estrecha colaboración con ello, pero como corresponde los errores y omisiones sólo nos comprometen a nosotros como autores de este documento. La información contenida en este documento proviene de distintas fuentes. La información en su mayoría nos fue proporcionada directamente por las instituciones financieras, a quienes les estamos en deuda por ello. En especial debemos agradecer a Fernando Peña, Sergei Walter y Luis Morales de Banrural S.A.; a Sammy Calle y Luis Lamela de CMAC Sullana; a Elizabeth Ventura y Juan Meza de Edpyme Confianza; Hugo Villavicencio y Guillermo Caal de Fundea y a las más de 40 entidades que respondieron la encuesta que preparamos con los colegas del BID durante los últimos meses del 2006. Finalmente, debemos expresar nuestro agradecimiento a los lectores de versiones previas de este documento, a Mark Wenner y Sergio Navajas del BID por su permanente apoyo y a los asistentes a la presentación de este documento en un seminario en el BID en febrero de 2007 por sus valiosos comentarios y sugerencias.

El documento se divide en 4 partes principales. La primera sección (capítulo 2) revisa y explica los tipos de riesgos a los que las instituciones están expuestas, las herramientas comúnmente utilizadas para analizar el riesgo crediticio, y las estrategias para administrarlo. El capítulo 3 analiza los resultados obtenidos de una encuesta a instituciones financieras rurales de América Latina. El capítulo 4 ha sido elaborado sobre la base de estudios de caso de cuatro intermediarios financieros rurales, que podríamos catalogar de exitosos en el manejo de los riesgos crediticios, en particular aquellos relacionados con sus carteras agropecuarias. Finalmente, la sección 5 presenta las principales conclusiones del estudio.

Riesgos típicos de Instituciones Financieras Rurales

El objetivo de instituciones financieras es maximizar el valor del capital del accionista a través de la movilización de depósitos (pasivo) y prestándolos (activos) a clientes con proyectos de inversión. La institución busca generar una utilidad registrando ingresos provenientes de intereses, comisiones y de inversiones, los cuales deben exceder el interés pagado a los depósitos,

préstamos, y todos los costos operativos. Incluso si la institución posee un accionariado compuesto por diferentes miembros o si tiene una motivación filantrópica, el principio de generar utilidades también se aplica. Obtener utilidades es imperativo para permanecer en el mercado. Lo que diferencia una organización con y sin fines de lucro es el grado de acumulación de ganancias y el destino de dichas utilidades.

Las instituciones financieras enfrentan distintos riesgos para lograr los mencionados objetivos. Los usualmente analizados son el riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo de tasa de interés, riesgo cambiario, riesgos operacionales (errores y fraudes cometidos por el personal), riesgos tecnológicos (fallas del equipo y sistemas que pueden llevar a pérdidas de información), riesgos asociados a la innovación de productos (fracaso de nuevos productos), riesgo de reputación (que la institución se vea relacionada con malas prácticas, clientes corruptos –discriminación, lavado de dinero, préstamos a proyectos ambientales malos, préstamos a empresas corruptas), riesgo competitivo y riesgo regulatorio (sanciones por violaciones a las normas regulatorias).

Para reducir su exposición a los riesgos mencionados las instituciones financieras cuentan con una serie de herramientas y estrategias. La principal herramienta es su tecnología crediticia, seguida por las medidas estratégicas que se adoptan para controlar el riesgo crediticio del portafolio o el riesgo asociado a aspectos institucionales. Las estrategias más comunes, que discutiremos más adelante, tienen ventajas y desventajas, y poseen diferentes efectos en la provisión del financiamiento.

En el caso de las finanzas rurales donde las actividades a financiar (proyectos de inversión) son por naturaleza riesgosos, las estrategias utilizadas por las entidades financieras para manejar los riesgos son de variada naturaleza y características. Dos estrategias son las más importantes en las finanzas rurales para evaluar la solvencia de los clientes: evaluación de la capacidad de repago del cliente y la exigencia de garantías. El primer punto se basa en investigar la integridad, carácter moral, habilidad gerencial, y la capacidad de pago de la deuda de un potencial cliente a través de personal experto o en modelos estadísticos. El segundo, se enfoca en la calidad y cantidad de los activos que pueden ser entregados como garantía y rápidamente liquidados en el evento de un incumplimiento en el repago del crédito.

Nos centraremos en detallar el primer punto relacionado con la evaluación de la capacidad de pago del cliente, que es la principal técnica utilizada por las instituciones financieras, es decir, utilizando profesionales expertos. La clásica evaluación crediticia es una labor intensiva en análisis de información, y se basa en los juicios subjetivos del personal. Los analistas de crédito se convierten en expertos con el tiempo, ganando autoridad mientras adquieren experiencia y demuestran tener habilidades. El desarrollar un conjunto de expertos analistas de crédito es una actividad costosa. Muchos tienen que estar en entrenamiento constante para dejar espacio para los que se van a ir a la competencia, para los que tendrán que dejar el puesto debido a una falta de éxito en el trabajo, y para mantener un número suficiente de expertos que manejarán el volumen de negocios de una manera profesional.

Los sistemas basados en análisis de la capacidad de pago, o las tecnologías crediticias, funcionan bien pero también pueden ser problemáticas y fallar de tiempo en tiempo debido a varias razones: problemas en la selección de analistas de crédito, entrenamiento deficiente, fallas en el cumplimiento de los protocolos y procedimientos, estructuras burocráticas con la que la responsabilidad de cada analista se diluye y tendencia a sobre concentrar el portafolio. A través del tiempo, las instituciones tienden a ganar experiencia en la evaluación de la solvencia en pocos sectores y se expanden rápido. Pero cuando ocurren shocks sistémicos en los sectores en los que se está sobreexpuesto, la porción de la cartera que puede caer en mora tiende a empeorar a menos

que la institución haya adquirido mecanismos de seguro de cartera o haya realizado titulizaciones del portafolio que les permitan transferir el riesgo de la concentración en dichos sectores a terceros.

A parte de las tecnologías crediticias para evaluar el riesgo e identificar a los buenos clientes, existen un conjunto de otras estrategias que son utilizadas por los prestamistas para reducir los riesgos crediticios de toda la cartera. La tabla siguiente provee una lista de técnicas usadas en los mercados financieros. Todas son comunes excepto en el caso de los seguros de cartera y la titulización del portafolio. Estas últimas están empezando a aparecer en países en desarrollo, pero son más comunes en Europa (seguros de cartera) y los Estados Unidos (titulización del portafolio, especialmente de créditos hipotecarios y de consumo).

Cuadro 10: Estrategias para el manejo de riesgos del Portafolio en Instituciones Financieras Rurales

Estrategia	Ventajas	Desventajas	Implicancia
Diversificación geográfica	Poca probabilidad de que <i>shocks</i> externos (clima, precio, desastres naturales, etc.) afecten la cartera si hay diversificación espacial	Si el país es pequeño o la institución tiene restricciones de capital, no será posible aplicar este principio, y sería vulnerable al riesgo covariado, que es alto en la agricultura.	Instituciones financieras pequeñas no deberían estar expuestas a la agricultura.
Diversificación sectorial	Diluye la exposición a un sector específico, provee protección contra <i>shocks</i> externos que puedan afectar a un sector.	Las instituciones tienden a desarrollar experiencia en sectores clave con mayor expansión. En fases tempranas de desarrollo, la institución típica será más vulnerable.	Instituciones pequeñas e inmaduras no pueden usar esta técnica
Diversificación cultivos	El financiar una variedad de cultivos le permite reducir el impacto de reducciones en los precios y <i>shocks</i> climáticos.		La institución debe invertir en adquirir experiencia sobre agronomía, marketing, y economía de cultivos y ganadería.
Límites al monto del crédito (racionalizar)	Previene a la institución de ser vulnerable al atraso de créditos grandes.	Puede ser llevado al extremo en el que el monto del crédito no encaje con las necesidades del cliente y resulte en un uso subóptimo con un menor impacto por cliente.	Protege la calidad de la cartera en el corto plazo pero crea problemas de retención del cliente en el largo plazo.
Límites al tamaño del negocio del agricultor	El prestamista puede establecer límites al tamaño (e.g. más de 2 has) para que pueda solicitar un crédito. Evita que la IFI preste a clientes inviables.	Tiende a perpetuar la exclusión financiera.	Los gobiernos y hacedores de política necesitan hacer ajustes en sus políticas para bancarizar a un mayor número de personas excluidas.
Solicitud de garantías en exceso	Asegura a la institución que el valor de liquidación de activos será suficiente en la ejecución de garantías	Excluye a los pobres y clientes de bajos ingresos que son la gran mayoría del mercado.	No es una técnica recomendada.
Préstamos con garantía solidaria	Se reduce el riesgo de no repago a través de la presión de grupo, y una mejor selección de los clientes.	Altos costos de transacción para los prestatarios debido a los requerimientos de reuniones regulares, y custodia de los miembros del grupo.	Tiene una limitada aplicabilidad. Bueno para créditos pequeños, pero mientras los negocios son más grandes, los montos requeridos pueden exceder la capacidad de cobertura del grupo.

Cuadro 10: Estrategias para el manejo de riesgos del Portafolio en Instituciones Financieras Rurales (continuación)

Estrategia	Ventajas	Desventajas	Implicancia
Incremento gradual de montos e incentivos para el cliente (relación de largo plazo)	En entornos con restricciones crediticias, los clientes estarán dispuestos a repagar mientras exista la promesa de nuevos créditos de montos mayores.	El cliente puede acercarse rápidamente al límite de crédito fijado por la institución	Buena técnica para una IMF de tal modo de mantener una relación de fidelidad con el cliente. Más difícil de mantener para una institución no regulada ó que no capte depósitos.
Exclusión de algunos productos / subsectores	La institución restringe los créditos a ciertas actividades/ cultivos/ sectores que son vistos como muy riesgosos o poco rentables.	Las actividades llevadas a cabo por los clientes pobres tienden a ser poco rentables.	Puede mantener altos niveles de exclusión financiera dependiendo del país o región.
Requisitos de ahorro obligatorio para aprobar el crédito	Técnica clásica de cooperativas, con la que el monto del préstamo es un múltiplo de los ahorros. Ayuda a construir una base de ahorros en una institución, y a conocer la capacidad económica de un cliente.	Si la tasa de depósitos es baja, la inflación y devaluación es alta, los ahorros pueden verse afectados.	El uso de ahorros tiene fuertes limitaciones para negocios con crecimientos rápidos.
Apoyo de Fondos de Garantía	Reduce significativamente el riesgo de incumpliendo para el que otorga el crédito.	Tienden a tener limitada adicionalidad, altos costos administrativos, y puede limitar el aprendizaje de la institución sobre como evaluar el riesgo en el sector meta.	Debe ser usado con cautela y de preferencia en situaciones para facilitar la innovación.
Apoyo de Fondos de Donantes	Los clientes meta logran tener acceso al crédito.	Los prestamistas pueden no aprender como evaluar el riesgo de la población meta, o tienen tal aversión que no se otorgan créditos con fondos propios a dicha población.	
Seguros de Cartera	El banco hace que los clientes adquieran un seguro del crédito. En el caso de problemas de pago, el banco recibe del seguro.	Las bases de datos y centrales de riesgo pueden no existir para permitir al asegurador entrar en esta línea de negocio de una manera costo-efectiva.	
Titulización de la cartera	El prestamista vende los créditos a terceros. Mejora la liquidez del prestamista. Permite desarrollar experiencia evaluando la capacidad de pago de clientes en un sector o nicho específico.	Requiere créditos bien documentados y series de largo plazo con datos de pagos para permitir lograr buenos <i>ratings</i> y una construcción de proyecciones financieras confiables.	Requiere de un mercado secundario bien desarrollado y de prácticas estandarizadas para la garantía de emisiones.

Reproducido de Wenner et al. (2007)

III. Encuestas a Instituciones Financieras Rurales

LAS INSTITUCIONES DE LA MUESTRA

Para conocer la percepción de las instituciones financieras rurales sobre la importancia de los riesgos a los que están expuestos en su labor de intermediación en el sector rural/agrícola, y analizar cuáles eran los rasgos más importantes de las tecnologías crediticias que emplean, así como las medidas que utilizan para reducir su exposición a los riesgos institucionales y más específicos del sector, se solicitó a las IFR de la región contestaran una breve encuesta. El BID envió la encuesta a 225 instituciones, de las cuales 44 completaron los cuestionarios en su totalidad.¹³ Las instituciones con portafolios agropecuarios fueron identificadas consultando a asociaciones, expertos en el tema, y bases de datos internas. La información fue reportada directamente por las propias instituciones y la muestra no puede ser considerada representativa.¹⁴ Sin embargo, las encuestas proveen de información importante sobre algunos patrones de comportamiento en cuanto al manejo de riesgos.

Cuadro 11: Tipos de instituciones por país

	Bolivia	Brasil	Colombia	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Guatemala	Honduras	México	Paraguay	Perú	Total
Regulada	1	2	0	0	1	1	0	1	1	1	9	17
Banco comercial		1				1						2
Entidad financiera no bancaria	1							1		1	8	11
Cooperativa de crédito y ahorro		1			1				1		1	4
No regulada	7	0	2	2	1	1	3	1	1	0	7	25
Total	8	2	2	2	2	2	3	2	2	1	16	42

Fuente: encuesta del BID a Instituciones Financieras Rurales - 2006

En general, la mayor cantidad de datos fueron obtenidos de instituciones no reguladas (el 60 %), que son las que generalmente se orientan más a zonas rurales y a clientes más pequeños en los países Latinoamericanos. La mayoría de IFR encuestadas son de Perú y Bolivia (57 % de la muestra), países en los que el sector microfinanciero se ha desarrollado en mayor medida que otros países de Latinoamérica. Se tiene pocos datos de instituciones de Centro América, a pesar de que son países con economías agrarias importantes.

Cuadro 12: Indicadores de Balance y Financieros (diciembre 2005)

(medianas)

	No.	Activos (000 US \$)	Patrimonio (000 US \$)	Cartera Total (000 US \$)	Mora (%)	Activos / Patrimonio	ROA (%)	ROE (%)
Regulada	17	17,956	3,787	13,393	5.0	5.8	2.5	11.8
Banco comercial	2	673,800	27,212	289,950	0.9	20.2	1.0	9.7
Entidad financiera no bancaria	11	14,540	3,787	11,648	4.0	4.7	4.0	22.8
Cooperativa de ahorro y crédito	4	17,731	2,995	13,730	10.2	7.1	1.4	4.9
No regulada	25	3,281	1,780	3,043	5.0	2.0	4.3	8.3
TOTAL	42	6,874	2,266	5,725	5.0	3.9	4.0	10.4

Fuente: encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

¹³ Luego de depurar las encuestas se tuvo un total de 42 entidades con información completa.

¹⁴ El sesgo probablemente sea hacia las instituciones con una mejor performance.

Las características financieras de las instituciones de la muestra se presentan en el cuadro anterior. Como era de esperarse, las IFR reguladas son de un mayor tamaño que las no reguladas, en términos de activos, patrimonio y cartera. Incluso las cooperativas de ahorro y crédito son de mayor tamaño que las IFNB (en términos de activos y tamaño de cartera), debido a la influencia de una cooperativa grande de Brasil. Las instituciones reguladas se diferencian de las no reguladas en que las primeras tienen un apalancamiento mayor y una rentabilidad promedio sobre el patrimonio (ROE) ligeramente superior, aunque registran una cartera morosa similar. Destaca el hecho de que en promedio todas las entidades de la muestra poseen una morosidad relativamente baja, y son rentables.

Cuadro 13: Datos de cartera rural y agropecuaria

		Cartera agropecuaria promedio N° (US\$)	Cartera agropecuaria acumulada (US\$)	Número créditos promedio	Número créditos acum.	Cred. prom. (US \$)	Part. cartera Total (%) -mediana-	Mora agrop. (%) -mediana-
Regulada	13	41,329,498	537,283,474	7,251	94,257	5,700	32.7%	4.3
Banco comercial	1	461,558,016	461,558,016	33,130	33,130	13,932	96.7%	0.0
Entidad financiera no bancaria	9	3,812,452	34,312,065	3,469	31,225	1,099	14.2%	3.0
Cooperativa de crédito y ahorro	3	13,804,464	41,413,393	9,967	29,902	1,385	40.4%	8.0
No regulada	19	2,084,294	39,601,590	1,621	30,804	1,286	37.2%	2.0
TOTAL	32	18,027,658	576,885,064	3,908	125,061	4,613	36.6%	3.0

Nota: La morosidad y la participación agropecuaria son las medianas por tipo de institución.

Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales – 2006

En la tabla anterior se ha elaborado un cuadro resumen de los datos de carteras agropecuarias de las entidades encuestadas. Destaca que de los 42 casos encuestados, sólo 32 instituciones han proporcionado cifras de sus carteras agropecuarias. Cabe resaltar que los datos de carteras agropecuarias pueden ser o bien colocaciones en el sector rural o colocaciones en el sector agropecuario, ya que se solicitó cualquiera de ellos a las instituciones, dependiendo de la información que tenían disponible.

Con respecto de las instituciones reguladas debe diferenciarse las cooperativas e IFNB del banco comercial. Las primeras registran una participación de su cartera agropecuaria/rural del 34 %, con créditos promedio de menos de US\$ 1,400, mientras que el banco comercial (Banco Cooperativo SICREDI de Brasil) registra una muy alta participación de su cartera rural (no necesariamente agropecuaria en su totalidad), con un crédito promedio de casi US\$ 14,000.¹⁵

Las instituciones no reguladas registran un crédito promedio menor al de las reguladas, evidencia que su segmento de clientes agropecuarios es de menor escala, y manejan carteras agrícolas de menor tamaño. Tanto las instituciones reguladas como las no reguladas registran en promedio una alta participación de cartera agropecuaria. Las IFR reguladas mantienen una mediana de participación de 32.7 %, ligeramente inferior al de las IFR no reguladas. Estas últimas, dada su menor escala y diversificación geográfica, serían las que se encuentran más expuestas a los riesgos inherentes al sector agropecuario.

Estas 32 entidades colocan en total 125,061 créditos agropecuarios o rurales con un monto promedio de US\$4,613 y que representan el 37 % de las colocaciones de estas entidades teniendo en cuenta la mediana (sin considerar el banco cooperativo SICREDI, el número de créditos de la

¹⁵ Hemos excluido los datos del Banco do Brasil pues su escala es de tal magnitud que está demasiado distante de las demás entidades, además no presenta información sobre cartera rural o agrícola.

cartera agropecuaria o rural es de 91,931, con un crédito promedio de US\$ 1,254, y una participación de 24 % en la cartera total). De estas 32 entidades que colocan en el agro, 21 colocan a través de créditos de campaña, 24 entregan créditos para activo fijo,¹⁶ 27 otorgan créditos de cosecha, 10 ofrecen arrendamientos y 10 otros productos. 17 de las 32 entidades que tienen colocaciones agropecuarias señalan acceder a líneas especiales de financiamiento para colocar en el agro o en el medio rural.

Cuadro 14: Clientes típicos y características de los productos

	Tipo Indicador	Reguladas		No Reguladas		Todas	
		Crédito Agropec.	Crédito Microemp.	Crédito Agropec.	Crédito Microemp.	Crédito Agropec.	Crédito Microemp.
Monto (US \$)	Mediana	2,219	1,500	850	800	1,226	842
Plazo (meses)	Promedio	11.5	12.9	21	18	17	16
Plazo (meses)	Mediana	11	12	22	18	12	14
Número de cuotas de pago	Mediana	2	12	7	12	6	12
Tasa de interés anual (%) en USD	Promedio	26.1	31.3	22.4	27.3	23.9	29.3
Tasa de interés anual (%) en USD	Mediana	25.4	25.4	21.0	24.0	22.0	24.0
Tasa de interés anual (%) en MN	Promedio	27.9	34.9	31.7	32.4	30.1	33.5
Tasa de interés anual (%) en MN	Mediana	24.5	35.0	29.8	29.5	28.0	30.0
N		10	10	17	23	27	33

Nota: USD, dólares; MN, moneda nacional

Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

Como es de esperar las entidades reguladas colocan créditos, tanto agrícolas como no agrícolas por montos mayores. Sin embargo, los plazos de los productos típicos son menores que el de las no reguladas, las que casi duplican el plazo de las primeras para los créditos agropecuarios. Una de las características distintivas de los créditos agropecuarios ofrecidos por las entidades reguladas es que este se repaga en una única cuota, mientras que entre las no reguladas hay esquemas de repago con más cuotas.

Respecto de las tasas de interés, destaca el hecho de que en promedio tanto las entidades reguladas como las no reguladas parecen cobrar menores tasas de interés para los créditos agropecuarios que para los créditos microempresariales. En moneda extranjera las entidades reguladas cobran tasas de interés mayores que las no reguladas tanto para el agro como para los créditos microempresariales. En moneda local encontramos situaciones muy diversas, que hacen que en términos promedio los intermediarios regulados cobren menos por sus créditos agropecuarios que por sus créditos microempresariales y menos que las entidades no reguladas. Entre las entidades reguladas tenemos reporte de tasas de interés para colocaciones agrícolas que pueden llegar a 40% en dólares y a 60% anual en moneda local y entre las no reguladas tasas reportadas para el agro que pueden llegar a 36% anual en dólares y a 60% en moneda local. Cabe recordar que estos máximos se refieren a tasas de productos típicos, es decir han de representar las colocaciones medias de cada entidad, son máximas en tanto reflejan que hay instituciones que típicamente cobran estos niveles, bastante mayores a los reportados como medios en el cuadro anterior.

¹⁶ Lo que se condice con el hecho de que 13 instituciones ofrecen créditos agropecuarios de hasta 18 meses, 11 de hasta 24 meses y 18 tienen productos crediticios para el agro con plazos superiores a los 24 meses.

LA TECNOLOGÍA CREDITICIA AGROPECUARIA

Los analistas o asesores de crédito resultan pieza fundamental en el éxito de las colocaciones agropecuarias y rurales de estas entidades. El 75 % de las entidades con cartera agropecuaria señalaron que la edad de sus analistas de crédito estaba entre los 26 y 35 años, y el 90 % que los analistas son menores de 35 años. Es decir son relativamente jóvenes. Asimismo, el 62% señala que el asesor promedio de su institución tiene nivel técnico o universitario y el 60 % también prefiere que los analistas tengan alguna formación en ciencias agronómicas. Algo más de la mitad de los encuestados señaló que sus analistas de crédito tienen experiencia previa de trabajo en entidades financieras. En los casos en los que las operaciones financieras se realizan en entornos rurales donde se usan otros idiomas (distinto de la lengua más común, castellano o portugués, principalmente),¹⁷ una parte importante de los encuestados que respondieron (72%) señaló que los analistas dominaban el idioma local.

En 66 % de los casos las instituciones ofrecen incentivos monetarios a los analistas por cumplimiento de metas (generalmente asociadas a metas de colocación y/o recuperación). De las 18 instituciones que señalan ofrecer incentivos, el 72% señala que estos incentivos se ubican en montos cercanos o menores al 50% del sueldo básico de los analistas. Dos de las 18 instituciones señalaron que estos incentivos superan el 70% del monto del sueldo básico de los analistas.

Como se muestra en el siguiente cuadro, el grueso de las entidades que respondieron la encuesta utiliza créditos individuales, sobre todo entre las entidades reguladas. Sin embargo, cerca de un tercio de las reguladas y poco más de la mitad de las no reguladas ofrecen también productos grupales. También cerca del 40 % ofrece créditos dirigidos a asociaciones.

**Cuadro 15: Tipos de tecnología para créditos agropecuarios
(% que señaló usar tecnología)**

	Reguladas	No Reguladas	Todas
Grupal (incluye solidario)	38.4%	52.6%	46.9%
Individual	92.3%	89.5%	90.6%
Banco Comunal	15.4%	47.4%	34.4%
Asociativo	46.2%	36.8%	40.6%
Otros	7.7%	0.0%	3.1%
N (total)	13	19	32

Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

En el cuadro 37 en el anexo se detalla el porcentaje de instituciones que respondió utilizar distintos instrumentos en su tecnología crediticia agropecuaria en el proceso de toma de decisiones sobre la operación crediticia. Como se aprecia, las entidades reguladas mayoritariamente han señalado utilizar varios de los instrumentos de recopilación de información sobre los clientes de manera complementaria. Asimismo, más del 90% señala evaluar el valor de las garantías ofrecidas por el cliente y más del 80% monitorea directamente a sus clientes. Sorprende que sólo el 31 % señale utilizar fondos de garantías y el 54 % exige la entrega de garantías hipotecarias.

¹⁷ En 21 de las 29 instituciones este fue el caso.

En el caso de las entidades no reguladas los instrumentos de acopio de información sobre los clientes son los mayormente mencionados. En segundo lugar, aparece el monitoreo directo de los clientes, seguido por la evaluación del valor de las garantías ofrecidas, sin embargo, estas son requeridas en menor proporción que en el caso de las entidades reguladas (sobre todo respecto al uso de fondos de garantía). Es decir, los instrumentos más comunes en la tecnología crediticia para el agro son aquellos de acceso a información de los clientes, tanto entre las reguladas como entre las no reguladas.

Es importante destacar que los requisitos para calificar como cliente exigidos por las entidades reguladas y no reguladas tienen que ver sobre todo con la obtención de indicadores de su capacidad de repago (y/o rentabilidad de la explotación agropecuaria), como sería el nivel de tecnificación más que seguridad en los contratos (ser parte de una cadena de valor o tener contratos de comercialización, etc.).

Cabe destacar que las entidades expresan ser bastante descentralizadas en la aprobación de los créditos. Entre las entidades reguladas el 85 % señaló que las decisiones se tomaban a nivel de cada agencia y el 74% de las no reguladas hizo lo propio. Sin, embargo el uso de instrumentos estadísticos como el *credit scoring* o la plena automatización de los sistemas de análisis sigue siendo limitado.

La importancia de los distintos componentes de la tecnología

Como era de esperarse, para las entidades encuestadas los instrumentos que permiten obtener información sobre los clientes son de la mayor importancia. En cerca del 80% de los casos en que mencionaron usar medidas para obtener información como parte de sus tecnologías señalaron que estos instrumentos eran importantes o muy importantes. Entre todas las medidas e instrumentos sobre los que consultamos a las instituciones, los de recopilación de información del cliente (económica, de la familia, referencias locales) resultaron los de mayor uso y con una valoración respecto a su relevancia también mayor que los otros instrumentos (como los requisitos, garantías, supervisión, etc.), al igual que el uso de la central de riesgos como filtro antes de la evaluación.

Para ilustrar de manera resumida la mayor importancia que las instituciones, reguladas y no reguladas, dan a los instrumentos de recopilación de información sobre clientes, hemos creado un indicador resumen que se muestra en la siguiente tabla.¹⁸

¹⁸ Este recoge las medidas utilizadas y las pondera por la calificación que realizan los encuestados respecto de qué tan importante es dicha medida. Para cada medida se calcula un indicador que oscila entre cero y 1, donde cero quiere decir que no la utiliza y 1 que la utiliza y la considera muy importante. Luego promediamos todas las medias referidas a cada grupo (información, requisitos, garantías, supervisión, etc.). Los resultados obtenidos nos permiten ilustrar como las medidas referidas a acceso a información son las más importantes además de ser las más utilizadas entre las entidades que otorgan crédito agropecuario o rural.

Cuadro 16: Índices de uso e importancia de componentes de la tecnología

	Reguladas	No Reguladas	Todas
Tecnologías	0.52	0.44	0.47
Información (índice promedio)	0.83	0.81	0.82
Usa flujo de caja del hogar para definir capacidad de pago	0.77	0.83	0.81
Usa flujo de caja del proyecto a financiar	0.92	0.83	0.87
Usa bureau o central de riesgos	0.88	0.86	0.87
Analiza condiciones del entorno (precios, clima, productividad, etc)	0.86	0.80	0.83
Usa referencias locales	0.74	0.75	0.74
Requisitos (índice promedio)	0.38	0.23	0.29
Exige que exista contrato de compra venta	0.35	0.09	0.20
Evalúa nivel de tecnificación	0.58	0.53	0.55
Exige nivel de hectareaje mínimo	0.34	0.13	0.21
Exige que productor sea parte de cadena de valor	0.31	0.24	0.27
Requiere evidencia de si el productor contrata asistencia técnica	0.34	0.15	0.23
Garantías (transferencia de riesgo a terceros) (índice promedio)	0.48	0.29	0.37
Evalúa el valor de las garantías ofrecidas	0.72	0.53	0.61
Usa fondos de garantía para reducir riesgo	0.26	0.11	0.17
Exige garantía hipotecaria	0.46	0.24	0.33
Supervisión (índice promedio)	0.56	0.56	0.56
Monitorea directamente a clientes	0.80	0.85	0.83
Monitorea a clientes a través de terceros	0.32	0.27	0.29
Descentralización y automatización de toma de decisiones (índice promedio)	0.32	0.30	0.31
Usa calificación estadística (credit scoring)	0.20	0.19	0.19
Mayoría de decisiones se toman en comités de crédito en agencias	0.85	0.74	0.78
Posee sistema de análisis completamente automatizado	0.38	0.42	0.41

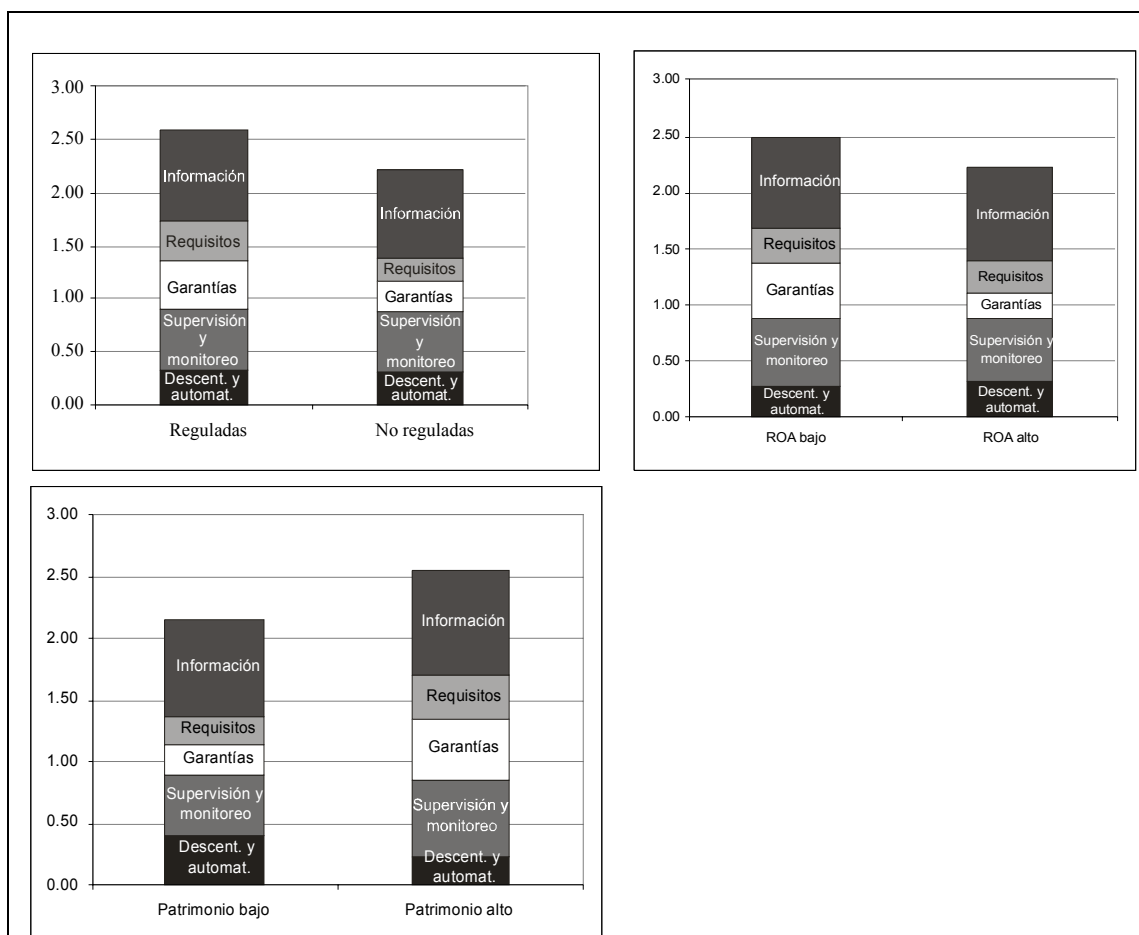
Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

Es interesante notar que realizamos un cálculo similar para las entidades que no tienen cartera agropecuaria (pocas en nuestra encuesta) y en todos los casos encontramos valores menores en los índices calculados, revelando que este tipo de tecnologías basadas en información y ciertos requisitos son más importantes para las entidades que en el grupo de casos analizado trabajan con crédito agropecuarios.

Como se muestra en el cuadro anterior el uso del flujo de caja del proyecto a financiar es significativamente más usado y más importante en el caso de las entidades reguladas. Asimismo, los requisitos y las garantías tienden a ser mayores y más importantes para las entidades reguladas, entidades que además tienen sus decisiones más descentralizadas que las no reguladas.

En los gráficos que siguen se comparan estos índices para distintos grupos, como se puede apreciar, aquellas con menor ROA otorgan más importancia al agregado de componentes de la tecnología crediticia que aquellos con ROA alto. Dentro de los componentes más importantes para las entidades con menor rentabilidad se encuentran las garantías y los requisitos exigidos al cliente. Por su parte, aquellos con mayor patrimonio otorgan más importancia a la supervisión, garantías y requisitos que las IFR con menor patrimonio.

Gráfico 1: Percepciones sobre la importancia de los componentes de la tecnología crediticia (en base a la sumatoria de componentes del índice tecnología)¹⁹



Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

Cabe enfatizar que todos los grupos que hemos utilizado priorizan y valoran como muy importantes el conjunto de aspectos de la tecnología referidos a la obtención y análisis de información sobre sus clientes. Como mencionamos al inicio de esta sección prácticamente todos utilizan todos los mecanismos de acopio y análisis de información que incluimos en el cuestionario, y a todos se les considera como importantes o muy importantes.

Por último, se realizó un análisis de las características individuales de algunas entidades que prestan al sector agropecuario/rural según el uso o no de ciertas técnicas en sus tecnologías crediticias (de acuerdo a sus subcomponentes). Las 6 IFR (19 %) que no mencionaron usar los

¹⁹ La escala del eje vertical corresponde a los valores obtenidos por cada categoría (información, requisitos, garantías, etc.) en el cuadro anterior (índice que combina uso e importancia asignada). El valor superior alcanzado por el agregado de todos los componentes de la tecnología es análogo al índice promedio definido en la tabla anterior sólo que multiplicado por el número de componentes analizados (5 en este caso).

cinco componentes de información (flujos de caja del hogar, negocio, central de riesgo, referencias locales e información del entorno), son entidades de patrimonio y carteras muy pequeñas, con una mayor importancia de la cartera agropecuaria (42 % vs. 36 %) y con un crédito promedio muy bajo (US\$ 416 de mediana). En cuanto a la exigencia de requisitos al cliente no hay grandes diferencias en las características de las IFR, excepto que las que tienden a exigir más de 3 requisitos, son entidades de mayor tamaño patrimonial y de número de personal, y se orientan más a clientes de mayor monto promedio de crédito, pero no muestran mejores resultados financieros.

También se evaluó qué características tenían las entidades que accedían a fondos de garantía de cartera. Las seis entidades que tenían acceso a estos fondos son de mayor tamaño patrimonial y de cartera (US\$ 5.7 millones de patrimonio como mediana vs. US\$ 2.2 millones de las que no acceden), pero también registran una fuerte inclinación hacia el sector rural (69 % de cartera rural-agropecuaria, vs 35 % de las que no acceden), y con un crédito promedio ligeramente más bajo (menos de US\$ 1,000). Estas entidades no presentan indicadores financieros (mora, rentabilidad) mejores o peores que el promedio, pero si registran una mora agropecuaria mayor (de 5.1 % vs. 3 %).²⁰ Si se analiza las características de las IFR que exigen garantía hipotecaria a sus clientes se puede apreciar que estas son entidades más grandes (cartera total mayor: US\$ 8 millones, vs. 3.1 millones de las que no exigen hipoteca), y tienen un crédito promedio agropecuario mayor (US\$ 2,000 vs US\$ 815). Sin embargo, resalta que éstas presentan una mora total y agropecuaria mayores, evidencia de que la exigencia de garantía hipotecaria parece no ser una buena medida para reducir el riesgo crediticio.

En cuanto a la supervisión y monitoreo, al parecer no hay grandes diferencias entre las entidades que monitorean a sus clientes con la ayuda de terceros, salvo que las que utilizan (30 % de las IFR) registran un crédito promedio menor (US\$ 588 vs. US\$ 1,331) y también mantienen una mejor calidad de cartera total y agropecuaria (3.3 % de mora total, y una mora agropecuaria de 0.7 %). Finalmente, existen pocas características que puedan diferenciar a las IFR que usan el *credit scoring* (sólo 7 entidades). Algunas de las diferencias son que parecen tener una vocación rural menor (la participación de la cartera rural/agropecuaria es 28 % vs. 38 % de las que no utilizan), un crédito promedio ligeramente mayor, y no presentan una mora global menor, ni tampoco una mora agropecuaria significativamente menor a las demás entidades.

LOS RIESGOS PERCIBIDOS Y SU IMPORTANCIA

Como se sabe las colocaciones crediticias son riesgosas por naturaleza, toda vez que constituyen una transacción intertemporal en la que se entregan recursos en el presente para recibir el repago en el futuro. Dentro de las transacciones crediticias aquellas relacionadas con el financiamiento de actividades agropecuarias suelen ser las tradicionalmente más riesgosas dado que las actividades que han de generar los recursos para el repago son inherentemente riesgosas (por factores climáticos, por la volatilidad de los precios y mercados, por los elevados niveles de informalidad, etc.).

Se consultó a las instituciones si a través de su directorio o mandos ejecutivos han determinado explícitamente el nivel de riesgo que la institución está dispuesta a enfrentar. El 65% de las entidades encuestadas que posee cartera rural o agropecuaria activa señaló que en su institución existen normas explícitas que han sido dadas a conocer al personal (como pueden ser Exposición por cliente, tipo de sector, localización geográfica, tipo de clientes, monto de los préstamos a un

²⁰ Las características de las IFR que acceden a fondos de garantía podrían no ser representativas ya que son muy pocas entidades.

individuo o grupo, mientras que el 25% señaló que sólo existen políticas explícitas establecidas por el directorio, pero el mando directivo las transmite de forma informal y 10% explicó que no existen políticas explícitas de manera formal o informal.

En este marco consultamos a las instituciones que respondieron a la encuesta respecto a si les parecían importantes o no un conjunto de riesgos para el desarrollo de sus operaciones. Los resultados señalan que las entidades son bastante conscientes de los riesgos que enfrentan, sobre todo sobre aquellos referidos a las condiciones del entorno en el que desarrollan sus actividades, tal como se aprecia en el cuadro 38 del anexo A.1.

Los riesgos mencionados por la mayoría de entidades son los referidos al entorno y ligados al riesgo de alto costo del capital y competencia feroz, en el rubro de riesgos de gestión. Como era de esperarse luego de confirmar que la tecnología financiera utilizada por estas instituciones se basa en distintos y complementarios sistemas de acopio de información, los riesgos asociados a la falta de información cuentan con pocas menciones.

Los riesgos asociados al agro son mencionados por casi todas las instituciones que tienen colocaciones agropecuarias o rurales que responden nuestra encuesta. Los riesgos considerados más comunes para las entidades son los de interferencias política (88 %), seguido por los riesgos climáticos y de precios. A pesar de que muchos de los otros riesgos son mencionados, los más importantes son los agropecuarios, como se ve en el siguiente cuadro.

Al igual que con las opiniones recabadas sobre las tecnologías, pedimos a nuestros encuestados señalar que tan importante les parecía cada riesgo que señalaban enfrentar²¹. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro y gráficos.

Al comparar las percepciones de riesgos y la importancia que los intermediarios financieros señalaron en la encuesta encontramos que las entidades perciben claramente a los riesgos agropecuarios como los más importantes. Dentro de este, el riesgo de interferencia política es el más importante, sobre todo para las IFR no reguladas. Le siguen en importancia los riesgos climáticos, y los de reducción de precios de los productos agrícolas. Como se aprecia, muchos de los otros riesgos como el del entorno y de gestión a pesar de que son mencionados, son poco importantes. Sólo dentro de los riesgos de clientes resalta un riesgo de los clientes típicos de estas instituciones, que es el de la falta de garantías reales. No obstante, esta limitación es superada con la tecnología crediticia utilizada, la cual permite tener en general buenos niveles de calidad de cartera a las IFR.

²¹ Luego construimos un índice similar al de tecnología, que varía entre 0 y uno dependiendo de si enfrenta el riesgo y cuan importante le parece dicho riesgo en sus actividades financieras.

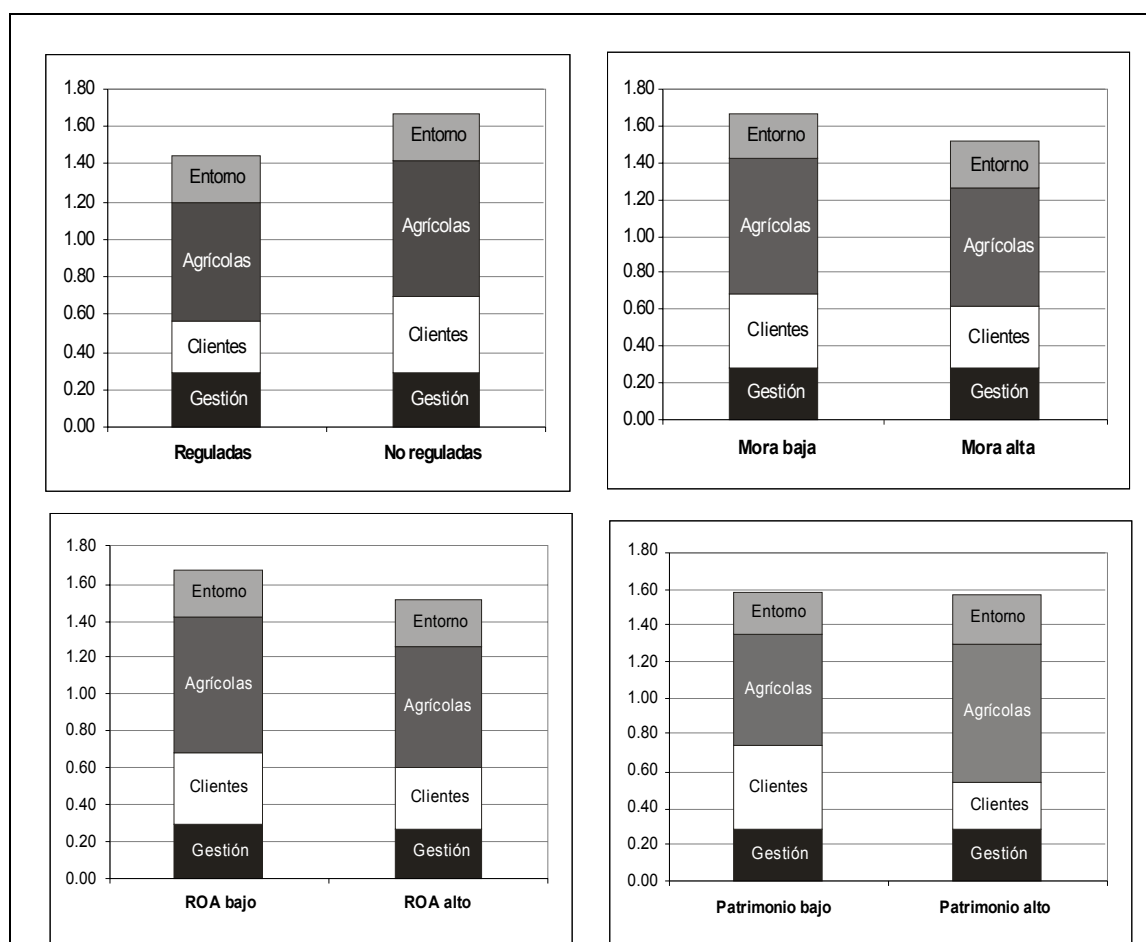
Cuadro 17: Índices de percepción e importancia de riesgos

	Reguladas	No Reguladas	Total
Riesgos	0.36	0.42	0.39
Entorno	0.25	0.25	0.25
Alto costo de capital (fondeo)	0.37	0.26	0.31
Competencia feroz	0.23	0.31	0.28
Riesgo de tasa de interés (solo para las que captan ahorros)	0.17	0.05	0.10
Riesgo de tipo de cambio (solo para las que trabajan con moneda extranjera)	0.28	0.15	0.20
Riesgo regulatorio/legal (Dificultades en la legalización de garantías, sesgos regulatorios)	0.14	0.52	0.36
Situación macroeconómica desfavorable	0.32	0.24	0.28
Agrícolas	0.64	0.71	0.68
Reducción de precios de productos agrícolas	0.49	0.66	0.59
Riesgos externos (Mal clima, desastres naturales, crisis macroeconómica, desorden civil)	0.74	0.69	0.71
Interferencia política (Leyes de usura, programas de condonación u/o refinanciamiento de deudas)	0.68	0.78	0.74
Clientes	0.27	0.42	0.36
Mayoría de clientes no tiene garantías reales	0.42	0.65	0.56
Mayoría de clientes no tiene oportunidades para hacer inversiones rentables	0.18	0.20	0.19
Incumplimiento de contratos	0.29	0.40	0.36
Falta de información de capacidad de pago de clientes potenciales	0.20	0.41	0.33
Gestión	0.29	0.28	0.28
Falta de liquidez	0.23	0.29	0.27
Riesgo operacional (Fraude del personal, falla de equipos)	0.42	0.27	0.33
Controles internos deficientes y sistemas de contabilidad débiles	0.22	0.27	0.25

Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

Como se aprecia en los siguientes gráficos, las entidades no reguladas consideran en general que los riesgos son más importantes comparados con las IFR reguladas. La gran diferencia entre estos dos tipos de instituciones es que las no reguladas mencionan los riesgos inherentes a los clientes como más importantes. Además, paradójicamente, las entidades con mayor mora (con mora mayor a la mediana) son las que consideran los riesgos como menos importantes. Estas entidades también consideran los riesgos agropecuarios como menos importantes. Quizá por esta percepción menos conservadora (no consideran a los riesgos importantes) es que registran una calidad de cartera menor. Las entidades con una mayor rentabilidad son las que asignan una menor importancia a los riesgos en general. Por último, no hay gran diferencia entre la percepción total de la importancia de los riesgos entre las entidades pequeñas (patrimonio debajo de la mediana) y las de mayor escala (patrimonio por encima de la mediana); sin embargo, sí hay diferencias en la estructura de la importancia de cada uno de los riesgos, siendo los riesgos agrícolas más importantes para las segundas, y los riesgos de clientes para las primeras.

Gráfico 2: Percepciones sobre la importancia de riesgos percibidos
(en base a la sumatoria de componentes del índice de riesgo)²²



Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

LAS MEDIDAS EMPLEADAS PARA MITIGAR LOS RIESGOS

Una tercera área de preocupación sobre el manejo de riesgos era indagar con las instituciones el tipo de medidas que venían utilizando para mitigar los riesgos y que muchas veces complementan la tecnología crediticia antes discutida o que son parte de la misma. Consultamos a los encuestados respecto del uso de cerca de 23 medidas. En el cuadro 39 del anexo se presenta el porcentaje de instituciones que señaló utilizar cada una de ellas. Posteriormente se ha construido un índice, similar al de tecnología y al de riesgos para poder identificar cuales medidas son las más usadas y a la vez las que se consideran como las importantes.

²² La escala del eje vertical corresponde a los valores obtenidos por cada categoría (entorno, agrícolas, clientes y gestión) en el cuadro anterior (índice que combina uso e importancia asignada). El valor superior alcanzado por el agregado de todos los componentes de los riesgos percibidos es análogo al índice promedio definido en la tabla anterior sólo que multiplicado por el número de componentes analizados (4 en este caso).

Las medidas más populares entre las entidades que respondieron a nuestra encuesta son la imposición de límites a los montos prestados y a las concentraciones de préstamos en clientes determinados, sectores económicos y áreas geográficas, así como la diversificación y el uso de incentivos tanto para los clientes (aumento gradual de los montos si es buen pagador), como al personal de la entidad. Otro riesgo mencionado es las políticas de clasificación de cartera y provisiones.

Es interesante notar que buena parte de estas medidas ya están incorporadas en la tecnología de las entidades (como la exigencia de determinados requisitos, el filtrar la información en las centrales o *bureaus* de crédito, requerir aprobación de entes centrales para créditos de mayor escala, etc.).

Cuadro 18: Índice de uso e importancia de medidas para mitigar riesgos

	Reguladas	No Reguladas	Total
Medidas para mitigar los riesgos	0.53	0.52	0.53
Límites	0.58	0.65	0.62
Límites a la concentración sectorial (Agricultura)	0.55	0.59	0.58
Límite de exposición por cultivos	0.18	0.51	0.38
Límites a la concentración geográfica	0.26	0.61	0.47
Límites a la exposición de créditos vinculados	0.71	0.69	0.70
Límite de exposición individual por prestamista	0.89	0.69	0.78
Límite al monto de crédito prestado	0.89	0.82	0.85
Políticas de Cartera	0.69	0.62	0.65
Clasificación de riesgo y política de provisiones estricta	0.95	0.76	0.84
Diversificación de productos de crédito	0.83	0.76	0.79
Castigos de cartera (Política de castigos diferente para la cartera al sector agrícola comparado con otros sectores)	0.28	0.36	0.33
Requisitos	0.63	0.60	0.61
Requerimientos adicionales de revisión y aprobación para préstamos por encima de cierto monto	0.94	0.76	0.83
Rechazo a financiar actividades agrícolas / rurales particulares	0.14	0.29	0.23
Filtrar clientes en las centrales de riesgo	0.80	0.75	0.77
Garantías	0.29	0.20	0.24
Otorgamiento de créditos sujeto a tener cierto monto de depósitos	0.17	0.19	0.18
Préstamos garantizados por activos (Garantías reales requeridas para la mayoría de los préstamos)	0.63	0.31	0.44
Solicitud de garantías en exceso para compensar el poco dinamismo del mercado de activos del sector agrícola	0.08	0.09	0.09
Tecnología Crediticia: Incentivos	0.67	0.66	0.67
Incentivo para los prestatarios ofreciéndoles el aumento gradual de sus préstamos	0.75	0.71	0.73
Uso de incentivos para el personal	0.58	0.62	0.61
Seguros / Garantías de Cartera	0.18	0.17	0.18
Requerir seguro de producción / cosecha y reducir la tasa de interés si se accede a seguro de cosecha	0.18	0.05	0.11
Uso de fondos de garantía externos para respaldar la cartera de clientes riesgosos	0.28	0.13	0.19
Préstamos solidarios (Joint liability lending)	0.23	0.49	0.39
utilizar sólo fideicomisos para colocar al sector agrícola	0.05	0.00	0.02
Alianzas Estratégicas	0.20	0.28	0.25
Uso de alianzas estratégicas con otras entidades para mitigar los riesgos de crédito	0.40	0.53	0.48
Transferencia de riesgos a terceros mediante mecanismos como la titularización de la cartera, venta de la cartera, factoraje u otros	0.00	0.04	0.03

Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

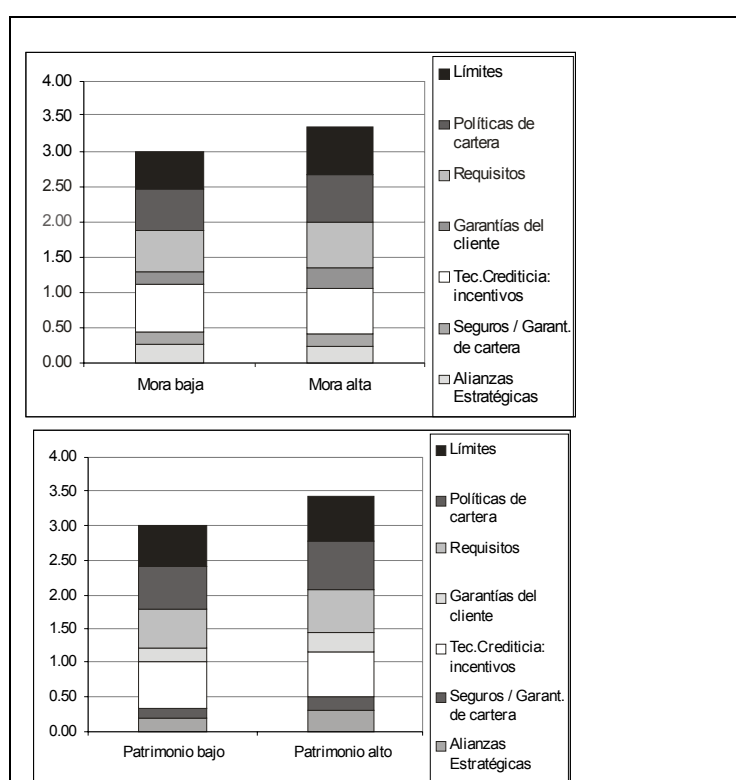
En cuanto a la importancia de las medidas mencionadas por los encuestados, se obtuvo los resultados mostrados en el cuadro anterior.

Los mecanismos de mitigación de riesgos clásicos, como el uso de seguros, mecanismos de transferencia de riesgos a terceros y el uso de fondos de garantía, claramente son poco utilizados por las entidades encuestadas, lo que debe llamar nuestra atención toda vez que como hemos visto

estas entidades presentan buenos resultados, con cierta experiencia y son bastante adelantadas en cuanto a su tecnología financiera. Sólo 1 de 32 entidades que prestan al sector agropecuario señaló transferir riesgos a terceros a través de mecanismos del mercado de capitales y menos del 25% usa fondos de garantías. El uso de seguros de cosecha es casi nulo, y sólo 4 IFR e incluso algunas entidades que no lo usan lo consideran importante. Estos son utilizados por entidades reguladas, al igual que el requisito de exigencia de garantías reales. El mecanismo más común para transferir riesgo es hacer alianzas estratégicas con otras entidades, ya sean financieras o no financieras.

De las medidas utilizadas sólo 4 grupos son considerados como importantes. Primero es el uso de incentivos en la tecnología crediticia, en la que resultan más importantes los incentivos para el cliente. De ahí la importancia de que los analistas enfatizen la relación de largo plazo que busca la institución con cada cliente. En segundo lugar se encuentran las políticas de cartera, seguido por las medidas relacionadas con límites a los montos prestados por cliente. Por último, el grupo de medidas de requisitos como tener instancias diferentes de aprobación dependiendo del monto y el filtro en central de riesgos son de importancia.

Gráfico 3: Percepciones sobre la importancia de las medidas de mitigación de riesgos (en base a la sumatoria de componentes del índice de medidas)²³



Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

²³ La escala del eje vertical corresponde a los valores obtenidos por cada categoría (límites, políticas de cartera, requisitos, etc.) en el cuadro anterior (índice que combina uso e importancia asignada). El valor superior alcanzado por el agregado de todos los componentes de las medidas empleadas para manejar riesgos es análogo al índice promedio definido en la tabla anterior sólo que multiplicado por el número de componentes analizados (7 en este caso).

Como se puede ver en los gráficos, el mayor contraste sobre la percepción de la importancia de las medidas es en las entidades con mayor mora (y quizá justamente por ello), y son éstas las que utilizan y consideran más importantes el conjunto de medidas de mitigación de riesgos sobre las que consultamos a los encuestados. Al observar la estructura de los componentes de medidas en las entidades con mayor y menor mora no se ven diferencias significativas, y se mantienen las características de importancia de las medidas de incentivos, políticas de cartera, requisitos y límites. Al igual que los grupos de acuerdo con la morosidad, las entidades con mayor patrimonio tienden a dar mayor importancia a las medidas de mitigación de riesgos en general. Como se aprecia, tampoco aparecen diferencias significativas en la comparación de los componentes del índice agregado de medidas.

LA ESCALA ES RELEVANTE EN LAS PERCEPCIONES DE LAS INSTITUCIONES

Dado que en algunos de los análisis en los que se comparó los índices de importancia de las tecnologías crediticias, y medidas se comprobó ciertas diferencias cuando se exploraba las entidades por el tamaño de patrimonio, se optó por hacer un análisis más exhaustivo de estos indicadores tomando los cuartiles como punto de análisis.

En el cuadro siguiente se presenta los indicadores para las cuartiles, y se aprecia que no hay diferencias significativas entre estos, salvo para los indicadores de tecnología crediticia, y para un componente de los riesgos, relacionado con los clientes.

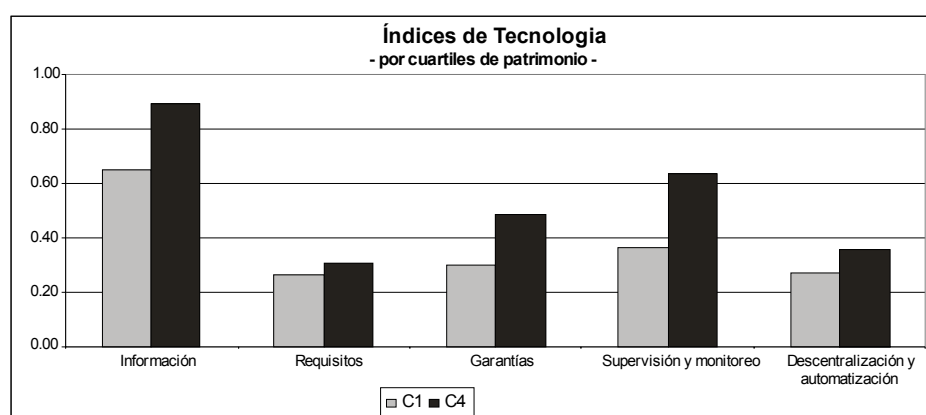
Cuadro 19: Índices promedio por cuartiles de patrimonio
(Solo para las instituciones con cartera agropecuaria)

	C1	C2	C3	C4	C4/C1 Diferencias significativas
	N=8	N=8	N=8	N=8	
Grupo Tecnología					
Información	0.66	0.94	0.81	0.89	**
Requisitos	0.26	0.20	0.41	0.31	
Garantías	0.30	0.19	0.50	0.48	*
Supervisión y monitoreo	0.36	0.65	0.60	0.64	**
Descentralización y automatización	0.27	0.50	0.11	0.36	
Tecnología - Total	0.37	0.49	0.48	0.53	**
Grupo Riesgo					
Entorno	0.27	0.19	0.26	0.29	
Agrícolas	0.61	0.62	0.73	0.77	
Clientes	0.49	0.43	0.25	0.26	**
Gestión	0.35	0.21	0.33	0.25	
Riesgo - Total	0.43	0.36	0.39	0.39	
Grupo Medidas					
Límites	0.56	0.61	0.70	0.63	
Políticas de Cartera	0.73	0.47	0.77	0.63	
Requisitos	0.57	0.62	0.61	0.65	
Garantías	0.28	0.10	0.37	0.20	
Tecnología Crediticia: Incentivos	0.73	0.65	0.73	0.56	
Seguros / Garantías de Cartera	0.13	0.14	0.19	0.24	
Alianzas Estratégicas	0.23	0.18	0.35	0.25	
Medidas - Total	0.46	0.39	0.53	0.45	

El signo entre paréntesis es el signo del coeficiente y los asteriscos se refieren a la significancia en este orden *** significativa al 0.99, ** lo es al 0.95 y * lo es al 0.90

Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

Gráfico 4: Índices de tecnología por cuartiles extremos (de patrimonio)



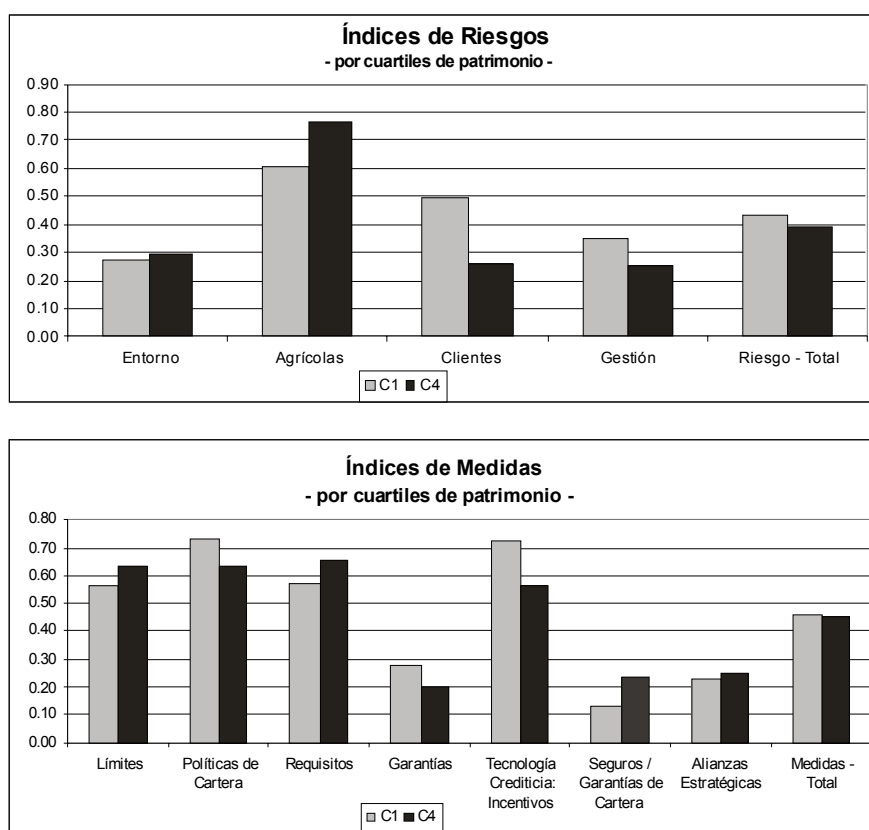
Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

Al comparar los cuartiles extremos (ver gráfico anterior) en el índice de tecnologías se ve que las mayores diferencias provienen del componente de supervisión y monitoreo, información y garantías. Es decir, las diferencias de los resultados entre IFR pequeñas, y de gran escala podrían estar en parte explicadas por el empleo de la tecnología en las etapas de evaluación (análisis de la

información de capacidad y voluntad de pago del cliente), requisitos (garantías), así como por tener un buen monitoreo y supervisión de los clientes agropecuarios.

En los gráficos de riesgos y medidas no se observa grandes diferencias más que en la percepción de la mayor importancia de los riesgos agrícolas para las entidades grandes, y la relacionada con los riesgos del cliente (como falta de oportunidades del cliente de invertir rentablemente) para las pequeñas, que son justamente las que se dirigen a un segmento de clientes más pequeños.

Gráfico 5: Índices de riesgos y medidas por cuartiles extremos (de patrimonio)



Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

En la siguiente sección se analiza el efecto estadístico y significancia de estas variables en indicadores de sostenibilidad de las IFR de la muestra.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE REGRESIONES

Para tratar de clarificar las relaciones entre las distintas variables e indicadores discutidos y el desempeño de las entidades y sus portafolios agropecuarios hemos realizado un análisis exploratorio a partir de un modelo muy sencillo. La sencillez del modelo y las limitaciones del mismo obedecen en buena medida a que el número de observaciones con las que trabajamos es muy limitado y no representativo del conjunto de entidades de la región con colocaciones agropecuarias.

Explicación del modelo

El modelo estadístico utilizado tiene como objetivo conocer cuáles son las principales variables que influyen de manera significativa en la sostenibilidad de las instituciones financieras rurales. De esta forma se podría conocer cuáles son las variables que afectan de manera favorable a las IFR con buenos indicadores de sostenibilidad, y también poder establecer cuáles son los factores que influyen de manera negativa en las IFR con indicadores de sostenibilidad más débiles.

Para estimar la sostenibilidad se utilizaron un conjunto de variables como la morosidad de la cartera total, la morosidad agropecuaria, la cartera en riesgo total, la rentabilidad patrimonial, y la rentabilidad sobre activos.

Dentro de las variables explicativas se han utilizado un conjunto amplio de variables proveniente de datos cuantitativos y cualitativos de las IFR de la muestra. Dentro de los datos cuantitativos se utilizó la cartera agropecuaria, la participación de cartera agropecuaria en la cartera total, el crédito promedio, apalancamiento, tamaño de activos, la edad de la institución, el tipo de institución,²⁴ entre otras. En el grupo de variables explicativas obtenidas de preguntas cualitativas se utilizó tres grupos de índices.²⁵ El primer grupo es el ligado a los componentes de la *tecnología crediticia* utilizadas por las IFR (ver cuadro 37). El segundo grupo es relacionado con la percepción de los *riesgos* más importantes que enfrentan las IFR (ver cuadro 38), mientras que el tercer grupo está relacionado con las *medidas* más de tipo institucional o de manejo del riesgo del portafolio que adoptan estas entidades (ver cuadro 39). Asimismo, dentro de cada uno de estos grupos se utilizó en algunos casos subgrupos de índices para estimar su significancia en los modelos. Por ejemplo, para el índice total de tecnología crediticia también se analizó por separado la significancia de un componente de dicho índice, que es la estimación de información del cliente.

Luego de realizar varias estimaciones con estas variables se estableció el modelo utilizando la rentabilidad, aproximada por el ROE, así como de la calidad de cartera, representado por la morosidad.²⁶ Utilizando estas variables dependientes se procedió a estimar tres modelos en los dos grupos siguientes:

- *Calidad de Cartera*

$$\text{Mora Total} = F(X)$$

$$\text{Mora Agropecuaria} = F(X)$$

- *Rentabilidad*

$$\text{ROE} = F(X)$$

²⁴ Se usó una variable *dummy* para diferenciar las reguladas de las no reguladas que no resultó significativa.

²⁵ Estos índices se encuentran en el rango entre 0 y 1, siendo 0 el valor asignado cuando la institución no usa cierto riesgo o medida, y tiende a 1 cuando sí utiliza una medida específica (o está expuesto a un riesgo específico) y además es considerada muy importante. Las categorías de importancia pueden tener 5 variantes, entre “sin importancia” y “muy importante”, y esta valoración de la importancia de cada medida fue usada para asignar un valor menor o mayor al índice, respectivamente.

²⁶ En varios casos los datos de cartera en riesgo no fueron llenados con consistencia, por lo que no se utilizó este indicador para el análisis.

Limitaciones de análisis

Como se mostró, se realizaron tres estimaciones: dos que tomaban como endógena variables concernientes a la calidad de cartera (mora total y mora agropecuaria), y en la otra estimación se utilizó la rentabilidad patrimonial (ROE). En todos los casos se estimó mediante mínimos cuadrados ordinarios (MCO) con errores estándar robustos. Se recurrió a este método de estimación debido a que en los 3 casos las variables endógenas eran continuas, pero sobre todo porque la muestra de instituciones era demasiado pequeña²⁷.

Por este motivo, se ha tratado de mantener el modelo con la menor cantidad de variables explicativas posible, para así poder tener algo más de grados de libertad en las estimaciones. Además, en algunos casos se tuvo que dejar de utilizar algunas variables explicativas en el modelo debido que generaban problemas de multicolinealidad, como sucedió en el caso de la variable “apalancamiento”, la que se optó por descartar de los modelos.

Estimaciones

Mora Total

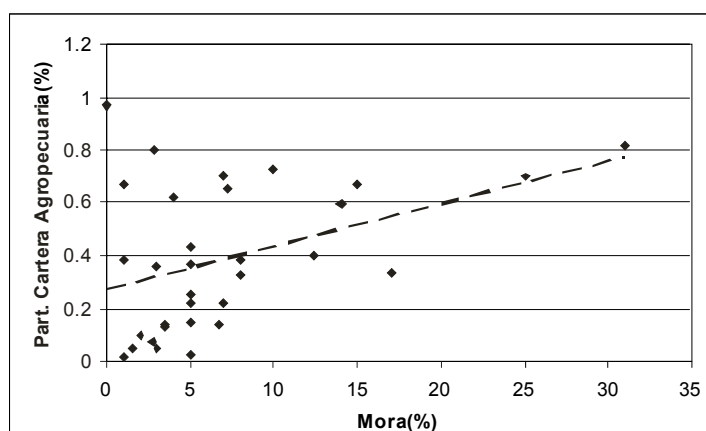
La estimación del modelo de la sostenibilidad de las IFR utilizando como *proxy* la mora total por institución como variable endógena obtiene una bondad de ajuste de 0.45 (ver cuadro 42 en el anexo). En cuanto a las variables explicativas, se puede notar que sólo el índice total de medidas para mitigar riesgos es no significativo. El resto de variables explicativas son significativas.

La variable cartera agrícola obtuvo un signo negativo y significativo, es decir, las entidades con mayor cartera agropecuaria tendrían una mora más baja. Este resultado está muy ligado al tamaño de la institución. Además, un mayor tamaño de cartera agropecuaria podría implicar una mayor diversificación en otras zonas, o cultivos, lo que podría reducir el riesgo de la cartera total.

Sin embargo, un punto que complementa la interpretación anterior es el análisis del coeficiente de la participación de la cartera agrícola en la cartera total, el cual presenta un signo positivo y significativo. Esto significa que a mayor participación o concentración de la cartera agropecuaria en la cartera total el riesgo del portafolio tiende a aumentar, reflejado en una mayor tasa de morosidad de las IFR (ver gráfico 4). Esto condice bien con las teorías sobre los beneficios de la diversificación sectorial y de productos para disminuir el riesgo del portafolio.

Por último, el índice de información usada en la tecnología crediticia es significativo y con coeficiente positivo. El signo positivo se puede interpretar como que las entidades que tienen una mayor morosidad tienden a reconocer o valorar más que la tecnología crediticia relacionada con la estimación adecuada de la información económica del cliente –que ciertamente no utilizan de manera óptima– es muy importante para el control del riesgo crediticio agropecuario.

²⁷ La cual no ascendía a las 44 observaciones en total, sino a cerca de 30 observaciones en las que la información era completa tanto para las variables endógenas como explicativas.

Gráfico 6: Participación de cartera agropecuaria vs. Mora total

Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

Mora Agropecuaria

En la estimación del modelo utilizando la mora agropecuaria como variable endógena se obtiene una bondad de ajuste de 0.16, bajo comparado con los resultados de las otras regresiones (ver cuadro 43 en anexo A1).

Este modelo presenta resultados más débiles que el modelo anterior, y de las variables explicativas utilizadas sólo la cartera agrícola presenta un coeficiente con signo significativo y negativo (más cartera agropecuaria en términos absolutos menos mora agropecuaria) en línea con lo obtenido en la regresión anterior utilizando la mora total. La interpretación de la relación negativa sugiere que las instituciones que mantienen una cartera agrícola más grande tienden a registrar una mejor calidad de cartera agropecuaria; o inversamente, que las entidades que tienen una cartera agrícola de menor tamaño registran una mora agrícola mayor. Esto se podría interpretar como una mayor vulnerabilidad de las instituciones que mantienen carteras agropecuarias o rurales de menor escala en términos absolutos, sugiriendo que existiría un umbral mínimo de colocaciones en el agro que favorece un mejor resultado de la cartera colocada en dicho sector.

ROE

Finalmente, el modelo que estima los factores que influyen en una mayor rentabilidad de las IFR, aproximado por el ROE como variable endógena, registra una bondad de ajuste de 0.43 (ver cuadro 44 en anexo A1).

Al analizar las variables explicativas se puede apreciar que sólo la participación de la cartera agropecuaria en la cartera total es significativa, y la cartera agrícola tiene una menor significancia que en las estimaciones sobre mora. Acorde con lo obtenido en el modelo anterior, la participación de la cartera agrícola presenta un signo negativo con respecto al ROE, es decir, las instituciones con la mayor concentración de cartera en el sector agropecuario son las que obtienen una rentabilidad menor. Resultado que está relacionado con los mayores niveles de mora, así como con menores ingresos que genera la cartera agropecuaria en comparación, por ejemplo, con los créditos a la microempresa (como se vio en el cuadros 13 y 14). De manera inversa, las

instituciones con menor cantidad absoluta de recursos en el sector agropecuario, o que priorizan más otros sectores y/o productos, son las que obtendrían una mayor rentabilidad.

Cuadro 20: Resumen de las estimaciones²⁸

	Mora Total	Mora Agropecuaria	ROE
Cartera agrícola	(-)***	(-)*	(+)**
Participación de la cartera agrícola	(+)**		(-)***
Tecnologías – Información	(+)**		
Riesgos – Total	(-)***		
Medidas – Total			
R²	0.45	0.16	0.43

El signo entre paréntesis es el signo del coeficiente y los asteriscos se refieren a la significancia en este orden *** significativa al 0.99, ** lo es al 0.95 y * lo es al 0.90

Fuente: Encuesta del BID a las Instituciones Financieras Rurales - 2006

Como se aprecia en el cuadro 20, los resultados de las regresiones son mixtos, y son pocas las variables explicativas que han podido quedar como explicativas de la sostenibilidad de las IFR de la muestra. Esto último puede estar ligado a los pocos grados de libertad de las estimaciones, o a la muestra pequeña de entidades a la que se pudo acceder, como ya se ha mencionado.

²⁸ El detalle de las mismas se presenta en el anexo.

IV. Estudios de caso de Instituciones Financieras Rurales

Este capítulo se ha desarrollado sobre la base de cuatro estudios de caso de instituciones financieras rurales de Perú y Guatemala. Ambos países latinoamericanos fueron seleccionados por la importancia histórica del sector agropecuario y rural en las economías y población. Como en la mayoría de países de América Latina, la población agropecuaria y rural en estos países se encuentra en una situación de pobreza. A pesar de ello, existen experiencias positivas de instituciones que atienden a población de este sector y que han adoptado diferentes tecnologías y medidas para reducir su exposición al riesgo del sector.

La selección de las entidades también buscó dar cuenta de entidades que manteniendo el compromiso con el desarrollo de actividades financieras rurales y agropecuarias, tengan distintos diseños institucionales, estén insertas en distintos contextos y posean escalas distintas. Los estudios de caso buscan ilustrar coincidencias entre las entidades, pero también buscamos diferencias que nos ayuden a entender la complejidad que implica para estas entidades mantenerse activas en operaciones que financian al agro.

El foco de estos estudios de caso es la discusión sobre la importancia de los riesgos que se relacionan con las actividades agropecuarias para cada institución. Por un lado, buscamos recabar evidencia de qué tan importantes son los riesgos “inherentes” al agro, como la presencia de eventos adversos climáticos (*shocks covariados*), la volatilidad de los mercados de productos agrícolas y el alto grado de informalidad entre los productores agropecuarios. Por otro lado, nos interesa discutir la relevancia que tiene en las decisiones de estas entidades, el que las operaciones orientadas al agro tengan mayores costos operativos, ya sea por las características de los clientes (dispersión en el territorio, pequeña escala y minifundio, falta de garantías reales, etc.) o del entorno (regulación, intervención del sector público, etc.).

El análisis de cada caso concluye con una ilustración y discusión sobre las medidas, procedimientos y decisiones que han tomado estas instituciones para contrarrestar estos riesgos y manejar las características de los clientes y el entorno, y con ello hacer viable su oferta de servicios financieros para la agricultura. Para ello resulta clave la diversidad de formatos y escalas de los casos analizados, pero también la característica común de todas ellas, el éxito y la sostenibilidad de sus operaciones.

Los estudios de caso que presentamos se basan en información cualitativa y cuantitativa recopilada durante el segundo semestre del 2006. La principal fuente de información fue entrevistas con personal de las 4 entidades, gerentes, directores, analistas, etc. El proceso de acceso a nuestros entrevistados reveló el poco tiempo disponible, sobre todo en aquellos con cargos gerenciales, para abstraerse del día a día y reflexionar sobre los temas de manejo de riesgo y política institucional. A todos ellos nuestro sincero agradecimiento.

Adicionalmente, tuvimos acceso a memorias, documentos y publicaciones, pero debemos mencionar el limitado conjunto de documentación sistemático existente tanto en las entidades, que si bien nos permitieron acceder a reportes y documentos internos, no tienen una estrategia de producción de información más allá de la que requiere el ente regulador o sus necesidades de difusión (dirigidas básicamente a clientes e inversores), como fuera de ellas. En ambos países, con diferentes intensidades encontramos limitados documentos sobre el tema de análisis.

Los cuatro casos que hemos seleccionados son: En primer lugar, BANRURAL S.A. un banco con más de 300 agencias en Guatemala que es, no sólo el banco más rentable de ese país sino que posee el grueso de sus operaciones fuera de la Ciudad de Guatemala y que cuenta con una estructura de gobierno muy particular. En segundo lugar, la Caja Municipal de Sullana (CMAC Sullana), una entidad financiera no bancaria regulada, propiedad del municipio de Sullana en la costa norte del Perú. CMAC Sullana tiene una larga tradición de trabajo en el ámbito rural y agropecuario y un desarrollo en el segmento microfinanciero marcado por una apuesta continua por la innovación. CMAC Sullana y BANRURAL S.A. además captan ahorros del público. En tercer lugar, EDPYME Confianza, también una entidad financiera no bancaria regulada, pero que no puede captar ahorros del público, es una institución privada con accionistas locales e internacionales que opera en la zona central del Perú con una presencia importante en la sierra central y con un compromiso expreso desde su creación de mantenerse como líder en el segmento de colocaciones agropecuarias. Finalmente, el cuarto caso seleccionado es el de FUNDEA, una ONG guatemalteca que se crea a partir de la fusión de programas de crédito regionales originalmente promovidos por la cooperación internacional. FUNDEA es una entidad privada, no regulada, que opera en tres regiones de Guatemala y que tiene como grupo objetivo a clientes rurales, agropecuarios y no agropecuarios. En el cuadro siguiente se presentan algunas características básicas de los cuatro casos.

CONTEXTO GENERAL EN PERÚ

El mercado financiero en Perú

El sistema financiero peruano estaba conformado, a junio del 2006, por 12 bancos, y por 40 instituciones financieras no bancarias reguladas (ver cuadro siguiente). Las colocaciones brutas del sistema bancario han registrado una tendencia decreciente del 2001 al 2004, a pesar de la evolución favorable de la economía (que tuvo un crecimiento del PBI de en promedio 4.2 % en los últimos años 5 años, y una inflación estable, de 2 % en promedio). Esta evolución se debió a la saturación de los créditos bancarios al segmento corporativo. Estos clientes, aprovechando la coyuntura favorable de la economía y la evolución creciente de la demanda por títulos valores de inversionistas institucionales, empezaron a sustituir los financiamiento bancarios por emisiones de bonos en el mercado de capitales. La consecuencia de esto fue la consolidación del sistema bancario en menos entidades, y la priorización de los bancos de otros segmentos de negocio, empezando a priorizar más a la banca de consumo, hipotecario, y microempresa. Gracias a este cambio de segmento los bancos han podido recuperarse en los últimos 2 años, y para junio del 2006, las colocaciones brutas totales ascendían a US\$ 12.9 billones (24 % más que a fines del 2001). No obstante, la penetración financiera del sistema es todavía baja (18.5 % del PBI) comparado con otros países de la región.

Cuadro 21: Indicadores macro y del mercado financiero peruano

	2001	junio 2006
Número y tipo de instituciones	13 bancos, 42 IMF (2 bancos, 13 Cajas municipales, 1 Caja Metropolitana, 12 Cajas rurales, y 14 Edpymes)	9 bancos, 42 IMF (2, bancos, 13 Cajas municipales, 1 Caja Metropolitana, 12 Cajas rurales, y 14 Edpymes)
Crédito Total Bancos (US\$ millones)	10,425	12,946
Crédito Total IMF (US\$ millones) ^{1/}	605	1,882
Crédito Total / PBI ^{1/}	20.1 %	18.5 %
Depósitos / PBI	24 %	21.3 %
Inflación	- 0.1 %	1.5 %
Spread bancario (Eficiencia) ^{2/}	Moneda Nacional: 18.4 % Moneda Extranjera: 7.8 %	Moneda Nacional: 20.8 % Moneda Extranjera: 8.5 %
Concentración de activos de 5 bancos	82 %	90 %

1/ El crédito total está conformado por los colocaciones brutas del sistema bancario y las IFNB.

2/ El *spread* bancario es la diferencia entre las tasas activas y pasivas del sistema bancario.

Fuente: BCRP, SBS.

La eficiencia del sistema bancario, expresado como el *spread* bancario ha sufrido un retroceso. Esto se debe a la mayor importancia de los créditos a la microempresa de algunos bancos (como el Banco de Crédito) en la cartera total, dado que estos créditos tienen una tasa de interés 4 veces más alta a la de créditos comerciales. Además, para junio del 2006 había una mayor concentración bancaria debido a absorciones de algunos bancos por parte de los bancos más grandes, y al retiro de operaciones de algunos bancos internacionales en el país.

Cuadro 22: Distribución de Agencias, Deudores, y Colocaciones por tipo de institución (jun. 2006)

	No.	No.	No.	%	Colocaciones Brutas	%	Crédito Promedio
		Agencias	Deudores		(millones de US \$)		(US\$)
Sistema Bancario	9	750	1,816,703	53	12,946.7	87	7,126
Inst. Microfinanzas	42	481	1,623,077	47	1,882.4	13	1,160
B. del Trabajo	1	77	526,439	15	331.8	2	630
Mibanco	1	70	192,298	6	258.9	2	1,346
CMAC	14	178	591,871	17	933.6	6	1,577
CRAC	12	63	104,811	3	176.0	1	1,679
EDPYMES	14	93	207,658	6	182.1	1	877
Total Reguladas	51	1,231	3,439,780	100	14,829	100	4,311
Cooperativas de Ahorro y Crédito	162	N.I.	335,440		367		1,095
Total	213	1,231	3,775,220		15,196		4,025

Fuente: SBS

Por su parte, el sector microfinanciero ha experimentado un desarrollo muy dinámico y parejo en los últimos años. Actualmente en el Perú existen 42 entidades reguladas especializadas en microfinanzas (considerando 2 bancos orientados al segmento de la microempresa), que atienden

a más de 1.5 millones de clientes con créditos y que reciben depósitos en más de 1.6 millones de cuentas a diciembre del 2005. La industria microfinanciera registró un total de US\$ 1,882 millones de colocaciones brutas, con un crédito promedio de US\$ 1,160, equivalente a 48% del PBI per cápita (ver cuadro 22). Quizá la característica distintiva y crucial de las microfinanzas peruanas es su desarrollo fuera de Lima y el liderazgo de las entidades microfinancieras en varias de las principales plazas financieras regionales recientemente desarrolladas.²⁹ Completentariamente, en el Perú existe un sistema bancario bastante tradicional (con productos urbanos sobre todo, con mucha competencia en el segmento corporativo, de consumo, y con productos de bajo riesgo como el crédito hipotecario) que si bien ha crecido en los últimos años, lo ha hecho a un menor ritmo que el sistema microfinanciero.

Las entidades microfinancieras reguladas se agrupan en 4 subsistemas, las CMAC, las CRAC, las EDPYMES y los bancos especializados en microfinanzas. Las CMAC son las entidades más importantes tanto por cobertura, eficiencia y desarrollo reciente. Además hay un grupo importante de cooperativas de ahorro y crédito, más de 160 a nivel nacional. Adicionalmente hay un grupo significativo de ONG que operan en el segmento microfinanciero, sobre todo a través de bancos comunales.³⁰ Las principales ONG en el segmento microfinanciero son las denominadas “especializadas” en el tema financiero, de estas, las 19 ONG atienden a más de 120 mil clientes. Como en todo mercado financiero, existe además un desconocido y heterogéneo sector financiero informal formado tanto por instituciones (casas comerciales, molinos, agroindustriales, microempresarios exportadores, tiendas y bodegas, etc.) como por individuos (transportistas, comerciantes mayoristas, prestamistas, usureros, etc.). Este segmento claramente es importante aún, sobre todo para los estratos de menores ingresos o de zonas aisladas.

El segmento microfinanciero regulado y no regulado está en una fase de expansión en el marco de una creciente competencia que ha generado una dinámica de desarrollo interesante y aparentemente virtuosa. El sector microfinanciero se encuentra regulado por las mismas normas que afectan al sistema bancario, es decir, por la Ley del Sistema Financiero 26702, promulgada en diciembre de 1996 (06.12.96). Las diferencias se encuentran en las exigencias de capital mínimo, así como en las operaciones permitidas. La supervisión de la SBS a las microfinanzas es similar a la de los bancos, aunque con visitas menos frecuentes pero con niveles de exigencia altos, bajo los estándares internacionales.

Las instituciones de microfinanzas que prestan al sector agrícola no están sujetas a normas diferentes para su cartera agropecuaria, la que incluso la SBS clasifica de manera más general, como crédito microempresarial (MES). Los debates en torno a la regulación de la cartera agropecuaria se han desarrollado más por parte de las instituciones que prestan al sector que por el ente regulador. Algunos de los principales temas son por ejemplo los relacionados con el reconocimiento o devengue de intereses a lo largo de la vigencia de los créditos agropecuarios, y no sólo en el momento del cobro del crédito como requiere la SBS (ya que son créditos generalmente de una cuota al final del plazo con pago del capital e intereses); o en el caso de las provisiones, ya que algunas entidades microfinancieras pequeñas claman por una exigencia de provisiones no tan estricta para el crédito agropecuario, ya que podrían haber desfases entre el vencimiento del crédito y la venta de la cosecha del agricultor. La SBS se ha mantenido firme ante estos “reclamos” de algunas instituciones y mantiene su posición de no diferenciar al sector agropecuario del resto de sectores económicos.³¹

²⁹ En las principales plazas provincianas las CMAC son la entidad líder en el mercado. Ver el texto de Portocarrero y Byrne (2004) para mayor análisis.

³⁰ Son varias decenas de ONG con programas de microcrédito, pero alrededor de 20 o 25 de ellas son especializadas en microfinanzas.

³¹ Lo que tiene que ver con su relativa poca importancia en el total de colocaciones del sistema financiero.

Otro segmento importante del sector microfinanciero, pero que no se encuentra supervisado por la SBS son las cooperativas de ahorro y crédito (CAC). Las CAC se han acogido a la regulación de la SBS y se rigen por la Ley General de Cooperativas, pero la supervisión de éstas ha sido delegada a la Federación Nacional de Cooperativas (FENACREP). En el Perú hay 162 CAC operando, 97 de las cuales operan en la capital del país. Estas entidades en conjunto son un poco más importantes que el segmento de Cajas Rurales o Edpymes en términos de colocaciones brutas y activos; sin embargo, individualmente son instituciones muy pequeñas, con un promedio de US \$1 millón de patrimonio, y que operan en el nivel de su localidad o con el segmento de trabajadores afiliados a la cooperativa.

Como en todo mercado financiero, existe además un desconocido y heterogéneo sector financiero informal formado tanto por instituciones (casas comerciales, molinos, agroindustriales, microempresarios exportadores, tiendas y bodegas, etc.) como por individuos (transportistas, comerciantes mayoristas, prestamistas, usureros, etc.). Desgraciadamente es poco lo que se conoce sobre este segmento. Los estudios han mostrado que el crédito informal es importante y que es complementario al crédito formal en algunos segmentos y compite con él en otros. Alvarado et al (2001), muestran como el segmento informal es más flexible (menos garantías, uso intensivo de información, menos costos de transacción, etc.) pero ofrece menores montos y plazos para sus créditos. Este estudio muestra además que el crédito informal no es siempre más caro que el crédito formal.

Desgraciadamente el interesante desarrollo de las microfinanzas, y de los bancos en los últimos 2 años, no ha incluido de manera determinante al ámbito rural. Las colocaciones rurales de los bancos y las IMF, aproximadas por sus colocaciones agropecuarias, son bastante restringidas o limitadas a las zonas más dinámicas y cercanas a ciudades intermedias.

Instituciones que colocan al sector agrícola

El financiamiento rural en Perú ha cambiado significativamente en los últimos años. La liberalización del sistema financiero a comienzos de los 90, la liquidación del banco agrario en 1992, y la consolidación de un segmento de intermediarios microfinancieros regionales sólidos y prósperos en la segunda mitad de los 90 han cambiado la oferta financiera rural.³² Otros factores, sin embargo, han afectado de manera positiva a los productos (y a sus demandas de financiamiento), como la ejecución de programas de titulación de tierras, la ampliación de infraestructura de riego en algunas partes de la costa, y la firma de convenios que favorecen el desarrollo de la agroexportación.

El sistema financiero formal actualmente atiende a un escaso número de aproximadamente 45,000 agricultores a nivel nacional, los que reciben un monto total de créditos que representa menos del 3.5 % del portafolio del sistema financiero.³³ El monto total destinado al sector agropecuario por parte del sistema financiero formal equivale a junio del 2006 equivale al 9.2 % del PBI agropecuario, lo que refleja la poca penetración financiera de estas entidades en el sector. Las razones de la baja cobertura del sector financiero formal en las áreas rurales tienen diversas causas, e incluye a los sectores de oferta (IFIs) y demanda (productores). Los altos costos de transacción, la falta de información de los clientes, la limitada efectividad del sistema judicial

³² Un nuevo banco agrario “Agrobanco” fue creado en el 2003, pero sus características son diferentes al Banco Agrario anterior. Este banco fue creado con fondos públicos, pero es operado privadamente y no ha cambiado la oferta de financiamiento rural en una u otra manera. Detalles pueden hallarse en Trivelli et al. (2004).

³³ El antiguo Banco Agrario atendía a más de 200,000 clientes.

para ejecutar las garantías, la falta de mecanismos de seguro, la incertidumbre frente a la acción del estado en este sector y la hasta ahora alta rentabilidad obtenida por las IFIs en las transacciones en sectores urbanos están entre las razones de la oferta para no expandir su cobertura en las áreas rurales, incluso para aquellos que son eficientes en su operación y están bien integrados al mercado. Los productores, por su parte, limitan su relación con los intermediarios financieros por el alto costo del crédito, la limitada rentabilidad de la agricultura, y por el temor de que algún shock externo les pueda impedir pagar sus créditos. Así, la intermediación financiera ha crecido de manera más rápida en otros sectores, con la consecuente reducción de la importancia de las carteras agrícolas en la mayoría de las instituciones financieras.

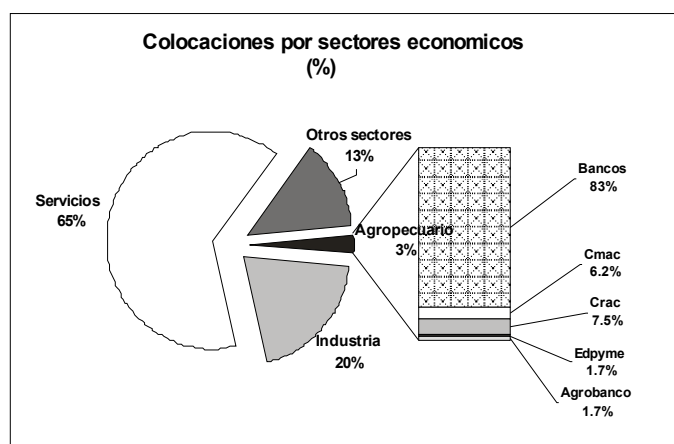
Cuadro 23: Financiamiento al sector Agrícola en Perú

	Bancos		Instituciones de Microfinanzas	
	2001	junio 2006	2001	junio 2006
No. de instituciones	12	7	32 (11 CMAC, 12 CRAC, 9 Edpyme)	36 (11 CMAC, 12 CRAC, 13 Edpyme)
Cartera de Créditos (US\$ millones)	350.3	354.9	54.7	79.5
No. de créditos	3,851	3,445	22,778	39,430
Crédito promedio (US\$)	90,957	103,023	2,401	2,016
% de cartera total	3.3 %	2.6 %	12.8 %	6.2 %

Fuente: SBS

A pesar de que el financiamiento a la agricultura creció significativamente en las IMF, los bancos todavía son los principales prestamistas teniendo en cuenta los montos canalizados al sector, aunque atienden relativamente pocos clientes, menos de 3,500 clientes (con montos de crédito altos, de más de USD\$ 100 mil), revelando el significativo nivel de segmentación de la oferta de crédito agropecuario.

Las instituciones de microfinanzas (CMAC, CRAC, EDPYME) por su parte ofrecen créditos de bajo monto a un segmento de agricultores de menor escala, pero en mayor número que los bancos, alcanzando casi 40,000 créditos. A pesar de haber entidades de vocación rural como las Cajas Rurales, son las Cajas Municipales las que ocupan el primer lugar de número de créditos, con el 43 % del total de las IMF, aunque cerca de las CRAC, con un 42 %. Al igual que los bancos, la participación de las colocaciones agropecuarias ha tendido a reducirse en las IMF, pero en valores absolutos los montos totales destinados al agro han crecido desde inicios de la década (mientras que el monto colocado por los bancos se ha mantenido prácticamente invariable).

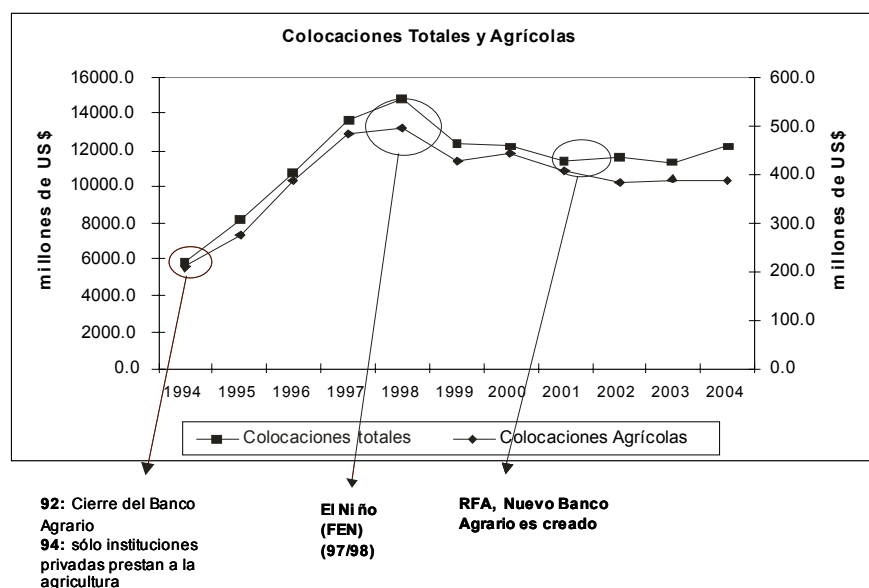
Gráfico 7: Colocaciones por sectores económicos

Fuente: SBS, información correspondiente al 2005.

Es importante notar que las CRAC, IMF creadas originalmente para atender las demandas rurales por servicios financieros, redujeron sus portafolios agrícolas después de la ocurrencia del FEN en 1998. Debido a su limitada diversificación regional y de cultivos, las CRAC –algunas de las cuales tenían más del 60 % de sus carteras concentradas en la agricultura– estaban muy expuestas a los riesgos climáticos, y la mayoría de ellas tenían restricciones de ingresos por tener tasas de interés activas muy bajas. Mientras que los créditos agrícolas no eran rentables (las tasas de interés eran bajas como para cubrir todos los costos y riesgos en el sector), era difícil incrementar las tasas de interés debido a la influencia negativa de accionistas que a la vez eran agricultores y accedían a financiamiento a través de créditos vinculados.³⁴ Después del FEN y las subsecuentes intervenciones del sector público en el sector, la mayoría de CRAC optó por reducir su exposición en este sector, diversificando su portafolio con colocaciones a la microempresa del sector urbano y otros productos, reduciendo la participación agrícola a menos del 25 % de su cartera global.

³⁴ Portocarrero y Tarazona (2004) hacen un estudio sobre este punto.

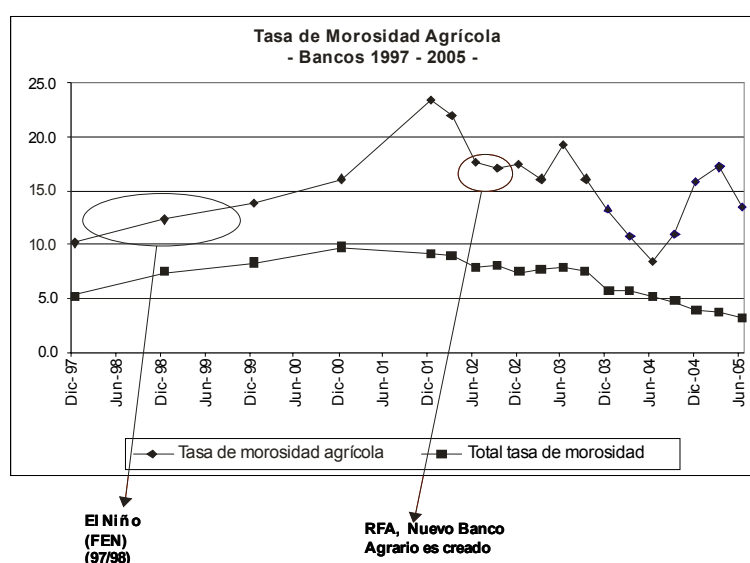
Gráfico 8: Evolución de colocaciones totales y agropecuarias del sistema financiero



Nota: Colocaciones Totales en eje de la izquierda, colocaciones agrícolas graficadas según escala de la derecha

Como muestra la siguiente figura, el desempeño de la calidad de cartera de los créditos agrícolas ha sido severamente afectado por los *shocks* climáticos en los años recientes. Los problemas climáticos, no obstante, fueron seguidos de acciones del sector público que desincentivaron el interés de los intermediarios formales en seguir haciendo negocio en el sector agrícola. En el gráfico se puede observar el efecto del programa de refinanciamiento agropecuario creado por el Estado, seguido por la creación de Agrobanco, los que se reflejaron directamente en un aumento de la morosidad de los créditos en el sector.

Gráfico 9: Evolución de morosidad total y agrícola de bancos



Unido a estos problemas que preocuparon a los intermediarios por la interferencia política en el sector, hay que destacar que la mayor competencia registrada en el segmento microfinanciero también ha jugado en contra de las colocaciones agropecuarias de las CRAC y CMAC que al verse presionadas por nuevos actores a nivel regional (bancos de consumo) se han visto forzados a ser más competitivos y eficientes. En ese proceso, se han evaluado los costos de las carteras sectoriales y se ha encontrado que la rentabilidad está en las zonas urbanas, donde todavía hay mercado por atender y no en lo agropecuario donde las tasas de interés cobradas no parecen ser adecuadas y donde hay muchos riesgos.

Los productos ofrecidos

Los productos ofrecidos al sector rural por los intermediarios financieros formales son básicamente créditos de capital de trabajo y para cosecha, además algunos intermediarios financian activo fijo.

Las tasas de interés para el sector varían de acuerdo a los montos del crédito, y al destino del crédito. Así, los montos canalizados por el sistema bancario son en su mayoría en moneda extranjera y de montos de alrededor de los US\$ 100,000. Como ejemplo, un crédito agropecuario de corto plazo del banco más grande que financia al sector agropecuario puede ser de entre 10 al 14 % de TEA anual. En contraste, un crédito de capital de trabajo de corto plazo de una Caja Municipal, desembolsado en moneda nacional y de un monto promedio de US\$ 2,000, puede estar entre 43 % y 51 % anual.

Otros intermediarios que colocan al sector agrícola

Agrobanco, banco creado por el sector público, comenzó a operar en junio del 2003.³⁵ Agrobanco se planteó desde el inicio un rol complementario al de las entidades privadas y de promotor del desarrollo del mercado financiero rural. Para ello se acordó un trabajo activo en el segundo piso, tanto con recursos propios como con recursos de terceros. El objetivo con las acciones de segundo piso era doble, incentivar a las entidades privadas a colocar en el sector agropecuario y a la vez colocar fondos en entidades seguras (que implicaban retorno seguro) a bajo costo operativo (y por ende con rentabilidad). Las acciones de segundo piso implicaron relaciones con 24 instituciones microfinancieras, entre estas las CRAC (40%), las CMAC (35%) y las EDPYME (25%).

Las actividades de primer piso tuvieron demoras en iniciarse. Agrobanco presta a agricultores, ganaderos, piscicultores y productores forestales, por lo cual estaría expuesta a un elevado riesgo sistémico y sectorial. Por ello su tecnología debía ser exigente para contrarrestar la elevada concentración sectorial. Los clientes de Agrobanco deben tener al menos 3 has, no tener deudas impagas o atrasadas (ni con el sector privado ni con dependencias del sector público) y estar insertos en una cadena productiva. Además ningún crédito dado por Agrobanco podría superar las 15 UIT (es decir, los 51,000 soles, unos US\$ 15,790 dólares americanos). Los clientes directos de Agrobanco son alrededor de 5 mil en lo que va del 2006, lo que representa algo más del 10% del total clientes atendidos por las instituciones financieras, y por ello constituyen una ampliación modesta de la cobertura del sistema financiero en el sector agropecuario.

³⁵ Detalles de este banco pueden hallarse en Aguilar (2004).

Fuera de los intermediarios financieros regulados existe un conjunto importante de otros agentes que actúan como intermediarios financieros en el ámbito rural. Trivelli *et al* (2004) recoge información de las principales ONG con actividad financiera en el medio rural. Si bien no se puede asegurar que la cobertura de su estudio es total, es bastante completo y permite evidenciar la relevancia de este tipo de intermediarios en el medio rural. Tal como se aprecia en el cuadro 2 a partir de información de 18 ONG y una empresa de servicios agropecuarios, estos intermediarios colocaron en el 2002 un total de 11 millones de dólares en el ámbito rural, de los cuales 9.6 millones se colocaron en actividades agropecuarias. Si bien el monto colocado es relativamente pequeño (representa el 2.5% de las colocaciones del sistema financiero en el agro), lo relevante es la cobertura que tienen estas entidades. Estas 18 instituciones atienden a más de 75 mil clientes rurales (pero pocos agropecuarios, pues muchos operan con Bancos Comunales con montos que se utilizan más para consumo y pequeños negocios rurales que para el agro).

Recientemente, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) ha venido impulsando la implementación de un nuevo producto especialmente diseñado para ayudar a que las entidades financieras reguladas coloquen en el agro. El llamado Producto Financiero Estandarizado (ver recuadro) es una estrategia del sector público que permite colocar recursos de COFIDE (segundo piso) a través de los intermediarios formales. El PFE además de ofrecer los recursos para colocar, provee el acceso a un fondo de garantías (FOGAPI) que garantiza el 100% de las operaciones. Los clientes individuales que pueden acceder a estos recursos, que se prestan a tasas preferenciales, deben estar articulados en una cadena productiva.

Recuadro 1: Producto Financiero Estandarizado (PFE)

El PFE está dirigido a financiar de manera integral procesos productivos que involucren a un conjunto de productores. El producto está orientado a atender las demandas de capital de trabajo y de inversión en infraestructura productiva, y se basa en un esquema de supervisión y asistencia técnica permanente y directa (ofrecida por el articulador de la cadena productiva).

En el PFE intervienen varios actores que cumpliendo roles específicos: COFIDE proporciona los recursos financieros a través de alguna institución financiera formal de primer piso (Banco, CMAC, CRAC, EDPYME); el Articulador, una persona jurídica acreditada por COFIDE que se encarga de organizar y monitorear el aspecto financiero del proceso productivo; el comprador es la empresa que ha de comprar la producción para lo cual firma un contrato de compraventa a futuro; el operador productivo o productor es quien se encarga de llevar a cabo el proceso productivo siguiendo las especificaciones técnicas establecidas en el contrato; el proveedor, es una persona natural o jurídica que proporciona los insumos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo (semillas, fertilizantes, etc.) en las condiciones de calidad establecidas por el contrato.

El esquema del PFE supone como garantía de repago de los créditos la existencia de un mercado comprometido para la producción obtenida a través de un contrato de compraventa a futuro. Sin embargo, el PFE opera utilizando un fondo de garantías que COFIDE administra. Para ello los operadores productivos, el articulador y COFIDE firman un contrato de Fideicomiso en Garantía y Administración del PFE que permite que se constituya un patrimonio autónomo por medio de la sesión, en la modalidad de dominio fiduciario, de los derechos que tienen los productores sobre los predios, los cultivos, los factores de producción, los flujos de ingreso y los contratos comprometidos en la constitución del PFE. Así el articulador tiene capacidad legal para actuar como administrador del proceso de producción.

En el año 2004 COFIDE aprobó la colocación de 5 millones de dólares beneficiando a 160 productores, comprometiendo 870 hectáreas. En el 2005, se aprobaron colocaciones por más de USD 9 millones, involucrando a más de 210 productores y cerca de 1500 has. Las proyecciones para el año 2006 indican que se colocarán recursos por un monto de 20 millones de dólares bajo este esquema.

En el esquema del PFE los intermediarios financieros actúan como ventanillas para la entrega de los desembolsos y para el cobro de los créditos, y por ello reciben una comisión (incluida en la tasa de interés que se cobra a los usuarios del PFE). La ventaja de este mecanismo para los intermediarios es que su cartera agropecuaria crece rápidamente sin arriesgar nada y sin utilizar sus recursos propios ni sus fuentes de fondeo. Por tanto, este producto poco frecuente representa un riesgo cero, costo cero, y una pequeña renta para las instituciones.

Características del sector agrícola

El sector agrícola en el Perú sigue siendo un sector importante para la economía. Si bien representaba sólo el 6 % del PBI a fines del 2005, representa la principal ocupación de casi 30% de la PEA. La agricultura peruana es diversa, tanto debido a las heterogéneas condiciones climáticas y geográficas del país, como a un creciente proceso de segmentación de la misma.

Esta segmentación se ve reflejada en un pequeño grupo de productores empresariales, muy ligados a los mercados de exportación no tradicional, con extensiones importantes de tierra –en la costa sobre todo, de más de 20 hectáreas de terreno–, los que mantienen el 1.4 % de las tierras del país. Por otro lado, hay una vasta mayoría de minifundistas y campesinos que controlan el grueso de la tierra cultivable (un 95 % de la tierra en el país), y que poseen menos de 9.9 hectáreas cada uno, y el 70 % posee menos de 3 hectáreas³⁶. El promedio nacional tiene 2.4 parcelas, y casi el 50 % de los agricultores manejan sólo una pequeña parcela. Esta es la característica básica de la agricultura peruana: minifundista, y de productores que son en su mayoría pobres ya que pueden alcanzar una producción pequeña o algunos incluso sólo de subsistencia.

Cada zona tiene cultivos y potencialidades diferenciadas, debido tanto a las condiciones naturales de cada una como a los niveles de infraestructura que cada una posee (riego, carreteras, comunicaciones, etc.) y con ello mercados y oportunidades comerciales y de diversificación marcadamente distintas. Los productores de la costa suelen tener la agricultura de mayor rentabilidad y tienen la facilidad del rápido acceso a las principales ciudades del país.

Los principales cultivos producidos en el país son la caña de azúcar, la alfalfa, la papa, el arroz cáscara, el plátano y la yuca. Por su parte, los principales productos tradicionales de exportación son el café, azúcar, y el algodón, mientras que dentro de los productos no tradicionales con mayores volúmenes exportados se encuentran los espárragos frescos, la páprika triturada o molida, los espárragos en conserva, la alcachofa, el mango y uvas. Estos últimos han sido en su mayoría producidos con éxito en la costa por empresas grandes agroindustriales que se han creado gracias a proyectos grandes de irrigación, que han posibilitado la licitación de nuevas extensiones de tierra cultivable. Sólo algunos de ellos como la alcachofa también se producen en la sierra central con éxito.

En el anexo A2 y A3 se reseñan las principales características de los productores agrícolas de dos entornos particulares, uno de costa, Piura, y otro de sierra, valle del Mantaro, que dan cuenta de la heterogeneidad del sector y de los entornos en los que se desenvuelven los dos estudios de caso que discutiremos a continuación. La relevancia del análisis más específico del sector agropecuario en dichas zonas se debe a que en Piura opera la CMAC Sullana, mientras que en Huancayo (valle del Mantaro) opera la Edpyme Confianza.

CASO DE CMAC SULLANA

Información general

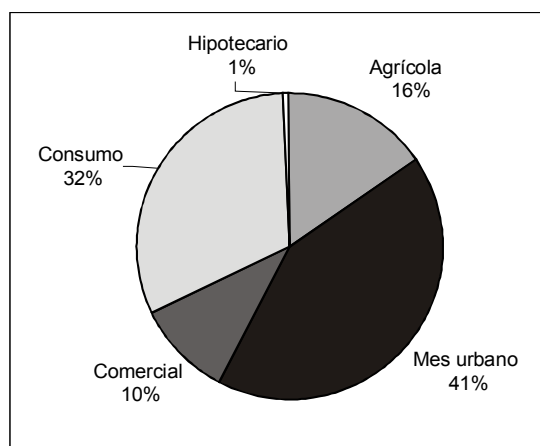
La CMAC Sullana fue creada en 1986 en la provincia de Sullana en el departamento de Piura con el apoyo de la cooperación técnica alemana (GTZ e IPC). Fue establecida con el objetivo de promover el desarrollo descentralizado, e impulsar el crecimiento económico y regional, al igual que las demás CMAC en Perú. La CMAC Sullana es una sociedad anónima de propietario público, y el único accionista es la municipalidad de Sullana.³⁷ El directorio está conformado por varias instituciones locales, y además es gestionada por una gerencia mancomunada (Gerencia de Créditos, Ahorros, y Administración, las tres con un mismo rango o jerarquía dentro de la institución). Estas características reducen los problemas de gobernabilidad, y la probabilidad de

³⁶ Resultante de los procesos de reforma agraria de 1969, la posterior parcelación y disolución de las cooperativas y empresas asociativas del agro y la nueva legislación que a inicios de los años noventa abrió el mercado de tierras.

³⁷ La CMAC Sullana se encuentra explorando diferentes posibilidades para la incorporación de nuevos accionistas como propietarios.

intervención política, lo que se evidencia con la estabilidad de la Gerencia, que es la misma desde hace más de 15 años.³⁸

Gráfico 10: Diversificación de Productos (Jun-06)



El producto principal de la CMAC es el crédito MES urbano, con un 42 % de participación de la cartera, seguido por los créditos de consumo, con 31.6% (ver gráfico). El financiamiento del 79 % de la cartera es a través de depósitos del público, y el restante a través de líneas de crédito. Para llegar a este nivel de diversificación por producto la CMAC ha abierto 20 oficinas con un total de 405 empleados, y opera en 4 departamentos del Perú a lo largo de la costa del Perú, incluyendo la capital. Así, el departamento donde más colocaciones registra es Piura, con 49.3 %, mientras que el segundo más importante es Lima, con 27.1 %.³⁹

La CMAC Sullana ha implementado en los últimos años algunas innovaciones tecnológicas en los servicios que ofrece a su clientela. De este modo, ha introducido las tarjetas de débito, uso de cajeros automáticos, saldomáticos, consultas por internet, entre otros. Además, están implementando una tecnología para que los analistas de crédito puedan consultar la central de riesgos y la base de datos de los clientes en el campo a través de sus teléfonos móviles.

Desarrollo reciente

Los resultados obtenidos por la CMAC Sullana han sido positivos. La cartera neta total llegó a US\$ 77.4 millones, con una morosidad aceptable de 5.4 % y cartera en riesgo de 7.4 %, este último cubierto con provisiones equivalentes al 108 %. A fines del 2005 la CMAC obtuvo una rentabilidad patrimonial de 38 %, equivalente a un ROA de 5.7 %, mayor al promedio de IMF en Perú (ver cuadro en anexo). Asimismo, ha alcanzado un nivel de eficiencia de 11.5 % de la cartera, menor al promedio de IMF. La mejora continua de la eficiencia le ha permitido reducir paulatinamente la tasa de interés promedio, de acuerdo con la evolución del sector microfinanciero.

³⁸ La CMAC Sullana distribuye por Ley 50% de sus utilidades a la municipalidad de Sullana, y estos fondos han de traducirse en inversiones (no gasto corriente) con lo que es muy “visible” el impacto del éxito de la CMAC en el bienestar de la ciudad.

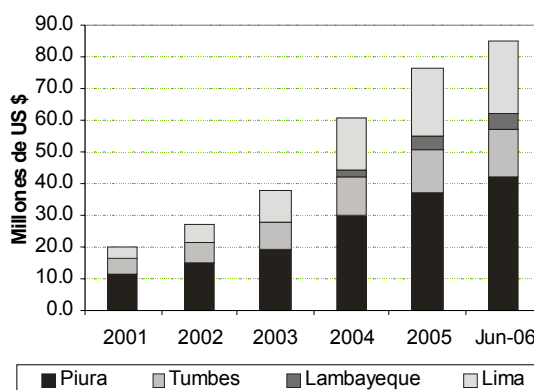
³⁹ CMAC Sullana ha venido operando en el departamento de Lima (en lo que se conoce como el norte chico) pero ya desde noviembre de 2006 cuenta con agencias en Lima Metropolitana.

Cuadro 24: Indicadores financieros y de cartera

	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Jun-06
Colocaciones Netas (US \$ miles)	18,084	24,621	34,793	56,029	69,584	77,398
Participación agrícola (%)	14.9%	13.0%	11.1%	10.5%	15.2%	15.6%
No. de créditos totales	39,375	42,699	59,246	55,960	55,960	
No. de depositantes	25,599	32,981	52,334	68,534	68,534	
Crédito promedio (US \$)	507	632	637	1,082	1,363	
Morosidad	6.3%	5.0%	4.8%	4.7%	5.1%	5.4%
Gastos Operativos/Cartera Prom.	15.1%	16.2%	15.6%	12.9%	11.4%	11.5%
ROA (sobre activo promedio)	5.0%	6.1%	4.4%	4.1%	5.7%	4.7%
ROE (sobre patrimonio promedio)	30.4%	37.5%	27.9%	34.5%	38.2%	30.2%

Fuente: SBS / MixMarket

El crecimiento de la CMAC Sullana ha sido dinámico en los últimos años, siguiendo la tendencia de la mayoría de IMF en Perú. La cartera de créditos bruta creció a una tasa promedio de 40 % en los últimos 4 años, pasando de US\$ 18.1 a US\$ 77.4 millones de fines del 2001 a junio del 2006. Este crecimiento fue posible por la generación y capitalización de utilidades, con lo que el patrimonio creció de US\$ 4.5 a US\$ 17.4 millones en dicho período, y el apalancamiento se redujo de 6.9 a 5.7. Asimismo por la capitación de depósitos, los que representan el 71 % del pasivo. Al igual que los volúmenes, el número de prestatarios y depositantes ha crecido de manera constante, como se ve en el cuadro.

Gráfico 11: Evolución de Cartera por departamento

La cartera agropecuaria también creció en dicho período. El número de créditos en el sector se elevó de 2,589 a 5,900, de fines del 2001 a fines 2005, al igual que la cartera que creció de US\$ 2.9 a US\$ 13.3 millones (ver gráfico 22 en anexo A4). La calidad de cartera mejoró paulatinamente junto con este crecimiento. Otro punto resaltante es la diversificación de productos, que se ha mantenido relativamente constante a lo largo de los años (ver cuadro 48 en anexo A4), con la que el sector agrícola ha representado en promedio un 13 % de la cartera, al igual que los demás productos. A pesar de que se ha mantenido constante, la CMAC ha aumentado su participación en el financiamiento total de las IMF al sector agrícola (tenía una cuota de 17 % de las colocaciones totales agropecuarias de las IMF a fines de junio del 2006). La diversificación geográfica de la cartera total también ha sido favorable, ya que la CMAC ha abierto nuevas oficinas en diferentes departamentos, priorizando Lima en los últimos años. Esta diversificación también está relacionada con la cartera agrícola, ya que la CMAC mantiene créditos agrícolas en diferentes departamentos.

Cartera agropecuaria

La cartera agrícola de la CMAC Sullana a fines de junio del 2006 alcanzó los US\$ 13.3 millones - con casi 6,000 créditos- equivalente a un 15.6 % de la cartera total, las cuales están distribuidas en diferentes departamentos del Perú. A continuación se resumen algunas de las principales características de la cartera agropecuaria.

A. CLIENTES

El cliente promedio de la CMAC Sullana es un productor de entre 4 y 5 has. La CMAC mantiene una política de requerir 1 hectárea como mínimo para poder financiar a un cliente. Casi el 100 % de los créditos otorgados son para capital de trabajo. Si bien los cultivos financiados son variados, la CMAC posee cierta concentración en el cultivo de arroz, que tiene un alto porcentaje de participación en la cartera agrícola de Piura y Tumbes, que son sus carteras agrícolas más importantes, como se verá más adelante. La CMAC también tiene un porcentaje considerable (30 % de la cartera aproximadamente) de créditos para financiar frutales. En Piura, por ejemplo, financia clientes con mango, banano orgánico, o limón. Los dos primeros son productos exportados y con buenos precios. En el año 2006 la CMAC también ha entrado a financiar a algunas cadenas productivas grandes a través de un financiamiento de COFIDE (por ejemplo a una empresa grande ex productora de caña de azúcar, Cayalti, en Lambayeque), sin embargo, estos créditos son de características muy particulares (ver recuadro 1 para un detalle del PFE) que hacen difícil considerarlos como clientes de la entidad.

B. ORGANIZACIÓN Y PRODUCTOS

La CMAC Sullana inició sus colocaciones agrícolas en 1993 con la realización de un estudio de mercado que tomó cerca de 9 meses. Este estudio fue llevado a cabo por un agrónomo y un economista. Ambos se responsabilizaron luego en otorgar los primeros créditos. Los primeros créditos desembolsados fueron dirigidos hacia clientes grandes o más consolidados, como de 6 a 7 has de arroz (por encima del promedio de 3 has en el valle). Luego entrarían a financiar a clientes más pequeños, y ahora sólo exigen que tengan como mínimo 1 hectárea. A mediados del 2006 la CMAC tenía 10 analistas para el sector, y todos son ingenieros agrónomos. La entidad considera que tienen que ser de una carrera de agronomía porque les es más fácil entender la metodología y evaluación –que lo que a un economista le tomaría entender los aspectos técnicos de la siembra de cultivos–, y se les puede capacitar en la parte de finanzas, que es sencilla. Este esquema le ha funcionado bien a la entidad y a fines del 2005 tenían una buena productividad por analista, de US\$ 1.1 millones y 585 créditos por analista agropecuario.

Asimismo, para las visitas de campo y/o domicilio que realizan y que en muchos casos las zonas a visitar quedan muy distantes, a todos los analistas se les dota de motos con las condiciones apropiadas para la labor que realizan. También tienen una camioneta disponible generalmente usada para las visitas para recuperación de créditos.

Para la capacitación de analistas nuevos la CMAC tiene una “escuela de analistas de crédito”. A un analista nuevo después de 3 meses de capacitación ya puede colocar créditos a productores, y desde el primer día se les envía al campo para que conozcan en qué va a consistir su trabajo, el tipo de cliente al que van a dirigirse, lo cual sirve de filtro inicial para los analistas que no tengan el perfil adecuado para el puesto.

Los productos que ofrece la CMAC son: (i) créditos de capital de trabajo o de “sostenimiento”, que son para financiar actividades productivas y su reembolso es a corto plazo; (ii) créditos para activo fijo o de “capitalización”, para financiar la adquisición de bienes de activo fijo y son de mediano plazo; (iii) créditos de comercialización, que financian la compra-venta de bienes fungibles y el reembolso es a corto plazo. Los créditos pueden ser otorgados en moneda nacional o extranjera, y la gran mayoría (90 % aproximadamente) se encuentra en moneda nacional.

C. COSTOS: TASAS DE INTERÉS Y COSTOS DE TRANSACCIÓN

Un crédito agropecuario típico de la CMAC Sullana es de un monto promedio de US\$ 2,000, desembolsado en moneda nacional, y con una tasa de interés mensual de 3.5 %, equivalente a 51.1 % anual (ver cuadro 13 en el anexo). Si se compara este crédito agropecuario típico, con su similar dirigido a una microempresa urbana, se puede apreciar que este último es de un monto de casi la mitad del crédito agrícola, y con una tasa menor, de 3 % mensual (42.5 % anual). La menor tasa es reflejo del mayor riesgo del sector agrícola, y de la mayor competencia presente en los créditos dirigidos a microempresas urbanas.

Los costos de transacción no son significativos para el cliente. A la gran mayoría de clientes no se le solicita constituir una hipoteca, pero sí entregar su título de propiedad del terreno. Así, sólo el 1 % tiene una hipoteca con la institución –créditos de más de US\$ 10,000– y casi el 75 % tiene los títulos sólo en custodia. El principal costo de transacción para el cliente provendría de las visitas que tenga que realizar para recibir el dinero de la CMAC o en ir a cancelar el crédito.

D. FINANCIAMIENTO DE CARTERA AGRÍCOLA

La principal fuente de financiamiento de la cartera agrícola son los depósitos del público así como los recursos propios de la entidad (capital). La CMAC también accede a recursos de COFIDE por ejemplo para el financiamiento del Producto Financiero Estandarizado, pero esto es un porcentaje mínimo de la cartera total (alrededor de 2 % de la cartera agropecuaria). La CMAC también accede a líneas especiales para colocar al sector agrícola, como por ejemplo de Agrobanco, del cual recibe entre US\$ 1.5 a 2 millones en moneda local para colocar en el agro, además de la línea del Fondo Revolvente de Apoyo al Sector Agropecuario (FRASA) por un total de US\$ 1 millón. En total las líneas de crédito representan entre un 24 a 28 % de la cartera agropecuaria total, y el resto es financiado por la CMAC con recursos propios o fondeo del público a través de depósitos.

E. RESULTADOS DE LA CARTERA

La cartera agropecuaria ha registrado un crecimiento constante en los últimos años. Como ya se ha mencionado la cartera agropecuaria registra una morosidad baja a fines del 2005 con cierta tendencia a elevarse a mediados del 2006. Por su parte, la cartera en riesgo era de 3.7 % a fines del 2005, y 5.5 % a junio del 2006. Asimismo, la mora se ha reducido constantemente desde el 2001, año en que todavía se apreciaban los estragos del FEN de 1998 y el programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA) que causaron una subida de la morosidad. La CMAC no decidió racionalizar las colocaciones al sector agrícola luego de estos eventos negativos, y por el contrario decidió refinanciar y continuar financiando al sector. Otras entidades locales decidieron cortar el financiamiento al sector luego de estas adversidades, y el resultado fue que tuvieron una subida drástica de la morosidad. La CMAC Sullana manifiesta que es contraproducente dar una señal de retirada del sector porque los clientes en

efecto dejan de pagar los créditos. Por ello es importante mostrarles siempre la relación de largo plazo que la CMAC Sullana está interesada en mantener con los clientes. En suma, la cartera agrícola de la CMAC Sullana ha registrado un crecimiento constante, al igual que su cartera total y en otros productos. Esto ha determinado que la participación de la cartera agrícola se mantenga relativamente constante y con una calidad de cartera que ha mejorado en los últimos años.

Riesgos y problemas en el sector

Los riesgos que afectan la cartera agropecuaria de la CMAC se refieren tanto al entorno en que se desenvuelven (fuerte competencia en el sector no agropecuario, limitada formalidad, posesión de activos fijos y garantías reales en manos de los clientes potenciales, limitadas oportunidades de inversión para clientes) como a factores referidos al agro en particular, como la volatilidad de los precios de los principales cultivos, los fenómenos climáticos y la interferencia del sector público que afecta negativamente la cultura de repago y las relaciones entre clientes y sector privado. Sin embargo, como se muestra en el siguiente cuadro ninguno de estos riesgos (ni otros) fueron calificados como “muy importantes”.

Cuadro 25: Clasificación de riesgos por importancia

	Riesgos
Muy Importante	
Importante	- Falta de garantías reales - Competencia feroz
Algo importante	- Reducción de precios - Mal clima, desastres
Poco importante	- Falta oport. clientes invertir - Interferencia política
Sin importancia	

Fuente: CMAC Sullana

La creciente competencia en el segmento de microcrédito. Para la mayoría de las CMAC este es un problema creciente y que se ha presentado en todas las plazas regionales donde las CMAC o CRAC han crecido. Dado su éxito en el desarrollo de plazas financieras regionales han atraído a intermediarios de mayor escala y cobertura nacional a los mercados donde antes eran los únicos o los líderes indiscutibles. El ingreso de los bancos comerciales y de los llamados bancos de consumo ha forzado a las entidades regionales a ampliar sus operaciones y hacerse más eficientes para mantenerse competitivas. En muchas regiones incluso esta mayor competencia ha traído reducciones en las tasas de interés. Desgraciadamente esta competencia se da sólo en las plazas urbanas y en los segmentos más dinámicos de cada lugar.⁴⁰

Falta de garantías reales y de oportunidades de inversión para clientes rurales. Los clientes agropecuarios y rurales de la CMAC Sullana son en su mayoría pequeños productores con menos de 5 has Con tierras recibidas del proceso de reforma agraria de fines de los 60. Estos productores tienden a ser monocultivadores con bajos niveles de tecnificación y con la tierra como su único activo hipotecable. El minifundio, más que representar un riesgo de la agricultura en Piura, es una característica básica de la propiedad agrícola, que se da en general a nivel nacional, producto de

⁴⁰ Portocarrero y Byrne (2004) dan cuenta de cómo han ido cambiando estos mercados regionales como resultado de la mayor competencia.

la Reforma Agraria. No obstante, esta característica representa una clara limitación para el agro, que limita las posibilidades de financiamiento de las instituciones financieras formales, debido a que el minifundio potencia los riesgos observados anteriormente, y limita los montos que pueden ser canalizados por las instituciones financieras, aumentando el costo unitario por crédito.

En el ámbito rural de Piura no se han desarrollado redes comerciales dinámicas básicamente por la existencia de una red de ciudades intermedias bastante dinámicas. Los clientes de CMAC Sullana generalmente se ubican en los alrededores de la línea de la pobreza, por ende no cuentan con activos valiosos que les permitan endeudarse para adquisición de activos fijos o innovación tecnológica, por ejemplo. Ni tienen actividades rurales no agrícolas relevantes que les permitan manejar crisis en su producción agropecuaria o los conocidos *shocks* idiosincrásicos.⁴¹

Muchos de los clientes en Piura, por ejemplo situados en el valle del Chira, presentan un solo producto agrícola. Esto genera una mayor concentración del riesgo ya que muchos de los productores tienen sólo el ingreso de la actividad agrícola y no diversifican su actividad económica con otros ingresos no agrícolas o de otros cultivos. Esto se traduce en la percepción de la CMAC de que la falta de oportunidades de inversión es un riesgo presente, pero de poca importancia en cuanto al efecto que puede tener en la cartera agropecuaria (los clientes son evaluados y se financian los proyectos que se estiman serán rentables).

Adversidades climáticas. Piura es el departamento en Perú más afectado por la presencia del FEN. Sus efectos negativos se pueden reflejar en inundaciones de parcelas, destrucción de infraestructura, y variaciones climáticas extremas que afectan sobre todo al sector agrícola. En efecto, en 1998 la ocurrencia de un FEN severo tuvo efectos en la agricultura de Piura, lo que incrementó la mora agrícola de la CMAC Sullana –sólo en el 2001 ésta llegó a 14.3 %. Además del FEN, también el fenómeno climático de La Niña ha ocasionado problemas en la producción agropecuaria, el cual tal vez sea considerado de similar o mayor importancia que el FEN. Esta experiencia los ha llevado a la CMAC a considerar al riesgo climático como un factor adverso para su cartera. Además la sequía o falta de disponibilidad del recurso hídrico es un fenómeno latente en la costa norte del país, y que en parte también es causado por la mala administración del agua que contienen las represas y reservorios (con elevados niveles de colmatación).

Si bien es un riesgo latente, la CMAC considera que no es un riesgo de tanta importancia, debido a que para el 2006 ha podido diversificar su cartera en otros departamentos como la provincia de Lima, donde se cultivan productos diferentes a los de la costa norte y donde el FEN puede incluso tener benéficos para el agro (por las mejores condiciones de dotación de agua). Asimismo, la temporalidad del FEN permite a los prestamistas saber si el fenómeno se presentará con suficiente anticipación para tomar medidas preventivas al menos durante la “campaña grande”, que es la época de mayor colocación agropecuaria.

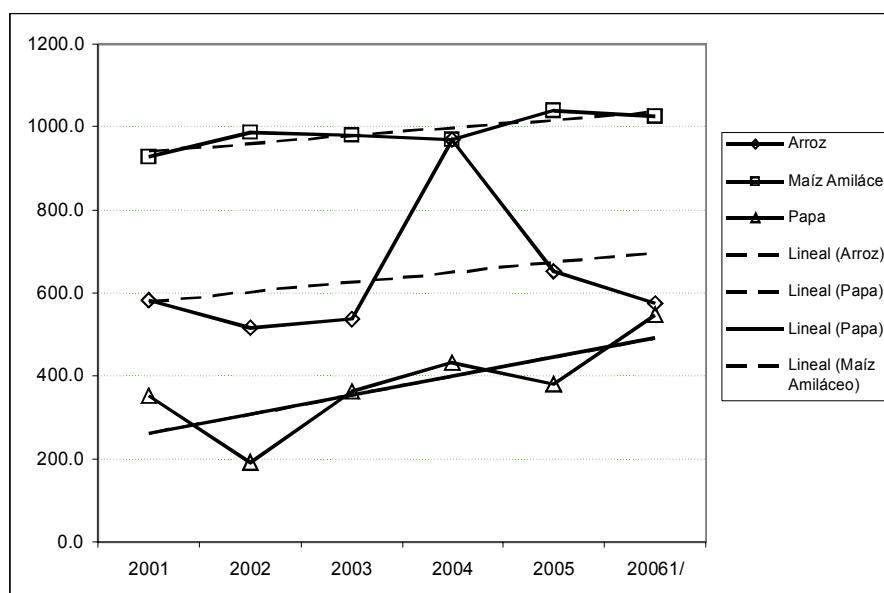
Variaciones de precios. Los productos agrícolas pueden variar sus precios de una campaña a otra, debido a factores de excesos de oferta (sobre producción), o por la importación de productos a bajo precio. Además, en Piura ciertos cultivos como el algodón enfrentan problemas de colusión entre los compradores (monopsonio) que se traducen en reducciones del precio de compra de este cultivo. Sin embargo, en otros cultivos como el del arroz, a pesar de que puede verse afectado por variaciones de precios, termina siendo un cultivo más seguro, en vista de que la presión gremial

⁴¹ Trivelli y Yancari (2006) encuentran que ante un evento idiosincrásico como una enfermedad o accidente los productores no tienen a quien recurrir para enfrentarlo, trasladando el efecto del evento al consumo o limitando la generación de ingreso (por la imposibilidad de trabajar). Situación que está directamente relacionada con que menos del 25% del ingreso viene de fuentes no agropecuaria en la zona.

que los arroceros puede hacer que el Estado tome acciones a favor de mejorar sus precios como ha sucedido en el pasado.⁴² El riesgo de precios se incrementa en la CMAC Sullana en la medida que tenga concentraciones altas de cartera en un solo cultivo. Si bien la CMAC mantiene un 70 % de la cartera de Piura en arroz, la cartera de Piura representa alrededor del 47 % de la cartera agrícola total, por lo que la concentración en arroz se reduce a alrededor de 60 % de la cartera (también en otros departamentos donde opera la CMAC se ha colocado en arroz, pero con menor importancia que en Piura).

La CMAC considera que este riesgo está latente y puede afectar a su cartera, pero su importancia o impacto no sería significativo. Como se aprecia en el siguiente gráfico, si bien los precios tienen una tendencia creciente, se puede observar que las volatilidades de los precios, lo que expone a los productores a reducciones drásticas en los precios y los puede afectar dependiendo de los niveles de inversión que hayan planificado en la parcela de acuerdo a los precios de las campañas pasadas. Pero también éxitos, como sucedió en el 2004 con los mejores precios del arroz en años (ver gráfico).

Gráfico 12: Precio de papa, arroz, y maíz



Intervenciones del Estado en el mercado financiero

Este riesgo presente en el sector agrícola se manifiesta a través del riesgo político/legal originado por leyes de condonación y refinanciación de deudas emitidas por el Estado (Ley de Rescate Financiero Agropecuario). Las recurrentes ofertas electorales continúan ofreciendo este tipo de acciones del estado por lo que este riesgo se mantiene latente.

Otro riesgo causado por el sector público es la presencia de Agrobanco, que puede competir con las instituciones de microfinanzas ofreciendo tasas a los clientes que las entidades no pueden ofrecer. Este riesgo es de poca importancia para la CMAC Sullana.

⁴² Los productores de arroz poseen una suerte de capital político que reduce las posibilidades de que el precio baje debajo de límites aceptables. Trivelli, Escobal y Revesz (2006) documentan y discuten el caso.

Oportunidades en el medio rural

A pesar de los riesgos identificados en el sector rural, que son claramente mayores a los de las que se presentan en los créditos a microempresas urbanas, la CMAC también ve al sector como una oportunidad debido a las siguientes razones:

- Es un nicho de mercado. En Piura la CMAC tiene una fuerte competencia de otras 2 CMAC, además de otras instituciones que operan en el departamento sobre todo en el sector urbano. Esta fuerte competencia –y las tasas de interés decrecientes– los ha llevado a incursionar el sector rural al cual ven como un nicho de mercado con poca competencia.
- La agricultura en Piura tiene un gran potencial, y muchos productores pequeños están reconvirtiendo sus cultivos hacia productos de exportación como el banano orgánico por ejemplo. Esto genera mayores oportunidades para la CMAC para financiar a estos productos, ya que estos productos tienen una demanda segura a precios más estables y rentables.
- A pesar de que en Piura la CMAC Sullana ha incrementado constantemente sus colocaciones en el sector rural, todavía existe una demanda potencial ya que hay una gran cantidad de productores agropecuarios racionados (ver el anexo A2).

Manejo de riesgos

Los riesgos y problemas que están presentes en el sector agrícola pueden afectar de manera significativa el portafolio agropecuario de la entidad. En este sentido, la CMAC ha adoptado una serie de medidas para reducir el impacto y la probabilidad de ocurrencia de efectos adversos en la cartera agropecuaria y en los resultados de la Caja. Estas medidas se presentan a continuación.

El mayor esfuerzo de mitigación de riesgo está en la aplicación de una tecnología crediticia basada en una evaluación y conocimiento de cada cliente (antes que en la exigencia de garantías reales). Asimismo, se han desarrollado un conjunto de medidas institucionales como el establecimiento de límites a determinadas actividades y políticas de diversificación. Finalmente, de manera muy limitada se vienen estudiando y utilizando mecanismos para compartir o transferir riesgos a terceros.

Cuadro 26: Clasificación de medidas según importancia

	Medidas
Muy Importante	- Tecnología Crediticia: Información, aumento gradual préstamo - Límites: sectorial, cred. Vinculados, por prestamista, monto - Políticas de cartera: clasificación cred. y provisiones, divers. productos - Requisitos: niveles de aprobación, filtro en central riesgos
Importante	- Tecnología Crediticia: nivel tecnológico, monitoreo, remuneración variable - Límites: cultivos - Garantías: por activos - Garantía cartera: Fondo de garantía externo
Algo importante	- Tecnología crediticia: valor garantías reales

Fuente: CMAC Sullana

A. TECNOLOGÍA CREDITICIA

CMAC Sullana desde 1993 ha venido centrando sus esfuerzos en mejorar su tecnología crediticia para el agro. Su tecnología actual se basa en la evaluación de la capacidad de repago de cada cliente tomando en cuenta sus características particulares como las del entorno en las que comercializará su producto. La tecnología empleada puede resumirse en:

a. Evaluación de créditos

La metodología de evaluación para analizar la capacidad y voluntad de pago y estimar la información económica-financiera del cliente constituye la principal medida para reducir el riesgo crediticio agropecuario para la CMAC Sullana:

Experiencia del cliente

- Antes de iniciar la evaluación se filtra a los clientes por la central de riesgos para conocer su historial crediticio y su endeudamiento en el sistema.
- Se verifica la experiencia del cliente como agricultor y con el cultivo sembrado.

Visita la unidad económica y familiar

- Se visita el predio para ver el estado de la parcela –y el cultivo, si está sembrado– y el domicilio.
- Un punto importante es en la visita al domicilio, en la que se procura que toda la familia esté presente para que todos tengan conocimiento del crédito e involucrarlos con el endeudamiento.
- En las visitas también se es importante verificar los excedentes (capital) y enriquecimiento del cliente, como: tierras, ganado, maquinaria, equipos, artefactos en el domicilio, depósitos, entre otros.

Análisis de capacidad de pago

- La diferencia con la tecnología de microempresas urbanas radica en el uso del flujo de caja en la tecnología agrícola
- Se toman en cuenta los ingresos y egresos de la actividad principal, así como de las actividades secundarias. Esto último no es un requisito indispensable.
- Se consideran los gastos familiares.
- Los costos del cultivo se diferencian de acuerdo a la tecnología utilizada por el productor (alta, baja, media). Es básico poder diferenciar los costos en cada agricultor.

Análisis de la voluntad de pago

- Se analiza teniendo en cuenta referencias y cruces de información como: la relación del cliente con la familia, relación del cliente con proveedores, relación del cliente con la comunidad, relación del cliente con las IFIs.

Garantías

- La gran mayoría de garantías solicitadas a los productores agropecuarios son garantías no reales. Cerca del 75 % de los clientes se les ha solicitado el título de propiedad y se mantiene en custodia sin constituir la hipoteca para disminuir los costos de transacción, sobretodo para los clientes pequeños. La CMAC manifiesta que mantener el crédito en custodia tiene el mismo efecto en el cliente que constituir una hipoteca.⁴³
- Se solicitan garantías reales cuando el monto del crédito sobrepasa los US\$ 10,000, definido en el reglamento de créditos, que son aproximadamente el 1 % de los clientes.

b. Aprobación del crédito

- Los créditos se aprueban en un comité de créditos, al igual que los créditos a microempresas. En este comité participa siempre una persona de mayor jerarquía de los analistas que tiene a su cargo liderar el comité.
- Se establece el plazo y periodicidad del crédito de acuerdo al análisis del ciclo productivo
- Una manera de disminuir el riesgo de un solo ingreso del agricultor, o un solo producto agrícola, es el desembolso por partidas, para evitar que los clientes utilicen el dinero en otros gastos no relacionados con sus cultivos.
- Hay diferentes niveles de aprobación de acuerdo al monto del crédito. Esto constituye una medida en la tecnología crediticia considerada muy importante
- Se brinda al cliente la posibilidad de un incremento paulatino de los montos desembolsados de crédito, pero éste depende directamente a la actividad productiva y a actividades ligadas a ésta. Este escalonamiento determina o se rige bajo los siguientes aspectos: la capacidad de endeudamiento del deudor, coherencia de las inversiones en línea del negocio, no debe tener carácter especulativo, limitar el escalonamiento a los clientes que alquilan terrenos.

c. Monitoreo y Recuperación

- Los analistas visitan esporádicamente a los clientes cuando se encuentran por la zona. Cuando el crédito se encuentra cerca del vencimiento estas visitas son más importantes.

⁴³ En una encuesta realizada por el IEP a 476 productores agrícolas de la zona, se encontró que el 77 % de los encuestados que tenían un crédito formal manifestó tener su predio hipotecado, en contraste con las cifras de la CMAC Sullana. Esto muestra que el hecho de que la CMAC solicite el título de propiedad en custodia tiene el mismo efecto que una hipoteca en los clientes.

- La programación de desembolso por partidas (2 hasta un máximo de 3) de acuerdo a las necesidades de liquidez del cliente es un mecanismo utilizado por la CMAC para monitorear el uso del crédito.
- En caso de dificultades extremas en la recuperación debido a factores externos como adversidades climáticas, o disminución de precios, es decir, pero son clientes de antiguos, lo que hacen en algunos casos es darles 1 crédito paralelo. La idea es volver a financiarlos para luego recuperar el crédito. Esta práctica debe tomarse con especial cuidado ya que son casos excepcionales.
- Cuando un cliente no tiene voluntad de pago se siguen los procedimientos de clasificación del crédito según las normas de la SBS (más de 30 días es atrasado) y de provisiones. Luego se notifica al cliente con cartas notariales, hasta que después de 90 días pasa a la categoría de “judicial” y se procede a ejecutar las garantías.

La tecnología crediticia adoptada le ha dado muy buenos resultados a la CMAC Sullana. La cartera ha mantenido un nivel de morosidad bajo en los últimos años, con la excepción del período 1998-2001, en el que el fenómeno del niño y la ejecución del programa RFA del gobierno afectaron significativamente la calidad de cartera. El costo para la entidad de adoptar esta tecnología de evaluación y seguimiento estricta le ha tomado un tiempo de aprendizaje de más de 15 años y ahora se ven los resultados favorables y las economías de escala generadas.

B. ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE RIESGO INSTITUCIONAL

a. Límites sectorial y por agencia

En las políticas de crédito de la CMAC se han establecido ciertos límites aparte de los que establece la SBS en la Ley No. 26702. Estos límites son los siguientes:

- **Límite institucional:** La cartera agrícola total no podrá exceder más del 25 % de la cartera total de créditos. Esta política es flexible según las decisiones del Directorio.
- **Límite por agencia:** La cartera agrícola de cada agencia no podrá exceder el 30 % de la cartera total de dicha agencia. Sólo la oficina principal de Sullana incumple con este criterio, pero la concentración está decreciendo en el tiempo.

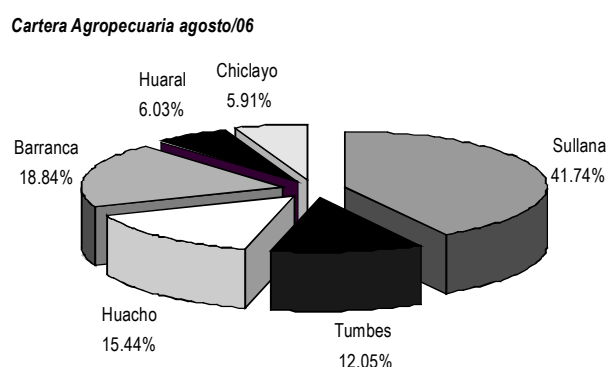
La CMAC siempre se ha mantenido por debajo del límite institucional, manteniendo una cartera agropecuaria con un 15 % en promedio de participación en el sector. Esto quiere decir que por cada US\$ 1 que la CMAC coloca en el sector rural debe colocar aproximadamente otros US\$ 6 en otros productos. Si se mantuviera en el límite de 25 % esta relación sería de 1 a 3. El costo de esta medida sólo se asocia a una supervisión y monitoreo constante de la cartera de las agencias y de la institución, que es la labor mínima de los jefes de agencia y Gerencias.

b. Diversificación geográfica y de cultivos

La CMAC ha expandido sus operaciones en 4 departamentos de la costa: 3 en la costa norte y uno en el departamento de Lima. La diversificación en Lima fue motivada en parte por los efectos adversos del FEN en 1998, año en el que la CMAC tenía sólo su agencia de Sullana (Piura), y Tumbes, y por la necesidad de colocar la liquidez en exceso que la Caja tenía luego del pago de créditos y en casos de que ocurra un FEN tengan una alternativa donde colocar. La CMAC posee 6 agencias agrícolas en 4 departamentos (3 se encuentran en Lima). Cada una de estas agencias tiene una concentración particular en diferentes tipos de cultivos, por lo que la diversificación geográfica va de la mano con una diversificación de cultivos. A su vez, dentro de cada departamento existen diferentes zonas de financiamiento por lo que por más

que haya concentración en el cultivo de arroz por ejemplo, la variedad de zonas financiadas es un punto a favor para reducir el efectos de adversidades climáticas (en el gráfico 23 en el anexo se aprecia la concentración por cultivos por agencia). El costo de esta medida son los recursos utilizados para la capacitación de analistas y su operación para cada nueva agencia abierta, además de un monitoreo constante por parte de los jefes de agencia.

Gráfico 13: Cartera Agropecuaria por agencia (agosto 2006)



Para medir el grado de diversificación de la entidad se elaboraron índices que se basan en tres factores: nivel de diversificación geográfica, nivel de diversificación sectorial, y diversificación de cultivos en la cartera agropecuaria.⁴⁴ Luego de tener en cuenta estos indicadores para la CMAC Sullana se obtuvo un índice de 0.34. El factor más débil de la entidad es la diversificación por cultivos, ya que mantiene una alta participación en el cultivo de arroz. El segundo factor que más contribuye al índice –o donde se presenta una diversificación menor– es la diversificación geográfica, ya que la localidad/región que más participación tiene llega al 41 % a fines del 2005. La entidad si posee una buena diversificación sectorial, con una participación del 15 % de la cartera agropecuaria en la cartera total.

c. Monitoreo constante de indicadores de alerta

El área de Riesgos, Gerencias, y Administradores de Agencia están encargados del monitoreo constante de los indicadores de calidad de cartera, por agencia y por analista. Estos reportes se evalúan diariamente por parte de los jefes de agencia, así como la Jefatura y Gerencia de créditos. Las variables utilizadas para monitorear esto son la morosidad y la cartera en riesgo por analista, tanto de los créditos agropecuarios, comerciales, como MES. Esto es útil para el control rápido ex post cuando se ve algún problema en la recuperación de un cliente, producto, o agencia. Estos reportes son verificados diariamente por administradores de agencia y Gerentes. El costo de esta medida es mínimo comparado con sus beneficios. En vista de la naturaleza ex post de esta medida para el control del riesgo se debe monitorear constantemente –de preferencia diariamente– estos indicadores para tener una mayor efectividad en casos de alertas, por lo que el costo asociado a esta medida está relacionado con el tiempo empleado por el personal para el monitoreo de estos indicadores.

⁴⁴ Para medir la diversificación geográfica se tuvo en cuenta la concentración de la principal localidad/región en la cartera agropecuaria, para la diversificación sectorial se utilizó la participación de la cartera agropecuaria en la cartera total, y para la diversificación de cultivos se utilizó la concentración de los 3 principales cultivos en la cartera agropecuaria. Los tres factores se consideraron con pesos iguales (33.3 %) y el valor del índice puede encontrarse así entre 0 y 1, donde 1 sería una concentración completa de la cartera agropecuaria, y a menor índice, mayor diversificación.

d. Plan de contingencia ante el FEN

El impacto que podría tener un FEN en la actividad económica de Sullana amerita un plan de contingencia de la CMAC para afrontar una eventual adversidad climática de esa magnitud. Dicho plan se desagrega en:

- Identificación de las zonas de alto riesgo
- Monitoreo de la temperatura superficial del mar (TSM) por parte del área de riesgos, con los datos proporcionados por NOAA.
- Establecimiento de escenarios:
Débil / Moderado: se financiarían sólo cultivos temporales que representen un riesgo leve o que históricamente no hayan sido afectados por el FEN, tomándose en cuenta el proceso de tropicalización de cultivos por el incremento de las temperaturas. Para cultivos permanentes se financia sólo para mantenimiento, tomando en cuenta la infraestructura de drenaje y vías de acceso.
Fuerte / Catastrófico: dirigir los recursos a créditos de consumo en el sector agrícola, es decir, para el sostenimiento de la familia hasta que pase el riesgo del FEN. La recuperación se realiza reprogramando los calendarios de pago.
- La CMAC-Sullana en coordinación con las instituciones representativas del sector agrícola, auspiciara la emisión de cartillas sobre prevención del FEN.

C. RIESGOS TRANSFERIDOS A TERCEROS

a. Acceso a fondos de garantía de cartera

La CMAC Sullana ha accedido a un convenio de garantía de para créditos a pequeñas y microempresas agropecuarias –y para créditos a microempresas urbanas– en determinadas zonas, que ha sido facilitado por USAID. Este convenio les ofrece poder colocar créditos cubriendo el capital en un 50 %, es decir, en caso de problemas de recuperación, USAID asumiría el 50 % del monto prestado por la entidad. Este convenio es ventajoso para que la CMAC pueda “probar” con nuevos clientes de un mayor perfil de riesgo, pero con proyectos viables económicamente. El monto total de este convenio es de US\$ 6 millones por 5 años, y tiene un costo de una comisión flat al momento del acuerdo de 1 % del monto máximo que se podría comprometer USAID, más una comisión anual de 1 % del saldo utilizado. A septiembre del 2006 la CMAC había utilizado cerca de US\$ 1 millones en 466 clientes antiguos, de los cuales el 81 % es para el cultivo de arroz.

Recuadro 2: Uso del seguro indexado a indicadores climáticos

A fines del 2005 GlobalAgRisk a través de J. Skees, con la cooperación de COPEME y con apoyo de USAID, realizó estudios y entrevistas para explorar la viabilidad de la implementación de un programa piloto para ofrecer un seguro indexado a las instituciones financieras de Piura que tienen colocaciones en el sector rural. Se planteó ofrecer un seguro indexado a indicadores de temperatura del nivel del mar, el cual está directamente asociado a la ocurrencia de un FEN cuando este indicador pasa un determinado nivel. El producto operaría de la siguiente manera: (i) las instituciones pagan anualmente una cantidad determinada a la aseguradora, (ii) si en algún año la temperatura del mar pasa cierto nivel el seguro cancelaría a las entidades el capital de la cartera asegurada ocurra o no el FEN. Las entidades financieras como la CMAC Sullana y la CMAC Piura mostraron interés en este producto, sin embargo, el planteamiento del costo de este seguro fue estimado gruesamente en más del 10 % anual del monto asegurado (idealmente la cartera colocada en el sector). Este costo resultó alto para las instituciones, por lo que éstas han desestimado por ahora al menos la utilización de este producto, aunque reconocen que podría ser un seguro de su interés de tener un costo menor.

b. Uso de recursos del Estado

La CMAC también posee algunos financiamientos a través de los PFE de COFIDE, los que están destinados a cadenas productivas de algodón. Este PFE fue por un monto de cerca de US\$ 300 mil, pero en realidad no es un crédito evaluado por la CMAC, ni colocado con recursos de la entidad, y con una tasa subsidiada fijada por COFIDE de alrededor de 14 % anual. Con este esquema la institución funciona como un simple comisionista y las colocaciones no representan un riesgo ya que el 100 % está cubierto por FOGAPI, entidad del Estado. Como se puede ver en el gráfico 11 del anexo, estos recursos representan un porcentaje pequeño de la cartera total de la CMAC que está protegida en su mayoría por una buena selección de clientes.

D. INTERNALIZACIÓN DEL RIESGO

Además de las provisiones exigidas por Ley, la CMAC realiza provisiones genéricas voluntarias en caso de que se perciba un riesgo climática excesivo (las provisiones son en exceso de lo requerido por la SBS de acuerdo a la clasificación de la cartera) de entre 1 % a 2 %, de acuerdo con la intensidad del FEN. El costo de esta medida es temporal, ya que las provisiones en exceso podrían ser revertidas cuando se comprueba que el FEN no afectó la cartera.⁴⁵

Lecciones aprendidas

A. CULTIVAR UNA RELACIÓN DE LARGO PLAZO INCLUSO ANTE LAS ADVERSIDADES CLIMÁTICAS

Ante la ocurrencia de adversidades climáticas como la predicción de un FEN, o la presencia de sequía, la CMAC restringe los créditos de capital de trabajo, pero paralelamente ofrece otros productos crediticios al cliente. En efecto, la CMAC muchas puede ofrecer créditos de consumo o de “subsistencia” para los clientes que lo soliciten para que puedan afrontar sus gastos familiares y posteriormente, luego de que pasen los riesgos climáticas otorgar un segundo financiamiento

⁴⁵ Si en efecto el FEN afectó a la cartera, lo más probable es que esas provisiones sean insuficientes, por lo que se tendría que provisionar más.

para capital de trabajo. Los clientes valoran de manera importante poder tener acceso a una entidad financiera que los respalde en el largo plazo, aún ante eventos negativos como un FEN. Esto contribuye decididamente a la fidelización de los clientes en el largo plazo, y una política contraria de restricción tajante de las colocaciones puede devenir en problemas de recuperación futuros.

B. BENEFICIOS DE LA DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA

La diversificación geográfica ha sido muy buena para reducir el impacto de adversidades climáticas en la entidad. Manteniendo una cartera de créditos en departamentos alejados de Piura -como Lima- permite a la entidad no sólo disminuir el impacto de variaciones del clima en la cartera total, sino también solucionar los problemas de exceso de liquidez causados por la estacionalidad de la cartera agrícola. Ante la sospecha de un FEN la CMAC puede decidir restringir parte de las colocaciones agrícolas en Piura, en cuyo caso serían útiles esos recursos en otras ciudades menos expuestas al FEN. Además de esto, el riesgo de concentración por cultivos se ve reducido gracias a la diversificación geográfica. Esto se explica porque existen diferentes zonas –en diferentes departamentos- donde se financian los mismos cultivos, lo que claramente reduce el impacto de los riesgos de precios o climáticos que se puedan presentar en determinadas localidades.

Recuadro 3: Las lecciones aprendidas del FEN en 1998 de la CMAC Sullana

En 1995-96 se especulaba con el desarrollo de un FEN, y por ello las hectáreas sembradas fueron menores en Piura. La CMAC Sullana, luego de varias reuniones en comité de riesgos, decidió arriesgar y financió la campaña, y la recuperación fue excelente porque el precio del arroz subió, y no hubo ningún FEN. En esa época ya existían datos históricos del FEN como para predecirlo, pero su predicción no es exacta.

En el 1997-98 también se especulaba sobre la ocurrencia del FEN, pero nuevamente se decidió financiar para no quedarse con toda la liquidez de la campaña agrícola anterior, y generar así ingresos financieros. Se financió con plazos más largos para prevenir la morosidad y dar espacio a los agricultores para el pago de los créditos en caso de que ocurriese un FEN y hubiera dificultades en la recuperación. También se eligió no dar en zonas donde había pasado el FEN anteriormente.

Ese año efectivamente hubo un fenómeno del niño y muchos agricultores perdieron todo cuando estaban cerca a la cosecha. La CMAC tenía sus hipotecas, pero de todos modos esos terrenos ya habían perdido su valor por las inundaciones. Por tanto, se tuvo que inyectar más dinero para refinanciar a los agricultores que habían perdido la cosecha. Luego vinieron los conocidos programas de rescate (Decreto 031, RFA) que deterioraron aún más la calidad de la cartera agrícola.

Las lecciones aprendidas fueron:

- En la agricultura se puede arriesgar y ganar con el 100% de la recuperación de una buena campaña, pero si se arriesga y pierde por el FEN, el lastre es por varios años.
- Se puede tomar riesgos financiando a la agricultura, pero la prudencia en los desembolsos en periodos cercanos a un FEN es recomendable para minimizar las pérdidas que se puedan registrar.
- Se ha diversificado la cartera agrícola geográficamente, incursionando en las provincias aledañas a Lima (costa central) y Lambayeque (costa norte).
- Es necesario tener planes de contingencia ante la ocurrencia de un FEN.

Retos por superar

Si bien muchas de estas medidas han sido acertadas para tener un mejor manejo de los riesgos a los que está expuesta la entidad en el sector rural, no son suficientes. Por ello, la CMAC considera que todavía hay una serie de retos por superar.

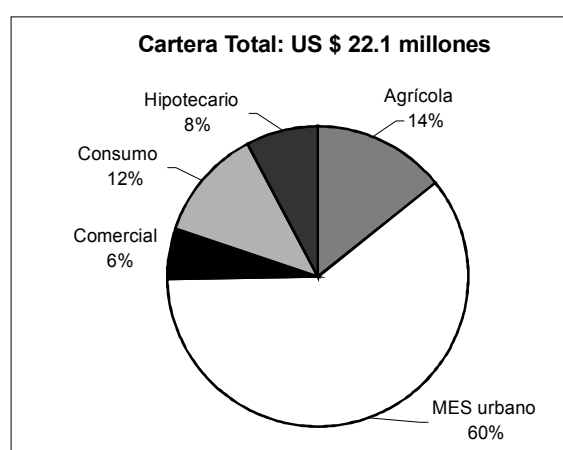
- La falta de productos de seguros agropecuarios (de cualquier tipo) y en general de instrumentos accesibles en Piura y en el Perú para transferir riesgos a terceros es una limitación para poder ampliar la frontera de financiamiento al sector.
- Ampliación de las colocaciones agropecuarias a otros departamentos con nuevas agencias para diversificar en mayor medida la concentración geográfica y de cultivos.
- A pesar de que la tecnología es eficiente y los analistas tienen una buena productividad tal vez se podrían explorar más el uso de tecnologías para mejorar aún más la eficiencia del personal.
- Ofrecer otros servicios y productos financieros a clientes rurales (micro seguros, leasing, otros). Además, todavía los créditos otorgados son muy escasos para activo fijo, y la mayoría continúa concentrada en capital de trabajo.

CASO DE EDPYME CONFIANZA

Información general

La EDPYME Confianza inició sus operaciones en 1998 como una institución financiera formal regulada y supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros. La entidad se constituye a partir de la transferencia de las operaciones crediticias de la ONG SEPAR, la cual es el accionista principal a fines del 2005 con 27.2 % de participación, mientras que el 58 % es de accionistas extranjeros.⁴⁶ La entidad se encuentra basada en Huancayo, capital del departamento de Junín, situado en la sierra central del Perú. Desde un inicio se ha orientado al sector urbano y rural, y este último sector representaba el 37.4 % de la cartera a fines del 2000.

Gráfico 14: Diversificación de productos (diciembre 2005)



⁴⁶ Entre los cuales se encuentra: NOVIB (12.2 %), OIKOCREDIT (11.6 %), INCOFIN (10.8 %), VOLKSVERMOGEN (10.3 %), entre otros.

La EDPYME cuenta con 10 agencias, y opera en 4 departamentos: en la sierra (Junín, Huánuco, Huancavelica) y selva central (Ucayali), y en la capital del país (Lima). Para atender a los clientes del sector agrícola la EDPYME contaba con 12 analistas septiembre del 2006, distribuidos en sus agencias de la sierra y selva, además de un Jefe Agropecuario.⁴⁷ Confianza ha alcanzado una cartera agrícola de US\$ 3.1 millones a fines del 2005, con un total de 3,501 créditos, y un crédito promedio de US\$ 894 (alrededor del 35 % del PBI per cápita en Perú). La cartera agrícola de Confianza representaba el 14 % de la cartera total a fines del 2005, reflejo de la diversificación de la cartera en otros sectores y productos. El producto más importante es el crédito MES, destinado a microempresas del sector comercio, con una participación de 61 % de la cartera total (ver gráfico).

Desarrollo reciente

Para fines del 2005 la Edpyme Confianza había alcanzado una cartera total de US\$ 21 millones con 26,256 clientes, y una mora controlada de 3.5 %. El patrimonio era de US\$ 4.9 millones, y a pesar de que las EDPYME todavía no están autorizadas a captar depósitos del público, Confianza registró un apalancamiento de 6.3 a dicha fecha, con un ROE de 21.3 % y un ROA de 3.7 %, similar a lo obtenido por el promedio de IMF (ver cuadro 52 en anexo). La eficiencia de la institución fue de 15.2 %, el que se encuentra por debajo del promedio de EDPYMES de 18 %, y ligeramente por encima del promedio de IMF en Perú de 13.5 %.

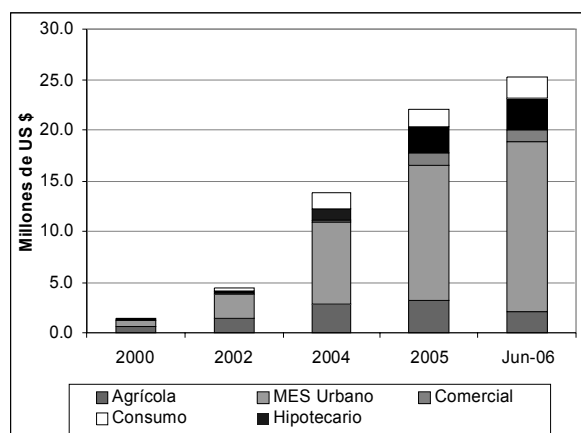
Cuadro 27: Indicadores financieros y de cartera

	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Jun-06
Colocaciones Netas (US \$ miles)	2,530	4,196	7,602	12,946	21,037	24,167
Participación agrícola (%)		32.0%		20.4%	14.2%	8.3%
No. de créditos totales	3,580	5,164	9,705	17,029	24,132	
No. de depositantes	0	0	0	0	0	0
Crédito promedio (US \$)	744	853	821	806	914	
Morosidad	4.2%	4.1%	3.4%	4.6%	3.5%	3.7%
Cartera en Riesgo	5.3%	5.6%	4.1%	6.3%	4.0%	4.2%
Gastos Operativos/Cartera Prom.	23.0%	20.0%	17.8%	16.6%	15.2%	16.0%
ROA (sobre activo promedio)	6.6%	2.9%	3.6%	0.8%	3.7%	3.5%
ROE (sobre patrimonio promedio)	27.8%	15.0%	19.7%	4.4%	21.3%	21.1%

Fuente: Edpyme Confianza, Mix Market.

Para lograr estos resultados ha habido una serie de factores positivos. Algunos de estos factores fueron: (i) diversificar sus fuentes de fondeo a través de varios acreedores, extranjeros y nacionales, (ii) la incorporación de nuevos accionistas extranjeros, sobre todo en los últimos 3 años ha sido fundamental para incrementar el capital y tener un respaldo para el crecimiento de la EDPYME, (iii) el manejo prudente de los riesgos crediticios y la entrada a nuevos mercados como Lima, a partir del 2005, y (iv) la evolución favorable de la economía en los últimos años. Esto permitió que sus colocaciones brutas crezcan a un ritmo de 70 % anual en promedio en los últimos 4 años, cuando todas las IMF en promedio registraron un crecimiento de 29 %. Esto conllevó a un incremento de la participación de Confianza en las colocaciones de Junín de 8 % a 14 % del 2001 al 2005, aún cuando mantiene una fuerte competencia de una CMAC local (en Huancavelica tiene un 27 %; Ucayali, 19 % a fines del 2005). La calidad de cartera se mantuvo durante esta etapa de rápido crecimiento.

⁴⁷ Puesto creado en el 2006 como parte de la implementación de las recomendaciones de los estudios realizados para ampliar y consolidar su cartera rural.

Gráfico 15: Evolución de participación de productos***Cartera agropecuaria***

La cartera agrícola no fue una excepción al crecimiento de la institución. Así, de 791 créditos destinados al sector agrícola a fines del 2000, se pasó a tener un saldo de 3,501 créditos a fines del 2005. Además, Confianza es la EDPYME con la mayor cartera agropecuaria, y mantiene una participación de 4 % de las colocaciones totales de las IMF al sector. A pesar del crecimiento de los créditos agropecuarios de Confianza, su participación se ha reducido en la cartera total a raíz del mayor crecimiento en las colocaciones a las microempresas urbanas y de otros productos (ver gráfico 25, y cuadro 53 en anexo A5).

A. ORGANIZACIÓN Y PRODUCTOS

La cartera agrícola depende de un grupo de 12 analistas agrícolas y un Jefe Agropecuario, además del Gerente de Créditos. La productividad de los analistas agrícolas era de US\$ 260 mil, con 292 créditos cada uno a fines del 2005. Esta productividad era menor al promedio de la entidad para todos los productos de 441 créditos por analista. La gran mayoría de analistas agrícolas no tenía experiencia previa en entidades financieras al ser contratados, por lo que se espera que su productividad aumente en los próximos años debido a que algunos han sido recientemente contratados y se están capacitando en el campo. La mayoría son nativos de las zonas o conocen bien las zonas en las que trabajan. Asimismo, en promedio tienen 30 años de edad, y un nivel educativo superior universitario, tanto en ciencias económicas (50 %), como en agronómicas (50 %). Para Confianza la combinación de carreras es necesaria para que los analistas compartan sus conocimientos técnicos de agronomía y de economía / finanzas.

Por otro lado, para fomentar la mejora de la productividad de los analistas con un crecimiento de las colocaciones manteniendo la calidad de cartera, la EDPYME ofrece un incentivo monetario o bono a los analistas, el cual puede representar hasta el 100 % del sueldo básico en un buen mes, aunque en promedio reciben un bono del 50 % de su remuneración básica.

Los productos ofrecidos por la EDPYME son: capital de trabajo (de hasta 12 meses); para activo fijo, que puede ser de hasta 36 meses; créditos para cosecha, usado sobre todo en la selva central (frutales); y los Productos Financieros Estandarizados (PFE) de COFIDE (ver recuadro 1). Sin embargo, la gran mayoría de préstamos agrícolas se concentra en colocaciones para capital de trabajo (más del 90 %)

B. COSTOS: TASAS DE INTERÉS Y COSTOS DE TRANSACCIÓN

La tasa de interés de los créditos agrícolas es de alrededor de 3.9 % mensual en moneda local y de 2.9 % en promedio en moneda extranjera. Esta ha mantenido una tendencia ligeramente decreciente, ya que antes del 2000 era de cerca de 4.8 % mensual. Esta reducción se debió a diversos factores como: disminución del costo financiero de COFIDE (banco de segundo piso) y líneas de crédito de bancos más baratas, fidelización de clientes, disminución del riesgo crediticio con la mejora de la tecnología crediticia. En contraste, la tasa de interés promedio para los créditos a la microempresas urbanas es de 3.05 % a 3.15 % en moneda local, menor a la del sector agrícola, reflejo del mayor riesgo de este último y de la menor competencia de otras entidades.

Un crédito típico agropecuario es de un monto promedio de US\$ 600, menor que un crédito a la microempresa, y también con un plazo menor (8 meses vs. 10 meses del crédito a la microempresa) lo que denota la orientación de la Edpyme hacia agricultores de pequeña escala. La mayoría de estos créditos (70 %) se desembolsa en moneda local, y generalmente se entrega de 1 a 3 partidas o desembolsos a los clientes. El repago de los crédito en un 90 % es de un solo pago de capital e intereses al vencimiento del crédito. Por último las garantías exigidas son en mayor medida avales, títulos en custodia, y en algunos casos hipotecas.

C. FINANCIAMIENTO DE CARTERA AGRÍCOLA

La entidad en general accede a diversas fuentes de financiamiento y presenta líneas bien diversificadas en distintos prestamistas. Los adeudos de corto plazo los mantiene con instituciones financieras locales como el Banco Continental, Crédito, Agrobanco, entre otros, por un total de US\$ 6 millones y con una tasa promedio de 7 % anual. Los préstamos de largo plazo son de fuentes extranjeras y COFIDE,⁴⁸ los que totalizan US\$ 17 millones.

Para el desembolso de créditos en el sector agropecuario la EDPYME usa indistintamente sus fondos disponibles, es decir, no espera obtener líneas específicas para colocar un monto determinado en el sector. Esto muestra el compromiso de la entidad para con el financiamiento al sector. Sin embargo, Confianza obtiene líneas de financiamiento específicas de COFIDE (PFE) y Agrobanco para colocar en el sector. La línea de Agrobanco es de US\$ 1.3 millones en moneda nacional, a una tasa de 8.5 % anual.⁴⁹

D. RESULTADOS DE LA CARTERA

La cartera agropecuaria registró un crecimiento constante en los últimos años, y la Gerencia manifiesta que sus créditos agrícolas generan ganancias para la entidad. Sin embargo, junto con el crecimiento de la cartera agropecuaria se registró también un incremento de la morosidad por los mayores riesgos a los que estaba expuesta la cartera de una agencia de la entidad en el año 2004 (en Huancavelica).⁵⁰ Es importante recalcar que en dicho año la tecnología crediticia tenía aspectos diferentes a la que se explicó anteriormente, como se detalla en la siguiente sección. Esto

⁴⁸ Con COFIDE mantiene un endeudamiento total de US\$ 5.6 millones, la gran mayoría otorgado en dólares a tasas de entre 6 a 6.5 %. Los prestamistas extranjeros son casi 20, y alguno de los más importantes son Credit Suisse, IMPULSE, Hivos Triodos, Oikocredit, entre otros.

⁴⁹ Estos recursos representan el 42 % de los recursos que coloca la EDPYME en el agro.

⁵⁰ Donde además de los problemas con el clima se presentaron problemas de colusión entre clientes que esperaban que el gobierno anunciara un plan de condonaciones de deudas agrarias (que nunca ocurrió).

afectó la rentabilidad de la EDPYME en dicho año, como se puede ver en sus indicadores (cuadro 36 en anexo A1).⁵¹

Riesgos y problemas en el sector

A pesar de los buenos resultados que la entidad ha mostrado en el pasado, los hechos ocurridos en el 2004 con la cartera agrícola de una de las agencias afectaron los resultados de la entidad. Esto llevó a un replanteamiento de tecnología y las políticas crediticias de la entidad para con el sector agrícola, y es una muestra concreta del rol del riesgo en las políticas de una entidad financiera.

Los principales riesgos que enfrenta Edpyme Confianza se resumen en el siguiente cuadro, como se aprecia los problemas de precios en los mercados de productos agropecuarios son los más importantes, seguidos por los problemas climáticos y de interferencia política, en clara respuesta a la crítica situación vivida por la entidad en el 2004 en una de sus agencias (la más agropecuaria de todas). Es interesante notar que los directivos señalaron que la falta de información sobre sus clientes no era ya una limitación, lo que revela la satisfacción de los mismos con la nueva tecnología crediticia que emplean.

Cuadro 28: Clasificación de riesgos según importancia

	Riesgos
Muy importante	- Reducción de precios
Importante	- Interferencia política - Mal clima, desastres
Poco importante	- Falta de garantías reales - Incumplimiento de contratos - Simulación macro
Sin importancia	- Falta de información de capacidad de pago

Fuente: Edpyme Confianza

Los precios de los principales cultivos son muy volátiles. Como señalamos, la cartera agropecuaria de esta entidad está muy concentrada en el cultivo de papa y maíz amiláceo. La alta concentración en el cultivo de papa (alrededor de 50 % de la cartera agrícola a fines del 2005) en una sola zona (sierra central) genera una sobre exposición al riesgo sistémico de mercado –entre otros riesgos, el que se produce por una excesiva reducción del precio de la papa, causado por una sobreproducción del cultivo. Este riesgo –junto con otros como el clima, y una falta de control interno– ocasionó que a fines del año 2004 la morosidad de una de las agencias con alta concentración en el cultivo de papa (80 % de la cartera agrícola de la agencia) se incrementó, llegando los efectos negativos hasta un 27 % a mediados del 2005. Si bien el cultivo de papa sembrado por los agricultores puede ser de distintas variedades, como blanca, perricholi, yungay, capiro, entre otras, el riesgo es medianamente alto. Por un lado, se encuentran situados en una misma región/departamento, la papa es un cultivo con fuerte estacionalidad, alta perecibilidad y limitada industrialización, por lo tanto depende de la demanda para consumo humano directo lo que incrementa el riesgo para Confianza. Por otro lado la variedad de microclimas en la zona del valle del Mantaro reduce en cierta forma el riesgo de los cultivos.⁵²

⁵¹ La entidad no evalúa la rentabilidad por producto, por lo que no se pudo obtener datos más concretos para sustentar los resultados positivos y negativos (en el 2004) de la cartera.

⁵² Además, como bien menciona Trivelli y Boucher (2005), si bien el cultivo de papa puede tener problemas de precios, también es más seguro que otros cultivos con los que los agricultores podrían perder más ante estos riesgos.

En el cultivo de maíz amiláceo mantiene una participación del 30 % de la cartera agrícola la variación de los precios parece ser menor, aunque también los agricultores señalan que la rentabilidad es menor.⁵³ Por este motivo la entidad tiene la percepción de que la reducción de precios de los productos agropecuarios es el riesgo más importante para la institución, incluso más que el clima.⁵⁴

Adversidades climáticas (sequías y heladas). La alta concentración geográfica y de cultivos de Confianza sobreexpone a la entidad a los riesgos climáticos como sequías y heladas, lo que la ha afectado en periodos pasados (por ejemplo en el 2003-04, ver recuadro 4). Además, en la sierra de Junín también se presenta el problema de que existen muchos microclimas, problemas de contaminación en el río principal, un sistema de riego no muy bueno, y eventos climáticos recurrentes y de importancia moderada. Este es uno de los riesgos más importantes para la entidad, como se aprecia en el cuadro anterior.

Recuadro 4: Shocks negativos en el valle del Mantaro, Junín

En un estudio realizado por Trivelli y Yancari (2006) para comprobar la vulnerabilidad de los agricultores en el valle del Mantaro, se pudo corroborar que el 80.5 % de agricultores encuestados (N=307) había sufrido algún tipo de *shock* negativo en el 2003 y 2004. De estos el 33 % había sufrido un *shock* en ambos años. Estos *shocks* negativos pueden estar relacionados con distintos tipos de riesgo, ya sea climático, o idiosincrásico. El riesgo climático en el valle del Mantaro está asociado con heladas o cambios de temperatura en periodos críticos del ciclo vegetativo. Si bien este riesgo es considerado covariado, en el valle tiene un alcance limitado a un grupo de productores, de un tipo de cultivo, piso ecológico o localidad. Además, la fragmentación de las parcelas que tiene cada productor en el valle también los diversifica en cierto modo a los *shocks* climáticos. Los autores, al analizar el detalle de estos *shocks* climáticos pudieron observar que en el 2003 el 22 % de productores en el valle había sufrido un *shock* climático, mientras que este se incrementó a 32 % en el 2004. Esto muestra la importancia de este riesgo para las entidades microfinancieras como Confianza.

Incumplimiento de contratos y limitadas garantías reales. Los productores de la zona central de la sierra si bien tienen ingresos diversificados son bastante informales y no todos cuentan con documentación adecuada sobre sus predios. Asimismo, poseen predios de muy pequeña escala que limitan la utilidad de usarlos como garantías. Por ello la Edpyme hoy basa sus decisiones en una mejor y mayor evaluación de la capacidad y voluntad de repago, basándose en una exhaustiva recopilación de información sobre sus clientes potenciales (solicitud de referencias centrales de riesgos, a vecinos y proveedores locales, etc.) y visitas y análisis de esta capacidad en base a una evaluación personalizada de sus costos de producción.

Anteriormente se realizaba una evaluación estandarizada de costos de producción de productos agrícolas, la cual no recogía adecuadamente las diferencias de costos y calidad de insumos y tierra entre productores. Si bien la tecnología crediticia comprendía visitas para evaluaciones in-

⁵³ El precio en chacra de la papa era de S/. 0.6 a fines del 2003, y de S/. 0.31 a fines del 2004. El precio en chacra del maíz amiláceo era de S/. 1.12 a fines del 2003, y S/. 0.89 a fines del 2004. Para mayor detalle ver gráfico 2 en anexo. Trivelli y Boucher (2005) encontraron que en año con sequía los productores que tuvieron estos dos cultivos no ganaron mucho pero perdieron menos que los productores más innovadores que invirtieron en cultivos de mayor valor.

⁵⁴ Así, como se aprecia en el gráfico de precios de papa y maíz en el valle del Mantaro, los precios están sujetos a volatilidades significativas en los precios, a pesar de que la tendencia ha sido creciente en los últimos años, aunque con algunos años de bajas, como el 2002 para la papa por ejemplo.

situ de los agricultores y un requerimiento adecuado de documentos e información, el establecimiento de los costos de producción era estandarizado para todos los clientes con un mismo cultivo. Por ejemplo, un agricultor que cultiva papa en una zona, y otro agricultor que cultiva el mismo tipo de papa en una zona distinta tendrían los mismos costos de insumos, fertilizantes, e incluso rendimientos similares. Esto resultaba en una inadecuada evaluación de la capacidad de pago del cliente. Esto se realizaba con el objeto de disminuir el tiempo de evaluación y fomentar una mayor productividad de los analistas. De esta manera, se suponía una similar cantidad de insumos por hectárea para todos los clientes: semillas, mano de obra, fertilizantes, pesticidas, etc.; así como un rendimiento similar histórico de los clientes. Esto no tenía en cuenta las diferencias de calidad y por tanto, productividad de los terrenos, clima, ni tampoco las diferentes tecnologías y calidades de insumos utilizados, lo cual conlleva a una errónea evaluación de las necesidades de capital así como de la capacidad de repago de los clientes.

Intervenciones del Estado en el mercado financiero. Esta restricción presente en el sector agrícola se manifiesta a través del riesgo político/legal originado por leyes de condonación y refinanciación de deudas emitidas por el Estado (Ley RFA). Muchos de los agricultores clientes de Confianza se acogieron a este programa y ahora no son sujetos de crédito para la entidad debido a que dejaron de realizar los pagos acordados de dichos préstamos.⁵⁵ En conclusión, el efecto de este tipo de intervenciones en el sector agrícola se vio, en el caso de Confianza, reflejado en el incremento de la morosidad de la cartera agropecuaria (ver gráfico 25 en anexo A5) en los últimos años, así como en el hecho de que en el 2005 se castigó el 8.2 % de la cartera agrícola total, por encima del 1.52 % de la cartera total

Los problemas sucedidos en el 2004 en la agencia de Huancavelica si bien trajeron pérdidas a la entidad, también la forzaron a desarrollar mecanismos para evitar que este tipo de problemas se presenten nuevamente. Estos mecanismos han sido incorporados en la tecnología que utilizan actualmente y en las políticas crediticias de la entidad. La propia presidenta de la Edpyme Confianza nos señaló que no hubieran logrado hacer estos cambios sin haber sufrido el problema del 2004.

Oportunidades en el medio rural

No obstante, a pesar de los riesgos y problemas identificados, que son mayores a los de las plazas urbanas, la EDPYME también ve al sector como una oportunidad debido a las siguientes razones:

- Existe mucha competencia en el área urbana, sobre todo en el segmento microfinanciero, que ha venido generando una disminución progresiva de las tasas activas, pero muy poca competencia en las zonas rurales (sólo de la CMAC Huancayo y algunos bancos grandes que se dirigen a pocos clientes consolidados). Se estima que en las zonas rurales de Huancayo entre un 56 y 63 % de productores tendría una demanda potencial no satisfecha con crédito formal.⁵⁶
- La gran variedad de microclimas y pisos ecológicos determina que muchos productores tengan elevados niveles de diversificación de cultivos e ingresos, y con capacidad de movilizar recursos propios complementarios. Esto reduciría los riesgos de concentración en papa de la EDPYME, por la diversificación individual de los productos.
- El agro de la zona del valle tiene un alto potencial y está bien articulado a circuitos comerciales y al mercado interno (Lima) y de exportación. Además, recientemente se ha

⁵⁵ Varios de clientes de Confianza se acogieron tardíamente al RFA ante especulaciones de que el gobierno condonaría las deudas. Hasta ahora esto no ha sucedido y la situación de estos clientes se ha tornado complicada.

⁵⁶ Tal como encuentra Guirkinger y Trivelli (2006).

instalado complejos agroindustriales (procesadoras de alcachofa, fábrica de chips de papa, etc.), reflejo del éxito agrícola de la zona, lo que podrá a la larga generar un cambio en la cédula de cultivos hacia una de cultivos de mayor valor.

- Por último, el gobierno actual le está dando una prioridad importante a la Sierra a través del programa Sierra Exportadora, con el que se planea implementar una serie de medidas para facilitar el desarrollo de la agricultura de la sierra para promover la exportación de sus productos. Se desarrollarán proyectos de inversión en mejoramiento de infraestructura, asistencia técnica e innovación.

Manejo de riesgos

La principal herramienta que tiene la Edpyme para el manejo del riesgo es la tecnología crediticia y la evaluación y estimación de la información económica-financiera, y capacidad de pago de los clientes (ver cuadro). Junto con las medidas relacionadas a la tecnología crediticia hay otro conjunto de medidas para reducir el riesgo del portafolio o institucional de la entidad.

Cuadro 29: Clasificación de medidas según importancia

	EDPYME Confianza
Muy importante	- Tecnología crediticia: información, nivel tecnológico, remuneración variable - Límites: sectorial - Política de cartera: diversos productos - Requisitos: niveles de aprobación, filtro en central de riesgos
Importante	- Tecnología crediticia: valor garantías reales, monitoreo, aumento gradual, préstamo - Límites: cultivos, geográfico - Política de cartera: clasificación crediticia y provisiones - Garantías: en exceso - Garantía cartera: fondo de garantía externo, préstamo solidario
Poco importante	- Límites: créditos vinculados, por prestamista, monto

Fuente: Edpyme Confianza

E. TECNOLOGÍA CREDITICIA

Como se mencionó, uno de los retos por superar de Confianza era la estandarización de la evaluación por cultivos. En el 2006 se cambió la metodología de análisis, incorporándose algunos cambios para la evaluación para personalizarla a la medida de cada cliente, su tecnología y el mercado al que se dirige su cultivo. La tecnología crediticia es similar a la del microcrédito urbano pero con adaptaciones para el sector rural. La gran responsabilidad de la cartera se encuentra en los analistas. Algunas características distintivas de la tecnología crediticia se presentan a continuación.

a. Evaluación de créditos

Promoción y cobertura de clientes

- Promoción a través de asociaciones y formando grupos una vez al mes para dar charlas y promoción. Esto está a cargo de analistas.
- Los analistas realizan visitas y charlas a los clientes que se encuentran en un radio de cómo máximo 2 horas de la agencia. Para agricultores situados más lejos de dicho radio se tratan

de formar grupos de 3 clientes para que se garanticen mutuamente, aunque la evaluación y desembolso es individual.

- A fines del 2005 se contrató a una consultora para que realice un estudio de mercado de la oferta y demanda de crédito agropecuario en las zonas donde operan las agencias agrícolas (sierra y selva central). Para ello se realizó encuestas a 406 agricultores para estimar la demanda potencial, identificar los cultivos y zonas más rentables, y las zonas menos afectas a riesgos climáticos, y sus fuentes de financiamiento. El análisis de dicha información y decisiones competencia al Jefe Agropecuario y Gerencia.

Análisis de expediente e información de unidad productiva

- Todos los clientes se filtran por la central de riesgos antes de iniciar la evaluación para conocer su historial crediticio y nivel de endeudamiento actual. También se accede a otras referencias como Certicom, o a la información de las deudas impagas con el programa “Fondeagro” (cuyo registro aun mantiene Agrobanco) para conocer endeudamiento con programas públicos no registrados en las centrales de riesgo.
- Los analistas visitan al negocio y domicilio de todos los créditos, sean nuevos o préstamos. Esta es la actividad que más tiempo demora en la evaluación de un crédito, tanto por el tiempo de viaje, como por el tiempo que toma visitar el negocio y domicilio. Este recojo de información se realiza de manera manual, y no se utiliza ningún tipo de tecnología avanzada. La información es llenado en formatos preestablecidos y almacenada en el expediente.
- Los analistas utilizan una tecnología similar a la del microcréditos urbano. La diferencia radica en que para calcular la capacidad de pago o los excedentes se utiliza un flujo (no es estático).
- Se calcula el balance del cliente, estimando los activos, las deudas y como diferencia se estima el patrimonio.
- Se usa una proyección conservadora de los ingresos: precios de cultivos menores a los del mercado; el rendimiento es un promedio del mínimo histórico, máximo histórico, y último rendimiento, dando un peso de 50 % al primero; se deducen las mermas, y consumo familiar. También se consideran los ingresos de otras fuentes y se prioriza a los clientes que tengan ingresos múltiples. Para los clientes grandes (de 10 a 15 has) puede haber excepciones para el financiamiento ya que pueden tener una especialización en un cultivo por la mayor rentabilidad y economías de escala.
- Para los *gastos* se consideran todos los posibles del período, como insumos, mano de obra, flete, arriendos, gastos familiares, y gastos periódicos de fechas sociales importantes. Se asumen fechas tempranas para la realización de estos gastos.
- Para el análisis de la capacidad de pago se utilizan una serie de ratios financieros como:
 - o $(\sum \text{Ingresos} - \sum \text{Egresos} + \text{crédito}) / \sum \text{Cuotas} > 130 \%$
 - o $\text{Endeudamiento} / \text{Patrimonio} < 85 \%$
 - o $\text{Saldo del mes (ingreso-egresos)} / \text{cuota} > 120 \%$
- A partir de los excedentes calculados se establece el cronograma de pagos, que no necesariamente será con el pago de intereses y capital al final, sino depende del flujo de excedentes. Por ejemplo, si tiene un ingreso mensual de remesas, los intereses se pueden pagar mensualmente y el capital al final.

Garantías

- En general las garantías de los clientes agrícolas de la EDPYME son bienes muebles, ganado, vehículos. En caso el crédito sea de más de US\$ 5,000, se exige registrar una hipoteca del predio agrícola o de una vivienda urbana.
- Se espera la siguiente relación de las garantías respecto del monto del crédito:
 - o $\text{Valor de Garantías} / \text{Monto del crédito} > 1$

b. Aprobación de créditos

- Todos los créditos se aprueban en comité de créditos donde participan todos los analistas y el jefe de agencia como último filtro de la viabilidad del crédito. A su vez, existen niveles de aprobación de acuerdo a los montos del crédito.
- Hay diferentes niveles de aprobación de acuerdo al monto del crédito.
- El desembolso se realiza por partidas de acuerdo a las necesidades de liquidez establecidas en el flujo, y no en un solo desembolso, con el fin de no dar una excesiva disposición de liquidez al agricultor, dada la fungibilidad del dinero.
- Las fechas de pago se establecen en consenso con el cliente.

c. Monitoreo y recuperación

- El monitoreo se realiza esporádicamente y de manera aleatoria por los analistas cuando se encuentran en el campo. En promedio se visita al cliente 2 veces luego de desembolsado, una de ellas en la cosecha.
- Antes de la cosecha se suele visitar al cliente para ejercer presión para la recuperación oportuna del crédito.
- A los clientes que muestran dificultades en el pago se les recuerda que la entidad no les podrá volver a dar crédito si no pagan, además de registrarlos en las centrales de riesgo, lo que le cerraría las puertas a financiamientos futuros de cualquier entidad.
- El analista de crédito busca discriminar entre los morosos insolventes pero con voluntad de repago de los que no quieren repagar, para definir el tipo de medidas que se han de tomar ante retrasos en el repago.

Si bien estos cambios en la tecnología redundarán en un menor riesgo crediticio, para Confianza esto ha significado invertir en capacitar a los analistas, y también resulta en un incremento del costo de transacción de la entidad y del cliente, al requerirse más tiempo en la evaluación, y mayor cantidad de información sobre la actividad económico-familiar. Confianza estima que la evaluación con esta nueva tecnología toma un 20 a 30 % más de lo que tomaba antes. Si antes era 4 días, ahora demoran 5 días desde la evaluación hasta el desembolso de un crédito.

A. MANEJO DE RIESGO INSTITUCIONAL

a. Diversificación de sectores

Sin duda el principal factor que ha ayudado a fortalecer la sostenibilidad financiera de la institución es la diversificación de productos. Así, a fines del 2005 la cartera de créditos a las microempresas urbanas representaba el 61 % de la cartera, y los créditos de consumo un 12 %, con morosidades de 2.9 % y 2.2 %, respectivamente (ver cuadro 55 en anexo A5). Por el contrario, la cartera agrícola disminuyó su importancia en el portafolio de 37 % a fines del 2000, a 14 % a fines del 2005. Para poder lograr una diversificación por productos de manera exitosa debe establecerse una tasa de interés acorde con los costos de los productos nuevos introducidos, dejando un margen de rentabilidad atractivo para la IMF.

b. Límites de la cartera agrícola y concentración por cultivos

Los problemas de morosidad experimentados con la cartera agrícola han llevado a la entidad a establecer un límite máximo de 30 % de la cartera agrícola con respecto de la cartera total.⁵⁷ De modo similar, la concentración de un cultivo en la cartera agrícola no debe ser de más de 40 % de la cartera total. Este límite se ha establecido para fomentar la reducción de la participación del cultivo de papa en la cartera total mediante el financiamiento de créditos nuevos a otro tipo de cultivos de mayor rentabilidad. Además, no se han establecido límites superiores a los montos del crédito, pero sí un tamaño mínimo de 2 hectáreas de tierra del agricultor.

Al medir la efectividad de estas medidas a través del cálculo de un índice de diversificación se obtuvo un valor de 0.40. El factor más débil de la entidad es la diversificación geográfica, ya que la principal localidad (departamento) mantiene una concentración alta en la cartera agropecuaria total (68 %). Esto contribuye con el 57 % del valor del índice (a mayor contribución, menor grado de diversificación en ese rubro), lo que significa que los principales problemas que se puedan presentar en la entidad se pueden explicar sobre todo por este factor. El segundo factor que contribuye con el 32 % del valor del índice es la diversificación de cultivos, ya que la entidad todavía mantiene una alta concentración de la cartera en papa y maíz.⁵⁸

c. Organización de analistas y personal

Confianza ha contratado nuevos oficiales de crédito agrícola en el 2006, la mayoría nativos de zonas rurales, con carreras profesionales como ingenieros agrónomos y/o economistas. La gerencia considera que para obtener mejores resultados es bueno tener sinergias entre personal con educación en dichas carreras para complementar sus conocimientos de agricultura y finanzas. Asimismo, la entidad ha contratado a un Jefe de Producto Agropecuario que depende de la Gerencia de Créditos, ya que antes no existía un supervisor directo para la cartera especializado en el sector. El costo para la contratación de analistas ha sido el tiempo que ha tenido que destinar el personal de la institución en capacitar a los nuevos analistas, así como a las inversiones y pagos de sueldos, los que serán retribuidos a Confianza en el futuro con la cartera de cada analista, y con el incremento de su productividad.

d. Reducción de costos y riesgo operativo: zonificación de analistas

Como medida para reducir el riesgo operativo se ha establecido zonas específicas para la evaluación y recuperación de créditos de los analistas agrícolas, que pueden estar en un radio de como máximo 2 horas de viaje de la agencia. De esta manera no se superponen los esfuerzos y se reducen los costos de desplazamiento. A su vez, se han establecido reuniones entre todos los analistas una vez cada mes para compartir experiencias. El costo para la entidad de tener esta organización es ínfimo comparado con los beneficios que genera, y sólo se requiere de la inversión de tiempo del administrador de agencia y/o el jefe de producto en el monitoreo de la labor de los analistas.

⁵⁷ En sus inicios, el Directorio de EDPYME Confianza tenía un acuerdo de colocar en el sector agrícola al menos un 25 % de sus colocaciones. El tiempo los llevó a cambiar este mínimo por un tope máximo.

⁵⁸ Hay que resaltar de que una limitación de este índice es que no puede considerar las diferentes variedades de cultivos dentro de cada uno. Por ejemplo, el cultivo de papa puede tener una extensa variedad de tipos, los cuales tienen precios y volatilidades distintas, y por ende, afectando de manera diversa el riesgo al que está expuesta la institución.

e. Monitoreo de sistemas e información

- Contacto directo con el área de riesgos, los que elaboran reportes con el seguimiento de los precios de los principales cultivos de las zonas donde opera la entidad. Estos reportes son enviados al Gerente de Créditos y administradores de agencia, los que o utilizan para estimar el desempeño de la campaña.
- Los analistas de crédito mantienen una relación cercana con clientes mayoristas, los que les proporcionan de información como los precios de los principales cultivos. Con estos precios estiman de mejor manera la capacidad de pago del cliente.
- Recogen opiniones locales de los pobladores sobre los pronósticos del clima y buscan fuentes complementarias de información (Ministerio de Agricultura, Servicio Nacional de Meteorología –SENAMHI).

B. TRANSFERENCIA DE RIESGO A TERCEROS

a. Acceso a fondo de garantía de cartera agrícola

Confianza ha accedido en el 2006 a un convenio de garantía parcial de cartera (DCA) con USAID, el cual le permite cubrir el 50 % de las pérdidas que se produzcan por créditos con dificultades de recuperación. Con este convenio Confianza ha podido tercerizar parte de los riesgos sistémicos a los que está expuesta, como el riesgo de reducciones de precios, adversidades climáticas, e intervenciones del estado. Cabe resaltar que este tipo de convenio tiene un límite de US\$ 1 millón, que es atractivo ya que representa casi el 35 % de la cartera agrícola total a fines del 2005, y sólo es para créditos en determinadas zonas y con límites de montos por crédito, y en general, para clientes con un mayor perfil de riesgo.

Por este motivo, la entidad podría aprovechar esta facilidad para ampliar su cobertura a clientes o proyectos agrícolas más riesgosos –pero con una buena rentabilidad o capacidad de pago– y generar una mayor adicionalidad con la cobertura. Sin embargo, al inicio del uso de esta herramienta se había garantizado a clientes antiguos de cultivos tradicionales. Para más adelante la EDPYME va a planificar de manera más estratégica el uso de estas garantías con el fin de usarla para ampliar la cobertura a nuevos clientes de un riesgo mayor. El costo de este convenio es de una comisión flat al inicio de 1 % del monto total que podrá ser cubierto, más una comisión anual de 1 % del saldo utilizado.⁵⁹

b. Uso de cartas de garantía para acceso a fondos para el sector

Confianza ha tenido acceso a cartas de garantía desde 1999 de SOS-FAIM por aproximadamente US\$ 175,000, lo que le ha permitido acceder a recursos de una entidad extranjera (ALTERFIN) para prestar prioritariamente al sector agrícola en zonas específicas como Huancavelica. Este mecanismo le ha dado acceso a recursos con un costo de 1 a 2 puntos básicos menos de lo que le hubiera costado a la entidad. No obstante, para poder obtener estos recursos Confianza tuvo que entregar junto con la carta de crédito, una carta fianza de SEPAR con cargo a acciones, y entregar un depósito en garantía.

⁵⁹ Para más detalle ver:
http://www.usaid.gov/our_work/economic_growth_and_trade/development_credit/overview.html

c. Intermediación a cadenas productivas a través de COFIDE

Recientemente la EDPYME ha colocado a cadenas productivas a través de los Productos Financieros Estructurados (PFE) de COFIDE. Con este producto ha financiado cadenas de alcachofa por cerca de US\$ 0.44 millones, para alrededor de 45 agricultores (US\$ 10,000 cada uno), y también US\$ 0.6 millones para cadenas de uva en Pisco (departamento de Ica), para cerca de 10 agricultores (US\$ 60,000 a cada uno). Esto representa alrededor del 30 % de la cartera agrícola total de Confianza.⁶⁰ En estos créditos la entidad actúa como un simple intermediario (comisionista) ya que no evalúa al cliente, ni define la tasa, ni arriesga sus recursos, es decir, actúa como ventanilla de COFIDE. Confianza cobra una comisión por dicho servicio de alrededor de entre 1 y 2 % del monto desembolsado. Estos créditos no serían replicables por la entidad si fuera financiado con sus propios recursos, ya que estos se otorgan con condiciones subsidiadas por COFIDE: con tasas de alrededor de 15 %, y son con el 100 % del riesgo cubierto por FOGAPI.

A. INTERNALIZACIÓN DEL RIESGO

Además de las provisiones exigidas por Ley, Edpyme Confianza, dada su historia reciente, tiene una política de sobre provisionar sus colocaciones agropecuarias. El 86 % del saldo total de provisiones de Confianza a fines del 2005 se explica por provisiones de créditos agropecuarios, es decir, de cada US\$ 100 prestados en el sector agrícola se ha tenido que provisionar por lo menos US\$ 35.⁶¹ Esto es elevado si es que se compara con el promedio de IMF en Perú, que provisiona el 6 % de su cartera bruta total, o US\$ 6 por cada US\$ 100. En otras palabras, el costo económico de colocar en el agro es lo que dejan de ganar por inmovilizar el 29 % de la cartera agrícola, más el exceso de gastos de operación con esa proporción de cartera agrícola comparado con los gastos promedio de operaciones urbanas.

Lecciones aprendidas

La diversificación de productos y sectores ha sido de vital importancia

Según la experiencia de la EDPYME por los sucesos de fines del 2004, una concentración de la cartera agrícola de 20 % era todavía elevada. Por ello, la participación alcanzada a fines del 2005 de casi 15 % debería representar en Confianza la concentración máxima de una cartera agrícola con una baja diversificación geográfica y de cultivos. De esta manera, por cada US\$ 1 adicional colocado en el sector la entidad debería desembolsar unos US\$ 7 en otros productos rentables y de menor riesgo con el fin de mantener la participación de cartera comprometida en el sector agrícola.⁶²

El crecimiento de la cartera agrícola debe ser prudente y bien monitoreado

Ante la ausencia de una adecuada diversificación geográfica y de cultivos, el crecimiento del portafolio agrícola puede sobre exponer a la entidad a riesgos climáticos y de mercado. Por ello, ha sido necesario llevar a cabo estudios de mercado para identificar zonas potenciales donde haya clientes con cultivos rentables y que tengan una menor exposición al riesgo climático. Además se

⁶⁰ El efecto de estas colocaciones de COFIDE tienen un efecto incrementando el crédito promedio agrícola de Confianza de US\$ 612 a US\$ 894. Asimismo, también afecta la productividad de los analistas, la cual se ve reducida de US\$ 261 mil a US\$ 176 mil sin considerar estos créditos.

⁶¹ Aún sin considerar la cartera agrícola provisionada y castigada en años anteriores, lo que incrementaría este indicador.

⁶² La Presidencia considera, sin embargo, que luego de los ajustes la cartera agropecuaria podría situarse en un 20 % del total.

ha contratado a un Jefe de Producto para la supervisión y monitoreo directo de la cartera y de los analistas para reducir el riesgo crediticio. El crecimiento futuro de la cartera agrícola será planificado y monitoreado buscando profundizar la diversificación y en relación con el crecimiento de los otros servicios y productos.

Flexibilidad y adaptación de la tecnología crediticia al sector

La tecnología debe ser flexible respecto a plazos y número de desembolsos, pero también para el repago de los créditos. Establecer un cronograma de pago en el que el pago de capital e intereses se realiza al final de la cosecha incrementa innecesariamente el riesgo crediticio de los préstamos. Los repagos se pueden establecer antes si el cliente percibe ingresos de otras fuentes distintas al cultivo financiado o si registra excedentes en su flujo de caja.

Necesidad de establecer una clara estrategia comercial para el crédito agrícola

Los eventos y experiencias pasadas sobre los riesgos en el sector y la falta de control de una de las agencias dejaron clara la necesidad de que Confianza tenga una clara estrategia comercial para el crédito agrícola. Para ello la entidad decidió realizar estudios de mercado de la demanda potencial, tener políticas estrictas para el créditos agrícola, perfeccionar su tecnología crediticia sin escatimar en los costos que esto implica –la disminución del riesgo representa un ahorro mayor de lo que se perdería por una tecnología laxa-, y se ha establecido el ir diversificando geográficamente la cartera agrícola entrando con cautela en los nuevos mercados.

Retos por superar

- Diversificar la cartera agrícola geográficamente es una necesidad imperiosa para reducir los la exposición a los riesgos climáticos y de mercado. De hecho, la entidad manifiesta estar diversificando con créditos agrícolas en la selva central, pero esta experiencia es aún insuficiente.
- Mayor diversificación de cultivos es otro requisito indispensable, dado que el 80 % de la cartera agrícola está concentrada en 2 cultivos. La entidad ha adoptado medidas al respecto evaluando los clientes potenciales rentables en las zonas aledañas a las agencias actuales. Sin embargo, una diversificación con cultivos de la costa podría ser más atractiva en el futuro.
- Los productos de seguro para la cartera agrícola, ya sea de producción, indexado a indicadores climáticos o de otro tipo, no se han desarrollado para los intermediarios financieros que colocan en el sector agrícola del país. Esto constituye una limitación ya que accediendo a estos servicios se podría ampliar los créditos agrícolas con mayor facilidad. Confianza ha estado siguiendo y participando activamente en las iniciativas para el desarrollo de esquemas innovadores de seguro agropecuario, y se ha visto muy decepcionada con los limitados resultados de estas, tanto desde el Ministerio de Agricultura como desde las iniciativas promovidas por la cooperación internacional.
- Acceder a un servicio público de información climática de una entidad del estado, a un bajo costo. Actualmente la entidad no accede a información de este tipo debido al alto costo de acceso a esta información pública.
- Tener un uso más estratégico de su garantía parcial de cartera, empleándola para garantizar créditos agrícolas de nuevos clientes, cultivos, o en agencias nuevas o zonas aún no muy bien conocidas por el personal.

- En vista de que la EDPYME ha implementado recientemente los cambios en la tecnología crediticia, todavía tiene un amplio margen para mejorar la productividad, reducir los costos para la entidad y para el cliente, y para explotar mejor y acumular la información de los clientes. Esto permitiría reducir las tasas de interés de los créditos agrícolas cuando en mayor medida.

CONTEXTO GENERAL EN GUATEMALA

Contexto macroeconómico y del sistema financiero

Guatemala se ha caracterizado por registrar cierta estabilidad y un crecimiento económico bajo pero sostenido en los últimos 5 años. El PBI creció entre 2 y 3% cada año. El PBI per cápita se sitúa en cerca de US\$ 2,200. La inflación ha mantenido una tendencia errática, pero se ha mantenido por debajo del 10% anual desde 1997. A diferencia de la inflación, el tipo de cambio se ha mantenido estable desde el año 2000.

El sistema financiero ha cambiado de manera importante en los últimos 20 años. Desde la liberalización financiera producto de la implementación de un programa de Modernización del sector financiero hacia finales de los años 80, hasta la aprobación de la nueva Ley de Bancos en el 2002 que busca fortalecer el sistema financiero, así como una recientemente de una Ley para el sector de microfinanzas.

El sistema financiero regulado en Guatemala, a diciembre del 2005, contaba con más de 100 instituciones, de los cuales 26 eran bancos privados, 17 sociedades financieras y 61 entidades no bancarias.⁶³ Las entidades no bancarias se rigen por leyes específicas y son de variadas características: almacenes generales de depósito, compañías de seguros, compañías de fianzas, casas de cambio, etc.

Cuadro 30: Indicadores macro y del mercado financiero

	2001	2005
Número y tipo de instituciones	31 bancos	26 bancos
Crédito Total Bancos (US\$ millones)	3,206.5	5,726
Crédito Total / PBI ^{1/}	18.4 %	20.0 %
Depósitos / PBI	22.3 %	21.7 %
Inflación	8.9 %	8.5 %
Spread bancario (Eficiencia) ^{2/}	Moneda Nacional: 8.1 % Moneda Extranjera: 4.8 %	Moneda Nacional: 10.2 % Moneda Extranjera: 3.8 %
Concentración de activos de 5 bancos	53.6	61.3

1/ El crédito total está conformado por las colocaciones en moneda nacional y extranjera del sistema bancario.

2/ El spread bancario es la diferencia entre las tasas activas y pasivas del sistema bancario.

Fuente: International Finance Statistics / Banco de Guatemala / Superintendencia de Guatemala

⁶³ Villalobos (2006) ms.

A fines del 2005 el sistema bancario de Guatemala registraba un total de 26 bancos (para fines del 2006 eran 25, luego de la liquidación de Bancafé). Los bancos que han permanecido en el sistema han expandido sus operaciones, incrementando las colocaciones de manera constante en dicho período, reflejado también en el incremento de la penetración financiera de 18.4 a 20 % (ver cuadro siguiente). Con la reducción del número de bancos, debido sobre todo a fusiones pero también a algunas intervenciones bancarias, se ha acentuado la concentración de los 5 primeros bancos, de la mano con un aumento de la eficiencia del sistema, medido como el spread entre las tasas activas y pasivas, debido a la reducción de las tasas activas, comparado con una disminución menor de las tasas pasivas.

Por su parte, el segmento microfinanciero cuenta con aproximadamente 50 instituciones financieras, y la gran mayoría no se encuentran reguladas. Las entidades más importantes en el sector en términos de número de clientes son las IMF afiliadas a REDIMIF, en su mayoría ONG, con un 52 % de participación. Por su lado, en términos de volúmenes intermediados los 2 bancos (BANRURAL SA y Bancafé),⁶⁴ los cuales tienen un 44 % de participación. En total son cerca de 310,000 clientes, con un crédito promedio de US\$ 1,392 (alrededor del 60 % del PBI per cápita en Guatemala).

Cuadro 31: N° de prestatarios y cartera por institución en Guatemala (dic. 2005)

Entidades	No. IMF	Cientes	%	Cartera (Miles de US \$)	%	Crédito prom. (US\$)
Reguladas						
Bancos	2	42,034	14	185,578	43	4,415
No reguladas	48	248,715	86	248,150	57	998
IMF afiliadas a REDIMIF	21	161,112	55	91,701	21	569
Cooperativas federadas 1/	26	60,370	21	137,732	32	2,281
Cooperativas no federadas		3,617	1	3,123	1	863
FUNDAP	1	23,616	8	15,594	4	660
Total	50	290,749	100	433,728	100	1,492

1/ Se consideran las cooperativas federadas que están asociadas a la FENACOAC

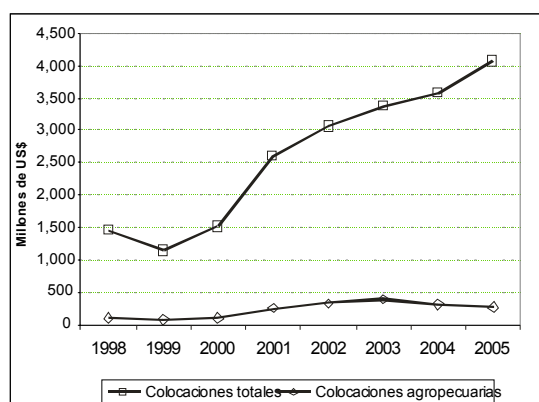
2/ En los bancos se considera BANRURAL SA y BANCAFÉ, a pesar de que este último fue liquidado a fines del 2006

Elaboración: propia

Mercado financiero para el sector agropecuario

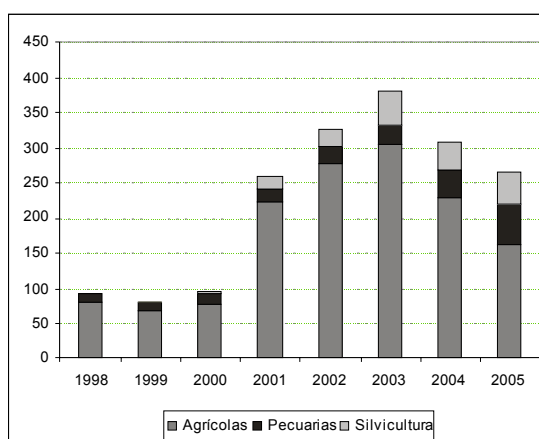
A diferencia de la evolución positiva de las colocaciones del sistema bancario desde 1999, las colocaciones en el sector agropecuario han registrado una evolución errática en dicho período. Los créditos agropecuarios pasaron de una participación de 6.4 % del portafolio total del sistema bancario en 1998 a un máximo de 11.3 % en el 2003, para luego decaer fuertemente llegando nuevamente a 6.5 % a fines del 2005, reduciéndose tanto en participación como en montos absolutos (ver gráfico).

⁶⁴ Se considera al ex Bancafé, a pesar de que para fines del 2006 el banco había sido liquidado y su cartera se ha diluido en otros 3 bancos, incluido BANRURAL S.A

Gráfico 16: Evolución de colocaciones totales y agropecuarias de bancos

Fuente: Sistema de Información Agropecuario, Guatemala

Al analizar la descomposición de la cartera agropecuaria se puede apreciar que la reducción drástica de la cartera se debe más que nada a una reducción de la cartera en el sector agrícola, y por el contrario, el crédito bancario al sector ganadero ha tenido una evolución positiva en los últimos años, manteniendo relativamente constante la cartera dirigida al subsector de silvicultura (ver gráfico). La evolución de las colocaciones agrícolas y su reducido nivel contrasta con la gran porción de la población que encuentra en las zonas rurales, como se verá en la siguiente sección.

Gráfico 17: Evolución de crédito agropecuario por subsectores

Fuente: Sistema de Información Agropecuario, Guatemala

Características de los intermediarios del sector agropecuario

Los bancos en general concentran sus actividades en las zonas urbanas y en particular en la ciudad capital. Dos entidades son relevantes para el medio rural BANRURAL SA y Bancafé (recientemente intervenido). Recientemente, algunas entidades como G&T Continental han iniciado acciones para acercarse, aun muy tímidamente, al medio rural. Los bancos tradicionales colocan prácticamente toda su cartera en la ciudad capital, mientras que BANRURAL SA coloca

solo el 13% de sus créditos en dicha localidad y el 87% de las colocaciones se realizan en el interior.⁶⁵

BANRURAL S.A. es la entidad financiera más importante para el medio rural, sobre todo por su amplia cobertura y variada oferta de servicios. Bancafé, originalmente un banco cooperativo que se abrió al público en general en 1999, coloca recursos en el ámbito rural, básicamente en negocios de servicios y comercio. Bancafé había iniciado su incursión en el sector rural recientemente a través de una expansión de su red de agencias en el interior del país, sin embargo, debido a problemas con sus inversiones off-shore, este banco fue liquidado a fines del 2006 y su cartera ha sido transferida a tres bancos locales, entre los cuales está incluido BANRURAL SA.

El segmento cooperativo es importante en Guatemala y aunque solo algunas cooperativas son reguladas, son entidades con un desarrollo interesante sobre todo en zonas urbanas y rurales fuera de la capital. Las cooperativas de ahorro y crédito pueden dividirse en dos grupos, las 22 cooperativas agremiadas en la FENACOAC y las no agremiadas. Adicionalmente hay un número importante de cooperativas agrícolas que ofrecen distintos servicios a los productores agropecuarios. En los últimos 4 años las cooperativas han venido incrementando las colocaciones en el sector agrícola, llegando a financiar a más de 11,000 clientes a fines del 2005. En total hay 5 cooperativas federadas a la FENACOAC que concentran la mayoría de este financiamiento, las cuales tienen en promedio un 25 % de su cartera en el sector.⁶⁶ En todo el sector cooperativo, las colocaciones agrícolas concentran alrededor del 10 % de la cartera y de los clientes.⁶⁷

Asimismo, hay un creciente grupo de entidades microfinancieras, muchas originadas como ONG o fundaciones, que operan en el segmento de microfinanzas. Algunas de estas entidades son bastante grandes y desarrolladas, como Génesis Empresarial, FUNDAP y FAFIDESS. Hay varias redes de entidades microfinancieras, entre ellas destaca REDIMIF (Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala) y la Red FASCO.

Recuadro 5: Seguros para el sector Agropecuario en Guatemala

En Guatemala, luego de las trágicas experiencias con el huracán Mitch y las tormentas tropicales que han asolado ese país en años recientes, la necesidad de explorar opciones de seguros agropecuarios ha cobrado fuerza. En respuesta a ella, un banco (G&T Continental) en el marco de una división especializada e independiente (una aseguradora) inició contactos con entidades de seguros y reaseguros para explorar las opciones de seguros contra eventos climáticos que pudieran ofrecerse en Guatemala. G&T Continental Seguros hoy ofrece un producto para el agro, en coordinación con aseguradores mexicanos y reaseguros internacionales. Del mismo modo el BID y el Banco Mundial se han interesado por desarrollar pruebas piloto de esquemas de seguros para el agro “innovadores”, básicamente seguros basados en índices climáticos (*index-based insurances*).

Desgraciadamente, las opciones de seguro agrícola siguen siendo limitadas. Por un lado, son de alto costo (entre 2 y 12% del monto asegurado), con exigencias bastante complejas de cumplir (tipo de tecnología empleada en la producción, accesibilidad, etc.) y por otro lado, aun no hay

⁶⁵ Para muchos en Guatemala, incluyendo a los actores del sistema financiero, todo lo que está fuera de la ciudad capital es considerado rural.

⁶⁶ Estas cooperativas son: El Bienestar, La Encarnación, Movimiento campesino del Altiplano, San José Obrero (la cooperativa más grande de Guatemala), y Santiago de Coatepeque.

⁶⁷ Información proporcionada por la FENACOOAC.

productos basados en índices en el mercado. Los seguros para el agro que ofrecen las aseguradoras son los llamados “seguros de inspección”, que son seguros basados en un monitoreo del proceso y resultados de las actividades agropecuarias. Las características de las pólizas y primas se definen luego de la evaluación de cada caso y del establecimiento de un plan de inspecciones que responde al paquete tecnológico y al cultivo o crianza que el productor posee.

En este marco, el sector público a través de su iniciativa Guate Invierte ha creado el programa DACRÉDITO. Iniciativa que ofrece subsidios e incentivos para que los productores rurales acudan a solicitar créditos a las entidades financieras y para que las entidades financieras puedan ofrecerles productos crediticios para sus actividades agropecuarias. Uno de los componentes que ofrece DACRÉDITO es justamente un subsidio a las primas de pólizas de seguros.

REDIMIF es un actor central en las finanzas rurales pues cerca del 60% de su cartera es rural, atendiendo a más de 120 mil clientes rurales (de los cuales más de 40 mil corresponden a Génesis Empresarial).⁶⁸ Sin embargo, su cartera agropecuaria es representa sólo el 8% de sus colocaciones rurales. Las entidades asociadas a la Red FASCO (7 entidades) son de menor envergadura y con una cobertura regional más focalizada, atienden cerca de 7000 clientes y dedican solo el 3% de su cartera a financiar actividades agrícolas.⁶⁹

FUNDEA es otra ONG que tiene una vocación eminentemente rural. FUNDEA, cuya institucionalización se inició en 1997, es una entidad de carácter privado que se constituyó en el 2003 a partir de la unión de tres programas de crédito manejados por la Asociación de Cooperación Técnica, organismo perteneciente a la Unión Europea. FUNDEA tiene a fines del 2006 cerca del 40 % de su cartera colocada en el sector rural agrícola y se ha constituido como una entidad de microfinanzas importante entre las ONG de Guatemala.

Dadas las diversas maneras de definir que es rural, y de clasificar las colocaciones resulta difícil establecer un agregado del total de recursos que los intermediarios colocan en el medio rural y en el sector agropecuario. Según estimaciones de un estudio reciente,⁷⁰ la oferta rural de crédito alcanzaría a cubrir a un total de entre 20 a 30 % de la población rural.

El sector público ha venido buscando formas de incentivar el desarrollo de los mercados financieros rurales y especialmente los orientados hacia el desarrollo del segmento microempresarial. Desde el Ministerios de Agricultura y Ganadería, programas como Guate Invierte (ahora DACREDITO) que bajo la forma de un fideicomiso garantiza hasta el 80% de los créditos que calificaran como proyectos productivos que generen desarrollo rural, cubre hasta el 90% de costos de preinversión, hasta 90% del costos de servicios de asistencia técnica una vez aprobado el crédito y puede cubrir hasta el 70% de los costos de primas de seguros. La principal crítica a este programa ha sido que está orientado hacia grandes operaciones y no tanto hacia las de la mayoría de clientes rurales. El viceministerio de Micro, pequeña y mediana empresa (VICEMIPYME) ha desarrollado varios programas orientados a elevar la competitividad de las empresas de menor tamaño, pero con un sesgo urbano sobretodo.

En suma, en este contexto del sector rural algunas entidades microfinancieras están financiando al sector y tienen una vocación agrícola. El éxito de muchas de estas entidades ha ocasionado que

⁶⁸ Información a junio de 2005. Villalobos (2006) ms.

⁶⁹ Información a abril del 2004. Villalobos (2006) ms.

⁷⁰ Ibid.

recientemente algunos bancos hayan decidido entrar al mercado, pero con un desarrollo todavía incipiente.

**Recuadro 6: DACREDITO, principal política pública
a favor del desarrollo de las finanzas rurales**

El gobierno de Guatemala a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA), decidió emprender un programa de apoyo al desarrollo de las finanzas rurales a través DACREDITO que está destinado a atender a los agricultores comerciales y en alguna medida de los excedentarios. Este no es un programa creado para atender a la mayoría de productores rurales de Guatemala, que son los productores de subsistencia.

En julio de 2005 se aprobó la conformación de DACREDITO bajo la forma de un fideicomiso de 150 millones de quetzales (cerca de 20 millones de dólares).

Los beneficios que ofrece DACREDITO son:

- Fondo de garantías: hasta 80% del monto del crédito puede ser inscrito en este fondo de garantía.
- Subsidio a primas de seguros: hasta 70% del monto de la prima, con un máximo de 30 mil Q.
- Provisión de asistencia técnica: hasta 90% de los costos de los servicios de asistencia técnica brindados por un “gestor” de crédito o especialista previamente acreditado en DACREDITO.
- Subsidio para la elaboración del estudio de pre inversión: hasta 90% del costo de los honorarios de un consultor que desarrolla el proyecto de pre inversión y la solicitud de crédito. Los consultores son certificados por DACREDITO.
- Subsidio a pago de intereses en casos de inversiones que requieren periodos de gracia: hasta 12 meses de intereses en proyectos que requieren periodos de maduración (y no generan retornos) y donde los intermediarios no aceptan periodos de gracia.

Los recursos de esta fideicomiso han de apoyar primordialmente actividades agrícolas, pero también otras actividades productivas que se desarrollan en el medio rural (turismo, artesanía, etc.). Se ha minimizado el apoyo al sector pecuario. El fideicomiso de DACREDITO es manejado por una entidad privada, una financiera parte del grupo del banco G&T Continental.

El proceso de involucrar a los intermediarios financieros en el uso de los beneficios ha sido lento y costoso. En los primeros 6 meses de operación de DACREDITO se han colocado más de 600 préstamos del sector privado. La transacción promedio es de 80 mil Q, pero se estima que lo ideal es llegar a colocaciones promedio de 65 mil Q. Estas operaciones implican desembolsos del sector privado de alrededor de 70 millones de Q. Las tasas de interés que cobran los intermediarios por estas colocaciones oscilan entre el 11% y 16%. La mora hasta ahora es muy baja y si bien se han cubierto algunos siniestros y garantías, los niveles de mora son incluso menores a los registrados por el sistema financiero.

Características del sector agrícola

Guatemala es el país que mantiene los mayores niveles de ruralidad de la región. De acuerdo con el último censo (2002), el 54% de la población vive en zonas rurales.⁷¹ El 81% de los pobladores rurales son pobres (5.2 millones de personas), mientras que solo el 23% de los pobladores urbanos están en dicha condición, los que de manera agregada conforma un 58 % de la población viviendo en condiciones de pobreza. La alta ruralidad en Guatemala está acompañada de una importante presencia de población indígena, la cual suma un total de 5 millones (mayas), o un 40 % de la población. Esta población indígena se encuentra problemas de marginación económica, social y política debido a discriminación, y a barreras geográficas, culturales y lingüísticas.

La actividad agrícola sigue siendo la principal actividad económica de los pobladores rurales, más del 70% de los hogares rurales mantiene algún tipo de actividad agrícola. La explotación de la tierras es desigual en Guatemala, el grueso de los productores trabaja en promedio 1.5 has, junto con un reducido grupo de grandes agricultores (no más del 1 % del total de agricultores en el país) que controlan del 65% del total de las tierras. En términos agregados el sector agropecuario genera cerca del 23% del PBI de Guatemala y ocupa a más del 40% de la PEA nacional, lo que refleja la importancia del sector para el país. Los principales productos agropecuarios producidos en el país son el café, la caña de azúcar, el banano, frutas y carne de ave. Debido a las bajas continuas del precio mundiales del café hace algunos años, la agricultura y las exportaciones de este producto se han visto afectadas negativamente.

Guatemala ha sido tradicionalmente un exportador de productos tradicionales (café, azúcar, bananos), pero recientemente la producción de confecciones ha ganado mucho terreno (maquillas). No obstante, las exportaciones de Guatemala siguen siendo provenientes en más de un 50 % de estos tres productos agropecuarios. Asimismo, en el 2003, las remesas enviadas por guatemaltecos viviendo en el exterior llegaron a representar algo más del 80% del valor de las exportaciones. El 55% de los hogares rurales de Guatemala recibió durante el 2003 alguna remesa del extranjero, al igual que el 45% de los hogares urbanos.⁷²

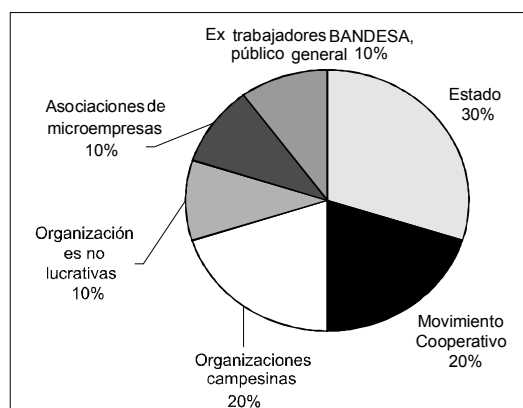
CASO DE BANRURAL S.A.

Información general

El inicio de operaciones de BANRURAL S.A. data de 1998, luego de un largo y complejo proceso de transformación a Sociedad Anónima del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA), según Acuerdo Gubernativo 57-97. Debido a las dificultades y malos resultados observados por BANDESA (era exclusivamente público) se decidió transformar y reestructurar la entidad, pasando de ser un banco estatal a uno de capital mixto, con participación multisectorial.

⁷¹ El Censo define como población rural a aquella que vive fuera de las cabeceras (capitales) departamentales y municipales, del municipio de Guatemala y que vive en conglomerados poblacionales de menos de 2000 habitantes.

⁷² De acuerdo a la información del informe de Desarrollo Humano y Ruralidad de Guatemala (PNUD, 2004).

Gráfico 18: Distribución de asientos de Directorio de BANRURAL S.A.

El proceso de reestructuración fue largo, cerca de 5 años, donde se trabajó tanto en el diseño del nuevo banco como en el proceso de tránsito de BANDESA hacia BANRURAL S.A. El diseño de esta institución tiene varias peculiaridades, en particular un concepto original de lo que es un banco de desarrollo que busca atender el medio rural. La distribución de los asientos del Directorio de BANRURAL S.A. es de 30 % del Estado y el resto es de organizaciones sociales. De esta forma, el 20 % pertenece al movimiento cooperativo, 20 % a organizaciones campesinas, y el 30 % restante está distribuido en otros propietarios (ver gráfico). Este modelo permite que cada tipo de accionista elija sus directores en asambleas homogéneas y que el directorio mantenga una composición representativa de los distintos tipos de accionistas obligando a una negociación y consenso permanente entre los distintos tipos de accionistas. Esta estructura de capital ha tenido un impacto positivo en la gobernabilidad de la institución, reflejado en los resultados que el banco ha alcanzado, como se verá más adelante.

La distribución de dividendos se realiza por el 50 % de las utilidades, mientras que el restante es capitalizado. Cabe resaltar que la porción de utilidades correspondiente al Estado le es distribuida en su totalidad ya que está impedido de reinvertir en el banco, con la consecuente reducción de participación de éste en el accionariado. Para fines del 2006 el Estado mantenía una participación del 19 %.

BANRURAL S.A. ofrece a sus clientes diferentes productos de crédito, de depósito, créditos a otras entidades financieras (rol de segundo piso), remesas (BANRURAL S.A. posee algunas agencias en EEUU para recibir los fondos de inmigrantes residentes en ese país), y productos de seguro. Con respecto a los productos de crédito, el banco maneja créditos agrícolas, créditos a pequeñas empresas, corporativos, microempresa, de consumo, a jubilados, y de vivienda. Luego del inicio de sus operaciones BANRURAL S.A. ha venido incrementando el crédito promedio de menos de US\$ 900 en 1998 a cerca de US\$ 3,300 actualmente, sin embargo, mantiene un número importante de operaciones de muy pequeña escala. Actualmente el 17% de los créditos corresponde a montos menores a los US\$ 650 y 48% son colocaciones por montos que oscilan entre US\$ 650 y US\$ 2600.⁷³ El 87% de las colocaciones de BANRURAL S.A. se realizan fuera del departamento de Guatemala (que es la capital, y donde el resto del sistema financiero concentra la mayoría de sus colocaciones), reflejo de que tiene sus operaciones descentralizadas en su red de agencias en las provincias rurales del país, en las que mantiene en casi todas un

⁷³ La moda de las colocaciones es \$ 1,860.

liderazgo absoluto comparado con las colocaciones del resto del sistema, alcanzando en promedio más del 50 % del mercado en provincias.

Los productos de depósito se subdividen en: depósitos a la vista, de ahorro y a plazo. Los depósitos constituyen la principal fuente de financiamiento, con una participación de 92 % del pasivo. El principal producto de depósito son las captaciones a la vista, con el 54 % de los depósitos, seguido por los depósitos de ahorro (27 %), y los depósitos a plazo (18 %). Las remesas han tenido un impulso importante sobretodo en el 2005, donde el total de remesas ascendió a US\$ 1,352 millones (aprox. el 50 % del monto enviado por remesas en el país), en más de 2.9 millones de transacciones (promedio de US\$ 466 por remesa enviada/recibida), mayor en 167 % al monto total transferido en el 2004, crecimiento que refleja la receptividad de los clientes por este servicio.

BANRURAL SA mantiene también una labor de segundo piso, registrando un saldo total de 150 organizaciones de segundo piso, que representan una cartera de US\$ 26.2 millones colocados desde 1998. En el 2005 se colocó 16 nuevos créditos a intermediarios financieros por un total de Q. 18.1 millones (US\$ 2.3 millones).

BANRURAL S.A. para es el banco más rentable y el tercero más importante en Guatemala en términos de activos (con una participación de 12 % de los activos totales del sistema bancario), con bajas tasas de morosidad (alrededor de 1 %) y una amplia cobertura geográfica (323 agencias a nivel nacional⁷⁴ y casi 900 cajeros automáticos)⁷⁵ y opera en todos los departamentos del país. BANRURAL S.A. cuenta con un nivel de confianza e identificación de la población importante. Casi la mitad de las colocaciones son destinadas a clientas mujeres. Luego de la reestructuración el banco ha crecido continuamente, y a fines del 2005 el número total de empleados del banco era de 3,326, igual al 16 % del total de empleados del sistema bancario.

Desarrollo reciente

La cartera de créditos ha registrado un crecimiento muy dinámico en los últimos años, pasando de US\$ 176 millones a fines del 2001, a US\$ 802.3 millones a fines de junio del 2006, manteniendo un nivel de riesgo de cartera decreciente en el tiempo (1 % de mora, ver cuadro en anexo), con una cobertura de la cartera atrasada por encima del 100 %. Este crecimiento ha sido posible gracias a la ampliación del número de agencias en los últimos años, y de una efectiva promoción de sus servicios a través del uso de tecnología, y del ofrecimiento de una diversidad de productos y servicios que le han permitido llegar a un total de 143,768 clientes a junio del 2006.

Con respecto a la evolución de los resultados del banco, la eficiencia ha mejorado principalmente por la escala alcanzada con el crecimiento de sus activos, pasando de un ratio de 18 % de la cartera promedio en el 2001, a 11.5 % a fines de junio del 2006 (en 1998 este ascendía a cerca de 25 %). La mayor eficiencia y crecimiento de la cartera se ha reflejado en un nivel de rentabilidad cada vez más atractivo, logrando una rentabilidad patrimonial atractiva de casi 40 % a fines del 2005. Asimismo, el crecimiento del patrimonio se posibilitó gracias la capitalización del 50 % de las utilidades (de la parte que no corresponde al Estado).

⁷⁴ Cifra a mediados del 2006. A fines del 2006 esta cifra ya superaba las 400 agencias gracias a que se incorporaron varias agencias del liquidado Bancafé a la red de BANRURAL S.A.

⁷⁵ Alrededor de 300 de estos cajeros son de BANRURAL S.A. y el resto son de otros bancos con acuerdos de uso compartido. De los cajeros de BANRURAL S.A. la mitad son cajeros con tecnología biométrica y opciones de voz en distintas lenguas nativas.

Cuadro 32: Indicadores de financieros y de cartera

	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05
Colocaciones Netas (US \$ miles)	176,293	167,200	204,457	429,897	673,876
Participación agrícola (%)	33%	28%	22%	14%	12%
No. de créditos totales	65,172	67,978	92,409	113,116	195,822
	2,705	2,460	2,213	3,800	3,441
Morosidad	1.6%	2.9%	2.3%	1.4%	0.9%
Gastos Operativos/Cartera Prom.	18.0%	20.4%	21.0%	13.9%	11.4%
ROA (sobre activo promedio)	1.0%	0.9%	1.0%	1.7%	2.1%
ROE (sobre patrimonio promedio)	18.8%	20.5%	21.2%	33.5%	38.7%

Fuente: BANRURAL S.A.

Las colocaciones agropecuarias registraron un crecimiento en este período. Pasaron de US\$ 35.4 a casi 95 millones, de 1998 a mediados 2006., Sin embargo, su participación relativa se vio reducida debido al mayor crecimiento de las colocaciones de otros productos y sectores, llegando a un 11 % de importancia en la cartera total a mediados del 2006. Cabe resaltar que en noviembre del 2006 BANRURAL S.A. había absorbido parte de la cartera agropecuaria del banco liquidado Bancafé, y a fines de año se encontraba en plena logística para atender de manera adecuada las demandas de servicios financieros de los clientes de este banco. Con la transferencia de esta cartera el producto agropecuario aumentará su participación en la cartera total.⁷⁶

Cartera agrícola

a. Clientes, organización y productos

Los clientes del banco en el sector agropecuario pueden pertenecer al subsector agrícola y pecuario. Vale la pena mencionar esta distinción ya que en los últimos años el banco ha priorizado principalmente al sector pecuario, de ganaderos comerciales. Sin embargo, ante la ausencia de datos que diferencien a los clientes en ambos subsectores, sólo se puede inferir estimaciones del tamaño promedio de estos clientes con el crédito promedio, que era de Q. 25,000 (US\$ 3,300 aproximadamente). Con este estimado, el número total de créditos aproximado que tendría el banco en el sector sería de 28,000.

Los analistas de crédito, o los “agentes de negocio”, como se denominan en BANRURAL S.A., administran, cada uno, una cartera de productos crediticios diversa: consumo, agrícola, microempresa, etc. Debido a esto, la productividad de los analistas es alta, ya que hay muchos créditos de consumo que elevan las cifras de productividad. Para fines del 2006 existe un buen grupo de agentes de negocios que tiene como 500 clientes, 100 de ellos de créditos de productivos y el resto en consumo. Además, la cartera que varía mucho dependiendo de la localidad y la agencia. Hay muchas agencias que trabajan prácticamente solo con créditos de consumo, donde casi no hay operaciones productivas. En total hoy hay cerca de 572 agentes de negocios, pero no se tiene el número exacto de estos que poseen carteras agropecuarias.

Los agentes tienen que tener como mínimo educación secundaria completa, la que en algunos casos es complementada con estudios técnicos en contabilidad o administración. También hay un grupo de agentes, sobre todo en las zonas con más presencia de actividad agropecuaria, que tienen estudios técnicos de agronomía (que implica tres años adicionales de estudio). Para el manejo de la cartera agropecuaria se trata de que los agentes sean de la zona donde van a trabajar o de una

⁷⁶ El banco estima que para fines del 2006 la cartera agropecuaria habría llegado a US\$ 117 millones, a diferencia de los casi US\$ 90 millones a junio de dicho año.

zona cercana, tanto para que hablen los idiomas locales como para tengan acceso a fuentes de información de la localidad. Ahora incluso se está promoviendo el uso de vestimenta típica en los agentes, para hacerlos más cercanos a los clientes y así favorecer el desarrollo de un clima de confianza.

Los agentes reciben incentivos económicos en base a metas, estos incentivos pueden llegar a ser 100% del monto de su sueldo (es decir pueden duplicar su sueldo). Los incentivos se basan en dos parámetros: colocación y recuperación.

Los créditos agropecuarios tienen un plazo promedio de 6 meses. Este plazo es el resultado de dos situaciones típicas, por un lado un conjunto de créditos de campaña de corto plazo (4 meses) o créditos de cosecha de muy corto plazo y créditos a 12 para dos o tres ciclos productivos (de 4 meses cada uno) en una misma parcela. Adicionalmente, BANRURAL S.A ofrece un conjunto de créditos de mediano plazo, sobre todo para ganadería.

b. Costos: tasas de interés y costos de transacción

El costo promedio ponderado de los créditos agropecuarios es de cerca del 16 %. Asimismo, las tasas de interés pueden variar según el tamaño del crédito.⁷⁷ Esta tasa es posible gracias al fondeo a bajo costo (pagan entre 3 y 5% por los ahorros). Sus costos operativos se encuentran entre 8 y 9% y tienen provisiones en alrededor de 1%. Por tanto, el margen de rentabilidad obtenido con el producto agropecuario es entre 2 % y 3 %. En este producto la rentabilidad para el banco viene dada sobre todo por los volúmenes intermediados y por la alta rotación de los créditos.

c. Financiamiento de cartera agrícola

Si bien el banco accede a un monto importante de fideicomisos agrícolas, según BANRURAL S.A. lo que colocan con estos fideicomisos no supera el 10 % de la cartera agrícola total. Es decir, casi el 90 % se financiaría con recursos propios o intermediados de los depositantes. Sin embargo, teniendo en cuenta cifras de la memoria institucional, el total que podrían colocar en el sector agropecuario con fondos de fideicomisos alcanzó a fines del 2005 Q. 335,700 mil (aprox. US\$ 44 millones), los cuales representan un 53 % de la cartera agropecuaria del banco a dicha fecha. Sin embargo, un porcentaje significativo de estos fideicomisos no logra ser colocado y se mantienen en liquidez o en inversiones de corto plazo.⁷⁸

d. Resultados de la cartera

Los resultados de la cartera agropecuaria son satisfactorios. En términos de crecimiento se puede apreciar un dinamismo en el crecimiento de la cartera (ver gráfico 29), y los niveles de morosidad de la cartera agropecuaria se encuentran en alrededor de 1 %, acorde con la mora global del banco.

Los resultados de la cartera podrían ser incluso mayores en términos de crecimiento si es que el banco no estuviera expuesto a ciertos riesgos particulares en el sector agrícola. Estos riesgos, y sus efectos en las políticas y medidas adoptadas por el banco para contrarrestarlos se presentan a continuación.

⁷⁷ Según las cifras de la Superintendencia de Guatemala, BANRURAL S.A. registraría tasas de hasta como máximo 32 % anual.

⁷⁸ Este monto de recursos da cuenta de que BANRURAL S.A. no enfrenta restricciones de fondeo para las colocaciones agropecuarias.

Riesgos y problemas en el sector

a. Riesgos en el sector

De acuerdo con nuestras entrevistas los principales riesgos que han de enfrentarse con las colocaciones agropecuarias son tres: los cambios (hacia la baja) de los precios de los productos agropecuarios, que es el más importante, los problemas climáticos, que si bien no afectan al conjunto de la cartera pueden generar problemas en algunas regiones y en menor medida la interferencia del sector público instaurando políticas de condonaciones, subsidios, etc.

Cuadro 33: Clasificación de riesgos según importancia

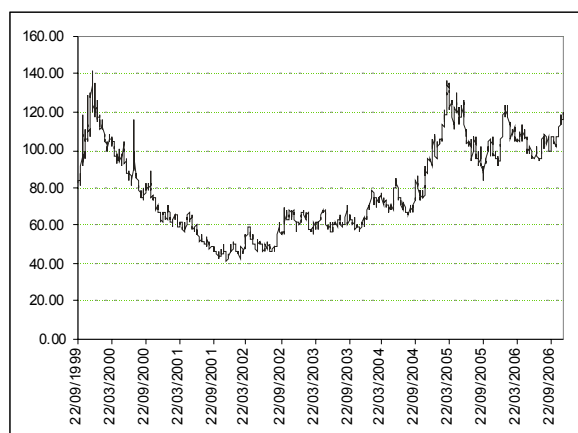
	Riesgos
Importante	- Reducción de precios
Algo importante	- Mal clima, desastres
Poco importante	- Interferencia política

Fuente: BANRURAL S.A.

Riesgos de reducción de precios

El mayor riesgo que ha afectado en años pasados a BANRURAL S.A. en el sector agropecuario ha sido la reducción de los precios de los cultivos, particularmente, la reducción de precios registrada en el cultivo del café (la crisis del café), uno de los principales productos agropecuarios de exportación del país. Cuando todavía era BANDESA, los efectos de esta reducción de precios acarrearón la pérdida de buena parte de la cartera destinada a este cultivo, producto en el que se tenía una alta concentración de las colocaciones. Como se aprecia en el gráfico, el año 2001 el precio del café se redujo en casi 60 % respecto del precio del año 2000, lo que generó la crisis de los productores. Para el 2006 el precio se ha podido recuperar, pero estas variaciones drásticas muestran el gran riesgo al que están expuestos los productores.

Sin embargo, hay muchas zonas que tienen cultivos de exportación o tradicionales que en general no se ven tan afectados por este riesgo, como en la zona occidental (donde se cultiva hortalizas, como brócoli, arveja, y otros como moras, fresas). Otros productos en los que se puede presentar el riesgo de precios de manera importante son en las hortalizas. Por ejemplo, el cultivo de tomate muchas veces tiene problemas de comercialización, y no hay una política clara de precios ni comercialización, lo que afecta en algunas temporadas el precio del producto, sobre todo tomando en cuenta su perecibilidad.

Gráfico 19: Evolución de precio internacional del café

Fuente: New York Board of Trade

Riesgos climáticos: huracanes y lluvias

Los riesgos climáticos son percibidos no tan importantes para BANRURAL S.A., a pesar de que Guatemala es un país que se ve frecuentemente “golpeado” por los efectos de los huracanes debido a su cercanía con el golfo de México, donde la ocurrencia de estos fenómenos climáticos es común. Los huracanes de hecho pueden y han afectado en el pasado (como el huracán MITCH o las tormentas STAN) a algunos productores agropecuarios, pero sus efectos son siempre focalizados. Por ejemplo, las tormentas tropicales STAN afectaron a agricultores en la región sur-occidental –donde hay productores de banano– con lluvias excesivas, y en ese momento el banco no tenía clientes ahí, por lo que no hubo efectos en la mora.

b. Oportunidades en el medio rural

A pesar de los mayores riesgos y costos del sector agropecuario la entidad continúa creciendo en el sector y tiene planes de seguir creciendo, sobre todo en el segmento ganadero. Para BANRURAL S.A. el entorno rural, agropecuario y no agropecuario es un espacio donde aun se pueden desarrollar actividades que expandan sus operaciones, ya sea directamente o a través de sus colocaciones de segundo piso en cooperativas y entidades de microfinanzas.⁷⁹

Manejo de riesgos

El manejo de riesgo es de central importancia para la reducción del riesgo crediticio inherente al sector agropecuario. La principal herramienta que tiene BANRURAL S.A. para el manejo del riesgo es la tecnología crediticia y la evaluación y estimación de la información económica-financiera, que permite definir la capacidad de pago de los clientes. La tecnología utilizada por BANRURAL S.A. busca establecer una relación de confianza y cercanía entre el asesor de crédito y el cliente para así incentivar el repago y analizar la voluntad de repago del cliente. Junto con las medidas relacionadas con la tecnología crediticia hay otro conjunto de medidas para reducir el riesgo del portafolio o institucional de la entidad. Para BANRURAL S.A. parte de su estrategia de manejo de riesgos se da también en el mantener una gran escala de operaciones diversas.

⁷⁹ BANRURAL S.A. estima que más del 60% de los clientes de las instituciones que reciben líneas de segundo piso de BANRURAL S.A. son pequeños productores campesinos o agricultores de muy pequeña escala.

A. TECNOLOGÍA CREDITICIA

a. Evaluación de créditos

Promoción y cobertura de clientes

- Un mecanismo de promoción de los servicios de BANRURAL S.A. es mediante su amplia cobertura con su estrategia de estar en prácticamente todos los municipios del país y con la implementación de cajeros multilingües en zonas rurales. Este es un buen mecanismo de promoción de sus servicios de ahorro y crédito, debido a la buena imagen que causan en los clientes de zonas rurales.
- Otro modo de promoción es mediante la introducción de productos como las tarjetas de crédito para ganaderos, pero esto es más dirigido a clientes comerciales de dicho subsector.
- Los agentes de negocios hacen campañas de promoción de los productos y servicios de BANRURAL con distintos grupos, dan charlas y asesorías a cooperativas, asociaciones de productores, etc. Luego de este contacto (donde se le da información, se le pide a los interesados que se acerquen a una agencia para presentar su solicitud).
- Con el objetivo de ofrecer una gama de servicios y beneficios a los clientes del sector agropecuario el banco tiene alianzas estratégicas con asociaciones de productores agrícolas, con empresas proveedores de tecnología para el sector, con vendedoras de insumos e equipos. Estas alianzas les traen beneficios para poder promocionar sus productos de manera más efectiva.
- El banco tiene una clara proyección social y mantiene convenios con clínicas médicas locales, da servicios de salud, tiene convenios para ofrecer programas de becas y de mantenimiento de infraestructura de escuelas en zonas rurales. De esta forma se puede apoyar a las comunidades y atraer a nuevos clientes.

Evaluación del cliente agropecuario

- El cliente solicita primero un monto de crédito, el cual puede variar de acuerdo a la evaluación. El monto se determina en función de los costos directos de producción sin considerar la mano de obra, en base a una tabla de costos por hectárea.
- No hay un mínimo de tierra exigida.
- Se verifican los antecedentes del cliente en centrales de riesgo y en la base de datos del banco.
- Aproximadamente 2 días después de la solicitud del crédito se visita el domicilio y negocio, y se establece un análisis de ingresos y gastos del proyecto, estimando los estados financieros y flujos de caja de manera conservadora.
- La información del hogar es complementaria, ya que no entra en la evaluación de la capacidad de pago del cliente.
- Se evalúa todo el proyecto agrícola, los datos de cómo le fue en la campaña anterior, qué tipo de riego tiene, acceso al camino, etc.
- Los precios y rendimientos utilizados en los flujos para estimar los ingresos son bajos (muy conservadores), para minimizar así el riesgo crediticio y no sobre endeudar al cliente.⁸⁰
- Se adecuan los plazos y pagos de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada cliente.
- El agente de negocio hace una ronda de preguntas a vecinos, gente del lugar sobre el nuevo cliente, gente con la que ha trabajado, etc.

⁸⁰ Generalmente el asesor de crédito penaliza los estimados tanto de rendimiento como de precios esperados para asegurar que el productor podrá repagar el crédito incluso en un año malo.

- Al término de la visita el agente de negocios informa al cliente si le darán o no el crédito y por que monto. Y le señala que día debe ir a la agencia (unos 3 días después) para firmar los papeles y recibir su primer desembolso.
- Se busca tener un continuo sistema de innovaciones tecnológicas para incrementar la eficiencia en las colocaciones. Recientemente se vienen experimentando con el uso de *palms* (PDA), pero aún este sistema ha mostrado ser complicado. Uno de los mayores problemas mencionados fue en el traslado de la información recogida en el campo al sistema. Si hay problemas en este proceso se pierde el beneficio de estos dispositivos para aumentar la productividad.
- El banco utiliza un esquema de incremento gradual en los montos de financiamiento para sus clientes, dependiendo del comportamiento de pago.

Garantías

- A los clientes se le dan tres opciones para presentar garantías: hipotecaria (terreno o casa), en cuyo caso se requieren los documentos del bien a hipotecar, fiador (documentos y datos del, los fiadores) o la cosecha como prenda.
- A los pequeños productores no se les exige hipotecas, sólo garantía de la cosecha u otras garantías no convencionales.
- El 70% de los créditos agropecuarios que tiene hoy BANRURAL S.A. son con cosecha como prenda o con fiadores.
- El Banco financia cualquier cultivo comercial (no subsistencia) mientras sea algo conocido o en lo que ya el productor tenga alguna experiencia. Si es algo proyecto nuevo se le puede otorgar un crédito pero con garantía hipotecaria.

b. Aprobación de créditos

- El agente de negocios de regreso en la agencia (luego de la evaluación del negocio y domicilio) prepara un dictamen técnico y adjunta el flujo de caja preparado y la resolución con su recomendación (condiciones del crédito). Esto es aprobado por el jefe de la agencia y se procede al desembolso. (siempre y cuando sea por menos de 30 mil Q).
- Los créditos no financian mano de obra sino solo costos directos (insumos, mantenimiento, etc.) y el monto a prestar depende del negocio y la seguridad del mismo como del valor de las garantías. Solo se presta (por Ley) hasta el 70% del valor de las garantías recibidas.
- Si todos los papeles están en orden el crédito puede demorar en total 5 días en ser desembolsado.
- Dado el amplio número de agencias y personal que labora en BANRURAL S.A., el banco ha tenido que descentralizar muchas de sus operaciones a un nivel local. En este sentido, para la aprobación de créditos existen diferentes niveles de aprobación (agencia, región, macro región):
 - En la agencia se aprueban los créditos menores a Q. 30 mil (USD 4,000 aprox.).
 - Los créditos menores de Q. 300 mil (USD 40 mil) se aprueban a nivel regional.
 - Los montos mayores se realizan a nivel de la oficina principal.

c. Monitoreo y recuperación

- Luego del desembolso el agente de negocio visita una o dos veces a cada cliente y dado que estos agentes están en el campo la mayor parte de su tiempo siempre están pendientes de sus clientes. Generalmente se le hace una visita cuando se está por vencer el crédito para recordarle el vencimiento.
- Para reducir el riesgo moral en el uso del préstamo el desembolso se programa en diferentes partidas (desembolsos parciales). De esta forma se puede tener una mayor seguridad ante la

ausencia de garantías reales y para asegurar un buen uso del crédito y monitorear el estado de las tierras y el cultivo.

- Sin embargo, a clientes pequeños le otorgan un solo desembolso para 2 o 3 campañas en el año, de tal forma de disminuir los mayores costos administrativos de otorgar financiamiento por partidas de créditos muy pequeños. Para estos clientes a veces se puede programar un pago intermedio de intereses para disminuir el riesgo de incumplimiento.
- Si el cliente tiene problemas para pagar (problemas reales a juicio del agente de negocio) se puede prorrogar el plazo del crédito, siempre y cuando el agente de negocio tenga una clara lectura de la existencia real de problemas que impiden la cancelación del crédito a tiempo y de la voluntad del cliente de repagar más adelante. Estas prórrogas deben hacerse antes de que se venza el crédito, sino no se puede.
- Hay políticas de reprogramación de créditos utilizadas sólo en casos excepcionales, cuando los clientes deban esperar para tener una venta de la cosecha a precios o condiciones adecuadas. Hay cierta flexibilidad en este aspecto con el objeto de que el cliente se capitalice, cancele adecuadamente el crédito, y también se fidelice.

d. Medidas de cobranza

- Si luego de la prórroga se mantiene sin pagar y el agente ya ve que no hay voluntad de pago se acaba la historia y pasa a cobranza legal y se el propio agente le lleva la citación del abogado del banco a la que debe acudir en caso de no pagar de inmediato. Si se ve que puede pagar una parte o todo se prosigue, incluso se puede reprogramar nuevamente.
- En el total de la cartera agropecuaria menos del 10% de los créditos reciben algún tipo de prórroga.

B. ESTRATEGIAS DE MANEJO DE RIESGO INSTITUCIONAL

a. Diversificación de sectores

La diversificación en otros productos y sectores ha venido como producto de la expansión continua del banco y a la demanda de mayores productos y servicios por parte de los clientes. Esta expansión ha permitido atenuar los efectos de riesgos de precios, climáticos. No obstante, dentro del producto agropecuario también se ha diversificado incrementando más las colocaciones al sector pecuario (en el departamento de Petén sobre todo), que casi no está afecto al riesgo de precios, de comercialización, ni climático. Por el contrario, el banco ha mantenido relativamente estable el financiamiento al sector agrícola. Las colocaciones en el sector pecuario son destinadas a ganaderos grandes para crianza de engorde, y producción de leche y carne.

b. Límites de la cartera agrícola y concentración por cultivos

BANRURAL no ha definido límites de la cartera agrícola en la cartera total.⁸¹ Lo que sí ha definido es políticas de crecimiento anuales de cartera agropecuaria (y de otros productos y sectores). Estas generan metas a nivel del Directorio y se traducen en metas anuales para los gerentes regionales, y para los gerentes de agencia –según las características de la agencia.

⁸¹ Probablemente esto se deba a que el vertiginoso crecimiento de otros productos haga cada vez menos relevante definir un límite de financiamiento al sector. De otra manera, si la participación de la cartera agropecuaria se hubiese incrementado con los años, seguramente sí habrían políticas o límites explícitos de concentración del producto.

Si bien no se establecen límites expresos el banco si ha restringido sus colocaciones en determinados cultivos ya sea por sus bajas rentabilidades como por la continua presencia de medidas del sector público destinadas a apoyar a los productores de estos cultivos, básicamente destinados a la subsistencia. Este sería el caso de la producción de granos básicos.

c. Diversificación geográfica

BANRURAL S.A. opera en todos los departamentos del país, y tiene un promedio de 15 agencias por departamento. Esta amplia cobertura geográfica ha sido muy beneficiosa para la diversificación por cultivos y en zonas de diferentes características topográficas. Asimismo, esto también diversifica y diluye los impactos de riesgos climáticos en la cartera, que pueden afectar a sus clientes pero sólo en zonas focalizadas. Dado que el banco opera a nivel nacional, el efecto de problemas climáticos que afectan a algunos clientes casi no tiene reflejo directo en la calidad de cartera agropecuaria ni global.

C. RIESGOS TRANSFERIDOS A TERCEROS

a. Uso de fideicomisos para ciertos subproductos del sector agrícola

El banco ha tenido experiencias negativas con algunos cultivos como el de granos básicos. El problema de los productores agropecuarios de granos básicos (como maíz, frijoles) es el autoconsumo. Este riesgo afecta sobretodo a los clientes pequeños. El banco optó en un primer momento por restringir el financiamiento a este cultivo, y sólo lo mantuvieron para productores comerciales. Luego el Estado promovió el financiamiento a este sector otorgando un fideicomiso al banco, a través del cual continúan financiando a dichos productores, pero a través de recursos de terceros. Este producto tiene un tratamiento especial, con tasas más bajas y menor rigurosidad en el control de la morosidad.

A su vez, el banco que generalmente no otorgaba financiamiento para instalaciones de riego sobre todo silos clientes eran pequeños productores. Al igual que en el caso anterior, el banco accede a un fideicomiso de riego, con el que puede otorgar financiamiento para este destino del crédito agrícola.

Cabe resaltar que el banco no está utilizando actualmente los recursos del fideicomiso de DACRÉDITO (ver recuadro de DACRÉDITO en la sección de contexto de Guatemala) debido a que son muy lentos en el procesamiento de los contratos, y consideran que su diseño no va acorde con las políticas del banco (podrían generar diferenciación entre los clientes atendidos con y sin estos recursos). Tampoco utilizan el seguro de DACRÉDITO, aunque sí están abiertos que sus clientes lo utilicen. Sin embargo, dado los altos costos de las primas de los seguros, estos sólo parecen viables en la medida en que se mantenga el subsidio del Estado.

b. Créditos de segundo piso para el sector agropecuario

El banco tiene una cartera de créditos para instituciones microfinancieras que también operan en el sector agropecuario, pero a una escala menor y que generalmente llegan a clientes pequeños. Así, del total de créditos de segundo piso otorgado a 12 ONG y cooperativas de ahorro y crédito, aproximadamente el 80 % de sus créditos van dirigidos al sector rural, o un equivalente de Q. 60 millones (casi US\$ 8 millones). Esto es una buena medida para ampliar

la cobertura, y diversificar sus riesgos en otros productos, aunque el banco menciona que hay un limitado número de entidades a las que puede prestar, y también se presentan problemas de morosidad con estos créditos.

C. INTERNALIZACIÓN DEL RIESGO

BANRURAL S.A. cuenta con provisiones superiores al 100% de su cartera en riesgo y cumple con todos los requerimientos que plantea el ente regulador sobre provisiones.

Lecciones aprendidas

Una gobernabilidad adecuada es la base para el desarrollo de una institución sana

Los resultados limitados que registraba BANDESA fueron la causa de la decisión de transformar a este banco de desarrollo agropecuario. Sin duda el establecimiento de un esquema de accionariado en el que ningún grupo de accionistas (ni el Estado) posea poder único y que se fuerce a la articulación de intereses de varios grupos de accionistas para la toma de decisiones ha sido fundamental para el desarrollo positivo del banco, lo cual se ve reflejado en las cifras de crecimiento y en los resultados de rentabilidad. Además, el hecho de que asociaciones de productores y de la sociedad civil sean parte del accionariado asegura mantener la misión y orientación del banco hacia los segmentos más necesitados de la población. Cabe resaltar que este esquema ha sido exitoso debido también a la generación de una rentabilidad atractiva y a poder satisfacer con dividendos las “demandas” de los accionistas, con lo cual se generan los incentivos propicios para una gobernabilidad estable sin interferencias de índole político.

La diversificación de productos, sectores y geográfica ha sido muy beneficiosa

La experiencia pasada del banco, cuando era BANDESA, registraba problemas en el sector agropecuario debido a una excesiva concentración en el sector y en ciertos productos agropecuarios. Esto, aunado a la ocurrencia de riesgos como el de reducción de precios del café, afectó a una buena parte de productores, y con ello a buena parte de los clientes del banco. Haciendo un paralelo de esto con la situación actual de BANRURAL SA, con una cobertura geográfica amplia, diversidad de cultivos financiados, y una mayor diversificación de productos crediticios y servicios financieros, es claro los efectos beneficiosos en la rentabilidad, eficiencia, y cobertura. Esta estructura le ha permitido incrementar las colocaciones en el sector agropecuario, y a la vez ir disminuyendo su importancia relativa en la cartera total a niveles cercanos al 10 %, debido al incremento de créditos en otros productos y sectores.

Retos por superar

Potenciar el financiamiento al sector agrícola con otros mecanismos para reducir riesgo

Las malas experiencias pasadas del banco han dejado marcado al banco, por ejemplo con la experiencia del café o los granos básicos. La prudencia es sin duda una virtud de la administración, pero el banco podría ser más proactivo en la búsqueda de mecanismos para reducir el riesgo de la cartera o con la exploración de otras alternativas que no impliquen una restricción drástica del financiamiento de ciertos subproductos agrícolas. El uso de fideicomisos ha sido beneficioso, pero muchas de estas iniciativas provienen del estado, cuando también deberían provenir de una búsqueda de otros mecanismos por parte del banco que permitan reducir el riesgo en ciertos segmentos del mercado.

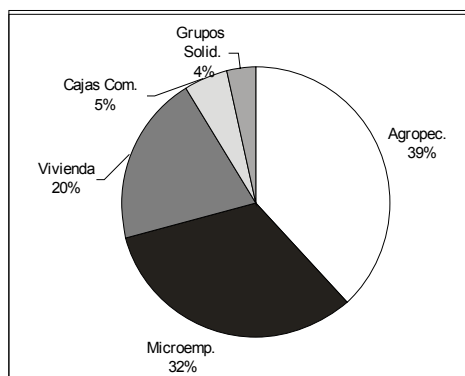
El rápido crecimiento limita la capacidad de innovar para incrementar la productividad o maximizar el uso de la información que se obtiene. La automatización de procesos es aun un proceso en marcha que requiere recursos y dedicación desde dentro del banco que hoy parecen poco factibles dada la vorágine en que se ven envueltos los directivos del mismo.

CASO DE FUNDEA

Información general

La ONG Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola (FUNDEA) fue creada en el 2003. El objetivo de la institución es “la prestación de beneficios y servicios dirigidos a pequeños empresarios y pequeños agricultores en áreas rurales o urbanas en forma individual o comunitarias”. El propietario de la ONG es la Asociación Cooperativa Técnica (ACT), cuyos fondos provienen de programas de cooperación de la Unión Europea, que desde sus inicios -hace casi 14 años- ha tenido una misión de apoyar el desarrollo rural y agrícola. Recién a fines del 2003 los 3 programas crediticios de ACT, que operaban en diferentes regiones de Guatemala, se fusionaron para formar FUNDEA. El órgano máximo de decisión es la Asamblea General, la que elige los miembros de la Junta Directiva, conformada por 7 personas. La ONG es parte de la red centroamericana REDCAMIF, en la cual posee el 1.6 % de participación de la cartera de las ONG de Centroamérica miembros de la red.

Gráfico 20: Cartera por productos (septiembre 2006)



Los productos que FUNDEA ofrece a sus clientes son los créditos agrícolas, microempresariales, de vivienda rural, cajas comunales, y grupos solidarios. A octubre del 2006 el producto más importante era el crédito agrícola, seguido por los créditos microempresariales y de vivienda rural (ver gráfico). Los créditos más rentables son los que más participación tienen en la cartera, es decir los créditos agrícolas y microempresariales. Debido a la demanda de sus clientes de otros productos la ONG va a ofrecer créditos de consumo en el 2007, pero estableciendo un límite de no más del 10 % de la cartera total. A fines del 2005 FUNDEA tenía 19 oficinas distribuidas en 12 departamentos de los 22 que hay en Guatemala. El número de prestatarios llegó a 8,180, con una cartera de US\$ 6.36 millones, y un crédito promedio de US\$ 777. FUNDEA es una de las pocas instituciones financieras en Guatemala que coloca en el sector rural a un segmento de pequeños productores (del total de clientes que registra a septiembre del 2006, 4,275 (35 %) son clientes del sector agropecuario).

Desarrollo reciente

El proceso de consolidación de los programas de crédito de ACT en el 2003 es muy reciente, y por ende, los resultados de la entidad se encuentran en plena evolución. Sin embargo, hasta fines del 2005, una buena política de definición de sus tasas de interés, a partir de un análisis de sus costos les ha permitido ser rentables, obteniendo un ROA alto de 7.1 %, que ha sido posible gracias a que FUNDEA casi no registra costos financieros (casi todo el fondo que coloca es de recursos propios), y a la mejora en la calidad de cartera. Los costos operativos de la institución son absorbidos por los ingresos de la cartera, pero la eficiencia de la institución todavía tiene amplio espacio para mejorar conforme la ONG alcance mayores economías de escala.

Desde comienzos del 2003 hasta fines del 2005 la cartera ha registrado un crecimiento moderado de entre el 15 y 18 % anual. Durante este período la ONG pasó por un proceso de saneamiento de cartera de los programas de ACT, donde se castigó una porción de la cartera total. Este sinceramiento de cartera ocasionó que el número real de clientes se redujera de cerca de 14,000 a 8,180 a fines del 2005. Asimismo, durante el proceso el crédito promedio subió significativamente (a cerca de US\$ 1000), para luego regresar a sus promedios históricos (entre US\$ 600 y 700). Los montos totales de cartera mostraron una evolución positiva debido a los incrementos de la cartera de vivienda, con un crédito promedio mayor. A partir de dicha fecha la cartera y los clientes han mostrado una recuperación, y para septiembre del 2006 esta tendencia había cambiado, registrándose un crecimiento de los clientes.

Cuadro 33: Indicadores de balance y financieros

	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Sep-06
Colocaciones Netas (US \$)	4,149,959	5,196,566	6,191,385	7,556,246
Participación agrícola (%)			37.6%	38.4%
Morosidad (%)	5.0%	2.8%	0.9%	0.6%
Cartera en Riesgo (%)			1.9%	2.8%
Número de créditos		9,013	8,180	12,213
Crédito promedio (US \$)		598	776	631
Gastos Operativos/Cartera Prom.	8.4%	22.1%	23.5%	18.1%
ROA (sobre activo promedio)	-5.8%	13.2%	7.1%	12.0%
ROE (sobre patrimonio promedio)	-6.5%	14.7%	8.3%	14.8%

Fuente: FUNDEA / MixMarket

Sin embargo, el crecimiento de la cartera fue moderado, pero estuvo acompañado de una mejora en la calidad de la cartera en los últimos años y buscando mantener buenos niveles de cobertura. Recién en el 2005 la ONG ha empezado a acceder a líneas de crédito, con lo cual podrá incrementar su apalancamiento (cercano a 1 a fines del 2005) y con ello su cobertura.

Luego del proceso de saneamiento de cartera, y de la reducción de los clientes, para fines del 2005 y 2006, el número de clientes y la cartera agropecuaria mostró un crecimiento, manteniendo su nivel de participación en la cartera en cerca de 40 %. La calidad de cartera también registró una tendencia a mejorar. Según los funcionarios de la entidad la evolución futura de la cartera agropecuaria y el número de clientes tendrá una tendencia al crecimiento, aunque probablemente en términos relativos la cartera agropecuaria pierda importancia dada la necesidad de la entidad de innovar con otros productos –segundo piso, consumo– y a acceder a líneas de crédito que pueden incrementar su exigencia de colocar en otros sectores.

Por último, la participación de la entidad en el sector microfinanciero de Guatemala ha tendido a decrecer en los últimos años, sobre todo por el proceso de consolidación por el que pasó la entidad y al crecimiento de otros intermediarios en dicho segmento. La participación de FUNDEA para fines del 2005 era de 2.6 % en el número de clientes totales de las entidades microfinanciera, y de 1.5 % de la cartera. Sin embargo, en el sector agropecuario su presencia es más importante, dado que compite básicamente con BANRURAL SA, algunas cooperativas y ONG locales.

Cartera agropecuaria

a. Clientes

Los agricultores de Guatemala, sobre todo los atendidos por FUNDEA son bastante especializados en la agricultura. Sus familias en general no tienen otra fuente de ingresos (de otros negocios, por ejemplo, como microempresas, tiendas, negocios de comercialización, etc.⁸²). La agricultura es el principal sustento de sus familias, y para reducir los riesgos de no diversificar sus ingresos, generalmente siembran 2 a 3 productos de corto período vegetativo en una campaña de un año e incluso con cosechas escalonadas en el tiempo. Los productos de los agricultores dependen de la zona del país donde estén ubicados, dado que hay diferencias topográficas en estas zonas. En general, los clientes agropecuarios poseen pequeñas extensiones de tierras (propietarios en su mayoría pero no todos con títulos en regla), en su mayoría con acceso a riego.⁸³ Un 35% de los clientes agropecuarios de FUNDEA posee cultivos de alta rotación (4 meses) y además esquemas de producción escalonada que les permiten obtener ingresos durante varios meses del año.

FUNDEA opera en tres regiones que poseen agriculturas distintas entre sí, tanto en climas como en tipos de productos y ciclos productivos. En la región Norte (Cobán), se produce maíz, cardamomo y café; en la región central (Chimaltenango) se producen cultivos no tradicionales, muchos destinados a los mercados de exportación (varios tipos de *berries*, arveja china, etc.) y productos de consumo para mercados locales (hortalizas sobre todo), y en el Occidente (Sololá) se producen hortalizas y frutales.

b. Organización y productos

FUNDEA posee 19 agencias organizadas en tres regiones geográficas de Guatemala. En cada región se tiene un supervisor regional que coordina las acciones de las 6 o 7 agencias de dicha región. El número total de personas que laboraba en FUNDEA a fines del 2005 era 101. De estos, el 80 % es personal operativo, y del total, un 48 % son netamente asesores de crédito (45 personas son asesores de crédito). Un número reducido de asesores de crédito se especializa en el producto de cajas comunales (bancos comunales) y grupos solidarios, y los asesores restantes tienen a su cargo todos los demás productos, entre los cuales se encuentran los créditos agrícolas. Los asesores tienen 46 (1 para cada uno) motos a su disposición y cerca de 6 autos. Los asesores de crédito, y en general el personal que labora en FUNDEA, tiene experiencia en el negocio de las finanzas rurales. Muchos han trabajado en otras entidades

⁸² Aunque la información no es muy precisa es importante señalar que hay un flujo de remesas internacionales importante hacia Guatemala. Muchas remesas van directamente a zonas rurales.

⁸³ Como se menciona después, en algunas zonas los agricultores tienen 1 manzana de tierra, equivalente a 0.34 hectáreas. Muy pocos clientes superan las 2 hectáreas de terrenos trabajados. El acceso a riego es de muy variado tipo, desde acceso a pozos hasta sistemas de riego tecnificado. Menos del 40% dependen exclusivamente de las lluvias para su producción.

financieras (BANRURAL SA, Génesis Empresarial, etc.), y un número importante trabajó en ONG de desarrollo (algunos en ACT).

El perfil de los asesores multiproducto, es el de un profesional, no es necesariamente de las carreras de agronomía, sino más bien son contadores, maestros, entre otras carreras. Se presta especial atención a que los asesores sean oriundos de cada zona y a que hablen al menos una lengua indígena local del lugar en el que van a trabajar.⁸⁴ Además, muchos de los asesores conocen de cerca la producción agropecuaria porque han estado íntimamente ligados a este sector, ya sea por las zonas donde vivían o por sus familiares.

Los asesores de crédito son responsables del análisis de cada cliente que se acerca a FUNDEA a solicitar un crédito. Luego de hacer una evaluación del cliente y de sus necesidades financieras, así como de su capacidad de repago, recomiendan a la entidad el monto de crédito que podría aprobársele a cada cliente.

La remuneración de estos analistas tiene un componente variable, el que depende de ciertas metas de colocaciones y de calidad de cartera. El esquema de incentivos puede llegar entre un 10 a 20 % del sueldo básico y la entidad se encuentra revisando el esquema de incentivo para que pueda tener un mayor efecto en la productividad de sus asesores. Por ejemplo, la productividad promedio de los asesores en la región central es de 280 a 290 clientes, equivalente a Q. 1.8 millones (US\$ 237,000).⁸⁵ Es importante destacar que FUNDEA no tiene analistas especialistas en créditos agropecuarios y que si bien en algunas zonas este tipo de crédito es el principal producto ofrecido, cada asesor trabaja con todos los productos (salvo los de comunales o solidarios) y con ello se da una suerte de subsidio sobre los mayores costos que implican las colocaciones agropecuarias respecto al resto de créditos.⁸⁶

Los productos agrícolas que FUNDEA ofrece se pueden dividir en dos tipos: individuales y asociativos. Los primeros son el crédito de capital de trabajo para un cliente, mientras que el crédito asociativo se ha implementado recientemente y está dirigido a empresarios agrícolas asociados, generalmente para exportar (producto útil en el actual contexto de aprobación del TLC en Guatemala).⁸⁷

El producto “estrella” de FUNDEA es el crédito agropecuario. Este producto es el que distingue a FUNDEA de otras ONG que ofrecen crédito en Guatemala. FUNDEA ha capitalizado la experiencia previa, cuando aún eran los tres programas regionales de ACT, donde había un esfuerzo de apoyo al productor agropecuario que incluía crédito y asistencia técnica.

Otro servicio complementario creado por FUNDEA es la capacitación de los productores agropecuarios. Para ello ha creado el área UGES (Unidad de Gestión y Evaluación Social) la cual se financia mediante la retención del 10 % de las utilidades a partir del 2005. La función de esta unidad es dar asistencia técnica y capacitar a los agricultores para facilitar su asociatividad.

⁸⁴ Guatemala es un país multilingüe, donde se hablan muchas lenguas indígenas.

⁸⁵ Aunque hay analistas que trabajan con cerca de 350 clientes, siendo estos mayoritariamente agropecuarios.

⁸⁶ Aunque dicho subsidio es relativamente pequeño dado que el grueso de clientes, incluso los de crédito microempresarial y vivienda son rurales y por tanto también implican altos costos operativos.

⁸⁷ Los detalles de las condiciones del producto individual, que es el producto principal de la entidad, se muestran en la siguiente sección.

c. Costos: tasas de interés y costos de transacción

Las tasas de interés de los créditos agrícolas son mayores que la de los créditos microempresariales. La diferencia se debe sobretodo a los límites impuestos por los fondos obtenidos para los últimos, a un costo de 6 % anual, pero que les exige un límite de 16 % anual a la tasa activa.⁸⁸ En contraste, las tasas para los créditos agrícolas, financiados exclusivamente con recursos propios, se encuentran en alrededor de 29 % anual. Aparte de este cobro la entidad cobra un pequeño monto de gastos administrativo a todos los créditos desembolsados de casi US\$ 20 (Q. 150). Además, el 2 % del monto del crédito se descuenta para un seguro de defunción. El crédito promedio agrícola es de US\$ 694, acorde con el promedio de la entidad.

Como es usual, los clientes nuevos imponen mayores costos a la entidad. Por ejemplo, un cliente nuevo implica entre 12 y 15 contactos con el asesor de crédito o con la agencia de FUNDEA, mientras que un empréstito implica apenas de 3 a 5 contactos; o por ejemplo el tipo de visitas que se han de realizar a las parcelas o las consultas con los *bureaus* de crédito.

d. Financiamiento de cartera agrícola

El financiamiento de la cartera agrícola proviene exclusivamente de recursos propios de la entidad. A fines del 2006 estos fondos sólo se incrementaron anualmente a través de la capitalización de utilidades. El 48 % de la cartera agrícola se encuentra en plazos cortos (1-12 meses), mientras que el 95 % en plazos de (1-24 meses). La presencia de créditos de más largo plazo ha significado un incremento del riesgo de liquidez de la entidad debido a que pueden darse problemas de calce de la cartera con los recursos disponibles para el fondeo.

e. Resultados de la cartera

Los resultados de los créditos agropecuarios han sido satisfactorios. En primer lugar, es el producto que más contribuye a la rentabilidad de la entidad, dado que es el producto en el que más tasa de interés cobra. Segundo, presenta una mora muy baja, incluso más baja que la de los créditos microempresariales, que a octubre del 2006 ascendía a 1 %, y la cartera en riesgo a 2.3 % (ver cuadro 59 en anexo). Por último, el crecimiento de la cartera y del número de clientes se ha mantenido en los últimos 2 años.

Riesgos y problemas en el sector

La cartera agropecuaria de la entidad la expone a los mayores riesgos que pueden afectar al sector agrícola. Estos riesgos y su importancia para la institución se presentan a continuación.

⁸⁸ El 14% de los fondos colocados por FUNDEA provienen de esta línea de recursos del Ministerio de Economía y han de ser destinados a financiar microempresas.

Cuadro 34: Clasificación de riesgos según importancia

	Riesgos
Muy Importante	- Mal clima, desastres - Situación macro
Importante	- Reducción de precios - Incumplimiento de contratos
Algo importante	- Interferencia política
Poco importante	N.I.
Sin importancia	N.I.

Fuente: FUNDEA

Climáticos: lluvias excesivas, tormentas, y heladas

Este es considerado como un riesgo muy importante para FUNDEA. Debido a la cercanía de Guatemala al golfo de México, donde la ocurrencia de huracanes es recurrente, en algunas zonas del país los agricultores pueden estar expuestos a lluvias excesivas y tormentas. Como ejemplo, en el 2005 el país fue afectado por las tormentas tropicales STAN, y en 1998 por el huracán MITCH, los cuales generaron inundaciones en algunas zonas del país, y afectaron negativamente la infraestructura, y los principales servicios (eléctricos y de agua). Además, en algunas zonas de Guatemala las heladas afectan a los agricultores y a sus cultivos, sobre todo en la región de occidente (de ahí la importancia de tener varios cultivos escalonados). Por otro lado, muchas veces los mismos clientes, ante la ocurrencia de estos eventos climáticos, previniendo, optan por sembrar menos extensiones de tierra y ellos mismos pueden disminuir su demanda de crédito.

Disminución de precios de productos agropecuarios

Dependiendo de la zona, este riesgo está más o menos latente, pero es considerado importante para FUNDEA. Así, en la zona norte, donde hay una mayor concentración en un cultivo (café), se podría ver más afectada que las otras donde hay un conjunto variado de hortalizas (bastante diverso, que permite distribuir el riesgo de precios entre varios cultivos) o cultivos de exportación, que suelen tener precios más estables. Algunos cultivos han sido afectados por variaciones fuertes de precio. El café es uno de los casos más dramáticos, ya que el precio de este cultivo bajó dramáticamente hace algunos años. Sin embargo, los buenos precios de años recientes han permitido un regreso hacia el financiamiento de dicho cultivo y recuperar rentabilidad.

Los problemas de precios de algunos de los cultivos financiados por FUNDEA se hacen más patentes al tomar en cuenta la alta perecibilidad de buena parte de ellos, que impide hacer un manejo de excedentes cuando el precio está bajo. Asimismo, se enfrentan problemas de precios cuando hay sobre producción de cultivos exclusivamente de exportación, cuyo precio en el mercado local es prácticamente cero.

Incumplimiento de contratos, interferencia política, y riesgos macro

En cuanto a los riesgos del entorno o externos, la incertidumbre de que varíe o se deteriore la situación macroeconómica es considerada como muy importante y con alto impacto en la economía de los productores agropecuarios. Otro riesgo externo es la interferencia política en el sector agrícola, el cual es considerado como algo importante para la entidad. En cuanto a riesgos más individuales o de los clientes, el incumplimiento de contratos de venta de los productos de los agricultores es considerado como importante para la entidad.⁸⁹ Este riesgo es más importante

⁸⁹ Riesgo que tiene que ver también con los elevados niveles de informalidad existentes en el ámbito rural.

también debido a la menor escala de los clientes y su menor capacidad de negociación con compradores y/o distribuidores.

e. Oportunidades en el medio rural

A pesar de los mayores riesgos y costos del sector agropecuario la entidad continúa creciendo en el sector y tiene planes de seguirlo haciendo. En particular, la entidad considera que la competencia para atender a los clientes urbanos es muy fuerte, por lo que el sector agrícola, aparte de ser un producto rentable, ofrece la ventaja de no tener tanta competencia como el sector urbano⁹⁰. Sin embargo, para poder continuar con el financiamiento al sector, FUNDEA ha debido adoptar una serie de medidas para administrar mejor el riesgo implícito en el sector agropecuario.

Manejo de riesgos

La administración de los riesgos es realizado por la entidad a través de diversas acciones. La tecnología crediticia es la medida más importante para el control de riesgo ex ante del desembolso. A esta le siguen medidas como los límites de cartera, las políticas de cartera, y los niveles de aprobación del crédito, entre otros riesgos (ver cuadro). En esta sección se muestra un detalle de las principales medidas.

Cuadro 35: Clasificación de riesgos según importancia

	Riesgos
Muy Importante	- Mal clima, desastres - Situación macro
Importante	- Reducción de precios - Incumplimiento de contratos
Algo importante	- Interferencia política

Fuente: FUNDEA

⁹⁰ La principal competencia de FUNDEA es BANRURAL SA, pero los asesores de crédito señalan que sus clientes son muy pequeños para BANRURAL SA. La otra fuente de competencia son las cooperativas de ahorro y crédito y unas cuantas ONG de cobertura local.

A. Tecnología crediticia

Existen dos tecnologías crediticias utilizadas para colocar en el sector agrícola: a través de créditos individuales y con créditos de banca comunal o créditos solidarios. La tecnología utilizada por FUNDEA es primordialmente la individual, y se puede caracterizar a partir del siguiente proceso, llevado a cabo en su mayoría bajo responsabilidad del asesor de crédito:

a. Evaluación de créditos

Promoción y cobertura de clientes

- Para incrementar la cartera de clientes agropecuarios en algunas ocasiones se realiza una promoción directa. Sin embargo, debido a la poca competencia y al buen servicio que FUNDEA ofrece muchos de los agricultores se acercan directamente a las oficinas.

Evaluación socioeconómica

- Consultan a central de riesgos (CREDIREF y alguna central con información local, como la que promueve la red FASCO), pero el 85 % de sus clientes no tiene historial en esta central por lo que el costo incurrido no es de utilidad en la mayoría de casos.
- La mejor referencia son las consultas a vecinos y otros agricultores de la comunidad. También se verifica el historial y la relación con otras IFIs.
- Se visita el campo (verificar el estado de los terrenos y el cultivo) principalmente para los créditos nuevos. Para los préstamos no es obligatorio la visita a la parcela, más sí se hace una visita al domicilio.
- Se debe llenar los formatos con los estados financieros estimados del agricultor. Se hace un estudio socio económico de cada cliente⁹¹. Luego toda esta información se traslada al sistema informático de FUNDEA.
- Son conservadores en los estimados de ingresos (casi no se consideran otros ingresos así los tenga) y se consideran todos los gastos, también los de la familia.
- Para los estimados de los rendimientos del cultivo y los precios se compara con los del mercado y se toma un promedio (bajo, fuertemente sesgado a las peores situaciones registradas en periodos recientes).
- De acuerdo a los insumos utilizados se estiman los costos totales y se financia hasta el 80 % de dicho costo.

Garantías

- Para todos los créditos mayores a Q. 50,000 (US \$6,330) las garantías se inscriben en registros públicos. Cuando no existen garantías reales (hipoteca, maquinaria, bienes) en el crédito asociativo se establecen contratos para cobrar directamente a la empresa compradora de los productos agropecuarios, es decir, se da un financiamiento integrado con productores y compradores.
- Para el producto agropecuario las garantías son en su mayoría fiduciarias (un 66 % son fianzas de otras personas que trabajan como asalariados) y prendarias. Además, las garantías prendarias en realidad son depositarias, ya que las prendas no se inscriben en registros públicos. El gráfico 31 en el anexo muestra la cartera total por tipo de garantías.
- Las garantías deben más que cubrir el monto del préstamo. En este sentido, el valor de la garantía debe ser más que el 100 % del valor del crédito, es decir, el monto del crédito debe ser menor al 50 % del valor de la garantía.

⁹¹ Se calcula que realizar la entrevista para poder hacer este estudio toma entre 1 y 1.5 horas para los créditos y un poco más en el caso de los clientes nuevos.

- FUNDEA se basa en la “fidelización” del cliente y no tanto en garantías y por ello se busca permanentemente generar una relación de largo plazo con cada cliente.

b. Aprobación de créditos

- Existen diferentes niveles de aprobación en comités de crédito. Dependiendo de a qué nivel de aprobación va el crédito, los días de demora pueden ser mayores o menores.
 - Menos de Q. 10,000 (aproximadamente US\$ 1,300) se aprueba en el comité de créditos en la agencia.
 - Si es entre US\$ 1,300 y US\$ 6,500 (Q. 50,000) se aprueba en comité a nivel regional.
 - Para créditos mayores a Q. 50,000 se aprueba en comité “nacional”, a nivel de la oficina principal (Gerencia).
- La cuota de cada repago debe ser menor al 33 % del ingreso neto.
- Las fechas de repago son flexibles y se establecen de acuerdo al periodo vegetativo del cultivo. Para ello se tiene en cuenta un flujo y los pagos se establecen de acuerdo con los ingresos de cosecha y en coordinación con las preferencias de cada cliente.
- Los desembolsos se realizan en una sola armada.
- Todo el proceso desde la evaluación hasta el desembolso puede durar entre 10 y 15 días.

c. Monitoreo y recuperación

- Luego de aproximadamente 6 meses del financiamiento se visita al cliente para constatar la evolución del cultivo y el rendimiento estimado del crédito otorgado.
- Antes del vencimiento de cuotas del crédito (generalmente es una, luego de la cosecha) se visita a los clientes y se les deja cartas o recordatorios de pago. El sistema informático permite a cada asesor de crédito conocer con cierta anticipación un listado con los clientes cuyos vencimientos se aproximan y con ello iniciar contactos para asegurar el repago oportuno.
- Todos los asesores se involucran en la recuperación de un crédito.

d. Medidas de cobranza

- En los casos en los que se han reportado casos de atrasos mayores o situaciones en las que el deudor ha optado por no repagar (como comportamiento estratégico), FUNDEA ha ejecutado las garantías que poseía y/o ha dado por terminada la relación crediticia registrando al mal pagador en sus bases de datos.
- Se comparte dicha información con otros agentes a través de los *bureaus* de crédito (centrales de riesgo).
- FUNDEA busca ayudar en la medida de lo posible a deudores que por motivos externos se encuentran en incapacidad de honrar sus deudas, pero aplica todo el rigor de los procedimientos en el caso de deudores estratégicos.

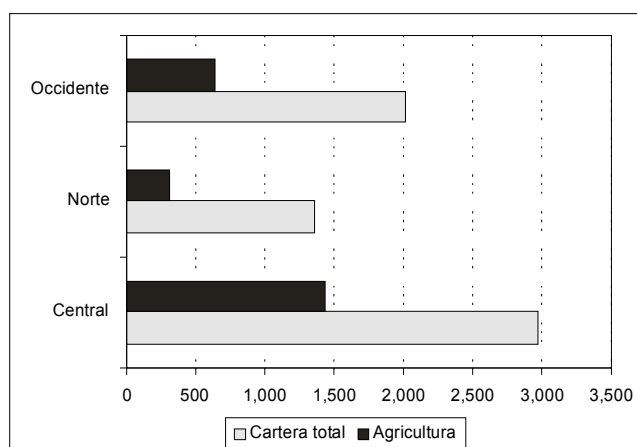
Esta tecnología crediticia le ha dado buenos resultados en términos de calidad de cartera y rentabilidad. No obstante, la cartera es aún de pequeña escala para establecer conclusiones muy auspiciosas. Por otra parte, el tiempo desde que se empieza a evaluar el cliente hasta el desembolso puede variar entre 10 a 15 días, lo cual es un costo de transacción alto para el cliente. FUNDEA está actualmente trabajando en mejorar los tiempos de evaluación y aprobación. Una de las medidas recientes ha sido la revisión y mejoramiento de los reglamentos del producto agropecuario.

B. Estrategias para reducir riesgos institucionales

a. Diversificación geográfica y entre cultivos

FUNDEA posee agencias en 3 regiones diferentes del país (ver mapa en anexo): occidente (Sololá), central (Chimaltenango) y norte (Cobán). Cada una de estas regiones posee características particulares topográficas, climáticas, y de los tipos de cultivos que producen los agricultores, las que permiten a la institución tener una diversificación geográfica atractiva y a la vez una diversificación de cultivos (que van a diferentes mercados, con estacionalidades distintas y con ciclos productivos variados). Como se aprecia en el gráfico la región central es la que posee la mayor cartera agrícola y la mayor concentración de cartera agrícola (48 %). Además, dentro de cada región existen diferentes zonas y agencias, cada una de las cuales está situada en una zona expuesta a riesgos climáticos diferentes y con cierta diferenciación de cultivos. Este ha sido un factor muy favorable para que la entidad mantenga una calidad de cartera buena y estable.

Gráfico 21: Cartera agrícola por región (US\$ miles, diciembre 2005)



El índice de diversificación elaborado para la entidad es de 0.38, en el cual tiene una mayor influencia el hecho de que la entidad posee una alta concentración en una región específica, seguido por la alta importancia de la cartera agropecuaria en la cartera total. El factor que afecta de manera más positiva a este indicador es el hecho de que FUNDEA tiene cierta diversificación de cultivos (el más alto tiene una participación de 40 %, seguido por 11 % del segundo). Como mencionamos es importante financiar productores que poseen varias parcelas con cultivos distintos, idealmente con ciclos productivos escalonados en el tiempo para maximizar las oportunidades de repago, incluso en caso de presentarse alguna desgracia. En el caso de los productores de café que son monoprodutores en su mayoría, se les exige contar con alguna fuente alternativa de ingresos (no agropecuaria) para acceder al financiamiento de FUNDEA.

b. Límites de la cartera agrícola

A raíz de la exposición de la cartera a riesgos climáticos como las lluvias ocasionadas por las tormentas STAN en el 2005, la que afectó algunas zonas del sur de Guatemala, la entidad

decidió fijar un límite de 40 a 45 % de la cartera.⁹² A su vez, se ha establecido un máximo de cartera agropecuaria para las agencias, la que no podrá exceder el 50 % del total. Asimismo, se tiene un límite máximo de 20,000 Q (unos US\$ 2500) que se puede entregar en condiciones normales a un productor agropecuario. No obstante, la utilización de programas de seguros como los que se ofrecen hoy en el mercado o como los subsidiados por DACRÉDITO podrían flexibilizar estas políticas.

FUNDEA ha decidido, contrariamente a lo registrado en BANRURAL S.A., no incursionar en el segmento ganadero pues encuentra que es más riesgoso que las colocaciones agropecuarias. No hay una limitación explícita para estas colocaciones pero si acuerdos de limitar al máximo este tipo de colocaciones.

c. Crédito dirigido a clientes que diversifiquen en más de un cultivo

Muchos de los clientes están expuestos al riesgo de precios y climáticos. Ambos tipos de riesgo pueden afectar de diferente manera a uno y otro cultivo. Una medida que los productores agrícolas han adoptado para reducir la exposición a estos riesgos es sembrar más de un tipo de cultivo durante el año. La política de FUNDEA es financiar a aquellos productores que buscan reducir su exposición a estos riesgos sembrando más de un tipo de cultivo, idealmente en más de una zona productiva (climática), y con cronogramas escalonados en el tiempo. De esta manera la entidad también reduce la probabilidad de que se presenten problemas de pago, ya que si se presenta un problema de pago por la mala cosecha de algún cultivo, esto puede ser solucionado con la buena cosecha de otro cultivo.

C. Transferencia de riesgos a terceros

Acceso a garantía de cartera y seguros agrícolas

FUNDEA ha accedido, luego de un largo proceso de negociación al programa DACREDITO del gobierno, el que le va a permitir ampliar la cobertura de clientes en el sector agropecuario con un riesgo compartido por el Estado, así como ofrecer otros beneficios a sus clientes como obtener un seguro a su producción a un costo bajo (subsidiado).⁹³ Estos beneficios para el cliente también se podrían ver incrementados con el acceso a una menor tasa de interés por el menor riesgo al que la entidad estaría expuesto (Ver recuadro 6).

D. Internalización del riesgo

FUNDEA al no ser una entidad regulada no tiene obligación de cumplir con niveles estandarizados de provisiones. A pesar de ello, la institución realiza provisiones de manera conservadora del más del 100 % de la cartera en riesgo agropecuaria.

⁹² Esta decisión se adoptó de manera de precaución, pues de acuerdo a los estimados de FUNDEA menos del 10% de sus clientes se vieron afectados por las tormentas STAN, y de estos sólo una porción pequeña tuvo retrasos en el repago de sus créditos.

⁹³ El proceso de negociación ha sido complejo pues DACRÉDITO fue diseñado para operar en colaboración con el sistema financiero regulado. Con el fin de llegar a más clientes y a clientes más pequeños DACRÉDITO decidió iniciar conversaciones con entidades no reguladas para lograr este objetivo. FUNDEA sería la primera entidad no regulada en operar con DACRÉDITO, lo que genera aun bastantes dudas en el programa gubernamental y que ha sido posible sobretodo a la confianza que las autoridades de FUNDEA han logrado transmitir a dicho programa y a su directorio.

Cuando un cliente no paga su crédito se realizan todos los esfuerzos de recuperación por parte de los analistas, los cuales llevan a cabo acciones de cobro administrativo hasta agotar todas las instancias de recuperación del crédito (cartas simples al inicio, cartas notariales, visitas continuas, etc.). Si luego de 6 meses el crédito no se ha podido recuperar se pasa al departamento legal, pero se continúan los esfuerzos de recuperación a nivel de agencia.

Lecciones aprendidas

La diversificación geográfica y de cultivos ha sido fundamental para mantener los niveles de calidad de cartera ante riesgos

La ocurrencia de fenómenos climáticos como huracanes, lluvias excesivas, y heladas es común en Guatemala, pero cuando ocurren, afectan zonas determinadas del país. FUNDEA opera en tres zonas diferentes del país: norte, occidental, y central. Estas zonas tienen diversas características topográficas y cosechan cultivos de diferentes características. Además, ninguna de las carteras agropecuarias es más del 40-50 % de la cartera en estas zonas. Por tanto, el hecho de que estos riesgos no ocurran de manera generalizada, sino que afecten a determinadas zonas, aunado a una diversificación geográfica, marcada en zonas diferentes del país - con diversidad de cultivos y topografía - ha permitido a la entidad mantener buenos niveles de calidad de cartera ante estos riesgos.

Retos por superar

Incrementar el fondeo y el apalancamiento

FUNDEA casi no mantiene endeudamiento con otras instituciones financieras, ni administra fideicomisos del gobierno. El reducido apalancamiento de la entidad (más del 85 % del activo es financiado con el patrimonio) ha determinado que la entidad tenga en algunos ocasiones restricciones para colocar debido a la falta de liquidez.⁹⁴ Este es una limitante grande para el crecimiento y para poder afrontar con éxito la competencia de otras instituciones que captan ahorros del público y que colocan en el sector rural. Además, la entidad requiere de fondos de mediano y largo plazo para mejorar la liquidez y el calce con sus activos, sobre todo para poder mantener el desarrollo de sus productos de mediano y largo plazo, como sería el crédito para vivienda y los créditos para adquisición de activos agropecuarios. Otro beneficio de apalancar más recursos es que ayudaría a la entidad a lograr mayores economías de escala y mejorar su eficiencia y rentabilidad. Por lo anterior, el acceder a préstamos para aumentar su apalancamiento es una necesidad imperante para la institución.

Aumentar cobertura geográfica

El bajo apalancamiento limita las posibilidades de generación de utilidades mayores (su ROE fue de sólo 8.3 % a fines del 2005, mientras que el ROA de 7.1 %), y por tanto, reduce los recursos disponibles para abrir nuevas agencias en el territorio guatemalteco. La IMF opera en 12 departamentos de los 22 a nivel nacional, por lo que tiene un amplio margen para incrementar su cobertura en otros departamentos al igual que en los que ya opera, de tal forma de poder atomizar el riesgo al operar en diversas localidades y de reducir los costos de llegar a los clientes (al tener oficinas más cerca de los clientes).

⁹⁴ Algunos entrevistados recordaron por ejemplo que en el 2005 había demanda por créditos pero no se contaba con liquidez suficiente y por ello se perdieron clientes, que no lograron ser atendidos.

Fortalecer la gobernabilidad de la institución

Se considera que la entidad todavía tiene un camino por recorrer en el fortalecimiento de su gobernabilidad, la que se podría ver fortalecida con la obtención de una buena rentabilidad. Como ejemplo, en noviembre del 2006 el directorio no estaba conformado en su totalidad, ya que todavía no se había designado a algunos miembros del consejo directivo. Asimismo, en años recientes la entidad había pasado por un saneamiento de cartera, nombrado a una nueva gerencia, y consolidado la cartera de tres regiones y programas distintos en uno, para lo cual tuvo que realizar algunos cambios de los administradores de dichas cartera. La clara definición de las reglas de funcionamiento del Consejo Directivo y de la Asamblea de asociados es clave para mejorar la institucionalidad y mejorar los niveles de eficiencia y planificación estratégica, factores claves para ganar competitividad y credibilidad (y con ello acceso a nuevas fuentes de fondeo, por ejemplo).

Mejorar sus procesos y sistema de incentivos

A pesar de que FUNDEA muestra buenos resultados en su cartera agropecuaria en el 2005 y 2006, según manifiestan sus funcionarios todavía se requieren mejoras en la parte operativa de los distintos productos. Por un lado, el desembolso de créditos nuevos demora entre 12 a 15 días desde el inicio de la evaluación dependiendo de los niveles de aprobación a los que llegue, lo cual es excesivo para el cliente. Probablemente la entidad podría descentralizar más las decisiones y los créditos en un futuro. Por otro lado, también se está trabajando en mejorar los reglamentos del crédito, lo que podría agilizar los niveles de evaluación y aprobación, al definir claramente los parámetros para la aprobación. De este modo se podrá disminuir los costos de transacción para la entidad y el cliente. Por último, FUNDEA también manifestó estar evaluando mejorar los sistemas de incentivos del personal, que sólo llegan al 35 % del sueldo básico y no está calculado con parámetros adecuados. Esto podría redundar en una mayor productividad de los asesores de crédito, que como discutimos son el centro del éxito de las operaciones de FUNDEA.

**Recuadro 7: Escenarios de stress de la cartera agropecuaria
en Instituciones Financieras Rurales**

Las medidas de diversificación de cartera por productos y sectores han sido ampliamente difundidas a lo largo del texto como una estrategia efectiva para reducir los riesgos del portafolio de las IFR. A pesar de que en el análisis de las encuestas se ha podido llegar a mostrar que son las entidades con una mayor escala y una menor exposición o concentración en el sector agrícola las que mejores indicadores financieros presentan, no se ha podido demostrar la efectividad e impacto de adoptar una estrategia como ésta en un escenario de stress o extremo.

En general, los escenarios de stress son utilizados por las áreas de administración de riesgo de las instituciones financieras como una herramienta complementaria que permite medir cuál sería el impacto en la solvencia de la entidad ante un evento externo negativo de gran magnitud, y tratar de establecer estrategias y acciones para minimizar el efecto de dichos eventos.

En este recuadro se ha resumido los efectos en la solvencia de las IFR asumiendo dos escenarios de pérdida de la cartera agropecuaria, comparando su efecto en entidades de diferente tamaño, y con concentraciones diferentes de carteras agropecuarias. Las IFR utilizadas son las 4 analizadas en los estudios de caso, más otra entidad que representa al promedio de las IFR de América Latina encuestadas, y que se detallan en el capítulo III. En el cuadro siguiente se muestran las características básicas de cartera agrícola y solvencia de las IFR mencionadas.

Cuadro 36: Características de cartera agrícola y solvencia de IFR

	BANRURAL S.A. Jun-06	CMAC Sullana Jun-06	Confianza Dic-05	FUNDEA Sep-06	IFR Prom. 1/ Dic-05
Datos de Cartera					
Cartera Total (US\$ miles)	832,918	85,210	23,221	7,709	6,050
Cartera Agrícola (US\$ miles)	94,768	13,255	3,292	2,957	1,541
Participación Agrícola (%)	11.4%	15.6%	14.2%	38.4%	25.5%
Mora agrícola (%)	1.0%	3.6%	11.7%	1.0%	3.0%
Solvencia					
Patrimonio (US\$ miles)	97,960	17,629	5,174	7,404	2,303
Cartera Total / Patrimonio	8.5	4.8	4.5	1.0	2.6
ROE (%)	47.8%	30.2%	21.3%	14.8%	8.3%
Provisiones de cart. agrícola (%)	2.5%	7.7%	6.8%	2.3%	3.0%

1/ Se ha asumido la mediana de cada indicador de cartera y solvencia de 31 IFR encuestadas que colocan al sector agropecuario. Se ha asumido una cobertura de provisiones del 100% de la cartera atrasada agrícola (3 %).

Una vez establecidos los principales indicadores de rentabilidad y de cartera, se ha realizado dos escenarios de pérdidas de cartera agropecuaria: en uno se perdería el 50 % de la cartera agrícola, y en otro el 25 % de la cartera agrícola. Los resultados son ilustrativos para mostrar los efectos de un deterioro de la calidad de la cartera agropecuaria, la que se puede deber a shocks climáticos severos o algún otro evento negativo de gran magnitud (ver cuadro siguiente).

Cuadro 37: Impacto en solvencia ante escenarios de stress (pérdida de cartera agrícola)

	BANRURAL S.A.	CMAC Sullana	Confianza	FUNDEA	IFR Prom.
Escenario Pesimista (Pérdida de 50% de Cartera Agropec.)					
Pérdida o costo (% patrimonio)	46.0%	31.8%	27.5%	19.1%	31.4%
Pérdida patrimonial (neto de utilidades)	0.0%	-1.6%	-6.2%	-4.2%	-23.1%
Escenario Moderado (Pérdida de 25% de Cartera Agropec.)					
Pérdida o costo (% patrimonio)	21.8%	13.0%	11.6%	9.1%	14.7%
Pérdida patrimonial (neto de utilidades)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-6.4%

Como se aprecia el escenario más grave, o de pérdida del 50 % de la cartera agropecuaria, tiene un efecto considerable en todas las entidades. El impacto en las 4 IFR de los estudios de caso es que consume todas las utilidades del año –con excepción de Banrural S.A.– y en 3 entidades llegan a reducir el patrimonio entre un 2 y 6 %. Esto sucede a pesar de que hay algunas IFR que tienen entre 11 % y 16 % de participación de la cartera agrícola en la cartera total, lo que se explica por los mayores niveles de apalancamiento de dichas entidades. En este escenario lo más destacable es el mayor impacto que habría en la IFR promedio, que constituye un tamaño promedio al que registran las IMF rurales en América Latina. En dicha entidad, la pérdida consumiría todas las utilidades del año, y también casi la cuarta parte del patrimonio, lo que muestra la mayor fragilidad y exposición al riesgo de estas instituciones.

En el último escenario los efectos son más moderados, como se esperaba, pero siguen siendo importantes, ya que en promedio consumen el 50 % de las utilidades del año en las 4 IFR de los estudios de caso. Nuevamente se observa la mayor exposición de la IFR promedio en AL, la que vería afectada su solvencia a través de una reducción del patrimonio del 6.4 %. Con esto queda evidenciada la importancia de diversificar la cartera de las IFR, y la necesidad de establecer límites a la participación de la cartera agropecuaria en la cartera total, más aún cuando el apalancamiento de la IFR es más alto y el impacto en el patrimonio puede ser mayor.

V. Conclusiones

El análisis de la información enviada por las 42 instituciones financieras que respondieron nuestras encuestas y de los 4 casos estudiados en profundidad nos permiten esbozar varias conclusiones, que más que cerrar el debate sobre el manejo de riesgos en los portafolios agropecuarios, abre temas para profundizar el análisis con miras a generar recomendaciones y mecanismos para que las entidades financieras que así lo decidan puedan incursionar en las colocaciones agropecuarias sin incrementar significativamente sus niveles de riesgo.

La información de las encuestas y los estudios de caso presentados en este documento nos permite concluir, en primer lugar, que es posible tener una cartera agrícola –incluso centrada en clientes pequeños– sana y rentable. Esta conclusión, aparentemente obvia para el conjunto de entidades analizadas en este estudio, no lo es para el conjunto de intermediarios que enfrentan problemas clásicos de manejo de riesgos en sus colocaciones agropecuarias, por ello es relevante presentarla como un hallazgo. Esta primera conclusión, se explica en procesos y prácticas relativamente comunes entre las instituciones. Estas entidades han desarrollado un esquema de manejo de riesgos eficaz y relativamente económico.

Estas instituciones, exitosas en sus colocaciones agropecuarias, centran sus esfuerzos de manejo de riesgo en tres instrumentos: tecnología crediticia, diversificación, y utilización de instrumentos de internalización del riesgo.

La tecnología crediticia, es en opinión de nuestros encuestados y entrevistados, el mecanismo clave para tener un buen manejo de los riesgos. Cada entidad enfatiza aspectos distintos y adecua su tecnología crediticia a las condiciones del entorno, pero a la vez todas las entidades mantienen conceptos comunes tras sus tecnologías financieras, muchos de ellos provenientes de las microfinanzas (medir capacidad de repago, evaluar a cada cliente de manera individualizada, etc.), pero otros son resultado de un proceso propio de definición y adecuación de la tecnología a sus clientes y entornos (análisis de mercados de productos, exigencias sobre niveles de diversificación de fuentes de ingreso, etc.). Como se muestra en el documento, hay grandes coincidencias en las tecnologías utilizadas y sobre todo en los énfasis que las entidades dan a los mecanismos de obtención y procesamiento directo de la información de los clientes. Pero, a la vez hay énfasis diferenciados respecto del perfil de los analistas o a la evaluación de los temas más agronómicos ligados a cada cliente.

La tecnología crediticia se centra en el trabajo del analista de crédito y en su capacidad de obtener y procesar información de los clientes. Esta tecnología sin embargo no es estática. Las entidades reconocen la necesidad de continua innovación, de procesos permanentes de evaluación de la tecnología y de adecuación de la misma. Por ello, es relevante para estas entidades tener una escala mínima de operaciones que permita mantener procesos de innovación permanentes y espacios para implementación de programas piloto y procesos de capacitación permanentes. No es sorprendente por ello, notar que las entidades financieras, sobre todo las no reguladas, centran cada vez menos la evaluación de sus clientes en las garantías reales que estos pueden ofrecer, sobre todo en el caso de los clientes de menor escala.

Todas las entidades analizadas señalaron que una de las condiciones para mantener carteras agropecuarias sanas a lo largo del tiempo era mantener una política y práctica de diversificación que permita atomizar los riesgos. Diversificar resulta una condición necesaria

para las operaciones financieras en el agro, pero se trata de múltiples espacios de diversificación. Las entidades suelen establecer políticas de diversificación en distintos planos de acuerdo a sus posibilidades: diversifican respecto a los productos financieros que ofrecen (créditos de distinto plazo y condiciones, ahorros, otros servicios financieros), respecto a los sectores productivos donde operan (agropecuario y no agropecuario), ámbitos geográficos (rural y urbano, varias regiones, idealmente con climas y estacionalidades distintas), productos financiados dentro de las colocaciones agropecuarias (cultivos perennes, transitorios, ganadería, etc.). Mientras más opciones de diversificar, más seguridad.

Complementariamente, algunas entidades analizadas establecen límites a cierto tipo de colocaciones para asegurar que se mantengan las políticas de diversificación. Los dos casos peruanos analizados en los estudios de caso, por ejemplo, han establecido que un máximo de 20 a 25% de su cartera puede destinarse al agro; otras entidades fijan límites al porcentaje de la cartera agrícola que puede destinarse a un cultivo en particular, a una zona geográfica o que puede colocarse en una agencia determinada. A medida que las entidades adquieren mayor escala, cobertura nacional, por ejemplo, y/o vocación multisectorial, el establecimiento de límites parece menos relevante y estos, cuando existen, tienden a ser menos explícitos.

Finalmente, las entidades tienden a utilizar políticas de provisiones (muchas veces incentivadas o normadas por el ente supervisor) y políticas de castigo de cartera para internalizar los riesgos, lo primero como medida ex ante y lo segundo como medida ex post. Algunas de las entidades analizadas generan provisiones en exceso de lo requerido por las regulaciones, incluso utilizan provisiones adicionales antes situaciones potencialmente más riesgosas, como ante la posibilidad de un fenómeno climático.

Estos tres instrumentos para manejar el riesgo, tecnología crediticia, diversificación e internalización del riesgo a través de provisiones, si bien resultan eficaces, probablemente no son eficientes, pues se basan exclusivamente en las posibilidades y oportunidades que cada entidad posee (privadamente). Como vimos al analizar las encuestas, muy pocas entidades acceden a mecanismos para transferir riesgos a terceros o para compartir los riesgos que asumen. Tenemos soluciones privadas al problema del manejo del riesgo, soluciones que están al alcance sólo de un conjunto limitado de entidades. Entidades que poseen escala suficiente como para desarrollar y mantener una tecnología en proceso de desarrollo e innovación continuo; que pueden operar en varios ámbitos y sectores diferentes de manera simultánea; que pueden ofrecer distintos productos y que pueden asumir los costos de internalizar riesgos; entidades que han pasado por procesos de desarrollo consistentes, y por ende con experiencia.

Estos mecanismos para manejar riesgos, siendo eficaces pueden resultar costosos. Como sabemos las colocaciones rurales y agropecuarias siguen siendo relativamente más caras que otros productos, no sólo por los mayores costos involucrados por las características del entorno rural (dispersión geográfica, baja densidad poblacional, etc.) sino por el limitado acceso a mecanismos más eficientes de manejo de riesgos.

El resultado de analizar estos casos de entidades financieras con carteras agropecuarias exitosas justifica el desarrollo y masificación de productos que permitan ampliar los instrumentos al alcance de las entidades financieras y abaratar el costo del manejo de riesgos, sobre todo con el fin de que entidades locales, pequeñas o con énfasis sectorial puedan lograr también resultados como los de los cuatro casos aquí analizados, es decir, contar con carteras agropecuarias rentables, sostenibles y crecientes. Entre los múltiples mecanismos que requieren de mayor análisis y desarrollo podemos mencionar los sistemas de seguros, sobre

todo a partir de las propuestas de seguros “innovadores” (seguros basados en índices por ejemplo); esquemas de aseguramiento parcial de portafolios agropecuarios; distintos mecanismos de transferencia de riesgos a través del mercado de capitales; nuevos diseños institucionales que permitan a entidades de primer y segundo piso articularse y compartir riesgos (fondos de garantías, garantías parciales, alianzas estratégicas, etc.); desarrollo de programas desde el sector público que generen mecanismos de transferencia de riesgos, etc.

Complementariamente, dado que la mayor parte de entidades financieras operando en el medio rural y en el sector agropecuario no cumplen con las características de las entidades analizadas (multisectoriales, con operaciones en varias regiones, con varias agencias, con capacidad de desarrollar e innovar su tecnología, etc.) es relevante plantearse acciones mínimas que permitan a estas entidades mejorar y adaptar su tecnología crediticia (subsidios, contacto con entidades más desarrolladas, articulación de entidades pequeñas en redes mayores, etc.), acceder a fuentes de fondos que les permita ampliar su cobertura y con ello sus opciones de diversificación, promover acceso a mecanismos de aseguramiento y transferencia de riesgos.

Algunos temas adicionales relevantes en la discusión sobre manejo de riesgos y colocaciones en el sector agrario

El crédito para el agro sigue siendo costoso. En comparación con los créditos urbanos para la microempresa, el crédito agropecuario tiende a tener un mayor costo. En parte el diferencial se explica por los mayores costos operativos asociados a las colocaciones en el agro por la mayor dispersión de los clientes, por el mayor tiempo que requiere la evaluación (construcción del flujo de ingresos y gastos, por ejemplo), pero también influye el mayor riesgo de estas colocaciones (que puede ser visto a través de la mayor morosidad que las carteras agropecuarias suelen tener).

Por ejemplo, en el caso de EDPYME Confianza los créditos agropecuarios tienen una tasa de interés mensual que va entre 2.8% y 3% en dólares y entre 3.6% y 3.9% en soles, mientras que los créditos a la microempresa urbana no superan una tasa de 2.65% en dólares y 3.15% en soles. En FUNDEA el crédito agropecuario tiene una tasa de 29%, mientras que el crédito microempresarial registra una tasa menor. Estos diferenciales en tasas de interés son importantes y revelan que menores riesgos y reducciones en costos operativos pueden traducirse en menores precios, también. Por ello, si bien hemos discutido que las tecnologías utilizadas son bastante similares, también se puede decir que aun hay espacio para innovar y hacerla menos costosa, sobre todo tomando ventaja de las nuevas tecnologías de información y comunicación disponibles (*palms* interconectados (PDA), uso de teléfonos móviles, etc.).

A pesar de los mayores costos, las colocaciones agropecuarias son consideradas rentables en los cuatro casos analizados. Para las cuatro entidades los retornos obtenidos (considerando las bajas tasas de mora en al menos 3 de los cuatro casos) aseguran un buen negocio al trabajar con agricultores, incluso con aquellos considerados pequeños.

Limitada acción del Estado. Si bien para muchos es mejor que el sector público y el estado en general no intervenga en el mercado financiero, es cierto también que existen espacios, dadas las conocidas fallas en los mercados financieros, en especial en los rurales, que abren interesantes oportunidades para la acción del sector público para colaborar con el desarrollo de los mercados financieros. En los dos países donde se ubican los casos de estudio encontramos que el sector público participa sólo de manera puntual en el mercado financiero

y lo hace desde perspectivas distintas en cada país. Actualmente, en Guatemala la iniciativa más importante desde el sector público es DACRÉDITO, programa que busca colaborar con los intermediarios privados a través de un conjunto de subsidios (fondo de garantía, subsidios para contratación de seguros y subsidios a los productores para contrataciones de asistencia técnica, etc.)⁹⁵. BANRURAL S.A. no utiliza los servicios de DACRÉDITO, aunque es posible que algunos de sus clientes si reciban algún apoyo de este programa. FUNDEA, en cambio aún se encontraba en conversaciones para acreditarse como usuario de DACRÉDITO. Adicionalmente, en Guatemala existe un número importante de fideicomisos destinados a colocaciones agropecuarias, la mayoría de ellos administrados por BANRURAL S.A., sin embargo, de acuerdo con nuestros entrevistados estos representan apenas el 10% del fondeo total de las colocaciones agropecuarias.

En el Perú en cambio el sector público trabaja a través de dos iniciativas que más bien buscan ofrecer recursos a bajo costo para que las entidades financieras se fondeen y coloquen luego en el agro. Uno de los programas, el Producto Financiero Estandarizado (PFE) además del fondeo ofrece acceso a un fondo de garantía, y este programa en realidad termina siendo un producto fijo en el cual el intermediario financiero actúa solo como comisionista. El otro es un programa de fondos de segundo piso desembolsado a través de Agrobanco. Producto exitoso (con morosidad de cero) y que ha permitido a las entidades financieras acceder a recursos de bajo costo para colocarlos en el agro. Tanto CMAC Sullana como EDPYME Confianza utilizan ambos programas pero estos representan una proporción pequeña de sus colocaciones agropecuarias.

Relación entre rentabilidad y gobernabilidad. Como mencionamos las entidades analizadas en esta sección son de variado formato y con estructuras de propiedad diversas. A pesar de ello, en todas ellas ha resultado clave, en particular en las más complejas, en las que los accionistas son más heterogéneos o en las que el sector público tiene injerencia, el tener niveles de rentabilidad interesantes y un procedimiento claro y simple de reparto de utilidades. Estos esquemas son la base para mantener la gobernabilidad y sostenibilidad de las entidades analizadas, así como también el establecimiento de un directorio en el que participen diferentes organismos o asociaciones civiles, diseminar el poder en varios actores. En todas ellas el directorio ha respaldado una gestión técnica promovida desde la gerencia (gestión que a su vez asegura la continuidad en los niveles de rentabilidad de las instituciones), y en todas ellas se reconoce que esto ha sido posible gracias a los buenos resultados y a los esquemas existentes para compartir y distribuir dichos resultados positivos.

Origen de los fondos no parece afectar decisiones de colocación en el agro. No encontramos evidencia de que aquellos que se fondean básicamente con recursos del público tiendan a evitar las colocar estos recursos en el agro. O visto de otro modo, encontramos poca dependencia de recursos especiales (del sector público, fideicomisos, líneas de financiamiento concesionales, etc.) tras las colocaciones agropecuarias. En las cuatro instituciones los recursos colocados vienen tanto del capital propio de las entidades, de los recursos captados del público (en los dos casos que están autorizados a captar depósitos) o en fuentes regulares de financiamiento (no dirigidas especialmente al sector).

De igual modo la presencia del sector público en los directorios tampoco parece tener relación con la mayor o menor colocación de recursos en el sector agropecuario. Tal como se encuentra en la CMAC Sullana que es de propiedad de un municipio o en BANRURAL S.A.

⁹⁵ Existe en Guatemala otro programa desde el Ministerio de Economía pero solo para la microempresa.

que posee una estructura de capital mixto, los accionistas no imponen presiones para colocar en algún sector en particular. Más bien en los otros dos casos, totalmente privados, pero con una historia que parte de entidades de desarrollo (ONG) pequeñas, encontramos más interés de los miembros de los directorios por mantenerse activos en los sectores que les dieron origen (agropecuario, rural).

Limitados mecanismos disponibles para transferir riesgo a terceros. Para los cuatro casos analizados la posibilidad de utilizar mecanismos de transferencia de riesgos es atractiva, sin embargo, las entidades señalaron contar con pocos instrumentos para ello. Las entidades no utilizan los mercados de capitales para este fin. Las entidades acceden a algunos fondos de garantías o sistemas de garantías parciales proporcionados por el sector público o por la cooperación internacional. Si bien todas las entidades están interesadas en utilizar seguros para sus carteras o promover que sus clientes usen seguros, señalan que se está en una etapa muy inicial. En el caso de Guatemala hay un desarrollo incipiente de seguros privados a cargo de varias entidades privadas y hay recursos (subsidios) del estado destinados a promover el uso de los mismos. En el caso peruano no hay productos de seguros en el mercado a pesar de que se viene discutiendo la posibilidad de desarrollar seguros indexados o de otro tipo, tanto al interior del sector público como entre las aseguradoras privadas. Sin embargo, en ambos países es muy pronto para hablar de un proceso de desarrollo del mercado de seguros.

Percepción positiva de sus carteras agropecuarias. Los cuatro casos que presentamos en esta sección tienen expectativas positivas respecto a sus carteras agropecuarias. Reconocen que es un negocio rentable, pero también que no es un negocio simple y que ellos hoy pueden tomar ventaja de su propia experiencia y capitalizarla. Para todos los casos el proceso de aprendizaje ha sido clave y ha tomado al menos 5 años. Años durante los que no solo han ido perfeccionando su tecnología sino entendiendo las peculiaridades, límites y posibilidades del sector.

Para los cuatro casos, hay una oportunidad de crecer en el sector de colocaciones agropecuarias. Esta oportunidad está condicionada al crecimiento de las instituciones en general y hay una suerte de consenso entre los tres casos de entidades reguladas en que mantener la cartera agropecuaria entre el 10% y 15% de las colocaciones es total lo ideal, por ende el crecimiento estaría sujeto al crecimiento también en otros sectores. Crecer en el agro es clave pues es un mercado donde hay poca competencia y donde las entidades pueden capitalizar sus aprendizajes. EDPYME Confianza por ejemplo al abrir una nueva agencia inicia operaciones solo urbanas y una vez que se ha instalado y ya conoce la nueva zona, abre sus colocaciones agropecuarias. Es decir, las colocaciones en este sector son atractivas pero vienen luego de desarrollos en otros sectores (microempresa urbana y consumo sobre todo).

Otro de los atractivos de las colocaciones agropecuarias es que suelen ser un contacto con ciudadanos que no tienen mayor relación previa con entidades financieras, y por ello pueden ser clientes potenciales de otros servicios además de los de crédito.

Finalmente, en términos de imagen, mantener una cartera en este sector es atractivo, no sólo porque algunos donantes o financistas internacionales orientan sus fondos hacia el apoyo al sector agropecuario, sino también porque al ser un sector difícil y complejo, solo aquellos con gran solvencia y experiencia logran mantener carteras agropecuarias sanas, sólidas, sostenidas y en crecimiento. Es como un sello de garantía de las capacidades de las instituciones. Asimismo, dado que los casos analizados basan parte de sus ventajas en procesos de inserción en la comunidad local en la que se instalan, el trabajar con un sector de escasos recursos como son los pequeños productores agrícolas es una señal clave del compromiso con el

desarrollo de la localidad y de los estratos menos favorecidos, generando una imagen positiva de compromiso local que se traduce luego en procesos de “fidelización” y de diferenciación de estas entidades respecto de su competencia.

V. Anexos

A.1. CUADROS DE ENCUESTAS A INSTITUCIONES FINANCIERAS RURALES

Cuadro 36: Indicadores de instituciones encuestadas

Entidad	País	Patrimonio	Cartera	No.	Crédito	Part. Cart.	Mora	Mora	ROA	ROE
		(miles US\$)	Total (miles US\$)	Créditos	Promedio (US\$)	Agrop. (%)	Total (%)	Agrop. (%)	(%)	(%)
Regulada		8,356	59,876	31,672	1,771	52.8%	5.0	4.3	2.5	11.8
Banco ProCredit El Salvador	El Salvador	17,523	102,400	66,617	1,537		1.7		1.6	11.8
Banco Cooperativo SICREDI	Brasil	36,902	477,500	33,617	14,204	97%	0.0	0.0	0.4	7.6
Cooperativa de Ahorro y Crédito "Desarrollo"	Ecuador	3,025	20,691	12,472	1,659	40%	12.4	4.5	0.5	4.5
CAPAZ, SCL	México	6	132	67	1,963	70%	25.0	18.0	-2.2	-36.0
CRESOL BASER	Brasil	23,700	100,900	75,800	1,331	33%	8.0	8.0	2.4	5.4
Cooperativa de ahorro y crédito "Santo Domingo"	Perú	2,967	6,770	13,067	518		5.0		2.5	10.7
EDPYMES PROEMPRESA S.A.	Perú	3,130	11,648	14,536	801	3%	5.0	5.0	4.0	17.0
Financiera El Comercio S.A.E.C.A.	Paraguay	3,787	13,393	38,518	348	44%	5.0	3.0	6.0	42.0
EDPYME NUEVA VISION S.A.	Perú	1,663	5,400	6,848	789	13%	3.6	0.2	4.5	15.3
CMAC Sullana	Perú	15,215	76,285	74,836	1,019	15%	5.1	2.4	5.3	36.0
Edpyme Efectiva SA	Perú	1,100	4,000	20,000	200		4.0		15.0	40.0
EDPYME Confianza	Perú	4,916	22,063	26,256	840	14%	3.5	9.7	4.0	22.8
CREAR TRUJILLO EDPYME	Perú	470	2,200	4,100	537	65%	7.3	6.0	0.5	3.4
FFP PRODEM	Bolivia	12,164	108,900	68,356	1,593	9%	2.1	2.3	1.9	23.9
EDPYME EDYFICAR	Perú	10,961	54,789	65,202	840		3.7		4.8	24.3
FUNDACION MICROFINANCIERA	Honduras	3,983	9,975	17,500	570	5%	3.1	4.3	4.0	10.0
EDPYME SOLIDARIDAD SAC	Perú	536	850	630	1,349	60%	14.0	3.0	2.5	5.2
No Reguladas		2,784	5,314	7,882	1,079	29.8%	5.0	2.0	4.3	8.3
FUNDEA	Guatemala	6,670	6,191	8,185	756	39%	1.0	1.0	7.1	8.3
Finca Perú	Perú	1,849	1,431	7,279	197		0.5		10.6	11.5
PROMUJER PERU	Perú	2,406	3,416				0.0		10.1	18.0
MICROCREDITO PARA EL DESARROLLO	Perú	150	614	4,543	135		4.8		10.2	47.0
CORPORACION MICROEMPRESAS	Colombia	729	8,750	10,489	834	23%	7.0	1.0	5.0	21.0
Fundación Adelante	Honduras	40	2,134	7,516	284	80%	2.9	0.4	-21.0	-33.0
FUNDACION CAMPO	El Salvador	2,198	2,142	3,237	662	62%	4.0	3.0	5.0	6.0
Asociación Benéfica PRISMA	Perú	2,560	4,053	15,222	266	38%	8.0	5.0	-7.0	-9.0
CORPORACION NARIÑO EMPRESAS	Colombia	2,229	3,302	3,641	907	14%	6.8	0.1	13.0	18.0
Asociación Nacional Ecuaménica de De	Bolivia	1,043	12,868	9,996	1,287	67%	15.0	16.0	-0.5	-7.3
AGROCAPITAL	Bolivia	10,336	16,334	6,451	2,532	25%	5.0	3.0	2.0	3.0
FUNDACION PARA ALTERNATIVAS	Bolivia	5,584	18,846			37%	5.0	2.0	2.0	7.0
CARITAS DEL PERU	Perú	1,611	6,668	24,883	268	6%	1.7	0.0	4.0	24.0
FONDO DE DESARROLLO COMUNICACION	Bolivia	2,303	6,050	2,599	2,328	71%	7.0	6.0	1.0	3.0
FONCRESOL	Bolivia	1,510	2,029	1,176	1,726	82%	31.0	0.0	12.0	14.0
Instituto para el Desarrollo, Educación	Perú	270	233	1,563	149	23%	5.1	5.0	8.9	9.5
FUNDACION DIACONIA FRIF	Bolivia	13,079	12,504	26,838	466	2%	1.0	1.0	10.0	11.0
Asociación ADRI	Costa Rica	3,552	14,000	2,500	5,600		5.2	0.0	4.3	20.8
MOVIMIENTO MANUELA RAMOS	Perú	1,781	1,817	25,474	71		1.5		2.9	3.5
FUNDACION MUJER	Costa Rica	607	684				13.9		1.0	1.3
Servicio Financiero Rural SARTAWI	Bolivia	277	3,043	2,002	1,520	34%	17.0	14.0	1.3	-0.2
ALTERNATIVA SOLIDARIA CHIAI	México	317	890	5,926	150	67%	1.0	0.0	-2.0	-5.0
Fondo Ecuatoriano Populorum Progres	Ecuador	7,476	2,561	1,465	1,748	73%	10.0	12.0	0.1	0.2
Asociación, Cooperación para el Desarrollo	Guatemala	679	1,697	1,287	1,319	8%	2.8	4.5	10.5	30.9
Asociación de Desarrollo Integral Cuenca	Guatemala	344	600	1,131	531	36%	3.0	2.0	5.0	15.0

Nota: el total por tipo (regulada / no regulada) es el promedio de las instituciones

Los indicadores de Mora Total, mora agropecuaria, ROA y ROE por tipo de institución son las medianas.

Cuadro 37: Tecnología para créditos agropecuarios
(% de instituciones que señaló usar tecnología)

	No		
	Reguladas	Reguladas	Todas
Información			
Usa flujo de caja del hogar para definir capacidad de pago	84.6%	89.5%	87.5%
Usa flujo de caja del proyecto a financiar	92.3%	89.5%	90.6%
Usa bureau o central de riesgos	92.3%	89.5%	90.6%
Analiza condiciones del entorno (precios, clima, productividad, etc)	92.3%	94.7%	93.8%
Usa referencias locales	92.3%	84.2%	87.5%
Requisitos			
Exige que exista contrato de compra venta	46.2%	10.5%	25.0%
Evalúa nivel de tecnificación	61.5%	63.2%	62.5%
Exige nivel de hectareaje mínimo	46.2%	15.8%	28.1%
Exige que productor sea parte de cadena de valor	38.5%	26.3%	31.3%
Requiere evidencia de si el productor contrata asistencia técnica	38.5%	15.8%	25.0%
Garantías (transferencia de riesgo a terceros)			
Evalúa el valor de las garantías ofrecidas	92.3%	63.2%	75.0%
Usa fondos de garantía para reducir riesgo	30.8%	10.5%	18.8%
Exige garantía hipotecaria	53.8%	26.3%	37.5%
Supervisión y monitoreo			
Monitorea directamente a clientes	84.6%	89.5%	87.5%
Monitorea a clientes a través de terceros	38.5%	31.6%	34.4%
Descentralización y automatización de toma de decisiones			
Mayoría de decisiones se toman en comités de crédito en agencias	84.6%	73.7%	78.1%
Usa calificación estadística (credit scoring)	23.1%	21.1%	21.9%
Posee sistema de análisis completamente automatizado	38.5%	42.1%	40.6%
N (número de instituciones)	13	19	32

Cuadro 38: Percepción de riesgos (% de instituciones que considera el riesgo)

	No Reguladas Reguladas		Todas
Entorno			
Alto costo de capital (fondeo)	84.6%	89.5%	87.5%
Competencia feroz	69.2%	68.4%	68.8%
Riesgo de tasa de interés (solo para las que captan ahorros)	30.8%	10.5%	18.8%
Riesgo de tipo de cambio (solo para las que trabajan con ME)	38.5%	31.6%	34.4%
Riesgo regulatorio/legal (Dificultades en la legalización de garantías, sesgos regulatorios)	30.8%	63.2%	50.0%
Situación macroeconómica desfavorable	53.8%	63.2%	59.4%
Agrícolas			
Reducción de precios de productos agrícolas	61.5%	78.9%	71.9%
Riesgos externos (Mal clima, desastres naturales, crisis macroeconómica, desorden civil)	84.6%	78.9%	81.3%
Interferencia política (Leyes de usura, programas de condonación u/o refinanciamiento de deudas)	84.6%	89.5%	87.5%
Clientes			
Mayoría de clientes no tiene garantías reales	61.5%	78.9%	71.9%
Mayoría de clientes no tiene oportunidades para hacer inversiones rentables	38.5%	57.9%	50.0%
Incumplimiento de contratos	38.5%	52.6%	46.9%
Falta de información de capacidad de pago de clientes potenciales	30.8%	52.6%	43.8%
Gestión			
Falta de liquidez	53.8%	100.0%	81.3%
Riesgo operacional (Fraude del personal, falla de equipos)	76.9%	68.4%	71.9%
Controles internos deficientes y sistemas de contabilidad débiles	30.8%	47.4%	40.6%
N (total)	13	19	32

Cuadro 39: Medidas para mitigar riesgos
(% de instituciones que considera el uso de la medida)

	No Reguladas Reguladas		Total
Límites			
Límites a la concentración sectorial (Agricultura)	69.2%	68.4%	68.8%
Límite de exposición por cultivos	30.8%	57.9%	46.9%
Límites a la concentración geográfica	30.8%	73.7%	56.3%
Límites a la exposición de créditos vinculados	84.6%	78.9%	81.3%
Límite de exposición individual por prestamista	100.0%	78.9%	87.5%
Límite al monto de crédito prestado	100.0%	89.5%	93.8%
Políticas de Cartera			
Clasificación de riesgo y política de provisiones estricta	100.0%	78.9%	87.5%
Diversificación de productos de crédito	92.3%	84.2%	87.5%
Castigos de cartera (Política de castigos diferente para la cartera al sector agrícola comparado con otros sectores)	30.8%	47.4%	40.6%
Requisitos			
Requerimientos adicionales de revisión y aprobación para préstamos por encima de cierto monto	100.0%	84.2%	90.6%
Rechazo a financiar actividades agrícolas / rurales particulares	23.1%	36.8%	31.3%
Filtrar clientes en las centrales de riesgo	84.6%	78.9%	81.3%
Garantías			
Otorgamiento de créditos sujeto a tener cierto monto de depósitos	23.1%	21.1%	21.9%
Préstamos garantizados por activos (Garantías reales requeridas para la mayoría de los préstamos)	76.9%	42.1%	56.3%
Solicitud de garantías en exceso para compensar el poco dinamismo del mercado de activos del sector agrícola	15.4%	15.8%	15.6%
Tecnología Crediticia: Incentivos			
Incentivo para los prestatarios ofreciéndoles el aumento gradual de sus préstamos	92.3%	78.9%	84.4%
Uso de incentivos para el personal	69.2%	68.4%	68.8%
Seguros / Garantías de Cartera			
Requerir seguro de producción / cosecha y reducir la tasa de interés si se accede a seguro de cosecha	23.1%	5.3%	12.5%
Uso de fondos de garantía externos para respaldar la cartera de clientes riesgosos	30.8%	21.1%	25.0%
Préstamos solidarios (Joint liability lending)	30.8%	52.6%	43.8%
utilizar sólo fideicomisos para colocar al sector agrícola	7.7%	0.0%	3.1%
Alianzas Estratégicas			
Uso de alianzas estratégicas con otras entidades para mitigar los riesgos de crédito	46.2%	63.2%	56.3%
Transferencia de riesgos a terceros mediante mecanismos como la titularización de la cartera, venta de la cartera, factoraje u otros	0.0%	5.3%	3.1%
N (número de instituciones)	13	19	32

Cuadro 40: Definición de variables de modelo

Variable	Nombre
q40_0	Mora total
q50	ROE
mora_agrop	Mora agropecuaria
cartag	Cartera agrícola
part_ag	Participación de cartera agrícola
tl ⁹⁶	Índice de tecnologías: información
rt	Índice de riesgos: total
mt	Índice de medidas para mitigar los riesgos: total

Cuadro 41: Indicadores descriptivos de variables

Variables	N	Media	D.E.	Min.	Max.
Mora Total	41	6.55	6.44	0.01	31.00
ROE	42	11.01	16.40	-36.00	46.96
Mora Agrícola	32	4.45	4.78	0.00	18.00
Cartera Agrícola (miles US \$)	32	18,027	81,173	53.1	461,558
Participación de la cartera agrícola	32	0.39	0.27	0.02	0.97
Índice de Tecnologías - Información	42	0.72	0.34	0.00	1.00
Índice de Riesgos - Total	42	0.33	0.14	0.00	0.59
Índice de Medidas - Total	42	0.17	0.08	0.00	0.31

Cuadro 42: Modelo de mora total como endógena

Linear regression						Number of obs	=	32
						F(5, 26)	=	11.22
						Prob > F	=	0.0000
						R-squared	=	0.4511
						Root MSE	=	5.5998
		Robust						
q40_0		Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]		
cartag		-4.69e-08	1.05e-08	-4.45	0.000	-6.86e-08	-2.53e-08	
part_ag		15.09868	5.461326	2.76	0.010	3.872759	26.32459	
tl		11.52599	5.393799	2.14	0.042	.4388817	22.61311	
rt		-14.00323	4.989222	-2.81	0.009	-24.25872	-3.747733	
mt		-4.751673	4.122934	-1.15	0.260	-13.22649	3.72314	
_cons		.2863166	5.796406	0.05	0.961	-11.62837	12.201	

⁹⁶ Estos índices van de 0 a 1, 0 quiere decir que no usa en el caso de tecnologías y medidas, en el caso de riesgos 0 quiere decir que no lo considera un riesgo. Mientras este índice sea mas cercano a 1 quiere decir que no solo es considerado y/o usado sino que también es considerado muy importante.

Cuadro 43: Modelo de Mora agropecuaria como endógena

Linear regression					Number of obs = 32	
					F(5, 26) = 3.74	
					Prob > F = 0.0111	
					R-squared = 0.1638	
					Root MSE = 4.7693	
		Robust				
mora_agrop	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95 % Conf. Interval]	
cartag	-1.70e-08	9.12e-09	-1.87	0.073	-3.58e-08	1.71e-09
part_ag11	5.310764	4.107994	1.29	0.207	-3.133339	13.75487
t1t	3.565402	4.177833	0.85	0.401	-5.022257	12.15306
rt	2.316752	5.959949	0.39	0.701	-9.934099	14.5676
mt	-5.688828	6.970995	-0.82	0.422	-20.01791	8.640258
_cons	1.444189	4.790033	0.30	0.765	-8.401865	11.29024

Cuadro 44: Modelo de rentabilidad patrimonial (ROE) como endógena

Linear regression					Number of obs	=	32
					F(5, 26)	=	4.24
					Prob > F	=	0.0060
					R-squared	=	0.4260
					Root MSE	=	13.478
		Robust					
	q50	Coef .	Std . Err .	t	P> t	[95 % Conf. Interval]	
cartag		5.48e-08	2.06e-08	2.65	0.013	1.24e-08	9.72e-08
part_ag11		-38.33711	10.75449	-3.56	0.001	-60.44327	-16.23094
t1t		8.95397	9.242272	0.97	0.342	-10.04379	27.95173
rt		13.5427	12.39286	1.09	0.285	-11.93119	39.01658
mt		-.9962422	13.83286	-0.07	0.943	-29.4301	27.43761
_cons		10.32444	9.382368	1.10	0.281	-8.961298	29.61017

A.2. LOS CLIENTES AGROPECUARIOS EN SULLANA, PIURA

Sullana es una provincia eminentemente agrícola, al igual que el departamento de Piura. El sector agrícola registró una participación moderada del 11 % del PBI de Piura a fines del 2003, pero su importancia es mayor en la generación de empleo, ocupando al 37 % de la PEA. Asimismo, había un estimado total de 56,420 productores agrícolas a fines del 2005. El valle agrícola de Piura posee condiciones muy ventajosas para el desarrollo de cultivos: existe una gran diversidad agroecológica, por la variedad de microclimas, y de suelos. Además, tiene una infraestructura de riego posibilitada por la represa de Poechos, y el reservorio de San Lorenzo, los que permiten el abastecimiento constante del recurso hídrico, y tener dos campañas agrícolas en un año. Sin embargo, un factor que puede afectar la producción agrícola es el efecto del FEN en Piura, el cual es de mayor intensidad en Piura que en otras partes del Perú. La orientación de la producción agrícola en Piura se concentra en un 68 % en cultivos transitorios, como son el arroz, algodón, y maíz. Sólo el arroz representa casi la cuarta parte de las hectáreas sembradas en Piura. Los

cultivos permanentes o semi-permanentes como el limón, mango y plátano orgánico tienen una menor importancia en hectáreas del total departamental, sin embargo, estos cultivos están promoviendo el desarrollo agroindustrial de empresas exportadoras. Esto se ve reflejado en que las hectáreas sembradas para estos frutales están creciendo año tras año debido a su éxito frente a otros cultivos transitorios como el arroz y algodón.⁹⁷

La demanda de crédito agropecuario en Piura

En el marco de un estudio sobre finanzas rurales⁹⁸, se ha venido recogiendo información sobre el acceso y uso de crédito agropecuario en los valles principales del departamento de Piura sobre la base de una muestra representativa de los productores. A inicios del 2006 se visitó más de 600 hogares de productores agropecuarios para recoger información sobre su relación con los intermediarios financieros formales durante el 2005. 459 de los 604 encuestados constituyen además una muestra panel que se ha visitado en 1997, 2003 y 2004.

Los agricultores piuranos son productores de bajos recursos económicos, a pesar de las buenas condiciones climáticas y la dotación de infraestructura (de riesgo, caminos, etc.) de la región. En promedio los pobladores de la muestra registraron un nivel de gasto per cápita al año de US\$ 595 para el año 2003, y cerca del 40% de los encuestados se encuentra en situación de pobreza extrema. Los hogares de los productores dependen casi exclusivamente de sus actividades agropecuarias, cuentan con 4 has de tierra propias en promedio (el 68.8% de los encuestados señaló contar con el título de propiedad de sus tierras) y se dedican a cultivos que son insumos agroindustriales (arroz, algodón, maíz amarillo duro) y a ciertos frutales (limón, mango, banano). Sólo el 40% de los hogares cuenta con alguna actividad generadora de ingresos fuera de la agricultura (en promedio el 15% de los ingresos de los hogares provienen de fuente no agropecuaria).

De los hogares encuestados, sólo el 27% tuvo un crédito de fuente formal en el 2005. Aquellos con deudas con intermediarios formales se endeudaron en promedio por US \$1,500. El principal oferente formal para los encuestados fue la CMAC Sullana, seguido de CMAC Piura.⁹⁹ El 39.8% de los que no tuvieron crédito formal se endeudaron con alguna fuente no formal. Como se aprecia en el cuadro, las condiciones de los créditos formales son más convenientes que las de los no formales.

⁹⁷ Según datos de Prompex (www.prompex.gob.pe), las empresas agroexportadoras en Piura eran cerca de 15 en el 2003, y habrían exportado un total de US\$ 15.1 millones en dicho año con productos como mango, limón, plátano y café, y algunos de los derivados de estos productos. Esta cifra debe haber aumentado en el 2005 por la expansión de un mayor número de empresas exportadoras y procesadoras.

⁹⁸ "The Structure and Performance of Rural Financial Markets and the Welfare of the Rural Poor: A Comparative Study in Peru and Mexico", dirigido por S. Boucher (UC Davis) y C. Trivelli (IEP), en el marco del proyecto BASIS CRSP.

⁹⁹ 58% de los productores con crédito formal reportaron tenerlo con la CMAC Sullana.

Cuadro 45: PIURA - Transacciones 2005

	Total			
	Formal	Semi formal	Informal	Total
Monto promedio (US\$)	1,509.2	558.2	588.9	1,093.1
Monto mediano (US\$)	1,212.1	606.1	303.0	800.0
% que recibió solo en dinero	100.0	23.4	59.4	74.7
Plazo promedio (meses)	7	7	5	6
% que firmo letra	64.2	58.4	23.8	50.8
% que firmo otro documento	38.3	70.1	63.6	51.4
% que presento aval	16.1	24.7	5.6	14.3
% que hipotecó algún bien	13.6	3.9	0.0	7.8
Tasa de interés (mensual)	4.8	5.1	9.4	6.2
% con crédito de CMAC Sullana	57.6	0.0	0.0	30.2
% con crédito de CMAC Piura	16.5	0.0	0.0	8.6

Fuente: Encuesta Perú Rural 2006. IEP – U. Wisconsin

Sin embargo, los que no trabajan con intermediarios formales no lo hacen por falta de acceso solamente. Trivelli et al (2006) encontraron que sólo el 27% tienen acceso y usa el crédito formal, un 11% adicional tiene acceso pero no lo usa porque el crédito le parece costoso, porque tiene otras fuentes de financiamiento, etc. (los llamados racionados por precio), el 24% tiene acceso (se considera sujeto de crédito formal) pero se voluntariamente optan por no pedir un crédito formal, ya sea por consideraciones de riesgo o por los elevados costos que le implicaría tener una transacción de este tipo (los llamados racionados por riesgo y/o costos de transacción), y un 38% no tiene acceso a fuentes formales. Es decir, la demanda potencial (aquellos con acceso, que encuentran con una oferta en el mercado formal) son más del 60%, sin embargo menos de la mitad de ellos hacen efectiva su demanda.

A.3. LOS CLIENTES AGROPECUARIOS EN HUANCAYO, JUNÍN

La provincia de Huancayo, ubicada en el valle del Mantaro, concentra gran parte del comercio de la mayoría de departamentos de la sierra central hacia Lima, y también de los bienes que se exportan de Lima hacia la sierra central. Según datos recogidos por Galarza y Alvarado (2004) del Censo Nacional Agropecuario de 1994, la provincia de Huancayo contaba con 37,021 unidades agropecuarias con un total de 52,890 hectáreas de tierras, es decir, con un promedio de 1.4 hectáreas por productor, y la gran mayoría (86 %) tenía tierras de menos de 3 has Otro dato interesante es que cada unidad agropecuaria posee en promedio 4.35 parcelas, y dado el tamaño promedio de tierra por agricultor, cada una de estas parcelas sería de un tamaño muy pequeño. Además gran parte de la producción está destinada al cultivo de papa y maíz, ambos con más del 70 % de la superficie sembrada.¹⁰⁰ Estas cifras reflejan una agricultura de muy pequeña escala, con alta fragmentación, y la alta concentración de la producción en dos cultivos de consumo humano directo.

¹⁰⁰ El valle del Mantaro es una de las zonas donde la producción de maíz y papa tienen buenos niveles de rentabilidad, no sólo por sus buenas condiciones climáticas sino por su cercanía al mercado de Lima.

La demanda de crédito en el Valle del Mantaro, Huancayo

En el marco de un estudio sobre finanzas rurales,¹⁰¹ se ha venido recogiendo información sobre el acceso y uso de crédito agropecuario en el Valle del Mantaro sobre la base de una muestra representativa de los productores que trabajan en el piso del Valle (la zona más productiva). Más de 300 hogares fueron visitados en el 2003 y en el 2004 para recoger información sobre su relación con los intermediarios financieros formales.

Los agricultores del Valle del Mantaro se encuentran en una posición económica ventajosa respecto al resto de habitantes de la sierra rural. En promedio los pobladores de la muestra registraron un nivel de gasto per cápita al año de US\$ 803 para el año 2003, y sólo un 30% de los encuestados se encuentra en situación de pobreza extrema. Los hogares mantienen sus actividades ligadas a las actividades agropecuarias, cuentan con extensiones de tierra pequeñas, 3.26 has en promedio, divididas en varias pequeñas parcelas, en su mayoría propias (el 67.8% tiene título de propiedad, el 15% alquila tierras de otros). Se dedican a cultivos de consumo humano directo (papa, maíz) y recientemente a algunos cultivos nuevos para la zona (alcachofa, papa capirot). Pero también, prácticamente todos los hogares de productores cuentan con alguna actividad generadora de ingresos fuera de la agricultura. En promedio, el 49% de los ingresos de los hogares provienen de fuente no agropecuaria. Los productores del Valle del Mantaro reconocen que es una zona privilegiada por sus buenas tierras y por su cercanía al mercado de Lima, pero también que es una zona con muchos microclimas y sujeta a gran cantidad de eventos naturales que afectan su producción (heladas, sequías, veranillos, etc.).

De los hogares encuestados, sólo el 22.5% tuvo un crédito de fuente formal en el 2004. Aquellos con deudas con intermediarios formales se endeudaron en promedio por \$1,738.3. El principal oferente formal para los encuestados fue la CMAC Huancayo (40.5% de las transacciones), seguido de la EDPYME Confianza. El 17.2% de los que no tuvieron crédito formal se endeudaron con alguna fuente no formal. Como se aprecia en el cuadro, las condiciones de los créditos formales son más convenientes que las de los no formales.

Cuadro 46: Valle del Mantaro - Transacciones 2004

	Total			
	Formal	Semi formal	Informal	Total
Monto promedio (US\$)	1,468.5	559.9	318.7	957.0
Monto mediano (US\$)	757.6	177.9	90.9	363.6
% que recibió solo en dinero	97.5	26.1	67.4	76.8
Plazo promedio (meses)	13	9	7	11
% que firmo letra	25.3	17.4	6.1	17.9
% que firmo otro documento	43.0	56.5	20.4	37.8
% que presento aval	44.3	26.1	2.0	27.8
% que hipotecó algún bien	16.5	0.0	0.0	8.6
Tasa de interés (mensual)	3.9	13.1	5.7	5.0
% con crédito de CMAC Huancayo	40.5	0.0	0.0	21.2

Fuente: Encuesta Perú Rural 2004. IEP – UC. Davis

¹⁰¹ “The Structure and Performance of Rural Financial Markets and the Welfare of the Rural Poor: A Comparative Study in Peru and Mexico”, dirigido por S. Boucher (UC Davis) y C. Trivelli (IEP), en el marco del proyecto BASIS CRSP.

Sin embargo, los que no trabajan con intermediarios formales no lo hacen por falta de acceso solamente. Trivelli et al (2006) encontraron que solo el 22.5% tienen acceso y usa el crédito formal, el 18.6% tiene acceso pero no lo usa porque el crédito le parece costoso, porque tiene otras fuentes de financiamiento, etc. (los llamados racionados por precio), el 24.4% tiene acceso (se considera sujeto de crédito formal) pero se voluntariamente optan por no pedir un crédito formal, ya sea por consideraciones de riesgo o por los elevados costos que le implicaría tener una transacción de este tipo (los llamados racionados por riesgo y/o costos de transacción), y un 34.5% no tiene acceso a fuentes formales. Es decir, la demanda potencial (aquellos con acceso, que encuentran una oferta en el mercado formal) son más del 65%, sin embargo solo un tercio, efectivamente usa esta fuente de fondos.

A.4. ESTUDIO DE CASO DE CMAC SULLANA, PERÚ

Cuadro 47: Evolución de Indicadores Financieros

	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Jun-06	IMF Perú
Datos de Balance							
Activos (US \$ miles)	27,305	37,410	52,606	80,448	100,821	110,212	57,171
Colocaciones Netas (US \$ miles)	18,084	24,621	34,793	56,029	69,584	77,398	44,329
Pasivos (US \$ miles)	22,841	31,433	44,609	68,781	85,606	92,775	48,772
Patrimonio (US \$ miles)	4,465	5,977	7,996	11,667	15,215	17,437	8,932
Calidad de Cartera							
Morosidad	6.3%	5.0%	4.8%	4.7%	5.1%	5.4%	5.2%
Cartera en Riesgo	9.2%	7.1%	6.6%	5.9%	7.1%	7.4%	7.3%
Cobertura sobre Cartera Atrasada	148.6%	177.4%	161.1%	156.9%	167.7%	148.0%	127.5%
Cobertura sobre Cartera en Riesgo	101.8%	123.4%	117.3%	126.6%	120.9%	108.0%	90.6%
Provisiones / Cartera Bruta Promedio	3.0%	2.5%	2.9%	3.4%	4.6%	3.2%	5.2%
Crecimiento y palanca financiera							
Cartera Neta	32.8%	38.0%	37.7%	52.1%	67.9%	6.1%	7.7%
Pasivo / Patrimonio	5.1	5.3	5.6	5.9	4.8	5.3	5.4
Eficiencia							
Gastos Operativos/Cartera Prom.	15.1%	16.2%	15.6%	12.9%	11.4%	11.5%	13.5%
Gastos Operativos/Ingresos Financ.	34.2%	36.8%	39.1%	34.0%	32.7%	35.6%	41.1%
Rentabilidad (indicadores anualizados)							
ROA (sobre activo promedio)	5.0%	6.1%	4.4%	4.1%	5.7%	4.7%	3.7%
ROE (sobre patrimonio promedio)	30.4%	37.5%	27.9%	34.5%	38.2%	30.2%	23.3%

Nota: La última columna "IMF Perú" es el promedio de las 42 IMF que operan en Perú, a junio del 2006.

Fuente: SBS / MixMarket

Cuadro 48: Evolución de cartera por productos (miles de US\$)

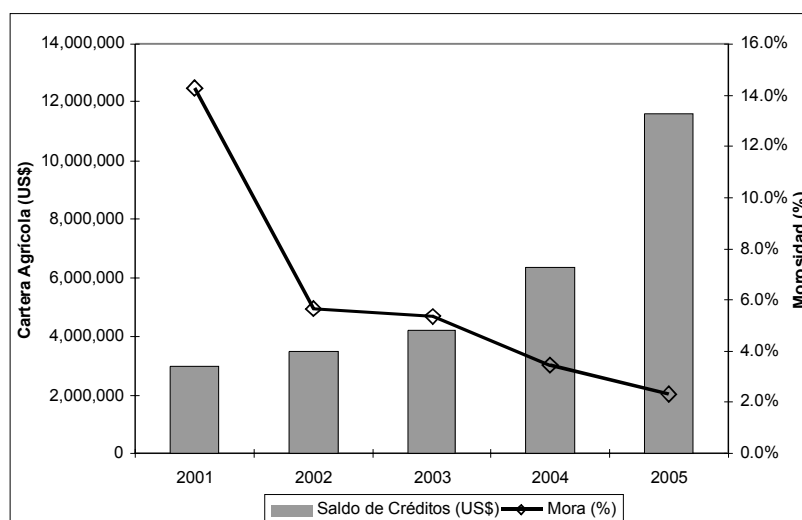
	2001	2002	2003	2004	2005	Jun-06
Agrícola	2,977	3,501	4,203	6,337	11,596	13,255
%	15%	13%	11%	10%	15%	16%
Mes Urbano	7,277	11,086	16,164	29,319	32,569	35,623
%	36%	41%	43%	48%	43%	42%
Comercial	1,587	1,817	2,845	3,995	7,644	8,875
%	8%	7%	8%	7%	10%	10%
Consumo	8,119	10,597	14,410	20,688	24,202	26,945
%	41%	39%	38%	34%	32%	32%
Hipotecario	0	0	105	197	274	512
%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Total	19,960	27,000	37,726	60,537	76,285	85,210
%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: CMAC Sullana, SBS

Cuadro 49: Evolución de indicadores de cartera agrícola

	2001	2002	2003	2004	2005	Jun-06
Participación en cartera total (%)	14.9%	13.0%	11.1%	10.5%	15.2%	15.6%
Saldo de Créditos (US \$)	2,976,876	3,500,689	4,202,608	6,336,788	11,596,252	13,254,620
Nº de Créditos	2,982	3,347	3,619	4,936	5,850	6,000
Crédito Promedio (US \$)	998	1,046	1,161	1,284	1,982	2,209
Mora (%)	14.3%	5.7%	5.3%	3.4%	2.3%	3.6%

Fuente: CMAC Sullana, SBS

Gráfico 22: Evolución de la cartera agrícola (saldos y morosidad)

Nota: La morosidad equivale a los créditos agrícolas con más de 30 días de atraso

Fuente: EDPYME CMAC Sullana

Cuadro 50: Diversificación de productos (diciembre 2005)

	Agrícola	Mes urbano	Comercial	Consumo	Hipotecario	Total
Saldo de Créditos (US \$)	11,596	32,569	7,644	24,202	274	76,285
Participación en cartera (%)	15.2%	42.7%	10.0%	31.7%	0.4%	100%
Nº de Créditos	5,850	21,506	198	30,711	36	58,301
Crédito Promedio (US \$)	1,982	1,514	38,606	788	7,601	1,308
Mora (%)	2.30%	8.91%	2.70%	2.22%	0.00%	5.13%

Fuente: CMAC Sullana

Cuadro 51: Información de clientes típicos a microempresas urbanas y rurales

	Crédito agropecuario		Crédito de microempresa (no agrícola)	
Monto promedio del crédito	S/. 7,000 (US\$ 2,040)	Moneda local	S/. 4,200 (US\$ 1,224)	Moneda local
% de créditos colocados en moneda local	89	%	80	%
Plazo promedio	8	meses	7	meses
Garantías exigidas	☒ Hipoteca ☐ Depósito ☒ Aval ☐ Solidaria ☒ Título de propiedad en custodia (sin hipotecar)		☒ Hipoteca ☒ Depósito ☒ Aval ☐ Solidaria ☐ Título de propiedad en custodia (sin hipotecar)	
Tasa de interés mensual (% mensual)	3.5	US\$	3.0	US\$
	2.35	Moneda local	2.35	Moneda local

Gráfico 23: Concentración de cartera de cultivos por agencia agrícola de CMAC Sullana

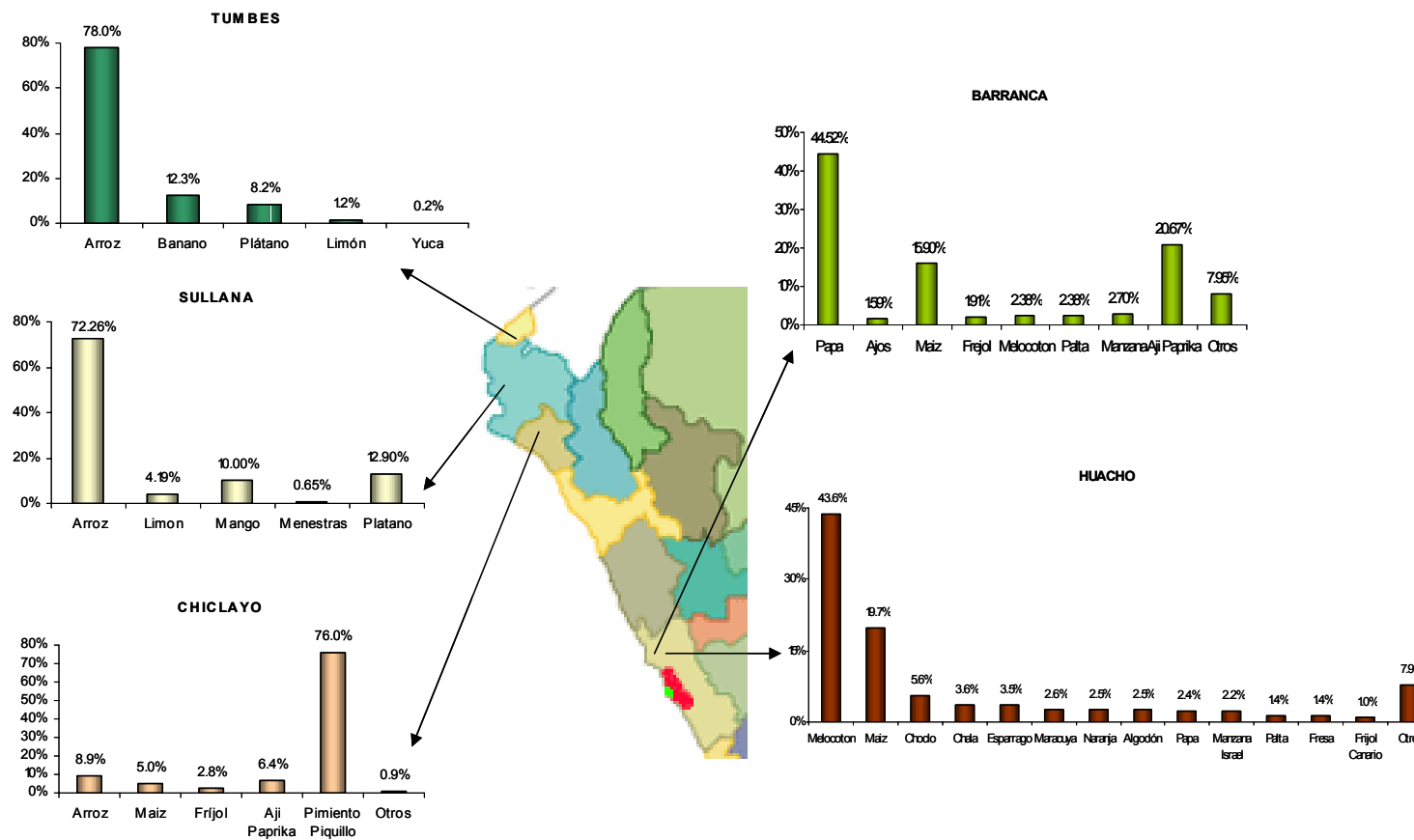
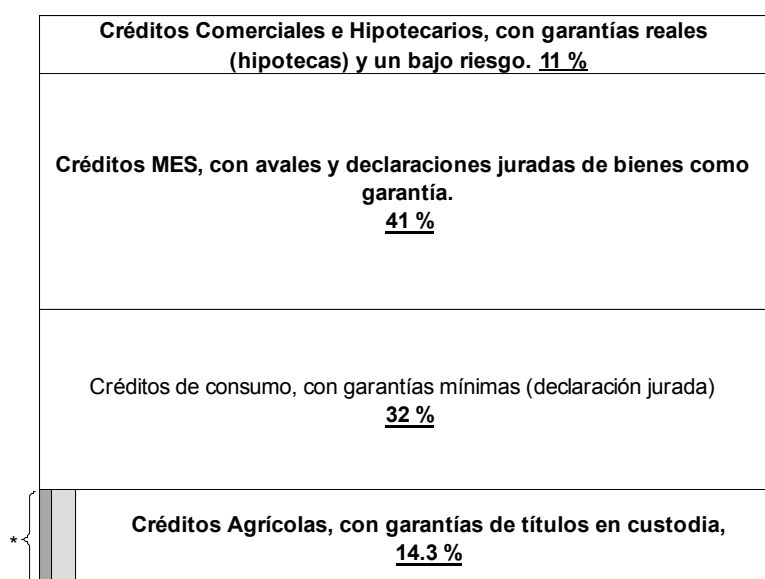


Gráfico 24: Estructura de Cartera de CMAC Sullana por tipo de garantía

*/ PFE de COFIDE, 100 % garantizados representa el 0.4 % de la cartera total
 DCA de USAID, 50 % de la cartera cubierta, es el 1.3 % de la cartera total
 Elaboración: propia

A.5. ESTUDIO DE CASO DE EDPYME CONFIANZA, PERÚ

Cuadro 52: Evolución de Indicadores Financieros

	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Jun-06	Prom. IMF
Datos de Balance							
Activos (US \$ miles)	3,813	6,150	11,530	16,992	28,645	36,340	57,171
Colocaciones Netas (US \$ miles)	2,530	4,196	7,602	12,946	21,037	24,167	44,329
Patrimonio (US \$ miles)	840	1,066	2,099	3,008	4,916	5,700	8,932
Calidad de Cartera							
Morosidad	4.2%	4.1%	3.4%	4.6%	3.5%	3.7%	5.2%
Cartera en Riesgo	5.3%	5.6%	4.1%	6.3%	4.0%	4.2%	7.3%
Cobertura sobre Cartera Atrasada	117.3%	115.2%	124.9%	124.0%	134.0%	120.7%	127.5%
Cobertura sobre Cartera en Riesgo	94.4%	84.6%	104.6%	90.2%	115.5%	104.7%	90.6%
Provisiones / Cartera Bruta Promedio	4.8%	3.5%	4.2%	6.6%	3.4%	1.7%	5.2%
Crecimiento y palanca financiera							
Cartera Neta	75.4%	68.8%	78.2%	63.3%	67.9%	10.1%	7.7%
Pasivo / Patrimonio	3.5	4.8	4.5	4.6	4.8	5.4	5.4
Eficiencia							
Gastos Operativos/Cartera Prom.	23.0%	20.0%	17.8%	16.6%	15.2%	16.0%	13.5%
Gastos Operativos/Ingresos Financ.	43.9%	45.8%	42.1%	45.3%	42.5%	45.8%	41.1%
Rentabilidad (indicadores anualizados)							
ROA (sobre activo promedio)	6.6%	2.9%	3.6%	0.8%	3.7%	3.5%	3.7%
ROE (sobre patrimonio promedio)	27.8%	15.0%	19.7%	4.4%	21.3%	21.1%	23.3%
Utilidad /Cartera Promedio	8.7%	4.5%	5.2%	1.5%	5.0%	4.7%	4.8%

Nota: La última columna "IMF" es el promedio de las 42 IMF que operan en Perú

Fuente: SBS / Mixmarket

Cuadro 53: Evolución de cartera por productos (miles de US\$)

	2000	2002	2004	2005	Jun-06
Agrícola	556	1,409	2,806	3,128	2,097
%	37%	32%	20%	14%	8%
Mes Urbano	768	2,433	8,140	13,385	16,812
%	52%	55%	59%	61%	66%
Comercial	0	52	98	1,220	1,039
%	0%	1%	1%	6%	4%
Consumo	162	181	1,193	2,631	3,291
%	11%	4%	9%	12%	13%
Hipotecario	0	331	1,495	1,698	2,049
%	0%	8%	11%	8%	8%
Total	1,487	4,407	13,732	22,063	25,288
%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: La reducción de la cartera en jun-06 se debe a la estacionalidad de la cartera por la cosecha.

Fuente: EDPYME Confianza, SBS

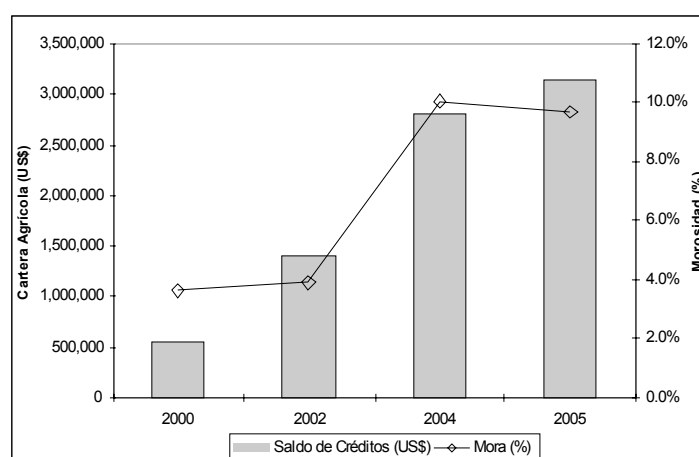
Cuadro 54: Evolución de Indicadores de Cartera Agrícola

	2000	2002	2004	2005 1/	Jun-06
Participación en cartera total (%)	37.4%	32.0%	20.4%	14.2%	8.3%
Saldo de Créditos (US \$)	556,216	1,409,198	2,806,094	3,128,282	2,096,825
Nº de Créditos	791	1,410	3,102	3,501	2,296
Crédito Promedio (US \$)	703	999	905	894	913
Mora (%)	3.62%	3.88%	10.05%	9.65%	11.72%

Nota: La reducción de la cartera en junio del 2006 se debe a la estacionalidad de la cartera por la época de cosecha.

1/ El crédito promedio sin los PFE de COFIDE se ve reducido de US\$ 894 a US\$ 612.

Fuente: EDPYME Confianza, SBS

Gráfico 25: Evolución de cartera agrícola (saldos y morosidad)

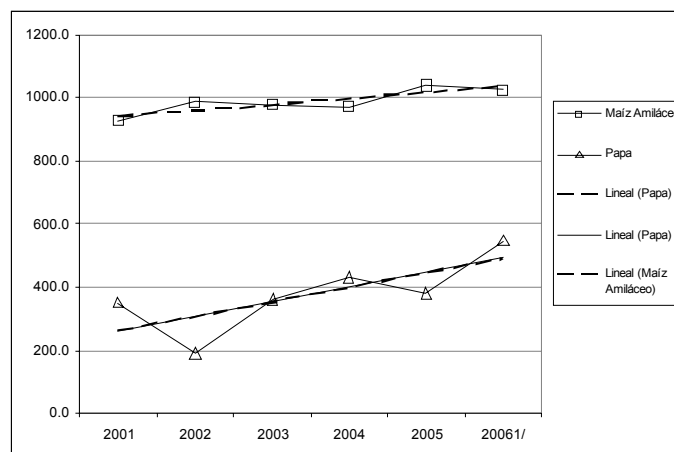
Nota: La morosidad equivale a los créditos agrícolas con más de 30 días de atraso

Fuente: EDPYME Confianza

Cuadro 55: Diversificación de productos (diciembre 2005)

	Agrícola	Mes urbano	Comercial	Consumo	Hipotecario	Total
Saldo de Créditos (US \$)	3,128,282	13,385,421	1,220,117	2,631,487	1,697,668	22,062,974
Participación en cartera (%)	14%	61%	6%	12%	8%	100%
Nº de Créditos	3,501	18,220	38	4,260	239	26,258
Crédito Promedio (US \$)	894	735	32,108	618	7,103	840
Mora (%)	9.65%	2.92%	0.93%	2.22%	0.00%	3.45%

Fuente: EDPYME Confianza

Gráfico 26: Evolución de precios en chacra en el 2003-2004

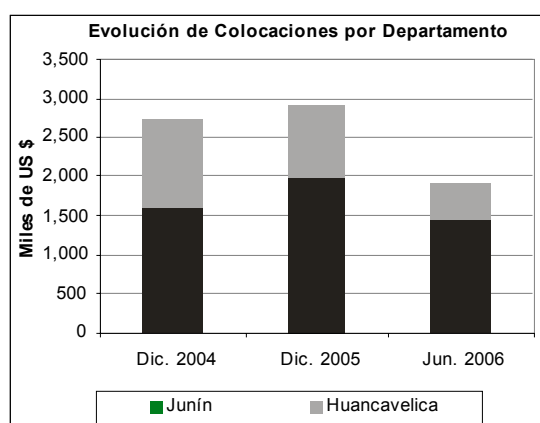
Fuente: Perú en Números 2005

Cuadro 56: Información de clientes típicos a microempresas urbanas y rurales

	Crédito agropecuario		Crédito microempresa de (no agrícola)	
Monto promedio del crédito	600	US\$	880	US\$
	3,300	Moneda local	2,900	Moneda local
% de créditos colocados en moneda local	70	%	65	%
Número de desembolsos	De 1 a 3 desembolsos (partidas)		1 desembolso	
Número de cuotas de pago	90 % de créditos es de 1 sólo pago		1 pago al mes	
Garantías exigidas	☒ Hipoteca ☐ Depósito ☒ Aval ☐ Solidaria ☒ Título de propiedad en custodia (sin hipotecar)		☒ Hipoteca ☐ Depósito ☒ Aval ☐ Solidaria ☐ Título de propiedad en custodia (sin hipotecar)	
Tasa de interés mensual	2.8 % - 3 %	US\$	2.45 % - 2.65 %	US\$
	3.6 % - 3.9 %	Moneda local	3.05 % - 3.15 %	Moneda local

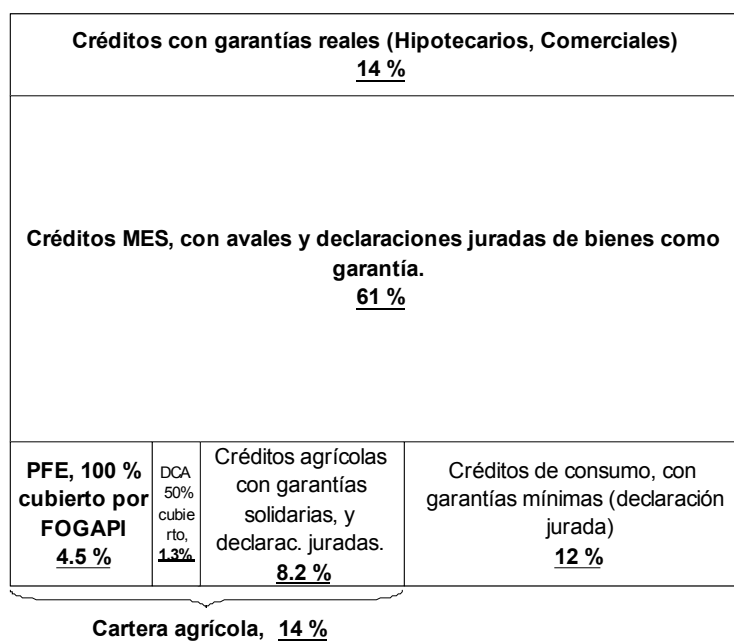
Fuente: EDPYME Confianza

Gráfico 27: Evolución de cartera agrícola por departamento



Fuente: EDPYME Confianza

Gráfico 28: Estructura de Cartera de EDPYME Confianza por tipo de garantía



A.6. ESTUDIO DE CASO DE BANRURAL S.A., GUATEMALA

Cuadro 57: Evolución de Indicadores Financieros

	Dic-01	Dic-02	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Jun-06
Datos de Balance						
Activos (US \$ miles)	505,698	620,636	694,395	1,019,541	1,368,027	1,599,989
Colocaciones Netas (US \$ miles)	176,293	167,200	204,457	429,897	673,876	802,346
Pasivos (US \$ miles)	482,490	592,466	658,218	969,427	1,286,666	1,502,030
Patrimonio (US \$ miles)	23,208	28,169	36,178	50,114	81,361	97,960
Calidad de Cartera						
Morosidad	1.6%	2.9%	2.3%	1.4%	0.9%	1.0%
Cobertura sobre Cartera Atrasada	64.8%	92.6%	56.4%	87.2%	251.3%	366.6%
Provisiones / Cartera Bruta Promedio	1.2%	2.7%	2.9%	1.1%	1.7%	
Crecimiento y palanca financiera						
Cartera Neta	29.7%	-6.0%	24.7%	103.0%	55.2%	21.0%
Pasivo / Patrimonio	20.8	21.0	18.2	19.3	15.8	15.3
Eficiencia						
Gastos Operativos/Cartera Prom.	18.0%	20.4%	21.0%	13.9%	11.4%	11.5%
Gastos Operativos/Ingresos Financ.	49.7%	49.3%	55.9%	49.9%	47.4%	51.4%
Rentabilidad (indicadores anualizados)						
Rendimiento de cartera	31.0%	35.7%	32.4%	24.6%	21.0%	39.0%
ROA (sobre activo promedio)	1.0%	0.9%	1.0%	1.7%	2.1%	2.9%
ROE (sobre patrimonio promedio)	18.8%	20.5%	21.2%	33.5%	38.7%	47.8%
Utilidad /Cartera Promedio	2.7%	3.0%	3.6%	4.5%	4.5%	5.6%

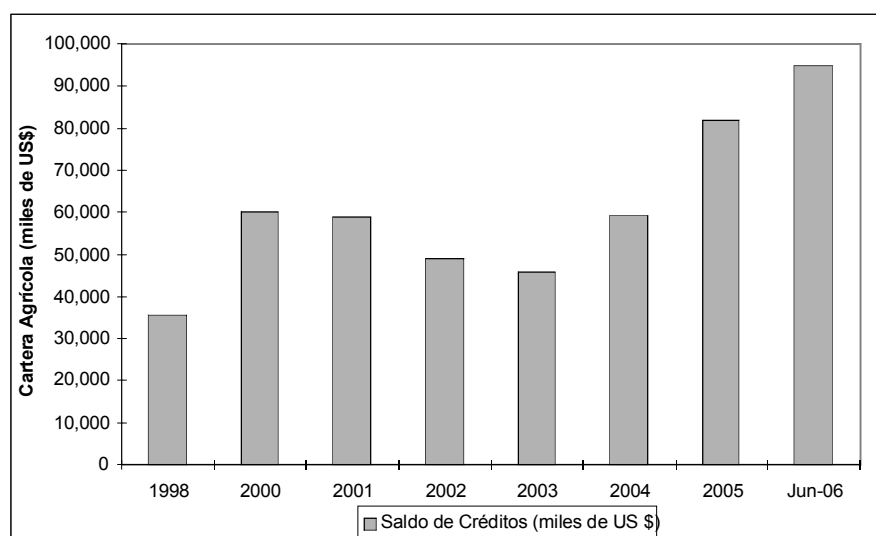
Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

Cuadro 58: Evolución de Indicadores de Cartera Agrícola

	1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Jun-06
Participación en cartera total (%)	49.3%	42.2%	33.1%	28.4%	22.1%	13.6%	11.9%	11.4%
Saldo de Créditos (miles de US \$)	35,467	59,893	59,033	48,879	45,678	59,202	81,787	94,768
Nº de Créditos								28,810
Crédito Promedio (US \$)								3,289
Mora (%)								1.0%

Fuente: BANRURAL S.A.

Gráfico 29: Evolución de Cartera Agrícola (Saldos)



Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala

A.7. ESTUDIO DE CASO DE FUNDEA, GUATEMALA

Cuadro 59: Evolución de indicadores financieros

	Dic-03	Dic-04	Dic-05	Sep-06
Datos de Balance				
Activos (US \$)	5,534,648	6,817,592	8,113,026	9,245,206
Colocaciones Netas (US \$)	4,149,959	5,196,566	6,191,385	7,556,246
Pasivos (US \$)	535,314	740,423	1,442,746	1,840,855
Patrimonio (US \$)	4,999,334	6,077,170	6,670,280	7,404,351
Calidad de Cartera				
Morosidad (%)	5.0%	2.8%	0.9%	0.6%
Cartera en Riesgo (%)				2.8%
Cobertura sobre Cartera Atrasada	118.1%	126.8%	260.1%	306.1%
Provisiones / Cartera Bruta Promedio	0.0%	0.0%	0.0%	
Crecimiento y palanca financiera				
Número de créditos			8,180	12,213
Crédito promedio (US \$)			776	631
Cartera Neta	0.0%	18.0%	15.5%	21.6%
Pasivo / Patrimonio	0.1	0.1	0.2	0.2
Patrimonio / Activo	90.3%	89.1%	82.2%	80.1%
Eficiencia				
Gastos Operativos/Cartera Prom.	8.4%	22.1%	23.5%	18.1%
Gastos Operativos/Ingresos Financ.	289.1%	72.7%	84.1%	61.4%
Rentabilidad (indicadores anualizados)				
Rendimiento de cartera	2.9%	30.4%	27.9%	39.4%
ROA (sobre activo promedio)	-5.8%	13.2%	7.1%	12.0%
ROE (sobre patrimonio promedio)	-6.5%	14.7%	8.3%	14.8%
Utilidad /Cartera Promedio	-3.7%	16.6%	9.0%	14.9%

Fuente: FUNDEA

Cuadro 60: Evolución de cartera por productos (miles de US\$)

	Agropec.	Microemp.	Vivienda	Grupos	Cajas	Total
Saldo de Créditos (miles US \$)	2,966	2,506	1,580	403	277	7,732
Participación en cartera (%)	38%	32%	20%	5%	4%	100%
N° de Créditos	4,275	2,978	1,353	1,771	1,836	12,213
Crédito Promedio (US \$)	694	842	1,168	227	151	633

Fuente: FUNDEA

Gráfico 30: Diversificación de productos (diciembre 2005)

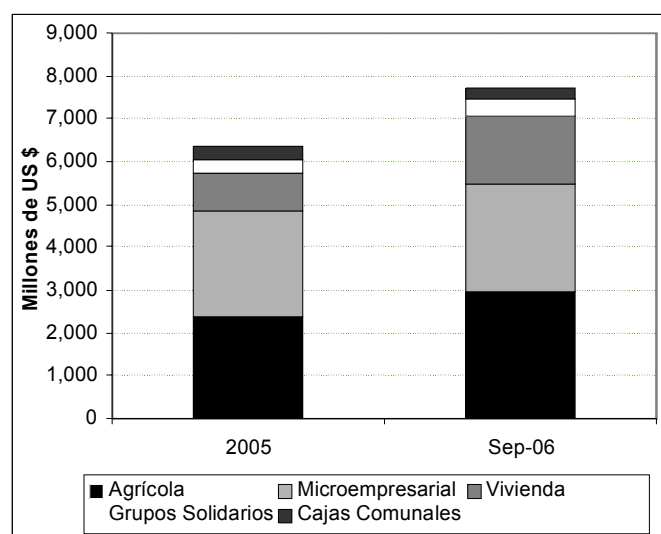


Gráfico 31: Estructura de Cartera por tipo de garantía

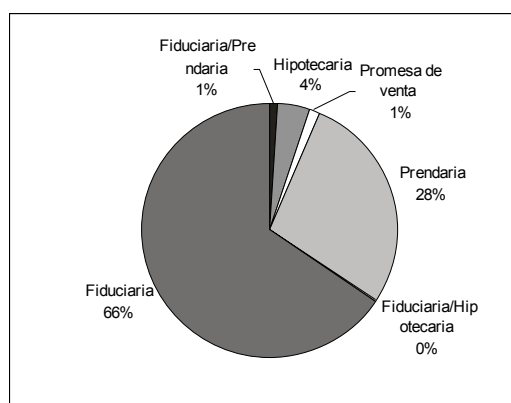
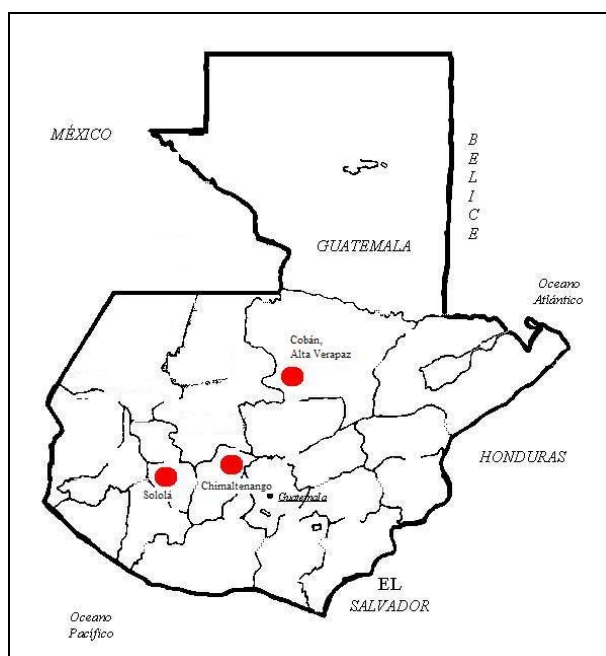


Gráfico 32: Diversificación de FUNDEA por zonas (mapa Guatemala)



V. Referencias

- AGUILAR, Giovanna
2004 *El Agrobanco y el mercado financiero en el Perú*. Documento de Trabajo 136. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- ALFARO, Luis Noel
2003 «De dependencia de subsidios a repartición de dividendos: Revirtiendo la tendencia en finanzas para el Desarrollo: El caso de BANRURAL S.A. en Guatemala». USAID.
- ALVARADO, Gina
2004 *ONG y crédito para mujeres de bajos ingresos*. Lima. IEP.
- ALVARADO, Javier; David GONZÁLES y Francisco GALARZA
2005 “Ahorro y remesas familiares: El caso de Huancayo”. En: *Debate Agrario* N° 38, Año 2005, pp19-51.
- ALVARADO, Javier; Felipe PORTOCARRERO; Carolina TRIVELLI; Efraín GONZALES DE OLARTE; Francisco GALARZA e Hildegardi VENERO
2001 *El financiamiento informal en el Perú: lecciones desde tres sectores*. Lima: IEP, COFIDE, CEPES.
- BANCO DE DESARROLLO RURAL S.A.
2004 *Memoria de Labores*.
- BANCO DE DESARROLLO RURAL S.A.
2005 *Memoria de Labores*.
- BOUCHER, Steve
2001 En: Fort, Angelica; Steve Boucher; Rafael A Cortez y Gustavo Riesco, *La pequeña agricultura piurana: evidencias sobre ingreso, crédito y asistencia técnica*. Lima : UP, CIUP, CIPCA.
- FITCH RATINGS
2006 «Bancos Guatemaltecos: resultados a junio del 2006 y perspectivas». Guatemala.
- GUIRKINGER, Catherine y Carolina TRIVELLI
2006 «Limitado financiamiento formal para la pequeña agricultura: ¿Solo un problema de falta de oferta?» en *Debate Agrario*. Edición N° 40-41. CEPES.
- KLEIN, Brigitte, Richard MEYER, Alfred HANNIG, Jill BURNET, Michael FIEBIG
1999 *Better practices in agricultural lending*. FAO-GTZ.
- NAVAJAS Y GONZÁLEZ-VEGA, Sergio (2000)
2000 *Innovative approaches to rural lending: Financiera Calpia in El Salvador*, Rural Finance Program, AEDE, Ohio State University.
- GALARZA, Francisco y Javier ALVARADO
2004 “Estudio del mercado microfinanciero de Huancayo”. En: *MERCADO Y GESTIÓN DEL MICROCRÉDITO EN EL PERÚ*. Lima: CIES, pp 371-462.
- GALARZA, Francisco y Javier ALVARADO
2001 *Financiamiento rural: lecciones para el Perú y Bolivia*. En: «Debate Agrario» N° 32, Año 2001, pp19- 51.
- MICROFINANZA RATING

- 2004 «Evaluación de Fundación Micros: Guatemala». Reporte de calificación de riesgo. Guatemala.
- PECK, Robert y Douglas PIERCE
2005 *Managing Risks and Designing Products for Agricultural Microfinance: Features of an Emerging Model*. Occasional Paper N° 11. CGAP.
- PORTOCARRERO MAISCH, Felipe; Alvaro TARAZONA y Glenn D. WESTLEY
2006 ¿Cómo deberían financiarse las instituciones de microfinanzas? Lima: IEP.
- PORTOCARRERO, Felipe y Guillermo BYRNE
2004 *Estructura de Mercado y competencia en el microcrédito en Perú*. En: Trivelli *et al.*, «Mercado y Gestión del Microcrédito en Perú». Lima: IEP, CIES.
- PORTOCARRERO M., Felipe y Alvaro TARAZONA
2004 *Determinantes de la rentabilidad en las cajas rurales de ahorro y crédito*. En: Trivelli *et al.*, «Mercado y gestión del microcrédito en el Perú». Lima: CIES.
- PORTOCARRERO MAISCH, Felipe; Carolina TRIVELLI y Javier ALVARADO
2002 «Microcredito en el Perú: quiénes piden, quiénes dan». Lima: CIES, IEP, Cepes, UP, CIUP.
- TRIVELLI, Carolina; Javier ALVARADO y Francisco GALARZA
1999 «Endeudamiento creciente, cambio institucional y contratos de crédito en el Perú». *Documento de trabajo* 107. Lima: CEPES-IEP.
- TRIVELLI, Carolina y Stephen BOUCHER
2005 *Vulnerabilidad y shocks climáticos: el costo de la sequía para los productores agropecuarios de Piura y el Valle del Mantaro*. IEP-UC Davis.
- TRIVELLI, Carolina; Javier ESCOBAL y Bruno REVESZ
2007 *La pequeña agricultura comercial: dinámica y retos en el Perú*. IEP-GRADE-CIPCA-CIES.
- TRIVELLI, Carolina y Hildegardi VENERO
1999 «Demanda de crédito rural: racionamiento y autorracionamiento». En: *Debate Agrario* N° 29/30, Año 1999, pp 49-79.
- TRIVELLI, Carolina y Johanna YANCARI
2006 «Vulnerabilidad en los pequeños agricultores comerciales». Mimeo. Lima: IEP.
- TRIVELLI, Carolina; Tatsuya SHIMIZU y Manuel GLAVE
2003 «Economic liberalization and evolution of rural agricultural sector in Peru». Tokio: IDE; IDE-JETRO.
- TRIVELLI, Carolina; Felipe PORTOCARRERO MAISCH; Guillermo BYRNE; Máximo TORERO; Erica FIELD; Giovanna AGUILAR; Gonzalo CAMARGO; Alvaro TARAZONA; Francisco GALARZA; Javier ALVARADO; Hildegardi VENERO y Johanna YANCARI
2004 *Mercado y gestión del microcrédito en el Perú*. Lima: CIES.
- TRIVELLI, Carolina; Rosa MORALES; Francisco GALARZA y Giovanna AGUILAR
2004 *La oferta financiera rural en el Perú*. Lima: IEP.
- TRIVELLI, Carolina; Michael CARTER; Francisco GALARZA; Alvaro TARAZONA y Johanna YANCARI
2006) «Can insurance unlock agricultural credit and promote economic growth?» *Basis Brief* N° 46. Basis CRSP.
- VILLALOBOS, Iris

- 2006 “Instituciones Públicas y el Desarrollo de los Mercados Financieros Rurales : lecciones desde las experiencias en curso en América Latina. Caso: Guatemala”. Borrador de Trabajo. IEP.
- VILLALOBOS, Iris, Arie SANDERS, y Marieke de RUIJTER DE WILDT
2003 *Microfinanzas en Centro América : los avances y desafíos*. Serie N° 139, CEPAL.
- WALTER, Reynold, y Edgar BÚCARO
2004 «La microempresa en Guatemala». Documento preparado para el Taller de Estrategias Conjuntas. REDIMIF.
- WENNER, Mark, Javier ALVARADO y Francisco GALARZA, editores
2003 *Promising Practices in Rural Finance: Experiences from Latin American and the Caribbean*. Centro Peruano de Estudios Sociales, IADB, Academia de Centro América.
- WENNER, Mark, Sergio NAVAJAS, Carolina TRIVELLI y Alvaro TARAZONA
2007 «Managing Credit Risk in Rural Financial Institutions in Latin America» Forthcomming. Washington IADB.

Impreso en los talleres gráficos de:
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
Psje. María Auxiliadora 156 - Breña
Telfs.: 332-3229 / 424-8104
Lima-Perú