

# Acceso a las finanzas para pequeños productores agropecuarios

Lecciones de las experiencias de instituciones microfinancieras en América Latina



En asociación con



**IFC**

Corporación  
Financiera Internacional  
GRUPO DEL BANCO MUNDIAL

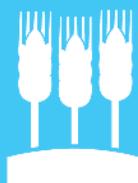
© International Finance Corporation 2014. All rights reserved.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material de esta publicación está sujeto a derechos de autor. La IFC alienta la difusión de su contenido con fines educativos. El contenido de esta publicación se puede usar libremente sin autorización previa, siempre y cuando su propiedad intelectual sea claramente atribuida a la IFC y el contenido no se utilice para fines comerciales. Los hallazgos, interpretaciones, opiniones y conclusiones expresadas en la presente publicación provienen de sus autores y no reflejan necesariamente las opiniones de los Directores Ejecutivos de la Corporación Financiera Internacional o del Banco Mundial, o de los gobiernos a los cuales ellos representan.

Créditos fotográficos: IFC/World Bank photo libraries, Banco ADOPEM, Bancamía, Financiera Confianza, Caja Huancayo, Martin Spahr, and Panos Varangis.

# Acceso a las finanzas para pequeños productores agropecuarios

Lecciones de las experiencias de instituciones microfinancieras en América Latina



En asociación con





# Índice



<b>Prefacio</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>v</b>
<b>Lista de abreviaturas</b> .....	<b>vii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>1</b>
<b>Antecedentes, objetivos y métodos</b> .....	<b>5</b>
Antecedentes .....	5
Objetivos del estudio .....	7
Metodología de investigación .....	7
Selección de los estudios de casos .....	9
<b>Prácticas actuales y lecciones</b> .....	<b>11</b>
Estructura institucional y gestión .....	13
Segmentación de la clientela, productos y servicios .....	15
Desempeño institucional .....	23
Entorno propicio y apoyo externo .....	26
<b>Conclusiones y próximos pasos</b> .....	<b>27</b>
Buenas prácticas y factores de éxito .....	27
Aumento del nivel de los préstamos a pequeños productores .....	29
Implicaciones para la participación de donantes .....	30
<b>Estudios de casos</b> .....	<b>33</b>
Caso 1: Banco ADOPEM, República Dominicana .....	35
Caso 2: Bancamía, Colombia .....	42
Caso 3: Financiera Confianza, Perú .....	47
Caso 4: Caja Huancayo, Perú .....	55
<b>Notas</b> .....	<b>61</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>65</b>
<b>Anexo: Lista de ejemplos del examen documental</b> .....	<b>69</b>

## Lista de Recuadros

Recuadro 1. La cartera oculta de préstamos al sector agropecuario: riesgos y pérdida de oportunidades de negocio.....	7
Recuadro 2. Principales formas de garantías mencionadas en el estudio .....	18
Recuadro 3. La roya del café en la región central: La estrategia de gestión proactiva del riesgo de Financiera Confianza.....	51

## Lista de Cuadros

Cuadro 1. Años de servicio a clientes microfinancieros, pequeños productores y clientes rurales por institución .....	9
Cuadro 2. Alcance de la cartera por institución.....	10
Cuadro 3. IMF de ALC y préstamos al sector agropecuario .....	12
Cuadro 4. IMF de India y préstamos al sector agropecuario .....	12
Cuadro 5. Sostenibilidad y eficiencia de las IMF .....	23
Cuadro 6: Cartera en riesgo más de 30 días .....	24
Cuadro 7. Carteras de préstamos de las IMF para el sector agropecuario .....	33
Cuadro 8. Desempeño institucional de las IMF .....	34
Cuadro 9. Composición de la cartera .....	36
Cuadro 10. Productos de crédito.....	37
Cuadro 11. Productos de ahorro y seguro.....	37
Cuadro 12. Composición de la cartera .....	42
Cuadro 13. Composición de la cartera .....	47
Cuadro 14. Cartera agropecuaria total por tamaño de préstamo.....	48
Cuadro 15. Productos de crédito.....	49
Cuadro 16. Productos de ahorro y seguro.....	49
Cuadro 17. Composición de la cartera .....	55
Cuadro 18. Cartera agropecuaria total por tamaño de préstamo.....	56
Cuadro 19. Productos de crédito.....	56
Cuadro 20. Productos de ahorro y seguro.....	57

# Prefacio



En la mayoría de los países de ingreso bajo, la agricultura sigue siendo la principal actividad económica y emplea a la mayoría de la población. A nivel mundial, la principal actividad de aproximadamente 450 millones de hogares es la agricultura. Los productores agropecuarios en los países en desarrollo, especialmente en los países de ingreso bajo, se enfrentan a una serie de barreras, como la baja productividad, el acceso limitado a los mercados para sus productos, la falta de productos y servicios adecuados de gestión del riesgo y el acceso limitado a financiamiento. A pesar de que la agricultura sigue siendo una actividad económica fundamental en África y emplea a alrededor del 55% de la población, solo aproximadamente el 1% de los préstamos bancarios se destinan al sector agropecuario. Es más, según los datos de Findex, solo el 4,7% de los adultos de áreas rurales en países en desarrollo de todo el mundo cuentan con un préstamo de una institución financiera formal y solo el 5,9% tienen una cuenta bancaria.

Aunque no es un medio para alcanzar un fin, el acceso a servicios financieros es esencial para proporcionar financiamiento para inversiones agropecuarias destinadas a mejorar la productividad y las prácticas posteriores a la cosecha, facilitar el flujo de efectivo de los hogares, mejorar el acceso a los mercados y promover una mejor gestión de los riesgos. El acceso a financiamiento también puede contribuir de manera importante a la adaptación al clima y fortalecer la capacidad de adaptación al cambio climático, lo que genera una seguridad alimentaria a más largo plazo. El acceso a una gama integral de servicios financieros es un reto significativo para los pequeños propietarios, que constituyen la gran mayoría de los productores agropecuarios en los países en desarrollo.

Los pequeños productores agropecuarios son un grupo bastante heterogéneo, con diferencias en la base de sus recursos y la elección de cultivos y ganado, las conexiones con el mercado, la importancia relativa del ingreso agropecuario y otros aspectos. Por consiguiente, es necesario que las soluciones respecto al acceso a financiamiento tengan más en cuenta las diversas características de las familias de pequeños productores y las condiciones y el contexto comercial en los que operan. Aunque la mayoría de los

estudios se han concentrado hasta ahora en los pequeños productores agropecuarios dentro de cadenas de valor atendidos principalmente por bancos o empresas dentro de la cadena de valor, se trata de una parte relativamente pequeña del mercado, y solo representa al 7% de los pequeños productores agropecuarios. Hasta la fecha, muy pocos estudios se han pronunciado sobre la manera en que los pequeños productores fuera de las cadenas de valor y los productores con menos orientación comercial acceden a cualquier tipo de servicios financieros, o el tipo de productos y servicios que requieren. Al mismo tiempo, se reconoce un vacío intermedio en el financiamiento de actividades agropecuarias, ya que, a la hora de determinar modelos de financiamiento para productores agropecuarios, se conoce muy poco más allá del segmento de productores comerciales y las cadenas de valor bien estructuradas.

Las instituciones financieras y otros proveedores de servicios financieros con presencia en áreas rurales podrían contribuir a resolver este enigma, y organizaciones como CGAP y IFC están contribuyendo de manera importante a este mercado cambiante. En este estudio de IFC se examinan ciertas instituciones microfinancieras de América Latina para entender mejor el entorno comercial en el que operan y los tipos de clientes a los que prestan servicios. En el informe se extraen lecciones aprendidas de su experiencia, que podrían aplicarse a otras instituciones microfinancieras que quieran prestar más atención al sector agropecuario y abordar el vacío de acceso a financiamiento al que se enfrentan los pequeños productores agropecuarios.

IFC adopta un enfoque de ecosistemas para el desarrollo agropecuario a través de inversiones holísticas y soluciones de asesoramiento tanto para instituciones financieras como para empresas agropecuarias. El financiamiento de actividades agropecuarias es una parte esencial de la prioridad estratégica de IFC de promover la agricultura en mercados emergentes, con el fin de lograr el doble objetivo del Grupo del Banco Mundial de reducir la pobreza y generar una prosperidad compartida. IFC está ejecutando activamente 23 proyectos de asesoramiento para financiamiento de actividades

agropecuarias y microfinanzas. Las lecciones aprendidas que se incluyen en este estudio constituyen una sólida contribución para orientar las iniciativas futuras en el marco de actividades generales de inclusión financiera de IFC y sus socios.

CGAP se ocupa de una serie amplia y en evolución de temas relacionados con la inclusión financiera, como la mejor manera de responder a las necesidades de financiamiento de familias de pequeños productores. Con el fin de contribuir a la base documental sobre hogares de pequeños productores, CGAP está llevando a cabo proyectos de registros financieros

en Pakistán, Tanzania y Mozambique, y tiene previsto realizar encuestas nacionales de hogares de pequeños productores para explorar sus actividades agropecuarias y no agropecuarias y su demanda de servicios financieros, y desarrollar colaboraciones con proveedores de servicios financieros y empresas de diseño centrado en las personas para crear productos adaptados específicamente a las necesidades de los hogares de pequeños productores. Estas y otras iniciativas relacionadas con el financiamiento de familias de pequeños propietarios son un complemento importante a la labor de IFC y las importantes investigaciones que se presentan en este estudio.



**Tilman D. Ehrbeck**  
Director del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre



**Peer Stein**  
Director de Prácticas Mundiales sobre Finanzas y Mercados

# Agradecimientos



Este informe es un producto del Grupo de Instituciones Financieras de Corporación Financiera Internacional (IFC) y representa un esfuerzo conjunto de sus programas sobre microfinanzas y financiamiento de actividades agropecuarias. El informe ha sido elaborado por un equipo liderado por Panos Varangis y Makanda Kioko y sus principales miembros Martin Spahr, Gaamaa Hishigsuren y Heather Miller. Un equipo de Chemonics International, integrado por Eve Hamilton, Lorna Grace y Roberto Munster, colaboró con IFC en el examen documental, la encuesta y el análisis de estudios de casos. Carlos Cuevas ejerció de asesor técnico principal y es coautor del informe final junto con el resto del equipo.

IFC quiere dar las gracias a las personas que respondieron al cuestionario y aportaron opiniones a través de las encuestas y las entrevistas. IFC está especialmente agradecido a las

siguientes personas y sus equipos respectivos por compartir sus experiencias mediante los estudios en profundidad de casos: Mercedes Canalda, Eva Carvajal y Lori Díaz, de ADOPEM; Margarita Correa Henao y Mabel Díaz Casallas, de Bancamía; Martín Santa María Fernández Stoll, de Financiera Confianza; y Ramiro Arana Pacheco, de Caja Huancayo. Agradecemos enormemente los esfuerzos de estas organizaciones por compartir sus experiencias para enriquecer este estudio.

Nuestro agradecimiento se extiende también a Katherine Scott, por el trabajo de edición, Juan Guillén, por la traducción al español, y Aichin Lim Jones, por sus servicios de diseño y producción. Esta publicación fue posible gracias al financiamiento del Gobierno de la región de Wallonia y el Gobierno de la región de Flandes, en Bélgica.



# Lista de abreviaturas



- CGAP** Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre
- DCA** Entidad de Crédito para el Desarrollo
- FAO** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
- FIDA** Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
- GIZ** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
- GPFI** Alianza Global para la Inclusión Financiera
- IFC** Corporación Financiera Internacional
- IMF** Institución microfinanciera
- LAC** América Latina y el Caribe
- ONG** Organización no gubernamental
- PDS** Punto de servicio
- PYME** Pequeña y mediana empresa
- SIG** Sistema de gestión de la información
- USAID** Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



# Resumen



De las tres cuartas partes de los pobres del mundo que viven en áreas rurales, el 80% dependen directamente o indirectamente de la producción agropecuaria como principal fuente de ingresos y empleo (IFC 2011). Estos pequeños productores también desempeñan un papel fundamental en el aumento de la oferta de alimentos, aún más importante que el de las grandes explotaciones agropecuarias en los países pobres. A pesar de su importancia socioeconómica, los pequeños productores suelen tener muy poco o ningún acceso al crédito formal, lo que limita su capacidad para invertir en las tecnologías y los insumos necesarios para aumentar y sostener sus rendimientos e ingresos, y reducir el hambre y la pobreza, tanto la de su familia como la del resto de la población.

Las instituciones financieras interesadas en atender este mercado se enfrentan a toda una serie de riesgos y desafíos asociados con la producción agropecuaria y los préstamos, como la estacionalidad y la irregularidad consiguiente de los flujos de efectivo, los mayores costos de transacción y los riesgos sistémicos, tales como las inundaciones, las sequías y las plagas y enfermedades de las plantas. Aunque estas dificultades son aplicables en términos generales a los préstamos a pequeños productores (de hecho a todos los préstamos al sector agropecuario), es más complicado atender a unos pequeños productores que a otros. En el caso de los pequeños productores en cadenas de valor bien estructuradas, en las que existe una sólida relación entre el productor agropecuario y el comprador, se pueden aprovechar estas relaciones para reducir los costos y los riesgos de los préstamos mediante la verificación compartida de la solvencia, el seguimiento y la recaudación y/o el uso de garantías alternativas, como los contratos de venta y las compras grupales. Las dificultades aumentan cuando se intenta ofrecer financiamiento a pequeños productores en cadenas de valor no estructuradas, especialmente en el caso de los cultivos básicos de bajo valor, cuyos productores no tienen relaciones sólidas con otros agentes de la cadena de valor. El desafío es aún mayor cuando se intenta ofrecer financiamiento a los agricultores de subsistencia o con mínima orientación a mercados locales.

Existe un amplio espectro de instituciones financieras involucradas en el financiamiento de la producción agropecuaria, lo que refleja aparentemente la segmentación de los productores al disminuir la importancia de los bancos como oferentes a medida que la escala de producción de los agricultores disminuye, y las cadenas de valor son menos estructuradas. Sin embargo, se desconoce en gran parte la importancia relativa de los distintos canales para diferentes segmentos. En concreto, las pruebas de la participación de instituciones microfinancieras (IMF) en el financiamiento de pequeños productores comerciales y semicomerciales siguen siendo anecdóticas y no especifican los factores que permiten la concesión de préstamos de IMF a estos segmentos, y los que limitan su alcance y eficacia.

Ante esta situación, la Corporación Financiera Internacional (IFC) realizó este estudio para determinar y divulgar las mejores prácticas de las IMF que han implementado con éxito operaciones crediticias para pequeños productores agropecuarios en América Latina y el Caribe (ALC), especialmente productores dentro de cadenas de valor no estructuradas y de subsistencia, con el fin de promover la replicación y la expansión de estrategias ampliables. A continuación se resumen las conclusiones de la investigación, junto con una lista de buenas prácticas a considerar por los nuevos participantes en el mercado, sugerencias para las IMF interesadas en ampliar las operaciones crediticias existentes y una serie de recomendaciones para la asistencia financiera.

## Buenas prácticas y factores de éxito para los nuevos participantes en el mercado

Las lecciones reflejadas en este estudio indican que la introducción de préstamos al sector agropecuario en una IMF requiere una cuidadosa planificación, preparación y adaptación de los sistemas y los recursos. Va claramente más allá de la simple introducción de otro producto: exige un compromiso de la alta gerencia, el establecimiento de metas

realistas de crecimiento y la disposición a ajustar las condiciones y las prácticas. Por otro lado, existen aparentemente incentivos para considerar el ingreso en el mercado agropecuario, ya que las IMF ya cuentan con clientes “agropecuarios” y préstamos relacionados con este sector entre su clientela rural, y hay indicios de posibles mejoras de la calidad y la rentabilidad de la cartera. Los factores necesarios para la introducción con éxito de préstamos al sector agropecuario en una IMF son los siguientes:

**Conocimiento del cliente.** Aunque esto es importante para cualquier operación crediticia, es especialmente esencial para que las IMF interesadas en ingresar en el mercado de los préstamos a pequeños productores entiendan las diferencias entre su clientela urbana y rural tradicional y los pequeños productores agropecuarios.

**Productos flexibles.** No existe un modelo único para los préstamos a pequeños productores. La titularidad de la tierra, el desembolso y las condiciones de pago tienen que poder adaptarse a los diversos perfiles de los pequeños productores prestatarios.

**Análisis del flujo de efectivo de la unidad de producción doméstica.** El análisis de la unidad de producción doméstica permite compatibilizar las condiciones de pago con el flujo de efectivo, y aporta una visión más precisa de la capacidad de pago y el verdadero riesgo del préstamo al pequeño productor.

**Estrategias de gestión del riesgo diversificado.** Los riesgos de los préstamos al sector agropecuario son variados y tienen que mitigarse de diversas maneras. Algunas de las herramientas que pueden usar las IMF para gestionar el riesgo son el seguimiento estrecho de los clientes sobre el terreno, la diversificación de la cartera, el análisis conservador del flujo de efectivo y los informes y las calificaciones de crédito. Además, según las conclusiones del estudio, las garantías de las IMF deben ser proporcionales al tamaño de los préstamos y otros factores de riesgo considerados por la IMF, como el historial de pagos del cliente, la diversificación de cosechas y las fuentes no agropecuarias de ingresos.

**Uso de agentes de crédito especializados.** En general, se considera fundamental la contratación de agentes de crédito con experiencia en el sector agropecuario. También puede ser necesario incorporar más personal especializado a tareas de fomento de la calidad de la cartera.

**Adaptación de la remuneración de los agentes de crédito para incentivar los préstamos a pequeños productores.** El establecimiento de metas distintas para las carteras agropecuaria y comercial, y/o la adaptación de las metas del sector agropecuario a las variaciones estacionales pueden contribuir a incentivar este tipo de préstamos.

**Automatización de la captación de datos y el análisis de la solvencia.** La prudencia en los préstamos al sector agropecuario requiere la recopilación y el análisis de una cantidad significativa de datos sobre el cliente, la producción y los precios. La automatización puede reducir los errores, aumentar la eficiencia y promover un crecimiento más rápido de la cartera, y aumentar también la objetividad de la evaluación.

**Adaptación de los materiales comerciales para que reflejen el mercado seleccionado.** La incorporación de imágenes de la clientela seleccionada puede ayudar a superar la desconfianza que tienen a menudo los pequeños productores con respecto a las instituciones financieras y su presunción de que estas instituciones no están interesadas en atenderlos.

**Respaldo de alto nivel.** Para que los préstamos a pequeños productores tengan éxito son necesarios productos, estrategias y sistemas distintos de los que se emplean para el microcrédito, que requieren a su vez diferentes maneras de pensar e inversiones en nuevas herramientas y sistemas. En definitiva, requiere un firme compromiso institucional y el respaldo de la más alta gerencia.

**Una sólida orientación hacia el servicio al cliente.** Gracias al procesamiento y el desembolso rápidos de los préstamos, la atención personal a los clientes y la adaptación de los productos, las condiciones y los servicios a las necesidades de los clientes, así como los servicios no financieros adicionales, las IMF pueden competir de manera eficaz con los créditos subsidiados de los bancos de desarrollo agropecuario y diferenciar las ofertas dentro de las propias instituciones.

## Aumento del nivel de los préstamos a pequeños productores

Aunque están relativamente poco expuestas a los clientes agropecuarios, el análisis muy detallado de las cuatro IMF incluidas en este estudio contribuyó en gran manera a entender los requisitos para expandir la cartera de pequeños productores agropecuarios. El ajuste de las condiciones de los productos, la mejora de los sistemas para registrar y analizar adecuadamente los préstamos al sector agropecuario y el análisis de alternativas para mejorar la rentabilidad de los clientes pequeños productores son algunas de las consideraciones más importantes.

**Consideración de la fijación de precios del dinero basada en el riesgo de los cultivos y los productos.** En algunos casos, esto puede generar tasas más bajas para ciertas combinaciones de clientes, cultivos, geografías o productos financieros. En otros casos, el aumento de la probabilidad de pérdidas puede conllevar tasas más altas.

**Introducir o expandir el cálculo de costos de productos.** Pocas IMF están analizando el costo de los préstamos a pequeños productores. La mejora del cálculo de costos podría aportar mejor información para las discusiones sobre el diseño de productos, las metodologías de préstamo y las estrategias de venta y gestión de riesgos, y generar innovaciones adicionales.

**Evaluación de oportunidades para la venta de paquetes de servicios.** Un enfoque en las necesidades financieras generales de los pequeños productores clientes podría ayudar a reducir su vulnerabilidad y contribuir al progreso económico de los clientes de ingresos bajos, a la vez que se mejora la rentabilidad a nivel de cada cliente.

**Exploración de oportunidades para introducir o expandir el financiamiento de la cadena de valor.** Se podría utilizar el financiamiento de la cadena de valor tanto para atender de manera más eficaz a los “productores intermedios olvidados” —pequeños productores comerciales en las cadenas de valor existentes— y a los grupos más grandes de pequeños productores agropecuarios.

**Exploración de canales de prestación de servicios con costos más bajos.** Las redes de agentes y cajeros automáticos, la banca móvil y las tarjetas de débito pueden contribuir a reducir los costos de los préstamos a clientes rurales y agropecuarios, además de facilitar el acceso de los clientes a servicios financieros.

**Posible introducción o expansión de la disponibilidad de financiamiento a largo plazo para adquisición de activos.** En respuesta a las necesidades de inversión de los pequeños productores, se recomienda a las IMF que consideren los plazos máximos y las metodologías de sus préstamos, y que aprovechen el financiamiento de la cadena de valor y otros mecanismos para reducir el riesgo del financiamiento a largo plazo.

## Implicaciones para la participación de donantes

En las conclusiones del estudio se subrayan áreas para la asistencia técnica y otras formas de apoyo de donantes que pueden contribuir a la eficacia de las IMF para atender a los pequeños productores. También se destacan los aspectos en los que conviene profundizar la investigación.

### Asistencia técnica y formación

1. Diseño e implementación de investigación de mercado (análisis de demanda y oferta) para ayudar a las IMF a entender los diferentes segmentos de pequeños productores y sus necesidades.
2. Diseño y puesta a prueba de productos para reducir los costos y los riesgos del ingreso y la innovación en un nuevo mercado.
3. Mejoras de los mecanismos para adaptar los sistemas de información de gestión (SIG) y los sistemas bancarios fundamentales y el uso de soluciones tecnológicas, como la automatización de la captación y el análisis de datos para incorporar sistemas específicos de evaluación de la solvencia, requisitos de seguimiento de la cartera y plazos de pago de préstamos.
4. Diseño de planes de incentivos para el personal, destinados a promover los préstamos al sector agropecuario.
5. Introducción de técnicas de cálculo de costos de productos que sirvan de base para el diseño de productos y programas, y estimulen el ingreso en este nuevo mercado.
6. Diseño y puesta a prueba de nuevos canales de prestación de servicios para reducir los costos y el riesgo de los préstamos.

7. Promoción de servicios no financieros, como programas de educación financiera y/o asistencia técnica para pequeños productores, como complemento a los servicios de crédito.

### Posibles ámbitos en los que conviene profundizar la investigación

En el Capítulo III se recomienda la investigación de cuestiones derivadas del estudio. Consisten en la viabilidad de los préstamos a largo plazo para pequeños productores, el examen del financiamiento de la cadena de valor, los canales alternativos de prestación de servicios y el papel de los planes de garantías de los gobiernos y los donantes.





# Antecedentes, objetivos y métodos



El desarrollo agropecuario es fundamental para el objetivo de desarrollo del milenio de reducción de la pobreza y el hambre. Dada la cifra estimada de 850 millones de personas desnutridas en todo el mundo y el crecimiento de la población mundial, se espera que siga aumentando la demanda de alimentos. Al mismo tiempo, las escaladas de los precios de los alimentos en los últimos años han intensificado las preocupaciones mundiales acerca de los niveles actuales de producción agropecuaria (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) 2013). Estas tendencias han producido un enfoque en la seguridad alimentaria y el desarrollo agropecuario, y en la contribución de las instituciones financieras al aumento del acceso a las finanzas de los productores agropecuarios.

Se estima que 500 millones de pequeños productores agropecuarios explotan hasta dos hectáreas de tierra, y que entre 2000 a 2500 millones de personas viven en estos hogares de pequeños productores en todo el mundo (Hazell, 2011, y Christen y Anderson, 2013). Estas explotaciones alimentan a un gran número de pobres del mundo rural. Según IFC (2011), de las tres cuartas partes de los pobres del mundo que viven en áreas rurales, el 80% dependen directamente o indirectamente de la agricultura como principal fuente de ingresos y empleo. Estos pequeños productores también contribuyen al aumento de la oferta de alimentos, aún más que las grandes explotaciones en los países pobres<sup>1</sup>, y cada vez suministran más insumos para los productos de grandes conglomerados y empresas (Carroll y otros, 2012). A pesar de su importancia socioeconómica, los pequeños productores suelen tener muy poco o ningún acceso al crédito formal, lo que limita su capacidad para invertir en las tecnologías y los insumos necesarios para aumentar sus rendimientos e ingresos, y reducir el hambre y la pobreza, tanto la de su familia como la del resto de la población.

## Antecedentes

**Financiamiento de actividades agropecuarias: demanda y oferta.** No existen cifras precisas sobre la demanda de financiamiento de actividades agropecuarias. Según una estimación muy aproximada de Dalberg Development Advisors (2012), la demanda de servicios financieros podría alcanzar los \$450 000 millones (\$225 000 millones de financiamiento a corto plazo y \$225 000 millones de financiamiento a largo plazo). Es igualmente difícil cuantificar el porcentaje de pequeños productores con acceso a las finanzas. Según las estimaciones, incluso las estrategias prometedoras de expansión de los préstamos, como el financiamiento de la cadena de valor, están alcanzando a menos del 10% de los pequeños productores —aquellos en cadenas de valor bien establecidas y dedicados a cultivos con alto valor monetario (Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP) 2013).

Las dificultades para aumentar el acceso a financiamiento son numerosas y están bien documentadas. Las instituciones financieras interesadas en atender este mercado se enfrentan a una serie de riesgos y dificultades asociadas con la producción agropecuaria y los préstamos, como la estacionalidad y la irregularidad consiguiente de los flujos de efectivo, los mayores costos de transacción y los riesgos sistémicos, tales como las inundaciones, las sequías y las plagas y enfermedades de las plantas. Aunque estas dificultades pueden aplicarse en términos generales a los préstamos para actividades agropecuarias, afectan especialmente a los préstamos a pequeños productores, debido a los costos relativamente mayores de transacción y la capacidad limitada de estos productores para mitigar los riesgos.

**Investigación de IFC sobre el financiamiento de actividades agropecuarias.** Ante esta situación, IFC lleva varios años participando en actividades de aprendizaje a través de diversas alianzas con el fin de entender los desafíos para el financiamiento de actividades agropecuarias. Esta labor ha producido un mejor

entendimiento de los distintos segmentos del mercado del financiamiento de actividades agropecuarias y de las contribuciones (reales y posibles) de los diferentes tipos de instituciones financieras para abordar estas cuestiones.

**Segmentación del mercado.** Se ha desarrollado un marco completo de segmentación para IFC y la Alianza Global para la Inclusión Financiera (GPFI) del G-20 —“Modelos innovadores de financiamiento de pequeñas y medianas empresas (pymes) agropecuarias”— sobre la base del tamaño de las tierras, el uso de mano de obra, la tecnología y otros criterios, para delimitar los segmentos de productores agropecuarios (IFC, 2012). Una importante contribución de este trabajo fue el análisis de la diversidad del segmento de pequeños productores, que se categorizó a su vez en tres niveles: pequeños productores comerciales, semicomerciales y de subsistencia<sup>2</sup>. Los pequeños productores comerciales se definieron como los que venden generalmente cosechas con mayor valor y operan en cadenas de valor bien estructuradas, con relaciones sólidas y bien establecidas con compradores y proveedores de insumos. Los pequeños productores semicomerciales son los que producen generalmente cultivos básicos y venden los excedentes en los mercados locales, mientras que los productores de subsistencia son los que solo cultivan para el consumo en el hogar<sup>3</sup>. Se estima que el conjunto de los productores comerciales y semicomerciales abarca a unos 460 millones de productores agropecuarios (160 millones y 300 millones, respectivamente) que sostienen a 2300 millones de personas. Los productores de subsistencia son alrededor de 40 millones y sostienen a 200 millones de personas<sup>4</sup> (Christen y Anderson, 2011).

Una de las principales distinciones entre pequeños productores comerciales y semicomerciales es la relación entre los productores y los compradores. Cuando existe una sólida relación entre el productor agropecuario y el comprador, se pueden aprovechar estas relaciones para reducir los costos y los riesgos de los préstamos, mediante la verificación

compartida de la solvencia, el seguimiento y la recaudación y/o el uso de garantías alternativas, como los contratos de venta. Las dificultades aumentan cuando se intenta ofrecer financiamiento a pequeños productores semicomerciales en cadenas de valor no estructuradas, especialmente en el caso de los cultivos básicos de bajo valor, cuyos productores no tienen relaciones sólidas con otros agentes de la cadena de valor, y la venta es más bien oportunista en lugar de basada en relaciones a largo plazo con compradores. Esto reduce considerablemente las oportunidades para compartir riesgos y usar garantías alternativas, y aumenta la exposición a los riesgos del mercado. Las dificultades se agravan cuando se intenta ofrecer financiamiento a productores de subsistencia que no tienen precisamente excedentes comerciables, pero que pueden tener ingresos de otras fuentes.

**Las IMF en el financiamiento de actividades agropecuarias.**

Existe un amplio espectro de instituciones financieras involucradas en el financiamiento de la producción agropecuaria, lo que refleja aparentemente la segmentación de los productores al disminuir la importancia de los bancos, la proporción de clientes del sector agropecuario y la definición de las cadenas de valor. Se considera que los proveedores y los compradores de insumos cobran más importancia como canales de financiamiento para pequeños productores comerciales y semicomerciales, junto con las cooperativas y las IMF (IFC, 2012). Sin embargo, se desconoce en gran parte la importancia relativa de los distintos canales para diferentes segmentos. En concreto, la evidencia del rol de las IMF en el financiamiento de pequeños productores comerciales y semicomerciales sigue siendo anecdótica y no especifica los factores que permiten la concesión de préstamos de IMF a estos segmentos, y los que limitan su alcance y eficacia. Al mismo tiempo, las IMF que no distinguen los clientes y las actividades agropecuarias pueden poner en riesgo su cartera y perder oportunidades de negocio, como se explica en el Recuadro 1.



## Recuadro 1. La cartera oculta de préstamos al sector agropecuario: riesgos y pérdida de oportunidades de negocio

Hace al menos diez años que comenzó la expansión de las IMF en Perú a los municipios rurales de tamaño medio. La mayoría de las instituciones no han adaptado su metodología de crédito y ofrecen en cambio préstamos a sectores tradicionales y bien conocidos en áreas urbanas: comercio, servicios y algunas pequeñas fábricas. No se eligen normalmente las actividades agrícolas o ganaderas. Sin embargo, la realidad es que los microempresarios de áreas rurales tienen negocios diversificados con distintas fuentes de ingresos y perfiles de riesgo y necesidades de financiamiento bastante complejas.

Dado que el dinero es fungible, los clientes solicitan préstamos mediante la presentación de una actividad elegible —por ejemplo, una pequeña tienda de alimentación o una empresa de servicios de transporte— y también usan los fondos para financiar sus actividades agropecuarias, que el especialista en préstamos no examina. Este tiene dos consecuencias distintas que deben tenerse en cuenta. Primero, existe un riesgo oculto, ya que un problema en la actividad agropecuaria del cliente afectará a su capacidad general de pago. Segundo, dado que el especialista en préstamos solo considera las actividades elegibles, no se registra el perfil del cliente (ni por consiguiente sus posibles necesidades) y no se puede evaluar ni usar para la venta de paquetes de servicios ni ninguna campaña comercial específica. Es importante que las IMF presten atención a este problema fundamental y tomen conciencia de los riesgos ocultos y la pérdida de oportunidades de negocio dentro de sus carteras de préstamos. De acuerdo con las entrevistas con especialistas en préstamos, entre el 30% y el 50% de la cartera de préstamos se ve afectada por este fenómeno en algunas sucursales.

Fuente: IFC, Smart Lessons: “Avoiding Altitude Sickness in the Andes of Peru: Implementing a Rural Agricultural Microcredit Product in Urban-Focused Microfinance Institutions”, M. Spahr, A. Tarazona y F. Portocarrero, mayo de 2013.

## Objetivos del estudio

El objetivo del estudio de IFC es identificar y divulgar las lecciones derivadas del trabajo de las IMF que han implementado operaciones para pequeños productores agropecuarios en ALC, con el fin de promover la replicación y la expansión de estrategias que se puedan ampliar. Se eligió a la región de ALC para este estudio por su historial de innovación y liderazgo en la industria microfinanciera, la madurez de esta industria en muchos países de ALC y el número de ejemplos de IMF que se han expandido más allá de los mercados urbanos para atender a más clientes rurales, en comparación con otras regiones. Mediante esta investigación, IFC pretende entender las motivaciones de las IMF que se aventuran en el financiamiento de actividades agropecuarias, y cómo han estructurado e implementado los productos que ofrecen, con especial atención a los programas y los productos de financiamiento de actividades agropecuarias diseñados para pequeños productores en cadenas de valor no estructuradas<sup>5</sup> y productores no comerciales (de subsistencia).

## Metodología de investigación

El equipo de Acceso a las Finanzas de IFC colaboró con Chemonics International para llevar a cabo este estudio utilizando tres métodos de investigación consecutivos: 1) investigación documental (también denominada examen documental); 2) una encuesta de IMF en ALC y 3) estudios en profundidad de casos que incluyeron visitas sobre el terreno a cuatro IMF —una en Colombia, una en la República Dominicana y dos en Perú. La investigación documental

ofrece un contexto global, sirve de base para el diseño de la encuesta para IMF de ALC y aporta insumos para definir hipótesis para los cuatro estudios en profundidad de casos. La encuesta (realizada por correo y por teléfono) reúne una primera aproximación a los modelos y las prácticas operacionales de las IMF de ALC, y contribuye a seguir definiendo los instrumentos de investigación (guías para entrevistas, hojas de recopilación de datos) para los estudios en profundidad de casos. A partir de ahora nos referimos a ellos como los “estudios de casos”.

La investigación documental conllevó el examen de la documentación existente sobre la provisión de servicios financieros a pequeños productores agropecuarios en todo el mundo, lo que incluyó informes generales de revisión y exámenes de 40 estudios de innovaciones y productos específicos (en el Anexo 1 se incluye una lista), con el fin de determinar qué se sabe sobre la prestación de servicios a este mercado y qué datos no se conocen. A continuación se resumen los datos desconocidos:

- **Segmentación de pequeños productores y cultivos financiados.** La mayoría de la documentación se centra en los pequeños productores comerciales, y presta mucha menos atención a los pequeños productores semicomerciales y casi no se cubren los productores de subsistencia. De manera similar, hay poca información sobre las razones por las que se selecciona ciertos tipos de cultivos en lugar de otros y qué hace que estas cadenas de valor, y/o los pequeños productores que las generan, sean significativamente diferentes de otros.



- **Productos y servicios.** El diseño de productos es el área con más información, ya que se describen numerosos modelos. No obstante, en muy pocos casos o ningún caso se documentan las distinciones entre productos para pequeños productores comerciales y semicomerciales. Los productos no crediticios y los servicios no financieros no se cubren de manera tan exhaustiva como los productos crediticios.
- **Estrategias de concesión de préstamos.** Incluso cuando la documentación sobre casos incluye productores tanto comerciales como semicomerciales, se ofrece muy poca o ninguna información sobre las diferencias entre las estrategias para los dos mercados.
- **Canales de prestación de servicios.** Existe una considerable falta de información acerca de los canales de prestación de servicios. El uso de teléfonos móviles y otras tecnologías no está ampliamente documentado, lo que podría deberse a la antigüedad de los estudios de casos y el aumento más reciente del uso de estas tecnologías por las IMF.
- **Rentabilidad, sostenibilidad y posibilidad de expansión.** Se dispone de muy pocos datos cuantitativos sobre la rentabilidad de los préstamos a pequeños productores. De manera similar, en pocos casos se documentan los productos que han llegado a expandirse, y la mayoría de los estudios de casos disponibles se centran en las fases relativamente iniciales de la implementación de los productos.
- **Motivación.** Aunque no siempre se documentan de manera exhaustiva, los factores que motivan los préstamos a estos segmentos del mercado se enmarcan en dos categorías: organizaciones cuyo objetivo es atender específicamente al sector rural y/o agropecuario, y las que ingresan en el mercado del financiamiento de actividades agropecuarias debido a la saturación de los mercados urbanos y periurbanos y/o como estrategia para reducir el riesgo mediante la diversificación de su cartera.
- **Factores internos de éxito.** Los factores internos de éxito están relacionados con la capacidad de diversificar las carteras entre segmentos de clientes, áreas geográficas, cultivos y sectores. El reclutamiento de personal con formación en temas agropecuarios parece estar correlacionado con el éxito de los préstamos, pero esta práctica no se registra de manera amplia. En general, la documentación no se ocupa de manera exhaustiva de las políticas internas de crédito.
- **Factores externos de éxito.** También es necesario seguir analizando las fuentes externas de financiamiento o la asistencia técnica y el entorno propicio, con el fin de entender mejor las circunstancias necesarias para la réplica y la expansión.

## Selección de los estudios de casos

Tras la investigación documental, se creó una encuesta específica para entender mejor las razones y la manera en que un grupo seleccionado de IMF de ALC está atendiendo a pequeños productores clientes rurales<sup>6</sup>. La encuesta, que incluyó una serie de preguntas sobre los modelos operacionales empleados por las IMF para atender a pequeños productores, se envió a 19 IMF de ALC, incluyendo bancos (microfinancieros), organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones financieras no bancarias. Se eligió a 19 IMF porque operan en áreas rurales e IFC contaba previamente con información acerca de sus actividades y su interés en el sector agropecuario<sup>7</sup>. En total, ocho IMF respondieron a la encuesta. Cabe señalar que usamos el término “IMF” en este estudio para referirnos a las instituciones financieras que podrían tener diversas condiciones jurídicas, desde bancos autorizados, como el Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, a ONG autorizadas para prestar servicios financieros, como la oficina del Women’s World Banking (WWB) en Popayán. Entre estos dos extremos hay bancos municipales de ahorro y crédito con una carta de constitución diferente a los bancos comerciales, como la Caja Huancayo, y empresas financieras, como Financiera Confianza, que es técnicamente una institución financiera no bancaria.

La muestra incluye tres bancos (ADOPEM, Bancamía y Los Andes ProCredit), cuatro instituciones financieras no bancarias (Caja Huancayo, CMAC Sullana, Financiera Confianza y Eco Futuro) y una ONG (WWB Popayán). Todas menos una (la ONG) son instituciones tomadoras de depósitos. Como se puede observar en el Cuadro 1, los ocho encuestados reflejan diversos niveles de experiencia con préstamos a pequeños productores agropecuarios (de 1 a 25 años). También varía significativamente el tamaño de sus carteras de préstamos a pequeños productores en comparación con sus carteras globales, del 2% al 19%, al



igual que sucede con el número de pequeños productores agropecuarios a los que prestan servicios, que iban de 2195 a 46 244, a 31 de marzo de 2013. Sin embargo, al analizar los datos de la encuesta, es importante entender que las instituciones seleccionadas no son una muestra representativa de las IMF en ALC, aunque tampoco se eligieron de manera aleatoria, ya que el criterio de selección del conjunto original de 19 IMF fue su mayor enfoque en el sector agropecuario y rural.

De las ocho IMF que respondieron se seleccionaron a cuatro para estudios en profundidad de caso sobre el terreno: ADOPEM (República Dominicana), Financiera Confianza y Caja Huancayo (Perú), y Bancamía (Colombia). De nuevo, la selección no fue aleatoria. Se eligió a ADOPEM, Financiera

**Cuadro 1. Años de servicio a clientes microfinancieros, pequeños productores y clientes rurales por institución (31 de marzo de 2013)**

	Clientes microfinancieros <sup>8</sup>	Pequeños productores comerciales	Pequeños productores semicomerciales	Productores de subsistencia	Clientes rurales (otros)
ADOPEM	30	10	10	No atendidos	13
Bancamía	5	No atendidos	2	No atendidos	4
Los Andes ProCredit	18	1	1	No atendidos	No atendidos
Caja Huancayo	25	12,5	12,5	No atendidos	25
CMAC Sullana	26	20	20	No atendidos	20
Financiera Confianza	20	20	14	20	20
Eco Futuro <sup>9</sup>	14	5	5	5	Sin respuesta
WWB Popayán	28	25	25	No atendidos	25

Fuente: Encuesta del estudio, 2013.

Confianza y Caja Huancayo porque en sus respuestas a la encuesta indicaron que 1) procuran segmentar y atender a clientes agropecuarios; 2) cuentan con productos, estrategias, organizaciones y sistemas específicos adaptados para el

financiamiento de actividades agropecuarias y 3) aceptaron nuestra visita. Bancamía se seleccionó además porque prestaba aparentemente servicios a pequeños productores semicomerciales con una estrategia microfinanciera adaptada.

**Cuadro 2. Alcance de la cartera por institución (30 de septiembre de 2013)**

Institución	Cartera de pequeños productores agropecuarios (porcentaje de la cartera total)	Clientes pequeños productores agropecuarios (porcentaje de la clientela total)
ADOPEM	2,7%	2,1%
Bancamía*	13,4%	14,2%
Caja Huancayo	3,9%	3,5%
Financiera Confianza	10,6%	10,7%

\*Los datos son del 31 de marzo de 2013.

Fuente: Encuesta del estudio de IFC sobre la participación de las IMF de ALC en el sector agropecuario, julio de 2013.

# Prácticas actuales y lecciones



**E**n esta sección se describen y analizan las prácticas actuales de las cuatro IMF de los estudios de casos. Cuando es posible, estas prácticas se comparan con las tendencias regionales y mundiales deducidas en la encuesta específica y el examen documental. Se destacan las lecciones aprendidas y los factores de éxito.

Como preámbulo y aprovechando el trabajo reciente preliminar de investigación en India, parece interesante extraer una comparación entre las características seleccionadas de las IMF latinoamericanas que respondieron a la encuesta específica y las características identificadas en India mediante una encuesta bastante similar<sup>10</sup>. Se debe tener en cuenta que, aunque las IMF de India son habitualmente IMF “convencionales”, las que respondieron a la encuesta en ALC (ocho de las 19 que recibieron la encuesta) decidieron por sí mismas participar en un ejercicio del que ya se sabía que estaba enfocado en los préstamos al sector agropecuario<sup>11</sup>. En los Cuadros 3 (ALC) y 4 (India) se resume esta comparación.

Partiendo de los dos cuadros, se podría argumentar que el panorama de India se aproxima más a lo que se observaría en una encuesta integral de las IMF, quizá con una ligera tendencia a la inexistencia de una línea de negocios para el sector agropecuario. Por otro lado, en el caso de las IMF de ALC se observa una predisposición a atender a pequeños productores agropecuarios. Por ejemplo, varias de ellas cuentan con productos de crédito específicos para productores agropecuarios. Sin embargo, no participan intensamente en el sector agropecuario, dado que solo una de las IMF de ALC tenía una exposición cercana al 20% en este sector y todas las demás menos del 13%. Además, como se demostrará y analizará más adelante, tanto los préstamos de terceras partes (es decir, a través de compradores y proveedores de insumos) y el financiamiento de la cadena de valor son áreas relativamente nuevas para las IMF de ALC. Otra razón para la diferencia entre las IMF de ALC y de India podría atribuirse a que la actividad agropecuaria en ALC tiene una orientación más comercial, incluso entre los pequeños productores. Las IMF indias encuestadas

señalaron que no diferenciaban los segmentos de productores agropecuarios. Al parecer, prestan principalmente servicios a productores de subsistencia, para los que los productos, servicios, sistemas y procesos específicos de financiamiento podrían ser menos esenciales. Es más, las IMF indias recurren mucho a préstamos colectivos y productos y procedimientos estandarizados que no requieren una evaluación de riesgos anticipada de los préstamos individuales.



**Cuadro 3. IMF de ALC y préstamos al sector agropecuario**

Áreas	ADOPEM	Bancamía	Bancos Los Andes	Caja Huancayo	CMAC Sullana	Financiera Confianza	WWB Popayán
Segmentación de productores <sup>a</sup>	S	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Experiencia en el sector agropecuario del especialista en préstamos	S	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Capacitación del personal sobre el sector agropecuario	S	Y	NA	Y	NA	Y	NA
Productos específicos de crédito para el sector agropecuario	S	Y	NA	Y	NA	Y	NA
Evaluación separada del riesgo crediticio para actividades agropecuarias	N	Y	N	N	N	N	N
SIG identifica préstamos al sector agropecuario	S	Y	N	N	Y	N	N
Prestación de servicios no financieros <sup>b</sup>	S	Y	Y	NA	Y	NA	NA
Uso de la banca móvil	N	N	N	N	N	N	N
Préstamos individuales/colectivos	Ambos	Individuales	Individuales	Individuales	Individuales	Ambos	Individuales
Seguros (accidente, vida, funerarios)	S	Y	NA	Y	NA	Y	Y
Seguros (cultivos, clima)	N	N	N	N	N	N	N
Cartera agropecuaria > 10% del total	N	Y	N	N	Y	Y	N
Préstamos improductivos del sector agropecuario en comparación con el total	Menos	Menos	N/A	Más	Más	Más o menos igual	Más o menos igual

<sup>a</sup> Segmentación a posteriori en respuesta a la encuesta.

<sup>b</sup> Alfabetización financiera.

Fuente: Encuesta del estudio de IFC sobre la participación de las IMF de ALC en el sector agropecuario, julio de 2013.

**Cuadro 4. IMF de India y préstamos al sector agropecuario**

Áreas	IMF 1	IMF 2	IMF 3	IMF 4	IMF 5	IMF 6
Segmentación de productores	N	N	N	N	N	N
Experiencia en el sector agropecuario del especialista en préstamos	N	N	N	N	N	N
Capacitación del personal sobre el sector agropecuario	N	N	N	S	N	N
Productos crediticios específicos para el sector agropecuario	N	N	N	N	N	N
Evaluación separada del riesgo crediticio para actividades agropecuarias	N	N	N	N	N	N
SIG identifica préstamos al sector agropecuario <sup>c</sup>	S	S	S	S	S	N
Prestación de servicios no financieros <sup>d</sup>	N	S	S	S	S	S
Uso de la banca móvil	N	N	N	N	N	N
Préstamos individuales/colectivos	Ambos	Colectivos	Colectivos	Ambos	Ambos	Ambos
Seguros (accidente, vida, funerarios)	S	N	N	S	S	N
Seguros (cultivos, clima)	N	N	N	N	N	N
Cartera agropecuaria > 10% del total	S	N/A	N/A	N/A	S	N/A
Préstamos improductivos del sector agropecuario en comparación con el total	Más o menos igual	N/A	N/A	N/A	Más o menos igual	N/A

<sup>c</sup> Los SIG se refieren a la clasificación de SIG en función del uso final/propósito del préstamo.

<sup>d</sup> Los productos no financieros consisten mayoritariamente en alfabetización financiera y/o capacitación de productores agropecuarios.

Fuente: Las IMF de India en el sector agropecuario. Resultados preliminares de informe interior de IFC. Enero de 2014.

## Estructura institucional y gestión

### Motivación gerencial

A menudo se considera que los préstamos al sector agropecuario son necesarios debido a preocupaciones socioeconómicas y, por consiguiente, algunas IMF participan en esta actividad porque su misión incluye un enfoque en el desarrollo rural y/o el alivio de la pobreza. Sin embargo, la investigación documental, la encuesta específica y los estudios en profundidad de casos indican que las IMF atienden a pequeños productores motivadas tanto por su misión como por razones comerciales.

El doble propósito: tanto la misión como el mercado impulsan los préstamos al sector agropecuario. Las ocho IMF de ALC encuestadas indicaron de manera coherente que su incursión en el sector agropecuario se debió o se debe tanto a intereses estratégicos en el desarrollo agropecuario y/o rural (su misión institucional) como a las oportunidades de crecimiento en estos sectores. Las otras dos razones citadas en menor medida son la diversificación de sus carteras y la expansión a los mercados rurales debido al aumento de la competitividad y la saturación en los mercados urbanos.

La investigación documental sugiere que hay una distinción general entre los que se introducen en el sector por su misión frente a los que lo hacen por razones comerciales. En solo 22 de los 40 ejemplos analizados en la investigación documental había respuestas a las razones por las que la institución microfinanciera decidió prestar servicios a pequeños productores en cadenas de valor no estructuradas. Las instituciones para las que se disponía de esta información se dividían generalmente en dos bandos: las que tenían una misión específicamente enfocada al sector rural y/o agropecuario, y las que entraron en el mercado del financiamiento de actividades agropecuarias debido a la saturación de los mercados urbanos y periurbanos, y/o como parte de una estrategia para reducir el riesgo mediante la diversificación de su cartera. La mitad de las IMF examinadas parecen concentrarse en el financiamiento de actividades agropecuarias debido a su estrategia institucional<sup>12</sup>.

Tanto la investigación documental como los estudios de caso sugieren que, independientemente de que la motivación fuera la misión, razones de mercado o un doble propósito, las IMF cuyas carteras incluyen créditos a pequeños productores esperan que estos préstamos sean rentables. Como se documentará más adelante, esta expectativa todavía no se ha traducido en una contabilidad adecuada para comprobar la rentabilidad de dichos préstamos.

## Estructura organizativa y recursos humanos

En las cuatro IMF se observa la necesidad de ajustar el personal para apoyar los programas de préstamos al sector agropecuario. Todas ellas introdujeron una formación especial para los especialistas en créditos al sector agropecuario. Tres de las IMF incorporaron agentes de crédito especializados en el sector agropecuario, y tres también incorporaron personal especializado en la supervisión o la gestión del riesgo, a pesar de que la atención especial que se presta a ciertos préstamos parece deberse más a su tamaño que a su propósito (por ejemplo, el caso de Caja Huancayo que se describe más adelante). Dos IMF también introdujeron nuevas políticas de incentivos al personal en relación con los préstamos al sector agropecuario, mientras que una tercera podría introducirla en el futuro.

**Uso de agentes de crédito especializados.** El uso de especialistas en créditos con experiencia en el sector agropecuario se considera generalmente un factor de éxito significativo para este tipo de préstamos. En términos más generales, los bancos comerciales con una exposición significativa al sector agropecuario (es decir, con el 15% al 20% de su cartera total en este sector) reconocen la importancia de la “debida diligencia agronómica” en los préstamos a productores agropecuarios. Otra cuestión es si este tipo de debida diligencia se realiza a nivel interno o se subcontrata. La investigación documental, la encuesta y los estudios de caso indican que las IMF prefieren específicamente hacerlo de manera “interna” y contratan a especialistas en crédito con experiencia en el sector agropecuario. Los resultados de la encuesta en ALC sustentan esta observación, ya que casi todos los encuestados señalaron que contratan a especialistas en crédito con experiencia previa en préstamos al sector agropecuario y estudios en un campo relacionado (es decir, agricultura, agroindustria, desarrollo rural).

Entre los estudios de casos, tres de las cuatro IMF examinadas consideran importante que los especialistas en crédito encargados de estos clientes tengan experiencia en el sector agropecuario. Existe la percepción de que, mientras que un especialista en créditos al sector agropecuario no tendría ningún problema para evaluar un préstamo comercial, un especialista en créditos al comercio no cuenta con conocimientos técnicos para evaluar y supervisar un préstamo al sector agropecuario<sup>13</sup>. No obstante, Financiera Confianza defiende que la combinación adecuada para sus especialistas en estos créditos es una experiencia más general, complementada con formación específica sobre actividades agropecuarias, ya que atienden a clientes tanto dentro como fuera del sector<sup>14</sup>.

El hecho de que los especialistas tengan conocimientos agropecuarios y el costo económico de cubrir un territorio limitado hacen que se considere positivo que estos especialistas estén familiarizados con la geografía y las comunidades que atienden. La principal salvedad de esta asignación de personal



es que las conexiones sociales con los clientes pueden generar conflictos de intereses en la evaluación y el seguimiento de los préstamos. Los gerentes de las IMF parecen dispuestos a lograr un equilibrio entre este posible conflicto y las ventajas de la concentración geográfica.

**Provisión de formación a los agentes de crédito especializados.** Las cuatro IMF examinadas consideran que es importante ofrecer formación especializada a los agentes de crédito que gestionan préstamos para el sector agropecuario, independientemente de su experiencia profesional y además de la formación general sobre prácticas y procedimientos crediticios. En todos los casos, la formación consiste tanto en instrucción en aulas como capacitación práctica y sobre el terreno, bajo la supervisión de un agente de crédito experimentado y/o haciendo prácticas en sucursales. La formación tiene lugar en todos los casos durante un período inicial (de prueba) de hasta seis meses (Caja Huancayo), e incluye clases específicas sobre temas agropecuarios y rurales con diferentes niveles de profundización.

**Incorporación de otros agentes especializados.** Independientemente de que se usen o no agentes especializados, las experiencias de las cuatro IMF indican que es importante contar con personal con experiencia específica en el sector agropecuario para apoyar esta cartera de préstamos. Además de contratar agentes de crédito especializados y/o ofrecer formación específica sobre el sector agropecuario a los agentes, tanto ADOPEM como Caja Huancayo han considerado necesario crear nuevos puestos para apoyar sus programas de préstamos para actividades agropecuarias. ADOPEM incorporó un especialista en préstamos agropecuarios y un especialista en cadenas de valor. El especialista en préstamos se incorporó en 2012 para dar apoyo adicional a los agentes de créditos agropecuarios de las sucursales, y animar a los directores de oficinas a involucrarse más en sus carteras de préstamos para actividades agropecuarias. El especialista en la cadena de valor se unió a ADOPEM en 2012 para apoyar el nuevo programa sobre la cadena de valor.

Caja Huancayo incorporó a un experto en agronomía a su departamento de gestión del riesgo para examinar los préstamos al sector por un monto equivalente o superior a US\$35 920, y a un analista de créditos, que depende del gerente de préstamos y supervisa la cartera del sector agropecuario. El primero de los puestos se creó porque muchos de los préstamos de Caja Huancayo para actividades agropecuarias superaban los US\$35 920 (especialmente en la región oriental central) y requerían especial atención, dado que su política requiere que los préstamos por encima de esta cantidad se sometan al examen del departamento de gestión del riesgo. Antes de contratar a un experto en agronomía en 2012, el especialista en riesgos evaluaba un préstamo para actividades agropecuarias como cualquier otro crédito comercial, pero después sometía el expediente a la opinión de un experto en agronomía externo.

Por su parte, Financiera Confianza emplea a especialistas en productos con experiencia en agronomía para apoyar a los agentes de crédito que gestionan estos préstamos. Cada una de las principales regiones geográficas de Financiera Confianza cuenta con un especialista en productos.

**Incentivos para los agentes de créditos: diferenciación de objetivos para la cartera agropecuaria y la cartera comercial.** En los cuatro estudios de caso, la remuneración de los agentes de crédito es una combinación del salario base con el pago de incentivos. Los indicadores específicos varían ligeramente en función de la IMF, aunque todos toman en cuenta el número de clientes y la morosidad. Aunque cada IMF adopta una estrategia diferente, las experiencias de tres de las cuatro sugieren que la diferenciación de los objetivos para la cartera agropecuaria y la cartera comercial puede ser positiva para las IMF interesadas en incentivar los préstamos para actividades agropecuarias. Los estudios de caso demuestran que el reconocer en las estructuras de incentivos las diferencias en la intensidad de mano de obra, los perfiles de riesgo y la estacionalidad de los préstamos para actividades agropecuarias se considera una buena práctica, la que fomenta una cartera saludable y creciente para el sector.

## Segmentación de la clientela, productos y servicios

### Segmentación de la clientela

Al analizar la segmentación de los clientes, no solo tenemos en cuenta la manera en que las IMF segmentan a su clientela, sino también la cuestión convergente de la segmentación como base para entender las estrategias empleadas para atender a distintos segmentos de pequeños productores. De acuerdo con los estudios de casos de IMF, en el primer caso, observamos el uso de herramientas y medidas de segmentación basadas principalmente en el tamaño del préstamo, y la adopción de estrategias individualizadas de segmentación basadas en análisis del flujo de efectivo.

Cuando los encuestados vieron las definiciones de IFC de los segmentos presentadas previamente<sup>15</sup>, les resultó aparentemente más fácil reconocer estos segmentos dentro de su clientela. Aunque existe al parecer cierta distinción inmediata entre los pequeños productores comerciales y semicomerciales, por un lado, y los productores de subsistencia, por otro lado, la diferenciación entre pequeños productores comerciales y semicomerciales parece mínima. Con respecto a los receptores de servicios, aunque la documentación sobre préstamos a pequeños productores sugiere que las IMF prestan mayor atención a los pequeños productores comerciales, todas las IMF seleccionadas para la encuesta están atendiendo a pequeños productores semicomerciales. Solo dos de los encuestados señalan que los productores de subsistencia forman parte de su clientela. Entre los cuatro estudios de casos de IMF, tres señalaron que prestan servicios a productores tanto comerciales como semicomerciales, mientras que la cuarta (Bancamía) sólo atiende a productores semicomerciales.

**Uso de diversos criterios de segmentación.** En cierta medida, es difícil reconciliar la manera en que las IMF examinadas categorizan a sus clientes agropecuarios con el marco de segmentación de IFC. En general, observamos que las IMF segmentan a su clientela en función de factores como el tamaño de los préstamos, la diversificación de las cosechas y los niveles de endeudamiento, y que adoptan generalmente una estrategia individualizada para evaluar a los clientes partiendo de análisis del flujo de efectivo. En otras palabras, el prestamista no empieza clasificando al prestatario agropecuario como comercial, semicomercial o de subsistencia, para asignarle a continuación un paquete de préstamo. En cambio, el tamaño del préstamo parece ser el factor determinante principal en el análisis de la solicitud de préstamo, lo que no es necesariamente compatible con el marco de segmentación de IFC.

Se puede citar una excepción en el caso de Financiera Confianza, que distingue entre productores de subsistencia (a los que se presta servicios con un producto de crédito colectivo solidario, que también se usa para los clientes no agropecuarios) y pequeños productores semicomerciales y comerciales (a los que se ofrece un producto de crédito

individual). Es decir, la asignación depende del producto de crédito. Por lo demás, observamos muy pocas distinciones en los productos y las estrategias para los pequeños productores comerciales y semicomerciales.

**Un enfoque en los productores tanto comerciales como semicomerciales, y en los préstamos directos.** La documentación sugiere que los “prestamistas agropecuarios” se han centrado principalmente en “... productores diversificados, a menudo con ingresos fuera de la explotación agropecuaria y sistemas de irrigación”, (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) 2011), lo que indica un énfasis general en productores de tamaño mediano y, en ciertos casos, productores semicomerciales<sup>16</sup>. Aunque en gran parte de los 40 ejemplos examinados en la investigación documental no se distingue el tipo de pequeños productores atendidos en función de la segmentación de IFC, en la mayoría de ellos parece que la institución financiera esencial (que no siempre se trata claramente de una IMF) ha seleccionado a productores agropecuarios que forman parte de cadenas de valor bien estructuradas y tienen relaciones fiables con compradores. Por el contrario, todos los que respondieron a la encuesta específica, incluidas las cuatro IMF de los estudios de caso, señalan que prestan servicios principalmente al segmento de los productores semicomerciales a través de créditos individuales directos.



En lugar de considerar que nuestra muestra en América Latina es un grupo atípico, se puede argumentar lo contrario. Los ejemplos predominantes de préstamos a pequeños productores comerciales que se citan en la documentación pueden ser el reflejo de una preferencia de los investigadores que quieren documentar estos casos, y no reflejan, de ninguna manera, las prácticas de las IMF, sino las de un conjunto diverso de instituciones financieras. Las observaciones de los estudios de casos sugieren que el financiamiento de la cadena de valor está en fase de pruebas/experimentación (ADOPEM y Bancamía) y que es poco probable que se convierta en un componente importante del financiamiento de actividades agropecuarias en un futuro cercano.

### Productos y servicios

La investigación documental, los resultados de la encuesta y los estudios de casos de IMF indican que el tipo predominante de créditos desembolsados son los préstamos para capital circulante. Entre los sujetos de nuestros estudios de caso, también observamos que tienden a adoptar un único producto flexible de crédito agropecuario, y condiciones de pago flexibles, adaptadas a los ciclos de producción agropecuaria. Los requisitos de garantías para estos productos varían, aunque incluyen normalmente bienes muebles o garantías solidarias individuales (un garante particular). El financiamiento de la cadena de valor y el uso de garantías alternativas, como cuentas por cobrar, no son una práctica generalizada.

Aunque no parece que se esté insistiendo especialmente en la venta de paquetes de servicios, existen diversos productos no crediticios disponibles, como depósitos, transferencias y seguros (de vida, de accidente, gastos funerarios y daños generales). Ninguna de las cuatro IMF ofrece seguros para los cultivos, aunque dos de ellas (ADOPEM y Financiera Confianza) esperan introducirlos el próximo año. El único servicio no financiero mencionado por los encuestados es la educación financiera, un servicio que aparentemente se agrega en una fase posterior a los préstamos para el sector agropecuario.

### Predominancia de préstamos para capital circulante.

Con frecuencia se cita la escasez de financiamiento a largo plazo para invertir en activos fijos y cultivos comerciales con largos períodos de gestión como un factor que impide aumentar la productividad y la rentabilidad de las pequeñas producciones agropecuarias. Sin embargo, los préstamos a corto plazo para capital circulante dominan las carteras de las cuatro IMF, a pesar de que, en teoría, ofrecen préstamos tanto para capital circulante como para activos fijos. Aunque en uno de los casos esto podría ser un resultado de la clasificación de los préstamos (en ADOPEM el plazo máximo de los préstamos para activos fijos es el mismo que para capital circulante: 18 meses), ello no explica por qué sucede lo mismo en las otras IMF, que ofrecen préstamos para activos fijos con plazos más largos (48 meses en el caso de Bancamía y Financiera Confianza, 10 años en el caso de Caja Huancayo).



Es probable que el mayor riesgo que conllevan los préstamos a largo plazo sea un obstáculo, pero otros factores podrían explicar la escasez de préstamos para activos fijos, como la aversión al riesgo en la parte de la demanda y los requisitos adicionales asociados con los préstamos a mediano/largo plazo. Los mecanismos de la cadena de valor asociados con los cultivos perennes pueden facilitar el acceso a financiamiento a largo plazo (es decir, integración de pequeños productores a cadenas de valor con relaciones comerciales seguras, acceso a asistencia técnica y ventajas similares)<sup>17</sup>, pero se trataría más bien de una excepción dentro de la posible contribución del financiamiento de la cadena de valor al financiamiento de activos fijos.

**Énfasis en un único producto flexible de crédito para el sector agropecuario.** Si las cuatro IMF de los estudios de caso se consideran una indicación, la tendencia actual es contar con un producto flexible de crédito para el sector agropecuario adaptable a varios segmentos del mercado. Tanto ADOPEM<sup>18</sup> como Caja Huancayo ofrecen a sus clientes agropecuarios un producto único que se puede adaptar con sistemas flexibles de titularidad y pago. Aunque Financiera Confianza tiene dos productos —“AgroPuro” y “AgroMix”— está en fase de adoptar un solo producto, AgroMix. El producto AgroMix permite pagos “irregulares” de los préstamos en función del flujo de efectivo de la unidad de producción doméstica. Por su parte, Bancamía, con el propósito de mejora continua, ha ajustado su modelo de atención para el segmento rural junto con sus productos y servicios en respuesta a las necesidades de los clientes y las exigencias del mercado. Teniendo en cuenta el pequeño tamaño de nuestra muestra y la falta de mención en la documentación del número de productos de créditos para el sector agropecuario que ofrecen habitualmente las IMF, no podemos concluir si se trata de una tendencia global y/o una buena práctica emergente. No obstante, la experiencia bien conocida del crédito dirigido y el sentido común indican que los productos flexibles para el sector agropecuario son preferibles a los productos crediticios diversos y definidos con rigidez, cada uno con sus propias condiciones específicas de elegibilidad<sup>19</sup>.

**Plazos de pago flexibles vinculadas con los flujos de efectivo.** La característica positiva del diseño de productos que se menciona más habitualmente en la documentación es la conexión de los plazos de los préstamos con los ciclos de cosecha de los cultivos que se financian. Mientras que las actividades comerciales financiadas con microcréditos suelen generar flujos de efectivo adecuados para pagos mensuales, pueden pasar meses o incluso años entre la plantación y la cosecha de productos agrícolas, lo que, en el mejor de los casos, hace que los plazos mensuales de pago sean problemáticos para los productores, incluso para los que cuentan con ingresos diversificados. Las pocas instituciones que no tienen mucha experiencia con créditos para el sector agropecuario, o que intentan cobrar pagos mensuales por otros motivos, se dan cuenta bastante pronto de la importancia de los flujos de efectivo de los productores. Por ejemplo, cuando empezó a conceder préstamos a pequeños productores, ADOPEM no pudo ofrecer plazos de pago



flexibles debido a las limitaciones de su SIG. ADOPEM se dio cuenta que la exigencia de pagos mensuales fijos limitaba considerablemente su capacidad de atender a un gran número de pequeños productores: mucho de ellos carecían sencillamente de los diversos flujos de efectivo necesarios para cumplir los plazos. Por lo tanto, adaptó su producto de crédito y su SIG a plazos de pago flexibles. Por su parte, Bancamía ha observado que hasta los productores con ingresos diversificados —el mercado seleccionado para su producto “Credimía”— tienen dificultades para pagar todos los meses.

Todas las IMF examinadas en profundidad tienen al menos un producto que permite cierta flexibilidad en el establecimiento de los plazos de pago. En el caso del producto “Agro Crédito” de ADOPEM, los pagos del principal se adaptan totalmente a las preferencias y la capacidad de cada productor. Sin embargo, los pagos de intereses se deben efectuar todos los meses<sup>20</sup>. De manera similar, el producto AgroMix de Financiera Confianza permite plazos de pagos mensuales o irregulares, mientras que AgroPuro (que se están retirando progresivamente) establece un pago global único del capital y los intereses cuando se vence el plazo del préstamo. En Caja Huancayo se permiten pagos irregulares, aunque lo más habitual es un pago global. Bancamía establece plazos fijos y equivalentes de pago (principal e intereses) de dos, tres o seis meses para Agromía, o pagos mensuales para Credimía. En definitiva, la clave parece estar en la adaptación de los plazos de pago al flujo de efectivo (y las preferencias) de los clientes.



**Variación significativa de los requisitos de garantía.** Las instituciones financieras requieren a menudo tierras u otros activos fijos como garantías para los préstamos al sector agropecuario, lo que impide el acceso a financiamiento a un gran porcentaje de productores. No obstante, las experiencias de las IMF que estudiamos en profundidad, y de otra serie de instituciones financieras mencionadas en la documentación examinada, sugieren que el éxito de los préstamos al sector agropecuario no depende del uso de tierras o activos fijos como garantías, al menos no en el caso de los préstamos por debajo de cierto monto. Tanto el examen de la documentación como las conclusiones de la encuesta muestran el uso de toda una serie de requisitos de garantía, que se correlacionan aparentemente con el tamaño de los préstamos<sup>21</sup>. Los préstamos se pueden garantizar con bienes muebles y activos fijos<sup>22</sup> respaldados por un título legal claro<sup>23</sup>; o con bienes muebles (como enseres domésticos) respaldados por un compromiso válido (es

decir, que se puede registrar y hacer efectivo) cuando no haya un título; o pueden no garantizarse. También se usa la responsabilidad compartida de una tercera parte (con activos fijos o bienes muebles que puedan comprometerse, o un salario regular). Ninguna de las IMF visitadas está usando la responsabilidad colectiva compartida (es decir, algún tipo de grupo solidario) para garantizar préstamos a pequeños productores, aunque existe algún tipo de crédito colectivo solidario para productores de subsistencia<sup>24</sup>. En el Recuadro 2 se resumen las principales formas de garantía señaladas por las IMF tanto en la encuesta como en los estudios en profundidad.

Tal como se observa en la investigación documental, unas cuantas IMF también están usando tipos alternativos de garantía, como certificados de almacén de depósito u órdenes de compra. Aunque estas alternativas ayudan a superar un obstáculo fundamental del acceso a financiamiento para el

### Recuadro 2. Principales formas de garantías mencionadas en el estudio

Nombre	Descripción
Garantía real (o hipotecaria)	Garantizado con activos fijos respaldados por un título legal claro.
Garantía prendaria	Garantizado con el compromiso de activos muebles, como equipo, inventarios; puede incluir certificados de almacén de depósito.
Garantía solidaria	Garantizado por un avalista, normalmente alguien con activos fijos o que puede comprometer propiedades mobiliarias. No implica necesariamente la existencia de un grupo solidario y, en este estudio, solo hay un caso de préstamos garantizados por grupos solidarios (de Financiera Confianza a productores de subsistencia).
Sin garantía	No garantizado.

Fuente: Encuesta del estudio, 2013.

sector agropecuario —la falta de garantías tradicionales— las oportunidades de usar estos mecanismos con productores semicomerciales son limitadas, debido al tipo de cultivos que explotan, las características de su relación con compradores/mercados regulares y/o la infraestructura limitada (por ejemplo, almacenes aduaneros). Aunque el uso de este tipo de garantías está aumentando aparentemente en América Latina, ninguna de las IMF de los estudios de caso está aprovechando estas alternativas, aunque ADOPEM prevé usar contratos de compra-venta como garantía de sus préstamos a agentes de la cadena de valor.

**El financiamiento de la cadena de valor no es un fenómeno generalizado.** Aunque se presta bastante atención al financiamiento de la cadena de valor en la documentación revisada y el fenómeno está creciendo en América Latina, la integración de los compradores, proveedores de insumos y otros agentes de la cadena de valor es limitada entre las ocho IMF de ALC encuestadas. No obstante, dos de las cuatro IMF de los estudios de casos están persiguiendo activamente oportunidades de financiamiento de la cadena de valor. ADOPEM introdujo hace un año y medio un programa de cadena de valor que se ha aplicado a tres cadenas hasta la fecha. Por su parte, Bancamía está realizando estudios de varias cadenas de valor interesantes con el fin de mitigar el riesgo y mitigar los costos de los préstamos al sector agropecuario, y prevé poner a prueba la banca móvil para clientes rurales en cadenas de valor en 2014. Dentro de la cartera de Financiera Confianza, hay algunos préstamos de “Caja Nuestra Gente”<sup>25</sup> en los que las asociaciones de productores garantizan parcialmente los préstamos de sus miembros, pero esto se limita a ciertos productos, como el café, la leche y el cacao. No obstante, en términos generales, observamos que las IMF examinadas prestan poca atención al financiamiento de la cadena de valor. Incluso cuando estas IMF prestan servicios a pequeños productores comerciales, la mayoría de ellos forman parte aparentemente de cadenas de valor no estructuradas, en las que no parecen existir fuertes vínculos con grandes compradores comerciales.

Se puede argumentar que, a pesar de que las IMF conocen a su clientela de pequeños productores, no están bien equipadas para participar en el financiamiento de la cadena de valor porque su base de clientes no incluye a las empresas esenciales —compradores, procesadores y agregadores— que suelen impulsar las actividades de la cadena de valor. Los principales prestamistas a cadenas de valor de América Latina utilizan habitualmente acuerdos de reparto de costos y riesgos con estas empresas esenciales, que se encargan de los contratos y el financiamiento subsiguientes<sup>26</sup>. Para aumentar su participación en el financiamiento de la cadena de valor, puede que las IMF tengan que dirigirse a mercados más selectos de clientes asociados con mayor importancia estratégica.

**Productos no crediticios: oportunidades para la venta de paquetes de servicios.** Las IMF encuestadas —la mayoría de las cuales aceptan depósitos— ofrecen varios productos no crediticios, como depósitos a la vista o a plazo fijo,

transferencias interbancarias y, en algunos casos, productos de seguro, para atender las diversas necesidades financieras de los hogares de pequeños productores. Aunque estos productos no están diseñados específicamente para clientes agropecuarios, existen al parecer oportunidades sin explotar para aumentar la venta de paquetes de servicios, tanto para maximizar la rentabilidad de los clientes agropecuarios como para profundizar los impactos socioeconómicos del incremento del acceso a financiamiento entre pequeños productores.

Cinco de las ocho IMF de ALC encuestadas ofrecen algún tipo de seguro a sus clientes. Los productos incluyen seguros de vida, seguros personales de accidentes y seguros generales de riesgo<sup>27</sup>. Ninguno de los productos de seguro que ofrecen es específico para clientes agropecuarios o distingue entre los tipos de clientes. Sin embargo, tanto Financiera Confianza como ADOPEM esperan introducir seguros a la producción agropecuaria el próximo año.

**Servicios no financieros: una propuesta valiosa para los productores agropecuarios.** En la encuesta específica para ALC se pidió a las IMF que identificaran los principales obstáculos para conceder préstamos a pequeños productores (por segmentos). El obstáculo más claro es aparentemente la falta de educación financiera de los clientes, y no la dificultad para cubrir los costos o las altas tasas de morosidad (de hecho, ninguna de las IMF encuestadas señaló que este último factor fuera un obstáculo). No obstante, solo cuatro de las ocho instituciones encuestadas están ofreciendo educación financiera. Partiendo de nuestra pequeña muestra, parece que la importancia de la educación financiera es una de las principales lecciones aprendidas para los préstamos a pequeños propietarios, ya que se trata aparentemente de un servicio que se agrega después de que las IMF llevan cierto tiempo trabajando con este segmento. Al analizar las respuestas de la encuesta en India, observamos que la oferta de educación financiera, e incluso el desarrollo de habilidades, es una parte fundamental de la oferta de servicios no financieros de casi todas las IMF indias examinadas.

Aunque, en las respuestas a la encuesta, no destaca como un obstáculo principal para los préstamos a pequeños productores, al menos una de las cuatro IMF de los estudios de casos y varias instituciones financieras identificadas en el examen documental, también ofrecen asistencia técnica a pequeños productores, ya sea de manera directa o mediante asociaciones. En el marco de su nuevo programa de consolidación de la cadena de valor, ADOPEM está colaborando con compradores, donantes y otros agentes para abordar la asistencia técnica a pequeños productores, así como las necesidades financieras. Un aspecto interesante para seguir investigando en el futuro es la manera en que la oferta de educación financiera y/o asistencia técnica afecta a la oferta de préstamos a pequeños productores, desde la perspectiva tanto del desempeño institucional como del impacto sobre el cliente.



### Adaptación y comercialización de los productos

Como se describió anteriormente, observamos una tendencia dentro de las IMF de los estudios de casos hacia un único producto flexible de crédito. En términos más generales, independientemente de que la IMF adopte un solo producto o múltiples productos, constatamos que los productos evolucionan con el tiempo para incorporar condiciones adaptadas. También observamos que las IMF incorporan la educación financiera una vez que sus operaciones crediticias están relativamente consolidadas, junto con una considerable inversión en iniciativas comerciales.

**Evolución de los productos para incorporar condiciones más adaptables.** En cada uno de los cuatro estudios de casos, las IMF han modificado o están en proceso de modificar sus préstamos al sector agropecuario para incorporar condiciones más flexibles (montos de los préstamos, plazos, calendario de pagos e incluso las tasas de interés). Esto parece responder tanto a las limitaciones de los sistemas como a los procesos de aprendizaje, es decir, el proceso de llegar a conocer las necesidades y la capacidad de pago del cliente. Esto último ocurrió en el caso de ADOPEM, que empezó con un pago fijo mensual para los préstamos del sector agropecuario debido a las limitaciones de su SIG. Las inversiones posteriores en el sistema han permitido que ADOPEM ofrezca condiciones de pago flexibles.

**Comercialización: Adaptación de métodos y materiales tradicionales a la clientela agropecuaria.** Aparentemente, las cuatro instituciones de los estudios de casos invierten grandes cantidades de recursos en iniciativas de comercialización, para las que usan una combinación de

herramientas y métodos impresos y electrónicos. Los folletos, los pósteres y los anuncios en la prensa, así como la publicidad en radio y televisión, son los métodos más usados, además de vehículos publicitarios itinerantes. También son habituales los esfuerzos masivos de promoción de los agentes crediticios y el personal de las sucursales. La diferencia principal entre las iniciativas de comercialización urbanas y rurales/agropecuarias son las imágenes empleadas y, en el caso de los anuncios de radio y televisión, la hora a las que se emiten. Por ejemplo, Bancamía emite anuncios a las cinco de la mañana para adaptarse a los horarios de los productores agropecuarios. ADOPEM, Bancamía y Caja Huancayo señalan la importancia de usar fotos de clientes y/o actividades agropecuarias en sus materiales impresos para pequeños productores, o de destacarlos en las “telenovelas”/los anuncios informativos que emiten en sus sucursales (ADOPEM y Bancamía). Lo consideran una práctica eficaz para superar la percepción de los posibles clientes pequeños productores de que las instituciones financieras no tienen interés en atenderlos.

### Métodos, políticas y procedimientos crediticios

Destacan tres tendencias generales: la predominancia de los préstamos individuales, la concentración del análisis de solvencia en los flujos de efectivo de la unidad de producción familiar y la automatización de la captación de datos y el análisis de solvencia.

**Predominancia de préstamos individuales.** En el mundo de las microfinanzas se usan habitualmente los préstamos colectivos para reducir los riesgos y los costos de los préstamos

a poblaciones desfavorecidas que suelen carecer de garantías tradicionales. En el examen de la documentación se encontraron unos cuantos casos de préstamos colectivos para actividades agropecuarias, entre ellos uno en América Latina: FUNDEA en Guatemala, que concedió préstamos a grupos de productores/empresarios agropecuarios (“grupos asociativos”) cuyas ventas se dirigían principalmente a mercados de exportación<sup>28</sup>. Sin embargo, no es un fenómeno habitual entre las IMF latinoamericanas encuestadas ni entre los sujetos de los estudios de casos. Financiera Confianza presta servicios a clientes agropecuarios y comerciales (no agropecuarios)<sup>29</sup> a través de su producto de préstamos colectivos. No obstante, en el caso del sector agropecuario, el producto de préstamos colectivos se usa para los productores de subsistencia, mientras que los productos de crédito individual AgroMix y AgroPuro se emplean para pequeños productores comerciales y semicomerciales. Puede ser interesante señalar que, entre las IMF indias encuestadas, los préstamos colectivos son muy habituales y, en varios casos, coexisten con los préstamos individuales. Sin embargo, los préstamos tanto colectivos como individuales no son específicos para actividades agropecuarias, sino que también se aplican a otro tipo de clientes.

**Concentración del análisis de la solvencia en la unidad de producción doméstica.** Todas las IMF estudiadas en profundidad analizan el flujo de efectivo de toda la unidad doméstica, no solo de la actividad agropecuaria que se va a financiar, con el fin de determinar la solvencia y establecer los montos y las condiciones de pago de los préstamos<sup>30</sup>. El análisis del flujo de efectivo de la actividad agropecuaria permite a las instituciones financieras adaptar los plazos de pago al flujo irregular de efectivo de esta actividad. Dado que la mayoría de los pequeños productores y los hogares de bajos

ingresos tienen diversas actividades que generan ingresos, el análisis de ambos componentes ofrece una visión más precisa de la capacidad de pago y un panorama real de los riesgos del préstamo a un pequeño productor. También permite adaptar el calendario de pagos a la capacidad y las preferencias individuales de cada pequeño productor prestatario.

**Automatización de la captación de datos y el análisis de la solvencia.** La automatización de la captación de datos y el análisis de la solvencia es una tendencia claramente positiva entre las cuatro IMF de los estudios de casos. ADOPEM es la única IMF con un sistema totalmente automatizado. Los datos se recopilan sobre el terreno mediante una agenda digital personal o un dispositivo telefónico equipado con una aplicación de flujo de efectivo basada en Android. Esta aplicación está conectada a su vez con el sistema bancario central de ADOPEM. Aunque la captación de datos y el análisis de los clientes comerciales también son automáticos, los avances en términos de eficiencia han sido más importantes en el caso de los préstamos al sector agropecuario. La concesión responsable y con éxito de préstamos al sector agropecuario requiere recopilar y analizar un mayor volumen de información que en los préstamos comerciales, y también exige que los agentes de crédito trabajen desde el terreno y cubran mayores distancias para visitar a clientes, en comparación con los especialistas en créditos comerciales. La automatización de estos procesos ha contribuido a acelerar la solicitud, la aprobación y el desembolso de préstamos, y ha permitido que ADOPEM reduzca la tasa de interés de los préstamos de US\$1175 o inferiores en dos puntos porcentuales en 2013.

Bancamía y Caja Huancayo cuentan con instrumentos semi-automatizados para analizar los flujos de efectivo. Bancamía recopila la información de clientes sobre el terreno mediante



su sistema de “Banca Portátil”, que consiste en una tableta digital equipada con un módem. La introducción de Banca Portátil ha permitido que los especialistas en créditos consulten los datos de las agencias de crédito y las listas de reserva de la institución desde el terreno, y que respondan rápidamente a las solicitudes de préstamos de los clientes. Sin embargo, no ha afectado a la productividad de los especialistas en créditos hasta la fecha, ya que las limitaciones de conectividad en el terreno los obliga a regresar a la sucursal para tramitar las solicitudes de préstamos. Tanto Bancamía como Caja Huancayo tienen previsto mejorar sus respectivos instrumentos de análisis de los flujos de efectivo, integrarlos a sus SIG y/o conectarlos con sus sistemas bancarios básicos durante el próximo año. Finalmente, Financiera Confianza cuenta con un instrumento manual de análisis del flujo de Caja, pero planea introducir “BancaMóvil,” un sistema similar a Banca Portátil de Bancamía, en 2014.

### Estrategias y canales de prestación de servicios

Se observaron pocas diferencias entre las estrategias y los canales de prestación de servicios, y los segmentos de pequeños productores a los que atienden las IMF. Los préstamos directos son el método predominante para la prestación de servicios financieros a pequeños productores. Hay un uso limitado de redes de agentes, aunque una de las IMF de los estudios de casos está a punto de poner en marcha un programa piloto. De manera similar, como se explica en detalle más adelante, el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para reducir los costos y los riesgos de los préstamos al sector agropecuario es mínimo, aunque está creciendo.

**Directamente al cliente: los préstamos directos frente a los préstamos indirectos (a través de grupos de productores, compradores, etc.).** Según la investigación documental y los estudios de casos, el préstamo directo es la metodología o la estrategia de crédito que se documenta con más frecuencia para atender a los pequeños productores semicomerciales. Estos préstamos se conceden a través de agentes de crédito itinerantes que visitan a clientes rurales desde las sucursales tradicionales, siguiendo normalmente una ruta y un calendario establecidos. También se menciona a menudo el financiamiento de pequeños propietarios a través de proveedores de insumos (“financiamiento a través de terceras partes”)<sup>31</sup>. No obstante, de manera muy similar al financiamiento de la cadena de valor, esta modalidad prácticamente no existe en los cuatro estudios de casos. Incluso cuando aprovechan las relaciones de la cadena de valor, las IMF desembolsan los préstamos directamente a los pequeños productores.

**Dependencia de sucursales con agentes de crédito itinerantes.** Siete de las ocho instituciones que respondieron a la encuesta mencionan este método para la prestación de servicios, al igual que las cuatro IMF estudiadas en profundidad. Aunque esto contribuye a un estrecho seguimiento de los clientes, también conlleva un alto costo para los préstamos al sector agropecuario. La asignación de

agentes itinerantes a zonas operacionales claras y distintas puede mejorar la eficiencia y generar otros factores externos positivos en este método con gran intensidad de mano de obra. En el caso de ADOPEM, los agentes de crédito pasan alrededor del 90% de su tiempo en el terreno y tienen que visitar a sus clientes agropecuarios como mínimo una vez al mes (a menudo los visitan con más frecuencia). Dado que viajan diariamente a la zona de operación que tienen asignada, los agentes señalan que, en realidad, pueden saludar al productor agropecuario en la calle casi todos los días, lo que sirve para recordarle sus compromisos con ADOPEM y contribuye a que se sienta respaldado, además de ofrecer al agente de crédito la oportunidad de constatar casualmente cualquier aspecto inusual acerca de los clientes o su cultivo. Al contar solamente con unos 3000 clientes y 40 agentes de créditos agropecuarios (una proporción de 75 a uno), ADOPEM puede permitirse de momento esta estrategia, aunque es improbable que pueda expandir este método que requiere tanta mano de obra y costos. Por el contrario, Bancamía gestiona su cartera agropecuaria, con alrededor de 150 créditos por agente — lo que indica una mayor eficiencia operacional y probablemente costos de transacción por préstamo más bajos que los de ADOPEM.

**Uso limitado, pero creciente, de las TIC para reducir los costos y los riesgos de los préstamos al sector agropecuario.** Las TIC pueden usarse de diversas maneras para reducir los costos y los riesgos de los préstamos al sector agropecuario, incluyendo la recopilación y el análisis de los datos y la entrega de desembolsos. Como se indicó anteriormente, el uso de TIC entre las IMF de los estudios de casos se limita a la captación de datos y el análisis de la solvencia. En entornos en los que se están generalizando la banca móvil y las transacciones en el punto de servicio (basadas en tarjetas), como los entornos en los que operan las cuatro IMF estudiadas, la prestación de servicios por vía electrónica debería ser un objetivo alcanzable por las IMF de la muestra.

Muchos de los que respondieron a la encuesta mencionan la falta de canales adecuados de prestación de servicios entre los principales obstáculos para los préstamos a pequeños productores. Aparentemente, la banca sin sucursales es un canal infrutilizado para atender a clientes rurales y agropecuarios. Aunque la encuesta específica demuestra que cinco IMF cuentan con redes de agentes, al menos dos de estas redes se encuentran en áreas urbanas y periurbanas. Caja Huancayo tiene al parecer agentes rurales dentro de su red. Financiera Confianza tiene un proyecto piloto destinado a establecer una pequeña red de agentes rurales en 2014. En la República Dominicana, acaba de entrar en vigor una ley que permite el uso de agentes no bancarios. ADOPEM ha solicitado autorización para incorporar agentes, aunque sus iniciativas piloto se concentrarán inicialmente en áreas urbanas. A medida que las redes de agentes se van haciendo más habituales y expandiendo en las áreas rurales, es posible que la banca móvil también se haga más habitual. Aunque ninguna de las instituciones que respondieron a la encuesta están usando actualmente la banca móvil para transacciones financieras, Bancamía tiene previsto poner a prueba sistemas de banca móvil con determinadas cadenas de valor rurales en 2014.

## Desempeño institucional

### Rentabilidad y sostenibilidad

Según las instituciones que respondieron a nuestra encuesta, tanto la cobertura de costos como la generación de beneficios son viables en los préstamos a pequeños productores. Sin embargo, dada la disponibilidad limitada de datos, tanto en la documentación como dentro de los estudios en profundidad de casos de IMF, sobre la rentabilidad específica de productos y carteras de crédito para pequeños productores, no es posible evaluar directamente la rentabilidad real de los préstamos al sector agropecuario. No obstante, un examen de los datos de desempeño a nivel institucional y de las tasas de morosidad dentro de las carteras de préstamos a pequeños productores de las IMF estudiadas en profundidad, ofrecen cierta perspectiva de la rentabilidad y la sostenibilidad de las operaciones de crédito para el sector agropecuario. Aunque las conmociones (sistémicas) relacionadas con los cultivos y la exposición excesiva de las carteras de préstamos a dichos cultivos pueden provocar que la tasa de morosidad de los préstamos se dispare de vez en cuando, en general, las IMF de los estudios de caso han podido mantener tasas bajas de morosidad, un elemento esencial para la rentabilidad de los préstamos al sector agropecuario.

**Las IMF que conceden préstamos al sector agropecuario pueden ser rentables.** En la documentación sobre préstamos al sector agropecuario se mencionan de manera muy limitada e incongruente los datos sobre desempeño de la cartera que pueden ayudar a evaluar la rentabilidad y la sostenibilidad de un producto financiero. Los casos que presentan el CGAP y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2006) aportan algunas información interesante sobre el rendimiento de los activos, el rendimiento del capital, la autosuficiencia operacional y la autosuficiencia financiera, y demuestran que incluso las instituciones en las que el 50% o más de la cartera se destina a préstamos al sector agropecuario pueden ser rentables y sostenibles. Aunque todas las IMF que estudiamos en profundidad registran niveles positivos de sostenibilidad y eficiencia (véase el Cuadro 5), éstos no se

pueden conectar con su actividad en el sector agropecuario, debido al porcentaje relativamente bajo de financiamiento a este sector en sus carteras y a que ninguna de ellas hace un seguimiento de los costos y los ingresos específicamente relacionados con los préstamos al sector agropecuario.

**Pocas IMF están calculando los costos de sus actividades de crédito al sector agropecuario.** Aunque varias de las IMF estudiadas en profundidad señalan que los préstamos al sector agropecuario pueden resultar caros, todos consideran que su cartera de estos préstamos es rentable. ADOPEM señala que el margen de beneficios de los créditos al sector agropecuario es menor al de la cartera comercial, y lo estima en alrededor del 4% al 6%. De manera similar, la alta gerencia de Bancamía considera que sus productos rurales y agropecuarios son rentables, aunque no con grandes márgenes. Según el gerente comercial de Caja Huancayo, el crédito al sector agropecuario es uno de sus productos más rentables.

Sin embargo, solo tres de las ocho IMF de ALC encuestadas señalaron que tienen SIG que les ayudan a hacer un seguimiento de los costos de los servicios a clientes agropecuarios y rurales. ADOPEM introdujo el cálculo de costos el año pasado. Bancamía no calcula los costos, pero tiene programado sistematizar una estructura de gestión del costo más adelante. Financiera Confianza está desarrollando su capacidad para calcular costos y puede calcular los costos de sus sucursales, pero no de sus productos. Caja Huancayo calcula el costo de las líneas de productos a nivel general (es decir, ahorro, crédito, seguro), pero no de los productos individuales, como los préstamos al sector agropecuario. En general, observamos que las IMF encuestadas carecen de datos para poder calcular el costo de los productos agropecuarios y determinar su rentabilidad.

En ausencia de información sobre costos, no es posible evaluar la rentabilidad de las operaciones de crédito al sector agropecuario de las IMF. Desde el punto de vista de los ingresos, es interesante que la tasa de interés de los préstamos al sector agropecuario es a veces más alta y a veces más baja que la tasa de interés de los microcréditos.

**Cuadro 5. Sostenibilidad y eficiencia de las IMF**

	ADOPEM	Bancamía	Financiera Confianza*	Caja Huancayo	Promedio (ponderado) en América Latina y el Caribe
Rendimiento de los activos	5,9	5,1	1,4	2,8	2,1
Rendimiento del capital	23,9	20,8	8,4	17,5	12,5
Margen de beneficio	20,0	24,7	N/A	20,1	13,9
Autosuficiencia operacional	125,0	132,8	N/A	127,1	116,3
Gastos de operación/cartera de préstamos	28,7	19,3	N/A	11,7	14,3

\*Los datos de Financiera Confianza son del 30 de septiembre de 2013 y reflejan el desempeño institucional después de la fusión con Caja Nuestra Gente. El resto de los datos de las demás instituciones son del 31 de diciembre de 2012, el período de informes que contiene la serie de datos más completa de MIX Market.

Una vez más, la ausencia de datos sobre costos no permite evaluar si estas tasas de interés permiten recuperar los costos, aunque las gerencias de las IMF encuestadas señalaron que las tasas de interés hacen rentables los préstamos al sector agropecuario.

**Se pueden lograr tasas bajas de morosidad que promuevan la rentabilidad.** La información de los que respondieron a nuestra encuesta indican que, en ausencia de acontecimientos sistémicos, las tasas de morosidad de los préstamos a pequeños productores agropecuarios y comerciales son comparables (a veces más bajas, a veces más altas, pero generalmente por poca diferencia). Esto contradice la creencia de que los productores agropecuarios son malos pagadores por naturaleza, incluso en entornos en los que se ha dispuesto y se dispone de créditos altamente subsidiados al sector (por ejemplo, República Dominicana y Perú) y existen programas de condonación de deuda (Perú). En cinco de las seis IMF de ALC que facilitaron datos sobre las tasas de morosidad de sus carteras de préstamos a pequeños productores (a 31 de marzo de 2013), la cartera en riesgo de más de 30 días se situaba entre el 3% y el 5%, salvo en un caso en que el porcentaje era superior. Los porcentajes de tres de las cuatro IMF estudiadas en profundidad también se encontraban dentro de esta franja. También era el caso de la cuarta, hasta que una reciente enfermedad de los cultivos de sus clientes provocó que se disparara la tasa de morosidad.

Como se señala en el Cuadro 6, la tasa de morosidad de los préstamos de ADOPEM a pequeños productores era del 2,7%, más de un punto porcentual por debajo de la tasa de morosidad de su cartera global, del 3,8% en septiembre de 2013. Para Bancamía, la diferencia era de 0,9% a favor de la cartera de pequeños productores (4,5% versus 5,4% en la cartera total). En el caso de Financiera Confianza, la tasa de morosidad de los préstamos a pequeños productores era del 5,4% en septiembre de 2013 (4,8% de la cartera total de préstamos al sector agropecuario), frente al 3,3% de la cartera global. La tasa de morosidad de los préstamos de Caja Huancayo a pequeños productores se ha disparado recientemente hasta alcanzar el 12,5% a finales de septiembre, en comparación con el 4,9% en julio, por motivo de la roya amarilla que afectó el cultivo de café y por ende al pago de los créditos. La tasa de morosidad de su cartera global es del 3,88%.

## Gestión de riesgos

Los riesgos de los préstamos al sector agropecuario son variados y tienen que mitigarse de diversas maneras. Las prácticas actuales de mitigación de riesgos incluyen: 1) el seguimiento intensivo y sobre el terreno de los clientes, 2) las limitaciones del número de préstamos por agente de crédito, 3) la diversificación de la cartera (por clientela, ubicación geográfica, sector y/o cultivo), 4) el uso de agencias y calificaciones de crédito, 5) el uso de garantías “reales” (es decir, respaldadas con títulos legales sobre activos fijos y ciertos activos muebles) y 6) el uso de productos de seguro. Una serie de IMF también usan garantías externas a la cartera para reducir el riesgo crediticio.

### Seguimiento intensivo y sobre el terreno de los clientes.

En general, se considera que una estrategia de seguimiento cauteloso es un complemento necesario del análisis sobre el cuidado de la solvencia, para gestionar el riesgo de los préstamos al sector agropecuario. Sin embargo, al establecer la frecuencia óptima de las visitas de campo, las IMF tienen que buscar un equilibrio entre los costos asociados y el beneficio-riesgo relativo. Los agentes de crédito de ADOPEM visitan a los clientes al menos una vez al mes para asegurarse de que el préstamo se emplea según lo previsto y se siguen buenas prácticas de producción. La baja tasa de morosidad de la cartera de préstamos de ADOPEM a pequeños productores demuestra aparentemente la eficacia del seguimiento intensivo de los préstamos. Los agentes de crédito de Bancamía tienen que visitar a los clientes con préstamos para inversión y créditos de capital circulante con plazos de pago trimestrales o semestrales al menos un mes antes de la fecha de vencimiento del pago. Además, se requiere que los gerentes de sucursales visiten al menos al 20% de los clientes agropecuarios todos los meses, mientras que el equipo de gestión de la banca rural visita a una muestra aleatoria de dicho 20% de clientes. En el caso de Caja Huancayo, los agentes de crédito visitan a los clientes al menos 60 días y 30 días antes de la fecha de vencimiento del préstamo para evaluar el rendimiento. La gestión y el seguimiento proactivos de los préstamos de Financiera Confianza al sector agropecuario han contribuido recientemente a prevenir un deterioro significativo de la calidad de la cartera, cuando la roya amenazó la producción de los pequeños productores cafetaleros peruanos. El personal realizó un examen cauteloso de todos sus préstamos a productores de café mediante visitas a la mayoría de los

**Cuadro 6: Cartera en riesgo más de 30 días (30 de septiembre de 2013)**

Institución	Cartera de pequeños productores agropecuarios (%)	Cartera total del sector agropecuario (%)	Cartera total (%)
ADOPEM	2,7	N/A	3,8
Bancamía	4,5	N/A	5,4
Financiera Confianza	5,4	4,8	3,3
Caja Huancayo	12,5	N/A	3,9 <sup>1</sup>

<sup>1</sup>31 de julio de 2013.

cultivadores, determinando las características y el alcance de la enfermedad en las plantaciones y diseñando planes de pago de los préstamos a través de la producción de existencias saludables u otras fuentes de ingresos.

**Limitación de la exposición a ciertos cultivos.** La limitación de la exposición a ciertos cultivos también puede servir para mitigar los riesgos sistémicos asociados con los préstamos al sector agropecuario. Ninguna de las IMF de nuestros estudios de casos está limitando directamente su exposición a ciertos cultivos. Ciertas IMF de ALC con un grado de exposición relativamente alto al cultivo del café han experimentado un aumento de los préstamos improductivos como consecuencia de la roya. Al mismo tiempo, las limitaciones del SIG y la falta de conocimientos de algunas IMF puede reducir su capacidad de seguimiento de estos riesgos en tiempo real. En el caso de IMF como ADOPEM, con cobertura regional o nacional, la exposición a cultivos individuales a nivel de sucursales se ve compensada mediante la diversificación regional: ADOPEM tiene sucursales en toda la República Dominicana que representan a las diversas zonas agropecuarias del país.

**Diversificación de la cartera y límites de exposición.** La diversificación de la cartera, una estrategia importante de mitigación de riesgos para cualquier institución financiera, es especialmente importante para las instituciones que conceden préstamos al sector agropecuario, y es un sello distintivo de muchas de las IMF con programas exitosos de préstamos al sector que se destacan en la documentación sobre el tema. Las IMF pueden diversificarse en función de varios factores, como la clientela (grande, pequeña), las regiones geográficas y los sectores (agropecuario, comercial). Instituciones como la Caja Municipal de Sullana en Perú diversifican sus carteras mediante la creación de políticas institucionales que fijan el porcentaje máximo que puede concentrarse en préstamos al sector agropecuario. De manera similar, Financiera Confianza limita el tamaño de su cartera agropecuaria en función de su nivel de capital social, y Caja Huancayo fija el tope de los préstamos al sector agropecuario en el 5% de su cartera activa. Por su parte, Bancamía limita la concentración de los préstamos en cualquier actividad determinada al 20% de su cartera activa. Aunque ADOPEM no ha establecido un máximo para sus préstamos al sector agropecuario, la institución subraya la importancia de diversificar la cartera (entre préstamos agropecuarios y comerciales) tanto a nivel global como de cada agente de crédito. Finalmente, una serie de IMF están diversificadas a nivel regional, lo que puede ayudar también a mitigar los riesgos sistémicos, como los fenómenos meteorológicos extremos o los desastres naturales. Por ejemplo, BANRURAL, un banco rural grande examinado en la documentación, operaba en todos los departamentos de Guatemala con un promedio de 15 sucursales por departamento, lo que minimiza los riesgos de la cartera ante el clima y los desastres naturales (Trivelli y Tarazona, 2007).

**Uso de agencias de calificación y calificaciones internas de crédito.** ADOPEM, Bancamía, Financiera Confianza y Caja Huancayo consultan a agencias de calificación de crédito para controlar el riesgo a nivel de clientes. Bancamía y Financiera Confianza también usan sistemas internos de calificación del crédito y fijan algunos precios en función del riesgo, ya que los clientes con calificaciones más altas pueden tener derecho a reducciones de la tasa de interés. Financiera Confianza introdujo la calificación de crédito hace aproximadamente siete años para promover la lealtad de los clientes, mediante la mejora de las tasas y las condiciones de los préstamos para buenos clientes. Aunque se ha adaptado con los años, el sistema de calificación clasifica a los clientes en función de la antigüedad de cuentas, el historial general de pago, la calificación de la agencia de crédito y el número de instituciones con las que tienen préstamos. En el caso de Bancamía, los clientes con mejor calificación son sujetos de renovación de crédito y escalonamiento en montos donde la tasa de renovación podría ser menor.

De acuerdo con el sistema de calificación de crédito de Bancamía, se clasifica al prestatario en función de su historial de pago de créditos y la antigüedad de cuentas en la institución; y se tiene un poco más de flexibilidad con los clientes de áreas rurales que con los de áreas urbanas en términos de la calificación de crédito. Por ejemplo, un cliente rural puede tener un retraso de hasta ocho días en un pago y seguir obteniendo la máxima calificación posible. En comparación, un cliente urbano tiene que pagar en un plazo de cuatro días para recibir la misma calificación.

**Estrategia conservadora para determinar los montos de los préstamos.** Otra práctica positiva y habitual para mitigar el riesgo es hacer una estimación conservadora del flujo de efectivo que sirva de base para determinar el monto elegible del préstamo. Caja Huancayo y Financiera Confianza plantean una hipótesis muy conservadora para estimar los rendimientos y los precios de los cultivos. ADOPEM basa el flujo de efectivo en el precio promedio del cultivo durante los últimos 12 meses. Aunque este método contribuye a mitigar el riesgo crediticio tanto para la IMF como para el beneficiario, también puede generar montos por debajo de las expectativas de los clientes —algo que señalaron los productores agropecuarios durante las discusiones temáticas de grupo.

**Uso de garantías reales.** No es sorprendente que el uso de técnicas de diversificación de la cartera, informes de agencias de calificación de crédito y calificaciones internas del crédito no elimine la necesidad de garantías reales para préstamos de “gran cuantía”. ADOPEM requiere garantías reales para préstamos de más de US\$1175 (y avalistas individuales para montos inferiores). Financiera Confianza requiere garantías para préstamos de más de US\$7184, sin embargo, no requiere garantías con títulos legales claros para préstamos inferiores a US\$21 550. Caja Huancayo tiene una estrategia similar y requiere garantías para préstamos de más de US\$10 775.

**Uso de productos de seguro.** ADOPEM, Financiera Confianza y Caja Huancayo ofrecen seguros de vida con los créditos. Este seguro de vida es obligatorio para los clientes de ADOPEM con préstamos superiores a US\$1175. Todos los clientes de Financiera Confianza reciben una póliza de seguro cuando firman un préstamo. Financiera Confianza también tiene cierta experiencia con seguros de la cartera para salvaguardarse de riesgos sistémicos como el fenómeno de El Niño.

**Uso de garantías externas de la cartera.** Bancamía y Financiera Confianza se han dotado de fondos de garantía para protegerse de los riesgos de los préstamos al sector agropecuario. Ambas han recibido garantías de la Entidad de Crédito para el Desarrollo (DCA) de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que cubren hasta el 50% de las pérdidas derivadas de préstamos al sector agropecuario<sup>32</sup>. La garantía de la DCA permitió que Financiera Confianza redujera sus tasas de interés para los préstamos al sector agropecuario, lo que demuestra la reducción del riesgo de los préstamos al sector para las IMF. Bancamía también está usando fondos de garantía del Gobierno de Colombia, como el Fondo Nacional de Garantías, aún cuando esta garantía no aplica para créditos agropecuarios.

## Entorno propicio y apoyo externo

### Entorno propicio

Un entorno (legal y reglamentario) propicio puede ser un elemento esencial para que las instituciones financieras logren atender a los pequeños productores, pero no se menciona en la mayoría de los ejemplos de la documentación revisada ni es el enfoque principal de este estudio. Sin embargo, vale la pena señalar algunas observaciones importantes. Tanto las ocho instituciones de ALC que respondieron a la encuesta como las IMF estudiadas en profundidad se dividen por la mitad en cuanto al hecho de que el entorno reglamentario representa un obstáculo para los préstamos a pequeños productores. Es interesante que IMF que operan en el mismo país tengan posiciones opuestas respecto a esta cuestión. Independientemente de que las IMF de nuestros estudios de casos indicaran que el entorno reglamentario constituye un obstáculo, no era aparentemente un factor importante que limitara el éxito de sus programas de préstamos. Esto puede ser un indicador de los avances en el entorno reglamentario de muchos países durante la última década, lo que incluye la eliminación de topes a las tasas de interés y otras políticas que obstaculizaban el financiamiento al sector agropecuario.

Los préstamos subsidiados de los bancos de desarrollo agropecuario, uno de los obstáculos del entorno reglamentario mencionados específicamente por las IMF estudiadas en profundidad, siguen siendo habituales en

cierta manera, pero no parece constituir una limitación significativa (desde el punto de vista tradicional), al menos no en el caso de estas IMF. Tal como señalan las IMF de los estudios de casos, los pequeños productores no solo están interesados en tasas de interés bajas. En Perú, Financiera Confianza señala que su capacidad de procesar préstamos en tres días laborables (significativamente más rápido que el banco de desarrollo oficial, que tarda al menos un mes) le permite competir con las tasas de interés más bajas del banco de desarrollo. De manera similar, Caja Huancayo indica que los clientes rurales son conscientes de las tasas más bajas que ofrece el banco de desarrollo agropecuario, pero prefieren el servicio rápido, el papeleo mínimo y el trato amable del personal de la Caja. En la República Dominicana, ADOPEM menciona un fenómeno similar. Aunque redujo dos puntos porcentuales su tasa de interés para pequeños productores semicomerciales —en parte para competir con las tasas más bajas que ofrece el banco de desarrollo agropecuario— ADOPEM afirma que su producto de crédito al sector agropecuario sigue siendo rentable y atractivo para la clientela.

### Apoyo externo

De acuerdo con nuestra investigación, muchas IMF han logrado prestar servicios a pequeños productores gracias al financiamiento externo y/o la asistencia técnica de donantes multilaterales o bilaterales y otras organizaciones. Cinco de las ocho IMF de ALC encuestadas han recibido o siguen recibiendo apoyo para su expansión a los mercados rurales o agropecuarios: ADOPEM, Bancamía, Financiera Confianza, WWB Popayán y CMAC Sullana. Bancamía y Financiera Confianza cuentan con garantías de la DCA de USAID. En el caso de Financiera Confianza, esta garantía le permitió conceder préstamos a pequeños productores con una tasa más baja de la que habría aplicado normalmente, gracias a la reducción del riesgo. Otros aspectos que se han beneficiado del apoyo externo son la asistencia técnica para diseño de productos, adaptaciones de los SIG, capacitación de personal e investigación de mercado.

Aunque parece que muchos de los fondos y mucha de la asistencia técnica se han destinado a operaciones iniciales y fondos de garantía, no está claro qué grado de éxito de estas IMF se debe a esta asistencia. Casi todas las IMF encuestadas señalaron que el apoyo de instituciones externas fue esencial para poner en marcha los préstamos al sector agropecuario. Se consideró que los programas de formación rural para agentes de microcrédito, la asistencia en el desarrollo de la banca móvil/los canales de prestación de servicios, la evaluación de las necesidades del producto y el diseño de productos específicos son algunas de las áreas de apoyo externo que promovieron su decisión y su capacidad de ingresar en el mercado de los préstamos a pequeños productores.

# Conclusiones y próximos pasos



El objetivo de este estudio era identificar las lecciones y las perspectivas extraídas del trabajo de las IMF que han implementado operaciones agropecuarias con pequeños productores en ALC. En este estudio se abordó intencionalmente a las IMF interesadas e involucradas activamente en la pequeña producción agropecuaria, por medio de productos crediticios diseñados para esta clientela. Las prácticas que se subrayan a continuación, y sus consecuencias, dependen por lo tanto en gran medida del contexto en el que opera el grupo seleccionado de IMF, los tipos de productores a los que prestan servicios y las actividades rurales y agropecuarias que llevan a cabo estos productores. Muchas IMF —de ALC y otras partes del mundo— pueden observar diferentes grados de similitud con el contexto analizado en este estudio y, por consiguiente, pueden resultarles interesantes los productos, las prácticas, los sistemas y los procesos de este pequeño grupo, y pueden llegar a considerarlos referencias útiles para sus propias operaciones. Otras, sin embargo, como las encuestadas en India, consideran que operan en entornos sustancialmente diferentes. Para ellas las observaciones y las conclusiones de este estudio podrían ser un marco de referencia, pero no necesariamente una vía a seguir en un futuro cercano.

## Buenas prácticas y factores de éxito

En esta sección se resumen algunas buenas prácticas establecidas y emergentes —identificadas a través de la investigación documental, la encuesta específica y los estudios en profundidad de casos— que deberían considerar las IMF interesadas en ingresar en el mercado de los préstamos a pequeños productores. Los préstamos al sector agropecuario conllevan riesgos inherentes, que aumentan cuando se opera con pequeños productores, especialmente los que tienen débiles conexiones con los compradores y/o practican cultivos de menor valor. Como se describe a lo largo de este informe y se subraya a continuación, es fundamental entender el flujo de efectivo

de los hogares de los pequeños productores para diseñar condiciones crediticias y estrategias de gestión de los riesgos adecuadas. Es necesario que no se considere solamente el perfil de los agentes de crédito que gestionan los préstamos al sector agropecuario, sino también si se necesita personal especializado para la gestión del riesgo y otros departamentos. Cuando los agentes de crédito gestionan los préstamos, tanto agropecuarios como comerciales, las IMF deben considerar su remuneración e incentivos para que no pierdan de vista la solidez de los préstamos al sector agropecuario. Además, es necesario evaluar y determinar la manera en que se mitigarán los riesgos únicos y diversos de los préstamos al sector agropecuario. En el resto de esta sección resumimos las buenas prácticas relacionadas con estos aspectos y otros elementos del diseño de programas y productos.

**Conocimiento del cliente.** Aunque todos los prestamistas deberían conocer a sus clientes, es especialmente esencial para que las IMF interesadas en ingresar en el mercado de los préstamos a pequeños productores entiendan las diferencias entre su clientela urbana y rural tradicional y los pequeños productores agropecuarios. La irregularidad de los flujos de efectivo de las actividades agropecuarias obliga a la adopción de diferentes condiciones del producto y estrategias de gestión de los riesgos. Entender la diversidad del mercado de los pequeños productores también es muy importante para seguir adaptando las condiciones de los productos, los canales de prestación de servicios y las estrategias de gestión de los riesgos. El conocimiento del cliente conlleva no solo una investigación anticipada del mercado que sirva de base para el diseño del producto, sino también una atención constante a la respuesta del cliente y un compromiso de aprendizaje institucional y adaptación de los productos.

**Productos flexibles.** No existe un modelo único para los préstamos a pequeños productores. Algunos hogares de pequeños productores cuentan con fuentes de ingresos muy diversificadas, mientras que otros no. Los ciclos de los cultivos pueden variar significativamente. Es necesario abordar

esta variabilidad mediante la adaptación de los plazos, el desembolso y las condiciones de pago de los préstamos a los diversos perfiles de pequeños productores prestatarios, con el fin de responder a sus diversas necesidades y gestionar eficazmente el riesgo.

**Análisis del flujo de efectivo de la unidad de producción doméstica.** El análisis del flujo de efectivo de la actividad agropecuaria que se va a financiar permite a las instituciones financieras adaptar los plazos de pago al flujo irregular de efectivo de esta actividad. Dado que la mayoría de los pequeños productores y los hogares de bajos ingresos tienen diversas actividades que generan ingresos, el análisis de los flujos de efectivo de actividades tanto agropecuarias como no agropecuarias ofrece una visión más precisa de la capacidad de pago y un panorama real de los riesgos del préstamo al pequeño productor.

**Estrategias de gestión del riesgo diversificado.** Los riesgos de los préstamos al sector agropecuario son variados y tienen que mitigarse de diversas maneras. Las tácticas empleadas por los sujetos de nuestros estudios de casos incluyen el seguimiento estrecho sobre el terreno de los clientes, la diversificación de la cartera (por clientelas, ubicaciones geográficas, cultivos y/o sectores), el análisis conservador de los flujos de efectivo (proyecciones de rendimientos y precios de los cultivos por debajo del supuesto ideal), el uso de agencias y calificaciones del crédito y el requisito de diferentes tipos de garantías (en proporción con el tamaño del préstamo). Aunque el seguro de la producción agropecuaria es otra técnica posible de mitigación de los riesgos, las IMF estudiadas en profundidad demuestran que es posible conceder préstamos con éxito a este sector sin esta protección.

**Agentes de crédito especializados.** La mayoría de los casos, examinados tanto en la documentación como en nuestros estudios de casos, respaldan la importancia de contratar a agentes de crédito con formación académica y/o práctica en el sector agropecuario, o en un campo relacionado. Cuando los mercados laborales dificultan la contratación de personas con este perfil, como en el caso de la República Dominicana, el establecimiento de relaciones con universidades e institutos técnicos especializados en el sector agropecuario puede ser una manera eficaz de identificar y reclutar a candidatos cualificados. Independientemente de que se contrate o no a agentes de crédito especializados, es fundamental ofrecer formación especializada a los agentes encargados de los préstamos al sector agropecuario. También puede ser necesario incorporar más personal especializado a labores de fomento de la calidad de la cartera.

**Adaptación de la remuneración de los agentes de crédito para incentivar los préstamos a pequeños productores.** Aunque cada IMF adopta una estrategia diferente, las experiencias de tres de las cuatro IMF estudiadas en

profundidad sugieren que la diferenciación de los objetivos para la cartera agropecuaria y la cartera comercial puede ser positiva para las IMF interesadas en incentivar los préstamos para actividades agropecuarias. El establecimiento de diferentes objetivos para las dos carteras y/o el ajuste de las metas del sector agropecuario a las variaciones estacionales pueden contribuir a prevenir que los agentes de crédito tengan preferencia por los préstamos comerciales —que son más fáciles de desembolsar y supervisar— y a minimizar la rotación del personal, al asegurar una compensación de los agentes de crédito para el sector agropecuario más congruente a lo largo del año.

**Automatización de la captación de datos y el análisis de la solvencia.** La prudencia en los préstamos al sector agropecuario requiere la recopilación y el análisis de una cantidad significativa de datos sobre el cliente, la producción y los precios. Las inversiones en la automatización de la captación de datos y los procesos de análisis —como el uso de TIC para la recopilación de datos sobre el terreno y la integración de instrumentos de análisis del flujo de efectivo dentro del sistema bancario central— pueden reducir los errores, aumentar la eficiencia y promover la aceleración del crecimiento de la cartera.

**Adaptación de los materiales promocionales al mercado específico.** Las IMF usan una amplia gama de medios para comercializar sus productos entre esta población excluida tradicionalmente, e incorporan imágenes de los clientes seleccionados a los materiales promocionales. Esto puede ayudar a superar la desconfianza que tienen a menudo los pequeños productores con respecto a las instituciones financieras y su presunción de que estas instituciones no están interesadas en atenderlos.

**Compromiso institucional de alto nivel.** Para que los préstamos a pequeños productores tengan éxito es necesario adoptar estrategias distintas a las de los microcréditos generales y de los préstamos comerciales. Requiere que los productos se adapten a los flujos de efectivo irregulares que caracterizan a las actividades agropecuarias, personal especializado y/o capacitación, estrecho seguimiento de los préstamos individuales y el conjunto de la cartera y voluntad de ajustar y adaptar progresivamente las prácticas y los métodos. Todo esto exige también un cambio de mentalidad e inversión en nuevas herramientas y sistemas; en definitiva, un firme compromiso institucional que empiece desde arriba y se mantenga a todos los niveles.

**Sólida orientación hacia el servicio al cliente.** El análisis de las experiencias de las cuatro IMF de los estudios de caso indica que el procesamiento y el desembolso rápido de los préstamos, y la atención personalizada a los clientes, contribuyen a que las IMF compitan eficazmente con los bancos de desarrollo agropecuario que administran programas de crédito subsidiados.

## Aumento del nivel de los préstamos a pequeños productores

En esta sección se incluyen una serie de recomendaciones relacionadas con los obstáculos que quedan y las oportunidades para expandir los préstamos a pequeños productores. Aunque estas recomendaciones pueden ser especialmente pertinentes para las IMF que ya han logrado introducir los préstamos a pequeños productores, se recomienda a cualquier IMF que esté considerando conceder préstamos a este sector que incorpore estos conceptos.

**Consideración de la fijación de precios basada en los riesgos para los cultivos y los productos.** Las IMF de nuestros estudios de caso realizan cierta fijación de los precios basada en los riesgos. Sin embargo, esta actividad se centra principalmente en el historial de pago del cliente —los que tienen mejor historial de pago pueden recibir una tasa de interés más baja. No parece que se estén fijando los precios en función de los riesgos particulares asociados con distintos cultivos y productos financieros. La introducción de la fijación de precios basada en los riesgos de los cultivos y los productos puede generar tasas más bajas para ciertas combinaciones de clientes, cultivos, geografías o productos financieros. También puede conllevar tasas más altas, aunque una mayor cobertura de riesgo, dado que la compensación de los ingresos previstos por intereses debe ser mayor en los casos con mayor probabilidad de impago o pérdida.

## Introducción o expansión del cálculo de los costos de los productos financieros para evaluar de manera más precisa la rentabilidad de los préstamos a pequeños productores.

Aunque las cuatro IMF de los estudios de casos consideran que sus operaciones de créditos al sector agropecuario son rentables, en la mayoría de los casos, no se dispone de información sobre la rentabilidad a nivel de producto. El cálculo de costos podría aportar mejor información para las discusiones sobre el diseño de productos, las metodologías de préstamo y las estrategias de venta y gestión de riesgos, y generar innovaciones adicionales. Por ejemplo, la mejora del cálculo de los costos puede hacer que algunas IMF determinen que sus préstamos al sector agropecuario son menos rentables de lo que pensaban, lo que puede generar nuevas ideas en relación con los canales de prestación de servicios (para reducir costos) y las estrategias de venta de paquetes de servicios (para aumentar la rentabilidad general de los pequeños productores clientes). En otros casos, el descubrimiento de una rentabilidad superior a la esperada podría provocar una mayor expansión de los préstamos a pequeños productores.

## Evaluación de oportunidades de venta de paquetes de servicios.

La venta de paquetes de servicios es muy limitada y consiste principalmente en la venta de seguros de vida, accidente y funerarios junto con los préstamos. La adopción de un enfoque más integral con los pequeños productores clientes podría promover tanto la misión de servicio a este sector como los objetivos comerciales de las



IMF. Al igual que otros grupos vulnerables, los pequeños productores requieren una amplia gama de productos y servicios financieros (como préstamo para el consumo o la educación, ahorros, transferencias y seguros) para reducir su vulnerabilidad y promover su progreso económico. Al mismo tiempo, la venta de paquetes de servicios puede aumentar la rentabilidad a nivel de cada cliente.

**Exploración de oportunidades para introducir o expandir el financiamiento de la cadena de valor.** El financiamiento de la cadena de valor, que se puede usar para reducir los costos y los riesgos de los préstamos al sector agropecuario, no es un fenómeno generalizado entre las IMF encuestadas. Es importante señalar que el financiamiento de la cadena de valor se podría usar para atender a “pequeños productores olvidados” —pequeños productores comerciales en cadenas de valor existentes que pueden ser demasiado pequeños para los bancos pero más grandes que los clientes habituales de las IMF. Esto puede permitir a las IMF diversificar su clientela y atender a grupos más grandes de pequeños productores agropecuarios de manera eficiente. Esto último se podría lograr mediante, por ejemplo, la integración de productores más pequeños a cadenas de valor o la concesión de préstamos a pequeños productores a través un comprador más grande. El financiamiento de la cadena de valor suele funcionar mejor con cadenas de valor bien estructuradas, en las que el comprador y los pequeños productores tienen una estrecha relación y las posibilidades de ventas laterales son insignificantes (por ejemplo, en el sector del azúcar). Sin embargo, en el caso de las cadenas de valor bien estructuradas, es probable que las IMF tengan que competir con bancos que conceden préstamos indirectos a través del comprador principal (por ejemplo, el ingenio azucarero). No obstante, podrían existir oportunidades de financiar a pequeños productores de leche, aves, fruta y legumbres, y cultivos de mayor valor, mediante modelos adecuados de agregación.

**Exploración de canales de prestación de servicios con costos más bajos.** Las redes de agentes y cajeros automáticos, la banca móvil y las tarjetas de débito pueden contribuir a reducir los costos de los préstamos a clientes rurales y agropecuarios, además de facilitar el acceso de los clientes a servicios financieros. Aunque algunas de las IMF encuestadas tienen en marcha una serie de iniciativas, el uso de estos canales alternativos sigue siendo mínimo.

**Posible introducción o expansión de la disponibilidad de financiamiento a largo plazo para adquisición de activos.** Los cultivos comerciales y las inversiones a largo plazo en herramientas y equipo para mejorar la productividad requieren financiamiento a largo plazo. Sin embargo, aunque disponen de créditos tanto de capital circulante como hipotecarios, las IMF parecen más concentradas en el financiamiento a corto plazo. Se recomienda que las IMF consideren evaluar sus plazos máximos y sus metodologías de préstamo para responder a las necesidades de inversión de los pequeños productores. Una opción para mitigar el riesgo del financiamiento a largo plazo es aprovechar las relaciones de la cadena de valor asociadas con cultivos perennes y/o respaldadas por grandes empresas de manufactura o exportación. La colaboración con una gran empresa

manufacturera ayuda a reducir el riesgo de estos préstamos, ya que garantiza que los pequeños productores reciben asistencia técnica (de la empresa manufacturera) y tienen un mercado asegurado para sus productos.

## Implicaciones para la participación de donantes

En las conclusiones del estudio se subrayan áreas para la asistencia técnica y otras formas de apoyo de donantes que pueden contribuir a la eficacia de las IMF para atender a los pequeños productores. También se destacan los aspectos en los que conviene profundizar la investigación.

### Asistencia técnica y formación

**Diseño e implementación de la investigación del mercado y análisis de la oferta y la demanda.** Para el desarrollo de productos y programas adecuados es esencial entender las diferencias entre la clientela tradicional y los pequeños productores, así como las diferencias entre los propios pequeños productores.

**Diseño y puesta a prueba de productos.** Al aportar conocimientos esenciales y reducir el costo y el riesgo del desarrollo de nuevos productos, los donantes pueden promover la entrada de nuevos participantes en el mercado y la innovación de productos de IMF que ya están concediendo préstamos a este sector.

**Mejora de los sistemas: adaptación de los SIG/los sistemas bancarios fundamentales y/o automatización de la captación y el análisis de datos.** Con frecuencia, los sistemas de información de gestión o los sistemas bancarios fundamentales, y otros instrumentos de captación y análisis de datos, requieren ajustes costosos para adaptar los requisitos específicos de la evaluación de crédito, el seguimiento de la cartera y los plazos de pago de los préstamos al sector agropecuario.

**Diseño de planes de incentivos para el personal.** El establecimiento de incentivos adecuados para el personal encargado de los préstamos al sector agropecuario es esencial para lograr el crecimiento y alcanzar los objetivos de la cartera, especialmente cuando los agentes de crédito gestionan carteras combinadas de préstamos a los sectores agropecuario y comerciales. Los requisitos y los riesgos distintos de los préstamos a los sectores agropecuario y comerciales, y la estacionalidad de la actividad agropecuaria, hacen que el establecimiento de objetivos para estos préstamos sea complejo, especialmente para los que se disponen a entrar en el mercado.

**Introducción de prácticas de cálculo de costos de productos.** El cálculo claro de los costos puede ayudar a las IMF a identificar la necesidad de modificar sus metodologías de préstamo y los productos de los precios de manera adecuada para reducir los costos, y aportar información para las estrategias de sostenibilidad. La disponibilidad de cada vez más información sobre el costo de diversos modelos de

préstamos al sector agropecuario también puede ayudar a justificar el ingreso de nuevos participantes en este mercado.

**Diseño y puesta a prueba de nuevos canales de prestación de servicios.** De acuerdo con las IMF encuestadas para este estudio, la falta de canales adecuados de prestación de servicios es uno de los obstáculos principales para los préstamos a pequeños productores. La asistencia en esta área podría tener consecuencias significativas para el tamaño y la rentabilidad de los programas de préstamos al sector agropecuario.

**Promoción de programas de educación financiera para pequeños productores.** Las IMF de ALC encuestadas para este estudio señalaron que la falta de educación financiera era uno de los principales obstáculos para los préstamos a pequeños productores, sin embargo, muy pocas de ellas ofrecen este servicio. Puede valer la pena considerar la promoción del diseño y la expansión de programas de educación financiera.

## Posibles ámbitos en los que conviene profundizar la investigación

En el estudio se detectaron una serie de temas adicionales de investigación, para seguir desarrollando y ampliar la base de conocimientos sobre la eficacia de los préstamos a pequeños productores. Estos temas se describen a continuación.

**Acceso a financiamiento para pequeños productores agropecuarios en África, Asia y Oriente Medio.** La réplica a nivel mundial de este estudio permitiría una comparación entre regiones, identificar experiencias más exitosas de préstamos a pequeños productores agropecuarios semicomerciales y de subsistencia, y aumentar la visión general de las buenas prácticas. En nuestra investigación documental, observamos que la mayoría de los estudios en Asia se concentraban en India, mientras que en el caso de África, las investigaciones se centraban en África Oriental. Prestar atención a un conjunto más amplio de países y subregiones podría contribuir de manera significativa a la documentación sobre este tema.

**Investigación de seguimiento sobre iniciativas prometedoras para pequeños productores.** Una limitación fundamental de la documentación actual es que se suele centrar en programas innovadores de préstamos en sus fases iniciales de operación. Es necesario seguir analizando estas iniciativas, una vez que hayan madurado, para extraer conclusiones acerca de la posibilidad de expandir diversas estrategias de préstamos al sector agropecuario.

**Préstamos a productores de subsistencia.** La mayoría de la documentación se centra en los préstamos a pequeños productores comerciales, y se presta mucha menos atención a los pequeños productores semicomerciales y casi no se cubren los productores de subsistencia. Sería importante producir más estudios sobre el terreno para analizar las prácticas crediticias en este segmento del mercado.

**Financiamiento a largo plazo para pequeños productores agropecuarios.** Con frecuencia se cita la escasez de financiamiento a largo plazo para invertir en activos fijos y



cultivos comerciales con largos períodos de gestión como un factor que impide aumentar la productividad y la rentabilidad de las pequeñas producciones agropecuarias. Un examen adicional tanto de las diversas razones por las que las IMF no están ofreciendo créditos a largo plazo, como de los métodos y las experiencias de los que se aventuran a ofrecer préstamos a largo plazo, podría ayudar a identificar prácticas eficaces y fomentar más préstamos a largo plazo.

**Seguro a la producción agropecuaria.** Ninguna de las IMF de ALC encuestadas ofrece seguros a la producción agropecuaria. Teniendo en cuenta los riesgos inherentes de los préstamos al sector agropecuario, la documentación y la divulgación de modelos exitosos para ofrecer seguros a la producción agropecuaria —específicamente para pequeños productores— podría promover la réplica del producto y la innovación, y contribuir en última instancia a la expansión de los préstamos a pequeños productores.

**Rentabilidad de los préstamos, directos o a través de terceras partes, a pequeños productores.** Los estudios destinados a calcular los costos de diversos productos y programas de préstamos de IMF para el sector agropecuario podrían ayudar considerablemente a entender los modelos sostenibles de crédito, lo que incluye la eficacia en función de los costos de los préstamos directos, en comparación con los préstamos a través de empresas esenciales. En estos estudios se investigarían las razones por las que, en determinado mercado, unas IMF deciden dedicarse al financiamiento de la cadena de valor y otras no, lo que podría ayudar a entender métodos para promover el financiamiento de la cadena de valor.

**Papel de los planes de garantías de gobiernos y/o donantes para fomentar los préstamos al sector agropecuario.** No es inusual que las IMF, junto con otras instituciones financieras, se beneficien de garantías oficiales y/o de otro tipo destinadas a promover los préstamos al sector agropecuario. Aunque se han descrito los diversos planes de garantía de gobiernos y donantes, hay relativamente poca información para evaluar su impacto. La investigación debería esclarecer la eficacia y el desempeño (por ejemplo, adicionalidad y costos) de los planes de garantías para promover los préstamos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo de un sistema de créditos al sector agropecuario. Este estudio también debería poder determinar los elementos que componen un buen diseño de dichas garantías. En relación con esto, se debería examinar el impacto de las políticas gubernamentales que establecen objetivos mínimos de la cartera de préstamos para el sector agropecuario, como ocurre en India, por ejemplo.

# Estudios de casos



En esta sección, presentamos los estudios de casos completos de Banco ADOPEM (República Dominicana), Bancamía (Colombia), Financiera Confianza (Perú) y Caja Huancayo (Perú). Los cuadros

siguientes ofrecen una visión instantánea de las operaciones crediticias y el desempeño institucional general de las cuatro IMF. A continuación se incluyen sus estudios de caso.

**Cuadro 7. Carteras de préstamos de las IMF para el sector agropecuario (30 de septiembre de 2013)**

	ADOPEM	Bancamía	Financiera Confianza	Caja Huancayo
<b>Clientes</b>				
Número total de clientes	174 082	544 782	226 956	155 261
Número de pequeños productores clientes	3638	57 433	24 363	5405
<b>Cartera</b>				
Cartera total de préstamos	US\$78 556 656	US\$484 063 638	US\$465 070 386	US\$427 560 803
Pequeños productores agropecuarios en la cartera (%)	2,7%	14%	10,6%	3,9%
Cartera en riesgo más de 30 días				
<b>Cartera total</b>	3,8%	5,4%	3,3%	3,9%
Clientes agropecuarios	N/A	N/A	4,8%	N/A
Pequeños productores clientes	2,7%	4,4%	5,4%	12,5%

Fuente: Estudios de casos.

**Cuadro 8. Desempeño institucional de las IMF (31 de diciembre de 2012)**

	ADOPEM	Bancamía	Confianza*	Huancayo	América Latina y el Caribe**
<b>Alcance</b>					
Número de préstamos activos	159 718	451 259	230 543	155 241	59 957
Cartera bruta de préstamos	US\$73 213 365	US\$524 490 177	US\$465 739 551	US\$418 765 004	US\$93 751 423
Saldo promedio pendiente por prestatario	US\$458	US\$1291	US\$2052	US\$2722	US\$1679
Saldo promedio pendiente por prestatario/ingresos nacionales brutos per cápita	8,8%	21,4%	40,5%	53,7%	36,6%
<b>Sostenibilidad/rentabilidad</b>					
Rendimiento de los activos	5,9%	5,1%	1,4%	2,8%	2,1%
Rendimiento del capital	23,9%	20,8%	8,4%	17,5%	12,5%
Margen de beneficio	20,0%	24,7%	N/A	20,1%	13,9%
Autosuficiencia operacional	125,0%	132,8%	N/A	127,1%	116,3%
<b>Eficiencia operacional</b>					
Gastos de operación/cartera de préstamos	28,7%	19,3%	N/A	11,7%	14,3%
Gastos de personal/cartera de préstamos	16,8%	10,0%	N/A	N/A	6,2%
Prestatarios por cada empleado	183	154	94	125	125
Préstamos por cada empleado	183***	171	96	126	147
<b>Calidad de la cartera</b>					
Cartera en riesgo más de 30 días	4,1%	4,3%	4,2%	4,7%	5,5%
Tasa de castigo	0,7%	3,9%	N/A	N/A	2,8%

\* Fuente: Datos de Mix Market (en las siguientes fechas). Los datos de Financiera Confianza son del 30 de septiembre de 2013 y reflejan el desempeño institucional después de la fusión con Caja Nuestra Gente. Todos los indicadores de las demás instituciones son del 31 de diciembre de 2012.

\*\* Promedios ponderados.

\*\*\* 420 por cada oficial de crédito.





## Caso 1: Banco ADOPEM, República Dominicana

### Antecedentes

La República Dominicana está cerca del promedio de ALC en términos del porcentaje de la población adulta con una cuenta en una institución financiera formal (38% en la República Dominicana, frente a la media regional del 39%)<sup>33</sup>, aunque tiene una de las cifras más bajas de la región de créditos agropecuarios por habitante<sup>34</sup>. Los pequeños productores tienen especiales dificultades para acceder a créditos, especialmente con condiciones adecuadas. Banco ADOPEM, una IMF dominicana líder en el sector, está intentando cubrir este vacío.

El Banco ADOPEM tiene sus orígenes en la ONG ADOPEM, fundada en 1982 para promover el desarrollo económico de las mujeres dominicanas mediante el acceso a formación y créditos. Después de casi 20 años de operar como una ONG, los responsables de ADOPEM concluyeron que podría ser mejor cumplir sus objetivos de bancarización de la población pobre como un banco regulado que aceptara depósitos y mantener la ONG. En 2003, la ONG adquirió un pequeño banco y, en diciembre de 2004, Banco ADOPEM recibió autorización para operar como un banco de ahorro y préstamo, con la misión de promover el desarrollo de las familias dominicanas mediante su incorporación al sistema económico y financiero formal. La ONG ADOPEM, uno de los principales accionistas del Banco ADOPEM, junto con la Fundación Microfinanzas BBVA<sup>35</sup>, sigue operando como una organización no gubernamental y colaborando con el Banco ADOPEM en la promoción de la formación de sus clientes. Al ver una oportunidad dentro de las áreas rurales desfavorecidas, y como parte de su misión, Banco ADOPEM empezó a conceder préstamos a pequeños productores agropecuarios en 2009.

ADOPEM cuenta con un producto principal (aunque muy flexible) de préstamos al sector agropecuario, que permite adaptar los plazos de pago a las preferencias y la capacidad de cada pequeño productor. Sin embargo, este producto de crédito no es más que un elemento dentro de una estrategia integrada a largo plazo para prestar servicios a pequeños productores agropecuarios y el sector agropecuario en general, con un conjunto integral de servicios financieros y no financieros. Este conjunto de servicios incluye educación financiera y microseguros (de vida, accidentes y gastos funerarios) y un programa incipiente de consolidación de la cadena de valor para cultivos con alto potencial, además de productos de ahorro accesibles para hogares de bajos ingresos en áreas tanto urbanas como rurales.

A corto plazo, ADOPEM está aumentando la flexibilidad de su producto agrocrédito, mediante la introducción de un pago global único cuando se venza el préstamo<sup>36</sup>, y un producto piloto de crédito a largo plazo. Con el fin de responder mejor a las necesidades de una gama más amplia de clientes rurales y agropecuarios, el banco también espera introducir un producto de seguro de prevención de la salud, y está manteniendo conversaciones con proveedores locales de seguros acerca del establecimiento de un nivel de precios adecuado para la clientela de la IMF, así como un producto de seguro agropecuario. Se había programado un estudio inicial para evaluar la viabilidad de este último producto para finales de 2013.

De cara al futuro, ADOPEM tiene previsto introducir productos de préstamos para pymes agropecuarias. El banco también tiene programado trabajar más con la agroindustria y otros agentes dentro de las cadenas de valor para superar la congestión que afecta a la productividad agropecuaria y los ingresos de todas las partes interesadas, aunque especialmente los pequeños productores.

Aunque el programa específico de préstamos al sector agropecuario de ADOPEM es relativamente nuevo, y la cartera es aún pequeña —3638 clientes que representaban a aproximadamente el 2,1% de la cartera total a 30 de septiembre de 2013 (véase el Cuadro 9)— la alta tasa de crecimiento de la cartera y su baja tasa de morosidad son indicadores de su éxito inicial. Según el personal del banco, los créditos al sector agropecuario son el producto que está creciendo más rápido. La tasa de morosidad de la cartera de pequeños productores agropecuarios es del 2,7%, en comparación con el 3,8% de la cartera no agropecuaria.



**Cuadro 9. Composición de la cartera (30 de septiembre de 2013)**

	Total	Cartera de microcréditos	Cartera de pymes	Cartera de otros productos	Micro/pymes en la cartera agropecuaria
Número de clientes con préstamos activos	174 082	167 661	265	2518	3638
Número de préstamos activos	174 082	167 661	265	2518	3638
Cartera en activo (en US\$)	78 556 655	71 702 323	2 292 003	2 414 752	2 147 579
Cartera en riesgo más de 30 días	3,8%	3,9%	3,3%	0,5%	2,7%

Fuente: Encuesta del estudio, 2013.

## Productos y estrategias

### Segmentos y productos

Entre los programas y los productos de crédito de ADOPEM específicos para el sector agropecuario están agrocrédito y el programa para la cadena de valor. En ambos casos, los préstamos se desembolsan directamente a particulares, no a colectivos.

**Agrocrédito.** El producto agrocrédito está a disposición de pequeños productores tanto comerciales como semicomerciales, con montos y plazos de pago adaptados a cada productor agropecuario. El producto contempla un plazo de vencimiento de hasta 12 meses para los préstamos tanto de capital circulante como hipotecarios. Los montos de los préstamos oscilan entre US\$470 y \$1 175 para productores semicomerciales, y entre US\$1 175 y US\$2 350 para productores comerciales<sup>37</sup>. La tasa de interés es del 32% para los préstamos de hasta US\$1 175 y del 34% para los préstamos de mayor cuantía. En comparación, la tasa de interés para los clientes rurales que no participan en actividades agropecuarias es del 38%. Las tasas más bajas de los préstamos para el sector agropecuario se deben a la necesidad de competir con las tasas altamente subsidiadas que ofrece el banco de desarrollo agropecuario dominicano, (Banco Agrícola y el Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario –FEDA–) y son posibles gracias a la baja tasa de morosidad de la cartera de préstamos para el sector

agropecuario de ADOPEM, y la mejora de las eficiencia de sus operaciones como consecuencia de la automatización de la recopilación y el análisis de datos sobre clientes.

Los pagos de intereses se deben efectuar todos los meses. Sin embargo, los pagos del principal se programan en función de las preferencias y la capacidad de cada productor agropecuario. En el caso de los préstamos de hasta US\$1 175 solo se exige normalmente una garantía solidaria (un avalista individual). Sin embargo, para cantidades más grandes, o cuando existe preocupación acerca de determinado cliente, el banco exige garantías prendarias<sup>38</sup>.

**Programa de la cadena de valor.** Este programa se concentra en cadenas de valor y/o cultivos con muchas posibilidades comerciales y a las que se podrían incorporar pequeños productores con aproximadamente una hectárea de tierra. Se trata de un nuevo programa y ADOPEM solo ha trabajado con tres cadenas de valor hasta la fecha. Aunque los préstamos de este programa usan idealmente contratos de venta como garantías, no es un requisito. Además de apoyo financiero, el programa ofrece asistencia técnica y capacitación, en función de las necesidades, por parte de agentes de la cadena de valor en colaboración con socios externos, como procesadores de alimentos y consultores técnicos. Según un representante de la fundación española CODESPA, que está colaborando con ADOPEM en este programa, ADOPEM intentó gestionar inicialmente por su cuenta los aspectos tanto financieros como no financieros del programa de cadenas de valor. Sin embargo, se dio cuenta que no funcionaba bien, como quedó demostrado por el lento crecimiento del programa. Posteriormente y de conformidad con su experiencia fundamental, ADOPEM decidió concentrarse en la prestación de servicios financieros y subcontratar la formación y la consolidación de colectivos, la asistencia técnica y los costos asociados a socios del programa. Los socios del programa pueden ser compradores, proveedores de asistencia técnica, donantes y otros. Los préstamos en el marco de este programa se limitan a plazos de 12 meses (de acuerdo con las condiciones del producto agrocrédito). Sin embargo, ADOPEM está desarrollando un programa piloto de crédito a largo plazo con Comercializador La Loma, una empresa dominicana líder en la manufactura y la exportación<sup>39</sup>.



**Otros productos de crédito.** El producto agrocrédito de ADOPEM está diseñado para todos los pequeños productores agropecuarios. Según el banco, la definición de IFC de productores de subsistencia (que producen solo para su consumo) no es aplicable a su mercado. Todos los productores tienen pequeños excedentes que venden en los mercados locales. En el caso de ADOPEM, los clientes que viven en el nivel de subsistencia tienen actividades comerciales distintas de la producción agropecuaria que generan ingresos, como la venta de helados. ADOPEM ofrece a estos clientes un producto de grupo solidario, “Préstamos Grupo Solidario”, con montos que van de los US\$20 a los US\$250, y una tasa de interés de aproximadamente el 49%. Otro ejemplo de productos para los mercados comerciales rurales y urbanos es el préstamo “Micro Micro”, otro producto de grupo solidario para clientes con una situación económica algo mejor que ofrece préstamos de entre US\$250 y US\$750.

**Educación financiera.** En agosto de 2013, ADOPEM puso en marcha un programa de educación financiera para sus clientes agropecuarios que consistió en sesiones semanales de formación cada sábado. El programa, diseñado con apoyo de la Fundación CODESPA, está a cargo de consultores locales externos y la ONG ADOPEM cubre los costos, además de participar en el diseño y desarrollo de materiales y proveer capacitadores. Por lo que se ha podido observar hasta la fecha, los clientes aprecian mucho este programa. Como señaló un



cliente: “¡Antes de esta formación, no tenía ni idea de lo que significaba estar sobreendeudado!”

Además de la educación financiera, ADOPEM ofrece los siguientes productos no crediticios a sus clientes:

- transferencias/remesas de dinero;
- un sistema para pagar el impuesto (o la tasa) de renovación del registro de automóviles;
- venta de minutos para teléfonos móviles (un servicio de la compañía Orange);
- microseguros para personas de bajos ingresos que cubren vida, accidente, gastos funerarios y enfermedades.

**Cuadro 10. Productos de crédito**

Producto	Plazo máximo	Tasas	Montos	Garantías	Clientes	Otras características fundamentales
Agrocrédito	Un año para los préstamos tanto de capital circulante como hipotecarios	32% -34%	US\$470-US\$1175 para pequeños productores semicomerciales US\$1175- \$23 500 para pequeños productores comerciales	Sin garantías por debajo de US\$1175 y con garantías por encima de US\$1175	Pequeños productores comerciales y semi comerciales	Se permiten pagos irregulares del principal

**Cuadro 11. Productos de ahorro y seguro**

Producto	Tasas	Clientes	Otras características fundamentales
Cuenta de ahorro	2,5%	Todos los clientes	N/A
Depósito a plazo fijo	6,25%	Todos los clientes	N/A
Seguro de vida con préstamo	US\$5	Todos los clientes con préstamos por encima de US\$1175	La cobertura máxima es de US\$835, e incluye vida, accidente y gastos funerarios
Seguro voluntario de vida, accidente y gastos funerarios	US\$5- US\$18	Todos los clientes	Cobertura US\$1058-US\$2822

## Metodología de concesión de préstamos

Como se señaló anteriormente, agrocrédito usa una metodología individualizada para los préstamos. Para determinar la capacidad de pago de los clientes, ADOPEM evalúa los ingresos y los gastos relacionados tanto con la actividad agropecuaria que se va a financiar como con la unidad global de producción del hogar, mediante una herramienta automática de medición del flujo de efectivo. El análisis del flujo de efectivo tiene en cuenta los rendimientos históricos en la región de la actividad agropecuaria que se va a financiar, así como el historial de rendimiento del cultivo del productor. Además, los agentes de crédito recopilan y analizan las tendencias de los precios del cultivo a lo largo de los 12 meses anteriores, y usan el precio promedio para sus cálculos. Esta información se registra en una base de datos conectada con la herramienta de análisis de flujo de efectivo, para que los cálculos se hagan automáticamente. Normalmente, los préstamos se evalúan y pueden desembolsarse en un plazo de tres días. Según el personal de ADOPEM, la velocidad del procesamiento de los préstamos les permite competir con el Banco Agrícola que puede tardar meses en desembolsar un préstamo. La flexibilidad de este producto crediticio hace que ADOPEM pueda competir eficazmente con su competidor más cercano en el sector privado.

La metodología de análisis de los préstamos para agentes de la cadena de valor del sector agropecuario es la misma que para los préstamos agrocrédito, y la responsabilidad del análisis de la solvencia sigue recayendo en el banco.

## Implementación de productos

### Diseño y desarrollo de productos

ADOPEM ha introducido los préstamos al sector agropecuario por fases. La primera fase comenzó en 2008 con la selección de una región para una prueba piloto, un estudio de la demanda, para entender el perfil y las necesidades de los pequeños productores, y el diseño de la primera versión de agrocrédito, con apoyo de WWB. Dadas las limitaciones del SIG del banco en ese momento, se tuvieron que adoptar pagos fijos mensuales de los intereses y el capital para el producto. Por consiguiente, agrocrédito era esencialmente un producto de microcrédito durante esta fase, en el que se diferenciaban principalmente las actividades financiadas, el análisis del flujo de efectivo y el perfil del agente de crédito. Se empezaron a conceder préstamos en 2009 en la región piloto de La Vega.

Durante esta fase, la información sobre el flujo de efectivo de los clientes agropecuarios se recopilaba y procesaba manualmente. Sin embargo, durante este período, WWB ayudó a ADOPEM a sistematizar y automatizar la captación de datos y el análisis de la solvencia de los clientes comerciales mediante agendas digitales personales. En una fase posterior, ADOPEM pasó a hacer lo mismo con los clientes agropecuarios, lo que, como se describe a

continuación, mejoró la precisión y la eficiencia de estas tareas, y se considera un factor fundamental para el éxito de los préstamos de ADOPEM al sector agropecuario.

ADOPEM constató que el diseño original del producto limitaba seriamente su capacidad para atender a un gran número de pequeños productores agropecuarios: Muchos pequeños productores no tenían los flujos de ingresos diversificados necesarios para efectuar los pagos fijos mensuales. Gracias al apoyo de la Fundación CODESPA, se puso en marcha la segunda fase en 2010, con la introducción de pagos “irregulares” y la expansión a la región meridional del país, a través de un programa piloto en la provincia de San Juan. La introducción de pagos irregulares se hizo posible debido a la decisión de ADOPEM de adquirir un nuevo sistema bancario fundamental<sup>40</sup>.

ADOPEM comenzó la tercera fase de su programa de préstamos al sector agropecuario en 2012, con el apoyo continuado de CODESPA. Durante esta fase, ADOPEM automatizó la recolección y el análisis de datos de clientes y el análisis de la solvencia de los clientes agropecuarios (2012), puso en marcha su programa consolidado para la cadena de valor (2012) e introdujo un programa de educación financiera (2013). Durante esta fase en curso, ADOPEM y CODESPA esperan poder diseñar e introducir seguros para prevención de la salud y actividades agropecuarias, que se consideran esenciales para responder a las necesidades de las familias de pequeños productores, aunque los seguros de salud no se limitarían a los clientes agropecuarios.

### Estructura organizativa y recursos humanos

Hasta la fecha, ADOPEM ha adoptado dos cambios significativos en su estructura organizativa y sus recursos humanos para mejorar el apoyo a los préstamos al sector agropecuario: ha introducido un perfil único para los agentes encargados de estos préstamos, una medida adoptada desde el principio por el banco y, más recientemente, ha creado dos nuevos puestos.

Los agentes de crédito que gestionan las carteras agropecuarias tienen que estar cursando estudios universitarios o contar con un título académico en un campo relacionado con la actividad agropecuaria, y tener experiencia en este sector. La mayoría de los 40 agentes de crédito para el sector agropecuario vienen de familias de productores agropecuarios. También provienen generalmente de la zona atendida por la sucursal y tienen, por lo tanto, un buen entendimiento de la economía agropecuaria local<sup>41</sup>, aunque no se les asigna a sus propias comunidades, para evitar las presiones sociales que podrían interferir con el pleno desempeño de su labor y menoscabar, por lo tanto, la calidad de la cartera.

Sin embargo, ha resultado difícil encontrar candidatos con la experiencia requerida, ya que las inversiones y el interés en la economía agropecuaria de la República Dominicana se han ido reduciendo a la largo de los años, con la correspondiente disminución del número de jóvenes que estudian ingeniería agropecuaria y materias similares, y

el número de universidades que ofrecen estas titulaciones. Por consiguiente, ADOPEM estableció acuerdos con universidades e institutos de formación agropecuaria en virtud de los cuales envían al banco nombres de estudiantes con la experiencia adecuada.

ADOPEM cuenta con una carrera profesional para agentes de crédito y otro personal e invierte cantidades considerables en la formación de sus empleados, con el fin de mantener el bajo nivel de rotación y desarrollar la capacidad institucional<sup>42</sup>. Los agentes de crédito, tanto para el sector agropecuario como para otros sectores, reciben una formación significativa, tanto académica como práctica sobre el terreno. Como dijo un agente de crédito, “ADOPEM es una escuela”, y señaló que la oportunidad de aprender constantemente, tanto en el trabajo como a través del programa de cursos regulares, era uno de los factores fundamentales que le atrajeron del banco. Además de la formación, ADOPEM ofrece una amplia variedad de incentivos financieros y no financieros para mantener el bajo nivel de rotación y promover un sólido desempeño del personal. En cuanto a incentivos financieros, los agentes de crédito reciben tanto un salario base como primas por rendimiento basadas en el número de préstamos desembolsados nuevos y renovados, el número de clientes, monto de cartera vigente y la tasa de morosidad. Los objetivos de desempeño de los agentes de crédito son distintos para las carteras de préstamos para los sectores agropecuarios o comerciales. En este sentido, ADOPEM se preocupa de proveer dispositivos móviles para captura de datos que facilitan el desempeño de los agentes en el terreno.

El personal también valora altamente la designación de ejecutivo o ejecutivo máster de crédito en función del desempeño (los agentes de crédito nuevos o con resultados inferiores se consideran junior). Existe una carrera institucional que permite a los oficiales de crédito programar su futuro en ADOPEM, aspecto altamente apreciado por el personal. Otros incentivos no financieros para el desempeño individual son el reconocimiento público, celebraciones y patrocinios de la formación externa. El personal de la sucursal que gana el premio trimestral a la eficiencia y la pasión en el servicio al cliente recibe un viaje de un fin de semana a un complejo turístico local.

Además de incorporar agentes de crédito especializados, ADOPEM creó dos nuevos puestos: un especialista en préstamos al sector agropecuario y un especialista en la cadena de valor. El primero se incorporó en 2012 para dar apoyo adicional a los agentes de créditos agropecuarios de las sucursales, y animar a los directores de oficinas a involucrarse más en sus carteras de préstamos para actividades agropecuarias. El especialista en la cadena de valor se unió a ADOPEM en 2012 para apoyar el nuevo programa sobre la cadena de valor.

## Estrategias y canales de prestación de servicios

ADOPEM tiene dos canales de oferta de productos: sucursales y agentes de crédito itinerantes en motocicletas, equipados con agendas digitales personales o dispositivos telefónicos para recopilar y procesar la información de los clientes sobre el terreno. El banco tiene previsto introducir algún tipo de servicio bancario sin sucursales en un futuro cercano<sup>43</sup>, pero primero lo pondrá a prueba en áreas urbanas. Los desembolsos de préstamos se efectúan en una sucursal del banco. Los pagos se pueden hacer en una sucursal o al agente de crédito durante las visitas, cuando desplazarse a la sucursal suponga una carga para el cliente debido a la distancia o el costo.

## Comercialización

Los agentes de crédito realizan campañas regulares de promoción, haciendo visitas puerta a puerta y asistiendo a reuniones comunitarias o vecinales para distribuir folletos y explicar los productos disponibles. Los folletos incluyen fotos de clientes existentes para que los pequeños productores entiendan que los productos están específicamente destinados para ellos. En las televisiones de las sucursales se emite una mini telenovela en la que se destacan los productos. El 4 de septiembre de 2013, la fecha oficial del lanzamiento a gran escala del producto agrocrédito, ADOPEM celebró un evento en el que algunos clientes contaron sus historias en un ambiente decorado con aspecto de comunidad rural. El banco también tiene programado poner en marcha un programa de radio con una sintonía asociada a las áreas rurales. Se hacen además labores de perifoneo y otras actividades de difusión del producto. Sin embargo, hasta la fecha, la mejor promoción ha sido el boca a boca.

## Gestión del riesgo

Además de su análisis exhaustivo del flujo de efectivo teniendo en cuenta tanto la unidad doméstica como el historial de rendimientos y precios de los cultivos financiados, ADOPEM utiliza varias otras estrategias para minimizar el riesgo de los préstamos a este mercado. También adapta los montos y los plazos de los préstamos a la capacidad de pago del productor agropecuario, para mitigar los riesgos. Es más, el gerente de créditos de ADOPEM insiste que el perfil de los agentes de préstamos para el sector agropecuario es el primer elemento para el éxito de la estrategia de gestión de riesgos del banco.

Además, ADOPEM solo financia a productores agropecuarios con una experiencia general mínima de dos años en el sector y una experiencia mínima de un año trabajando en el cultivo que se va a financiar. ADOPEM evalúa su historial de pago a través de una agencia de calificación de crédito e, inspirándose en las mejores prácticas microfinancieras, sus agentes de crédito comprueban las referencias sociales y comerciales del solicitante dentro de la comunidad.

También es fundamental hacer un seguimiento muy estrecho de los productores agropecuarios sobre el terreno. Los agentes de crédito pasan el 90% de su tiempo sobre el terreno visitando y observando a los clientes. ¿Plantaron el cultivo? ¿Están siguiendo buenas prácticas? ¿Aplicaron fertilizante en el momento adecuado? En caso contrario, el agente formulará “casualmente” preguntas y sugerencias, teniendo cuidado de no asumir el papel de un funcionario de extensión (al que el productor podría responsabilizar del fracaso del cultivo). La frecuencia de estas visitas formales puede oscilar entre cada pocos días y una vez al mes, dependiendo del productor y el ciclo del cultivo. No obstante, los agentes de ADOPEM tienen asignada una zona de operación. Dado que viajan diariamente a la zona de operación que tienen asignada, los agentes señalan que, en realidad, pueden saludar al productor agropecuario en la calle casi todos los días, lo que sirve para recordarle sus compromisos con el banco y contribuye a que se sienta respaldado y considerado<sup>44</sup>.

La diversificación de la cartera, a nivel tanto global como de cada agente de crédito, es otra estrategia fundamental de gestión de riesgo del banco. Cada agente de crédito gestiona una cartera combinada de préstamos a los sectores agropecuario y comercial. Los objetivos de diversificación de la cartera de los agentes varían en función de la sucursal, aunque suelen estar compuestas de un 40% a 60% (por valor) de préstamos al sector agropecuario, y el resto de préstamos comerciales. A nivel del banco, ADOPEM se ha marcado el objetivo de invertir el 30% al 40% de su cartera activa en préstamos al sector agropecuario. Sin embargo, no ha fijado ningún límite formal. Como señaló el personal, esto no ha sido necesario, ya que los préstamos al sector agropecuario del banco están todavía en la fase inicial, y los pequeños productores agropecuarios solo constituyen el 2,7% de su cartera. Es posible que el banco se replantee estos límites en el futuro, conforme vaya creciendo la

cartera agropecuaria. De manera similar, el banco no ha fijado ninguna restricción sobre los cultivos que va a financiar, que varían en función del perfil agropecuario de cada una de las zonas en las que opera. Aunque no se han fijado límites dentro de la cartera, el sistema bancario fundamental de ADOPEM permite seguir el número y el porcentaje de préstamos al sector agropecuario a nivel de cada agente de crédito, cada sucursal y todo el banco, y tanto el departamento de negocios como el departamento de gestión del riesgo hacen un seguimiento de la exposición a nivel de sucursales.

Finalmente, cuando ADOPEM ha experimentado problemas de morosidad, ha hecho mayor hincapié en la importancia de que los hogares de pequeños productores cuenten con fuentes de ingresos distintas de los cultivos financiados. Parece que esta estrategia ha funcionado bien.

### Rentabilidad y sostenibilidad

ADOPEM analiza la rentabilidad a nivel de producto, cliente y sucursal, así como del conjunto del banco. La cartera de préstamos al sector agropecuario es rentable, aunque con un margen de rentabilidad de alrededor del 6%, inferior a la cartera no agropecuaria. La baja tasa de morosidad de la cartera agropecuaria y la eficiencia del proceso de recopilación y análisis de datos son factores que contribuyen de manera importante a la rentabilidad de la cartera. En el cálculo de los costos o la tasa de interés no se tiene en cuenta el costo de la educación financiera, que ofrece gratuitamente la ONG ADOPEM al banco.

Según ADOPEM, la política gubernamental para el sector agropecuario no interfiere de manera significativa en su actividad de préstamos al sector.

### Lecciones aprendidas, buenas prácticas y factores de éxito

#### Lecciones aprendidas

Aunque ADOPEM lleva relativamente poco tiempo prestando servicios a los pequeños productores agropecuarios, ha identificado e incorporado diversas lecciones aprendidas a sus préstamos al sector. Entre las lecciones están las siguientes:

- Para atender a una masa crítica de pequeños productores, es esencial la oferta de condiciones de pago variables. Desde la introducción de esta flexibilidad al producto de crédito, se ha acelerado el aumento de la cartera agropecuaria y se ha convertido en el producto que crece más rápido dentro del banco, conjuntamente con el producto de vivienda.
- Fue necesario hacer inversiones costosas en modificaciones del SIG para poder ofrecer a los pequeños productores un producto de crédito con la flexibilidad adecuada.



- Los préstamos al sector agropecuario requieren un seguimiento intensivo, que incluye visitas frecuentes a los clientes.
- Los clientes agropecuarios tienen situaciones complejas y requieren un paquete integral de productos financieros y no financieros para mejorar su bienestar. Esto incluye productos de crédito, ahorro y seguro, así como educación financiera y asistencia técnica.
- Los pequeños propietarios clientes son leales y cumplen sus obligaciones. Varios empleados de ADOPEM señalaron que los productores agropecuarios preferían pedir dinero a amigos y familiares y pasar hambre, que incumplir sus obligaciones con el banco. Este representa una oportunidad de atender a este sector de manera sostenible y rentable, pero también subraya la importancia de un análisis coherente de la solvencia para evitar el sobreendeudamiento de los clientes.
- Se pueden prestar servicios rentables a los pequeños productores agropecuarios, al menos con el producto de financiamiento. Sin embargo, puede ser necesario subsidiar los servicios no financieros a corto, mediano o largo plazo.

### Buenas prácticas y factores de éxito

Además de la oferta de un producto de préstamo flexible adaptado al ciclo agropecuario y la capacidad de pago del cliente, toda una variedad de buenas prácticas y factores han contribuido al éxito de las actividades crediticias de ADOPEM para el sector agropecuario hasta la fecha.

En primer lugar, los gerentes de ADOPEM insisten en la importancia de invertir por anticipado en entender claramente el mercado y las características de la población seleccionada, con el fin de diseñar un producto adecuado. Durante el diseño inicial y la fase piloto, ADOPEM evaluó una variedad de regiones y seleccionó la que tenía aparentemente un riesgo bajo, de acuerdo con su perfil económico y demográfico. El banco realizó también un estudio en profundidad de la demanda. En las fases posteriores, ADOPEM se ha basado en esta información y la ha complementado con grupos de discusión para adaptar su producto de crédito al sector agropecuario, así como el diseño de nuevos productos.

ADOPEM subraya también la importancia de contratar a agentes de crédito con experiencia en el sector agropecuario. Según el personal de ADOPEM, aunque un especialista en créditos al sector agropecuario puede llevar a cabo fácilmente un análisis de solvencia y supervisar préstamos comerciales, no ocurre lo mismo en el caso opuesto. Es necesario tener conocimientos técnicos para recopilar y analizar la información agropecuaria.

El uso de una gran variedad de estrategias y herramientas de mitigación de los riesgos, empezando por el perfil de los agentes de crédito, ha contribuido a que la tasa de morosidad de la cartera agropecuaria de ADOPEM se mantenga por debajo de la de su cartera no agropecuaria. Entre esas herramientas y estrategias están analizar el flujo de efectivo de los hogares junto con el flujo de efectivo de la actividad que se va a financiar, exigir que los productores tengan experiencia en la actividad financiada, realizar un intenso seguimiento sobre el terreno de los clientes y diversificar la cartera tanto de los agentes de crédito como del banco en general. El establecimiento de distintos objetivos de desempeño, con los incentivos correspondientes, para estas dos carteras también fomenta la reducción de la tasa de morosidad y el crecimiento de la cartera, así como el acercamiento de los clientes y sus comunidades.

La asignación de agentes de crédito a áreas específicas (zonas) de operación ha contribuido a la eficiencia de su labor y facilitado el necesario seguimiento estrecho de la clientela. Como se señaló anteriormente, el hecho de que los agentes concentren su tiempo en una sola zona hace que a menudo vean a los clientes todos los días. Y dado que los agentes de crédito provienen de la zona que atienden, están familiarizados con el microclima y los cultivos de sus clientes.

La sistematización y la automatización de la captación de datos y el análisis de solvencia han aumentado la eficiencia operacional y acelerado el crecimiento de la cartera. La concesión responsable de préstamos al sector agropecuario exige la recopilación y el análisis de un mayor volumen de información que en el caso de los préstamos comerciales. La automatización de estos procesos ha contribuido a acelerar la solicitud, la aprobación y el desembolso de préstamos, y ha permitido que ADOPEM reduzca la tasa de interés de los préstamos de US\$1175 o inferiores en dos puntos porcentuales en 2013.

Finalmente, aunque la visión y la motivación de los gerentes de ADOPEM han contribuido claramente al éxito de la institución, el apoyo externo ha desempeñado un papel fundamental al asistir al banco en el desarrollo de sus programas de crédito al sector agropecuario y formación, lo que incluye el respaldo para el diseño de productos, las modificaciones consiguientes de la plataforma tecnológica y el diseño y la implementación del programa de formación. Según la alta gerencia, el banco no habría podido diseñar e implementar el programa de préstamos al sector agropecuario sin un apoyo externo significativo en forma de asistencia técnica<sup>45</sup>.



## Caso 2: Bancamía, Colombia

### Antecedentes

Bancamía es el resultado de la asociación de dos filiales de WWB en Colombia: La Corporación Mundial Mujer Bogotá y la Corporación Mundial Mujer Medellín. Estas dos entidades, junto con una participación (51%) de la Fundación Microfinanzas BBVA, formaron Bancamía en 2008. En 2010, IFC se hizo accionista con el 6,3% de las participaciones.

La misión de Bancamía es mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos. Es uno de los miembros de la red de nueve entidades con inversiones de la Fundación Microfinanzas BBVA en siete países de América Latina, como la Financiera Confianza en Perú y el Banco ADOPEM en la República Dominicana.

Colombia sigue registrando un porcentaje significativo de pobreza rural (49,8%) y de pobreza rural extrema (28,8%)<sup>46</sup>. Las áreas rurales de Colombia se caracterizan por un alto grado de informalidad en los negocios, baja presencia del Estado y servicios estatales, infraestructuras de mala calidad y una inseguridad considerable. Los servicios financieros en áreas rurales son limitados: hay pocos fondos mayoristas adecuados para las condiciones de los pequeños productores, no hay prácticamente ninguna opción de seguro y los fondos de garantía son limitados.

Bancamía ha contado con operaciones de préstamo para el sector agropecuario desde su creación y, con apoyo de IFC, ha fortalecido el desarrollo de su metodología de créditos rurales. A finales de septiembre de 2013, el banco tenía aproximadamente 59 888 clientes agropecuarios con préstamos, por un monto total de US\$69 124 millones,

o algo más del 13,7% de su cartera total (Cuadro 12). El monto promedio de los préstamos desembolsados es US\$1600 y el monto promedio de los préstamos al sector rural desembolsados es de US\$1400. Bancamía financia una serie de actividades agropecuarias, como café, vacas lecheras, patatas y cerdos. También financia otros tipos de ganadería, y plátanos y fríjoles, entre otros cultivos.

La situación de la cartera de préstamos a pequeños productores agropecuarios es favorable en comparación con la cartera total, en el primer caso solo el 4,75% de los préstamos tienen un retraso en el pago de más de 30 días, frente al 5,68% de la cartera total.

### Productos y estrategias

#### Segmentos y productos

La actividad de préstamos al sector agropecuario de Bancamía consiste principalmente en dos productos de crédito: “Agromía” y “Credimía.” Ambos se diseñan en función del flujo de efectivo de las actividades agropecuarias. Agronomía está estructurado para el ciclo de un solo cultivo, por lo que el prestatario solo produce un solo cultivo. Estos préstamos se desembolsan en un solo tramo, con pagos cada dos, tres o seis meses. En este caso, para poder renovar el crédito, el cliente tiene que haber pagado el saldo pendiente. Credimía es para productores agropecuarios con ciclos de múltiples cultivos o actividades agropecuarias, con flujos regulares de efectivo. La tasa de interés inicial es la misma que la de Agromía. Sin embargo, los préstamos de Credimía requieren pagos equivalentes y regulares (capital e intereses). Ambos productos crediticios tienen versiones para capital circulante e inversiones, que solo difieren en el plazo de vencimiento (hasta 24 meses para el capital circulante y hasta 60 meses para el capital de inversión). No obstante, Credimía tiene la ventaja adicional de un proceso de renovación sencillo una vez que se haya pagado el 80% del préstamo, lo que puede conllevar también una reducción de la tasa de interés para los

**Cuadro 12. Composición de la cartera (30 de septiembre de 2013)**

	Cartera total	Cartera de microcréditos	Cartera de pymes	Cartera agropecuaria (microempresas y pymes)
Número de clientes con préstamos activos	394 923	394 851	71	59 888
Número de préstamos activos	440 185	440 111	73	63 417
Cartera en activo, millones de US\$	506,85	504,96	1,89	69,31
Cartera en riesgo más de 30 días, millones de US\$	28,77	28,33	0,44	3,29
Cartera en riesgo más de 30 días, %	5,68	5,61	23,45	4,75

Fuente: Bancamía (cifras suministradas en millones de pesos); 1900 pesos colombianos por cada US\$1.

clientes con un buen historial de pago, y una puntuación o calificación de crédito de 4 o 5, basada en el sistema interno de calificación de crédito de Bancamía (véase la sección sobre gestión del riesgo en página 45).

En el caso de los nuevos clientes, Bancamía aplica una tasa efectiva siete puntos inferior a la tasa controlada por el Gobierno para los microcréditos. Bancamía cobra 10 puntos por debajo de la tasa controlada para las renovaciones de préstamos, dependiendo del historial de pago y el número de renovaciones del cliente.

Bancamía no está ofreciendo un producto de financiamiento de la cadena de valor y la integración de compradores, proveedores de insumos y otros participantes en la cadena de valor es limitada. Sin embargo, el banco ha reconocido la necesidad de mitigar los riesgos y reducir los costos mediante la incorporación de la cadena de valor, y está examinando varias cadenas de valor interesantes.

Bancamía está desarrollando otros productos como diferentes tipos de seguros para los clientes y sus familias: un producto de seguro de vida, un seguro para costos funerarios y un producto de seguro general por daños. El producto de seguro general ayudará a los clientes de áreas rurales y agropecuarias, además de los de zonas urbanas. El seguro cubre daños a elementos tales como estructura, contenidos, cultivos y animales, como parte de la unidad de producción doméstica. También cubrirá acontecimientos como terremotos, lluvias excesivas y avalanchas. El producto es sencillo y tiene un precio atractivo. Se puede ofrecer este precio porque su cobertura es limitada y es fácil de gestionar antes y después de la reclamación. No varía en función del tamaño del negocio o la inversión asegurada. Establece un pago único, menos la franquicia aplicable, que pueda llegar a US\$2500. Se ha optimizado el registro para el producto sin necesidad de visitar la actividad que se va a cubrir, y el proceso de reclamación también es sencillo.

La educación financiera es otro servicio adicional. La capacitación se está desarrollando a partir de una serie de módulos basados en el trabajo de la ONG Microfinance Opportunities, y cuenta con el respaldo del Gobierno colombiano a través de su programa de Banca de las Oportunidades. Bancamía había modificado los módulos actuales para adaptarlos mejor al lenguaje y las preferencias de los productores seleccionados. Bancamía considera que la oferta de esta capacitación forma parte de sus actividades de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Por lo tanto, se ofrecerá de manera gratuita a los clientes. El propio banco o las organizaciones asociadas que forman los grupos de clientes o beneficiarios asumirán el costo de la capacitación.

## Metodología de concesión de préstamos

Los préstamos tanto de Agromía como de Credimía se desembolsan directamente a los clientes. En el caso de ambos productos, durante el análisis de la solvencia se considera el flujo de efectivo de la unidad de producción doméstica, no solo de la actividad agropecuaria financiada, mediante una herramienta semiautomática de medición del flujo de efectivo. Los agentes de crédito introducen los datos sobre el terreno, por medio del sistema de Banca Portátil del banco: una pequeña computadora portátil con un módem. La introducción de Banca Portátil ha permitido que los especialistas en créditos consulten los datos de las agencias de crédito y las listas de reserva desde el terreno, y que respondan rápidamente a las solicitudes de préstamos de los clientes.

El objetivo de la versión actual de la herramienta de medición del flujo de caja, que se desarrolló internamente, es predecir las fuentes y los usos del efectivo a nivel de la unidad de producción doméstica. Se basa en la información aportada por los agentes de crédito, aunque contiene parámetros de las unidades de precios e insumos necesarias, que los agentes pueden ajustar o desactivar cuando sea necesario. La herramienta produce una serie de predicciones del flujo de efectivo útiles, aunque no influyen necesariamente en las condiciones de los préstamos (cuotas, plazo de pago, etc.), debido a la amplitud limitada de la información recopilada sobre los clientes.

La versión actualizada de esta herramienta —que sigue requiriendo que los agentes de crédito que la usen tengan experiencia en la actividad que se va a financiar— estará directamente conectada con el sistema bancario fundamental y, gracias también a los cambios en este sistema y las estructuras de los productos, permitirá que el sistema de pagos recomiende automáticamente los plazos. El tipo de patrón de desembolso y pago de los préstamos se aproximará a las necesidades reales del cliente.

La respuesta de Bancamía a la competencia es una estrategia centrada en un excelente servicio al cliente, lo que incluye habilidades sólidas para la gestión de la clientela y un enfoque en el nivel de servicio. Los préstamos se procesan, desde el momento de la solicitud hasta el desembolso, en un promedio de tres días. Para ello, en ocasiones se convocan hasta dos reuniones diarias de los comités de crédito, aunque es raro que todos los asesores participen en cada una de las reuniones. Los comités pueden ser de diversos tipos: participación de toda la sucursal, uno o dos asesores y el gerente de la sucursal, o un agente ejecutivo de crédito y el gerente de la sucursal. De esta manera, Bancamía maximiza el tiempo que pasa cada asesor sobre el terreno.

## Implementación de productos

### Diseño y desarrollo de productos

Como consecuencia de su experiencia en el sector agropecuario, Bancamía ha adaptado sus productos a pequeños productores, para responder a las necesidades de sus clientes y los requisitos del mercado.

Aunque aparentemente Bancamía no pone a prueba sus productos para el sector agropecuario, si pone a prueba sus canales de prestación de servicios, que se comprueban en varios lugares antes de desarrollar definitivamente el producto. Esto incluye su red de agentes equipados con dispositivos de punto de servicio (PDS), las oficinas de promoción e inversión y los próximos proyectos piloto de banca móvil conectados con cadenas de valor específicas (véase la sección Canales de prestación de servicios en página 44).

### Estructura organizativa y recursos humanos

Bancamía tiene más de 1100 agentes de crédito, el 35% de los cuales tienen experiencia en el sector agropecuario. Los agentes con experiencia o conocimientos sobre actividades agropecuarias casi siempre gestionan los créditos de Agromía y una serie de créditos de Credimía. Bancamía prefiere que los agentes de crédito también tengan experiencia profesional y/o que provengan de la zona en la que están destinados. No obstante, lo más importante es que los agentes también entiendan el sector y lo que hace falta para relacionarse personalmente con clientes en áreas rurales. El proceso de selección de posibles agentes de crédito incluye una evaluación de sus capacidades para prestar servicios a clientes rurales. Una vez seleccionados, los candidatos a agentes de crédito visitan el terreno con el personal del banco para experimentar las características del trabajo de campo requerido. Este procedimiento ayuda a confirmar que los agentes seleccionados tienen el perfil adecuado para el trabajo requerido, antes de proseguir con las siguientes fases de la capacitación. También ha resultado una buena manera de prevenir la rotación de personal, lo que reduce la inversión global en nuevos empleados.

En la segunda fase, los nuevos agentes asisten a clases de formación, en las que estudian el sistema bancario fundamental, el uso de Banca Portátil, las políticas y los procedimientos, las normas sobre riesgos y materias financieras. Al final del día se someten a un examen. Finalmente, hacen prácticas durante 30 días en una sucursal bajo la tutela de un agente ejecutivo de crédito (cuyos objetivos de desempeño se reducen mientras están formando al nuevo agente). El agente de crédito novato tiene ciertos objetivos mínimos para ese mes, principalmente presentaciones de posibles préstamos al comité de préstamos, pero también de apertura de nuevas cuentas de ahorro.

Los agentes de crédito reciben un salario base más una bonificación conectada a factores como la morosidad de los préstamos, el número de clientes y el valor de los desembolsos.

Su compensación también depende del desempeño de la sucursal en términos de saldos de ahorro y el aumento de la cartera global.

Los agentes de crédito tienen una carrera profesional clara dentro de la organización. Un número considerable de gerentes de sucursales han sido anteriormente agentes de crédito, y lo mismo ocurre con un número significativo de gerentes de zona. Los agentes de crédito tienen diferentes niveles, en función de su antigüedad y su desempeño, lo que ha ayudado a ajustar su estructura de remuneración y cambiar sus funciones, dando más responsabilidad y autoridad a los agentes ejecutivos de crédito. Esto ha contribuido a la expansión del banco en las áreas rurales, ya que muchos agentes ejecutivos de crédito, denominados ejecutivos máster con atribuciones, tienen cierta autoridad para aprobar créditos cuando no haya gerentes de sucursales, como ocurre en las Oficinas de Promoción e Información. Este ajuste de los niveles de madurez y antigüedad ha contribuido a la reducción de la rotación del personal de Bancamía. También ha ayudado a asegurar la calidad del servicio al cliente, ya que estas autoridades ejecutivas respaldan la labor de los agentes de crédito de vacaciones o de permiso. Se ha desarrollado un equipo especializado de agentes de crédito itinerantes para hacerse cargo de carteras durante un breve período, con el fin de mantener el servicio al cliente y el desempeño cuando el personal se toma un permiso.

Los agentes de crédito se movilizan en una zona espiral y cubren sus rutas en motocicleta. El crecimiento se produce en forma de espiral creciente a partir de la sucursal, y se subdivide posteriormente cuando la carga de clientes es demasiado grande, lo que suele equivaler a unos 400 clientes rurales (agropecuarios y no agropecuarios). No se produce solapamiento en las áreas atendidas, por lo que este sistema de zonificación mejora la eficiencia.

### Canales de prestación de servicios

Bancamía tiene presencia en 29 de los 32 departamentos de Colombia a través de su red de 180 sucursales, entre ellas tres Oficinas de Promoción e Información, que se encargan de la mayoría de los servicios distintos de las transacciones de efectivo. Bancamía también tiene 54 corresponsales bancarios propios que utilizan dispositivos de PDS para registrar los pagos de clientes de Bancamía en áreas rurales. El banco esperaba contar con 60 corresponsales a finales de 2013. A partir de principios de 2014, los corresponsales podrán ofrecer servicios de retiro y pago.

El banco ofrece también servicios a través de Lineamía, un tipo de banca telefónica disponible para todos los clientes. Mediante este servicio, se pueden aceptar solicitudes, escuchar peticiones y quejas y vender ciertos tipos de servicios financieros por teléfono.

En 2014, Bancamía pondrá a prueba una nueva manera de acceder a servicios destinados principalmente a usuarios rurales: Banca Móvil, que permitirá a los clientes efectuar pagos y retiros mediante un teléfono celular. El servicio Banca Móvil —respaldado por Bancamía, el programa gubernamental Banca de las Oportunidades y IFC— debería ayudar a reducir el costo externo de transporte y seguridad de los clientes de Bancamía.

### Comercialización

Bancamía tiene un departamento de comercialización sofisticado que se ocupa de la investigación del mercado, además de la comercialización y la promoción. Lleva a cabo una serie de estudios de investigación a partir de fuentes de información secundarias y primarias.

Las campañas generales de comercialización de Bancamía incluyen mensajes sobre el sector agropecuario. Ajusta las campañas para llamar la atención de diferentes productores mediante el uso de distintas fotos en los materiales promocionales. Para las campañas de promoción entre productores, Bancamía también usa la radio, que los productores escuchan a menudo durante el trayecto hacia la explotación y durante la jornada laboral. El banco también cuenta con anuncios televisivos, que se emiten a veces desde las cinco de la mañana, con la intención de nuevo de captar la atención de productores. Bancamía produce también anuncios informativos: paga anuncios televisivos sobre sus clientes y tiene televisiones y pósters en cada sucursal destinados con frecuencia a los clientes agropecuarios. El banco también promueve sus servicios y productos con casetas en ferias agropecuarias locales. Ofrece premios por recomendar a un vecino o un amigo a Bancamía. No obstante, el método de comercialización y promoción más exitoso del banco son los eventos en las sucursales, que promueve por teléfono, con folletos o corriendo la voz. Durante estos eventos, el banco sorteaba premios y promueve sus productos.

### Gestión del riesgo

Además de la herramienta de flujo de efectivo —que Bancamía considera importante para medir el riesgo a nivel de clientes— también gestiona el riesgo a través de consultas con agencias de calificación de crédito y su sistema interno de calificación, que analiza las características y la información financiera de los clientes. El banco considera que el sistema de las agencias es bastante bueno: las dos agencias de calificación tienen en cuenta las referencias comerciales (de proveedores de insumos, por ejemplo). En el caso de la calificación interna, se otorga algo más de flexibilidad a los clientes de áreas rurales que a los urbanos debido a su distancia de las sucursales. Por ejemplo, un cliente rural puede tener un retraso de hasta ocho días en un pago y seguir obteniendo la máxima calificación posible de cinco puntos. En comparación, un cliente urbano tiene que pagar en un plazo de cuatro días para recibir la misma calificación. Las condiciones de las garantías también son un poco más permisivas con los clientes rurales que con los urbanos. Con el fin de prevenir el endeudamiento, el banco

también limita la elegibilidad de un solicitante que tenga demasiados préstamos de distintas fuentes. Mediante estas herramientas, el banco rechaza a un promedio del 5% de los solicitantes.

También se realiza cierta fijación de precios en función del riesgo, por la que los clientes con una titularidad más larga y buen desempeño pueden beneficiarse de una reducción de la tasa de interés. También se usa el seguimiento de los préstamos al sector agropecuario mediante visitas de campo cautelares para controlar el riesgo a nivel de clientes individuales. Durante estas visitas, el agente de crédito evalúa el estado del cultivo y la capacidad correspondiente del cliente para efectuar los pagos. Los gerentes de sucursales también visitan a un porcentaje de los clientes de créditos al sector agropecuario todos los meses. Es más, el equipo de gestión de los servicios bancarios para el sector agropecuario visitan a una muestra aleatoria de estos clientes para confirmar las conclusiones de los gerentes de sucursales. Bancamía también analiza la conducta de diversas actividades en su cartera. El banco tiene la capacidad de determinar su exposición a ciertos cultivos o ciertas actividades y ha establecido un máximo del 20% (de la cartera total en activo) para cualquier actividad específica. Su departamento de gestión del riesgo también hace un seguimiento de información fundamental que puede afectar el desempeño del sector, como los precios, el clima, las políticas oficiales y la competencia, para poder predecir el riesgo. Las respuestas proactivas de los gerentes a acontecimientos que pueden afectar al desempeño del sector se basan en esta práctica.

En el caso de que se produzca alguna alteración sectorial, como ocurrió recientemente con una serie de huelgas y manifestaciones políticas que afectaron a muchas rutas rurales, el departamento de gestión del riesgo desarrolla un plan de operaciones para anticipar cualquier mora grave y ofrece asesoramiento sobre la posible manera de reestructurar los préstamos y en qué condiciones.



Finalmente, Bancamía tiene una garantía de la USAID de aproximadamente US\$25 millones, que cubre los préstamos al sector agropecuario en 15 departamentos de Colombia. Además, está experimentando con un fondo de garantía del Gobierno colombiano, Fondo Nacional, en dos departamentos, aún cuando esta garantía no cubre préstamos agropecuarios.

### Rentabilidad y sostenibilidad

Bancamía ha sido un banco rentable. Los informes de MIX Market muestran que, en 2012, tuvo un rendimiento de los activos del 5,07% y un rendimiento del capital del 20,77%. El equipo de gestión considera rentables los productos para el sector agropecuario y rural. Aunque su administración resulta un poco más cara debido a los costos de transporte que conlleva y el tiempo que dedican los agentes de crédito (lo que afecta directamente a la productividad), presentan menos riesgos.

Para determinar el costo por producto, el banco usa una metodología basada en estimaciones del tiempo que dedican los agentes de crédito todos los meses (el mismo método para los créditos rurales y urbanos). La metodología consiste en el cálculo del tiempo dedicado a la administración y el desembolso, para después aplicar proporcionalmente los gastos del año divididos por el número total de créditos desembolsados y administrados.

La tasa de interés es la misma para los créditos urbanos y rurales, y se basa principalmente en la aplicación de los mismos costos de financiamiento en ambos casos.

### Lecciones aprendidas, buenas prácticas y factores de éxito

#### Lecciones aprendidas

- La actividad de un pequeño productor está integrada en su hogar. Por lo tanto, para poder ofrecer un producto de crédito adecuado para los pequeños productores, es necesario desarrollar una manera diferente de evaluar la unidad de producción doméstica.
- La adaptación de los sistemas de la institución financiera —como los recursos humanos, la comercialización y el SIG— es importante para ofrecer los productos más adecuados.
- Una manera lógica de movilizar a los agentes de crédito y respetar sus zonas resultará en un servicio más eficaz en función de los costos y coherente.
- Para ampliar la cobertura para los pequeños productores y ofrecer un servicio más accesible, se les debe ofrecer maneras más eficaces en función del costo de efectuar transacciones, como redes de agentes o banca móvil.

- Los préstamos a pequeños productores pueden conllevar diferentes riesgos, y es importante ser consciente de estos riesgos e intentar mitigarlos mediante la adaptación de los productos, el seguimiento y medidas cautelares.
- Los clientes aprecian la atención y el asesoramiento personalizado del personal del banco.

#### Buenas prácticas

Bancamía es una institución regulada y sólida con una serie de departamentos que apoyan el programa general para el sector rural y agropecuario, como los departamentos de sistemas, comercialización, operaciones, infraestructura y desarrollo de productos. Cada uno de estos departamentos adapta sus actividades y función para captar el interés de los clientes agropecuarios. De cara al futuro, el banco tiene una estrategia específica de crecimiento, cuyo objetivo es aumentar el porcentaje de préstamos para el sector rural y agropecuario dentro de su cartera.

Bancamía es una organización en proceso de aprendizaje dispuesta a adaptarse a las necesidades de sus clientes. Ha reconocido las limitaciones tanto internas como externas en el financiamiento al sector agropecuario y no duda en hacer cambios y adaptar mejor los productos y los servicios a los clientes, a la vez que mejora su acceso. Esto ha sido impulsado no solo por la gerencia encargada del producto rural, sino también por la alta gerencia y el consejo directivo.

El banco usa una herramienta de evaluación del flujo de efectivo que reconoce la unidad de producción doméstica, lo que permite a los agentes de crédito evaluar mejor los flujos generados por la actividad y determinar la mejor manera de adaptar el producto. La herramienta se está mejorando y conectando con el sistema bancario fundamental. Esto hará que se ofrezca un producto flexible al cliente, eliminará la necesidad de mantener una liquidez excesiva y, por consiguiente, reducirá el costo general de los intereses para el cliente y los riesgos para Bancamía.

Bancamía cuenta con un programa sólido de capacitación del personal, con un enfoque adicional en las actividades agropecuarias y rurales durante las clases de formación, complementadas con un período extenso de capacitación práctica. Además, ha reducido su promedio de rotación del personal y ha aplicado métodos para mejorar la satisfacción de los empleados, por ejemplo, con la movilización de agentes ejecutivos de crédito para sustituir a personal durante períodos de vacaciones, con el fin de asegurar la coherencia en la gestión y la retención de clientes.

Bancamía señala que sus clientes son la inspiración de su estrategia. El desarrollo de productos, servicios y canales contribuye a conocer mejor al cliente, su entorno y sus hábitos, lo que permite al banco tratar mejor y de manera diferenciada a los clientes y sus propuestas.



### Caso 3: Financiera Confianza, Perú

#### Antecedentes

En mayo de 2013, Financiera Confianza completó una fusión con Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente (la cual se había formado mediante la fusión de dos cajas rurales y una entidad de desarrollo para la pequeña y microempresa [edpyme])<sup>47</sup>, con inversión y otras formas de apoyo de la Fundación Microfinanzas BBVA; IFC; la ONG fundadora de Financiera Confianza, SEPAR; y otras partes interesadas. La nueva corporación financiera opera con el nombre Financiera Confianza, S.A.A. Financiera Confianza empezó como una ONG y todas las instituciones que formaban parte de Nuestra Gente era cajas rurales o edpymes. A lo largo de los últimos dos años<sup>48</sup>, la nueva organización —formada por dos IMF especializadas en el sector rural— ha intentado abordar el reto de integrar diferentes políticas, productos, personal y prácticas<sup>49</sup>.

La composición de la nueva institución aglutina diversas experiencias en términos de organización y personal. El gerente general señala que la nueva Financiera Confianza está guiada por su misión. El financiamiento del sector agropecuario es un objetivo fundamental, debido a la saturación y el endeudamiento excesivo en los mercados urbanos y la ventaja competitiva de la IMF en áreas rurales, gracias al enfoque históricamente rural de muchas de las cajas que se fusionaron para formarla. Financiera Confianza se enfrenta a la competencia del banco agropecuario del Estado, Agrobanco, a nivel nacional, y de una serie de instituciones financieras no bancarias, que varían en función de la región<sup>50</sup>. Sin embargo, muchas instituciones financieras no pueden atender a los productores agropecuarios con la misma cobertura que para los clientes urbanos o comerciales del ámbito rural. En este contexto, Financiera Confianza tiene una estrategia a largo plazo de financiamiento del sector agropecuario, que forma parte de



su objetivo de expandir el alcance y aumentar el patrimonio de sus clientes a largo plazo (medido en función de los cambios intergeneracionales).

La estrategia de Financiera Confianza va dirigida a clientes de bajos ingresos y consiste en reducir el tamaño promedio de sus préstamos de alrededor de US\$1800 a \$1125<sup>51</sup> para finales de 2016, a la vez que duplica el número de clientes de un cuarto de millón a medio millón. Las áreas rurales y agropecuarias contribuirán de manera significativa al logro de estos objetivos. En la actualidad, el 10,6% de la cartera de Financiera Confianza está dedicada a los pequeños productores agropecuarios (véase el cuadro 13) y el 17,5% al sector agropecuario en general (véase el cuadro 14). Como se observa en el cuadro 13, aunque las operaciones en riesgo son mayores dentro de la cartera agropecuaria que en la cartera global (5,4% en el caso de la cartera de

**Cuadro 13. Composición de la cartera (30 de septiembre de 2013)**

	Total	Cartera de microcréditos	Cartera de pymes	Cartera de otros productos	Cartera de micro, pequeñas y medianas empresas agropecuarias
Número de clientes con préstamos activos	226 956	168 936	21 154	40 475	24 363
Número de préstamos activos	250 867	182 408	26 638	41 821	26 109
Cartera en activo (en US\$)	465 070 386	210 313 353	182 436 534	72 320 498	49 501 737
Cartera en riesgo más de 30 días, US\$	15 293 238	7 564 470	6 305 714	1 423 053	2 683 000
Cartera en riesgo más de 30 días	3,3%	3,6%	3,5%	2,0%	5,4%

**Cuadro 14. Cartera agropecuaria total por tamaño de préstamo (30 de septiembre de 2013)**

Franja de desembolso de préstamos (en US\$)	Cartera en activo (en US\$)	Cartera en riesgo	N.º de clientes	N.º de cuentas
<718	1 510 043	11,7%	3476	3887
718-1796	18 108 501	6,7%	13 475	14 140
1796-3592	18 435 356	5,1%	6598	6901
3592-7184	20 023 457	4,7%	3707	3904
>7184	23 260 206	2,8%	1634	1800
<b>Total</b>	<b>81 337 563</b>	<b>4,8%</b>	<b>28 890</b>	<b>30 632</b>

préstamos a pequeños productores y 4,8% de la cartera agropecuaria total, frente al 3,3% de la cartera global), el nivel de riesgo sigue siendo aceptable.

La alta tasa de morosidad de los préstamos de menos de US\$718 se atribuye a un programa que se ha interrumpido desde la fusión, pero que todavía tiene préstamos activos.

## Productos y estrategias

### Segmentos y productos

Financiera Confianza financia una gran variedad de actividades agropecuarias, como la ganadería y los cultivos agrícolas, a través de dos principales productos de crédito al sector que reflejan las metodologías de préstamo y los principales mercados de Caja Nuestra Gente y Financiera Confianza antes de la fusión, en el segundo caso atendiendo tradicionalmente a productores agropecuarios más pequeños:

**AgroMix** (originalmente de Financiera Confianza) está diseñado para clientes con un endeudamiento total de menos de US\$7184, con tamaños de préstamo que van de US\$107 a US\$7184.

**AgroPuro** (originalmente de Caja Nuestra Gente) está diseñado para clientes con un endeudamiento total superior a US\$7184, con tamaños de préstamos que van de US\$107 a US\$107 760<sup>52</sup>.

Ambos productos ofrecen un plazo de vencimiento de hasta 12 meses para capital circulante y de hasta dos años para activos fijos. De manera similar, se efectúa generalmente un único desembolso en ambos productos, aunque se pueden hacer dos desembolsos si el préstamo cubre cultivos que se plantan en diferentes momentos. Sin embargo, las tasas de interés, las condiciones de pago y los montos máximos de los préstamos varían, tal como se señaló anteriormente. La tasa de interés promedio de los préstamos de AgroMix es del 32% anual, y del 26% anual en el caso de AgroPuro. Para fines de comparación, la tasa de interés promedio de un microcrédito es del 36%. Sin embargo, Financiera Confianza puede reducir la tasa de interés para los clientes con un sólido historial de pago.

Los préstamos de AgroMix contemplan pagos mensuales regulares o pagos “irregulares” (de los intereses y el capital), dependiendo del flujo de efectivo estimado, mientras que los préstamos de AgroPuro conllevan un único pago global. Esta diferencia puede deberse en parte a los distintos perfiles de los mercados seleccionados para los dos productos. Aunque son de menor tamaño, los clientes de AgroMix tienen habitualmente más diversificación de los cultivos y los ingresos que los clientes de AgroPuro, lo que permite mayor variabilidad en las condiciones de pago. No obstante, como se describe más adelante (véase la sección Metodología de concesión de préstamos en página 50), esta diferencia también se puede atribuir al método distinto de análisis de la solvencia que se aplica a cada producto.

Independientemente del producto, los préstamos de menos de US\$7184 de Financiera Confianza no requieren garantías. En el caso de los préstamos de US\$7184 a



**Cuadro 15. Productos de crédito**

Producto	Plazo máximo	Tasas	Montos	Garantías	Clientes	Otras características fundamentales
Palabra de Mujer	Un año	60%	US\$108-US\$7184; con un endeudamiento total de US\$108-US\$7184	No garantizado	Productores de subsistencia y otros clientes rurales	Préstamos colectivos para actividades agropecuarias y no agropecuarias
AgroMix	Un año para préstamos de capital circulante, dos años para activos fijos	32%	US\$108-US\$7184; con un endeudamiento total de US\$108-US\$7184	No garantizado	Pequeños productores semicomerciales	Se pueden permitir pagos irregulares; financian capital circulante y activos fijos
AgroPuro	Un año para préstamos de capital circulante, dos años para activos fijos	26%	US\$108-US\$107 760, con un endeudamiento total por encima de US\$7184	Garantizados a partir de US\$21 550	Pequeños productores comerciales	Un pago único global del principal y los intereses; financian capital circulante y activos fijos
Préstamos para educación	Un año	84,78%	US\$36-US\$1796	No garantizado	Todos los clientes	N/A
Préstamos para vivienda	Cinco años	26,82%	US\$359-US\$17 960	No garantizado	Todos los clientes	N/A

US\$21 550, la IMF acepta propiedad como garantía (no se requiere prueba de propiedad del activo prendado). Los clientes tienen que presentar garantías con un título legal para los préstamos iguales o superiores a US\$21 550.

Financiera Confianza ofrece también un producto solidario inicial, Palabra de Mujer, que incluye a clientes agropecuarios y no agropecuarios. Está destinado a grupos de al menos diez mujeres, aunque los préstamos para las participantes son individuales. El monto inicial del préstamo oscila entre US\$144 y US\$1796, con un plazo de vencimiento de 6 a 12 meses, y una tasa de interés del 3,8% al 5% mensual, dependiendo del número de desembolsos. Existe poca información sobre la combinación exacta de las actividades financiadas, ya que no se hace un seguimiento, pero, según el personal de Financiera Confianza, teniendo

en cuenta la ubicación de la clientela se puede deducir que un porcentaje considerable está relacionado con el sector agropecuario. Como parte de su estrategia de expansión al ámbito rural, la IMF tiene previsto expandir el producto Palabra de Mujer a 30 nuevas sucursales durante el próximo año. Financiera Confianza también ha planeado el desarrollo de una estrategia coherente y consciente para trasladar a los clientes agropecuarios maduros al producto AgroMix durante el próximo año.

Todos los productos de préstamo incluyen la obligación de contratar un seguro de vida. Los clientes agropecuarios disponen de otros productos, como transferencias intrabancarias, cuentas de ahorro y seguros. El crédito es la prioridad de Financiera Confianza, y no la venta agresiva de paquetes de productos<sup>53</sup>, aunque está estudiando

**Cuadro 16. Productos de ahorro y seguro**

Producto	Tasas	Clientes	Otras características fundamentales
Cuenta de ahorro	0,75%	Todos los clientes	N/A
Depósito a plazo fijo	2,75%-7,25%	Todos los clientes	N/A
Seguro de vida con préstamo	0,085% mensual del saldo pendiente del préstamo	Todos los clientes	Cubre el saldo pendiente del préstamo
Seguro personal de accidente n.º 1	US\$1,04 al mes	Todos los clientes	Cubre hasta US\$7184
Seguro personal de accidente n.º 2	US\$1,99 al mes	Todos los clientes	Cubre hasta US\$14 368

maneras de aumentar la venta de paquetes, especialmente de productos de seguro.

Financiera Confianza tiene también una serie de productos en fase de diseño, como un seguro de producción y un producto que conecta el crédito con las remesas. Se espera que las pruebas piloto se retrasen hasta al menos este año, ya que la nueva IMF está concentrada en la integración definitiva de las dos instituciones y la implementación del nuevo sistema bancario fundamental que se puso en marcha en 2013.

### Metodología de concesión de préstamos

Los créditos tanto de AgroMix como de AgroPuro se prestan directamente a productores agropecuarios individuales. En el marco de Caja Nuestra Gente, hay unos cuantos casos en los que asociaciones de productores garantizan determinada proporción o el monto total de los préstamos a sus productores, pero esto se limita a un pequeño número de cultivos, como el café, la producción de leche y el cacao. También existen unas cuantas asociaciones comerciales por la que los proveedores de insumos pueden recomendar clientes a Financiera Confianza o viceversa, o permitir publicidad en sendas sucursales, pero los créditos no se canalizan a través de estos socios. No hay una integración estratégica ni sistemática con cadenas de valor asociadas a nivel nacional.

AgroMix sigue la metodología de préstamos de Financiera Confianza previa a la fusión, que conlleva un análisis integrado de la solvencia de todas las fuentes de ingresos, gastos y actividades agropecuarias, lo que resulta en un préstamo con plazos de pago flexibles<sup>54</sup>. El producto AgroPuro sigue la metodología de Caja Nuestra Gente: se centra en el cultivo o la actividad financiada y ofrece un financiamiento agropecuario tradicional basado en el proyecto, con un pago final global del capital y los intereses. No obstante, según el gerente del producto de crédito agropecuario de la región central, Financiera Confianza tiene previsto retirar progresivamente esta metodología en 2014. Dado que AgroMix puede servir para productores agropecuarios tanto pequeños como grandes, se convertirá en la metodología predominante. Los agentes de crédito de las regiones del norte y el sur, donde Nuestra Gente usaba la metodología de AgroPuro antes de la fusión, ya han recibido capacitación sobre la metodología de AgroMix.

En el caso de ambos productos, Financiera Confianza adopta un método conservador para evaluar la solvencia de un productor agropecuario, y usa precios de mercado y expectativas de producción bajas en sus evaluaciones. Tiene una herramienta de análisis manual del flujo de efectivo, que combina con hojas de datos de costos por cultivo en cada región para evaluar el tamaño de préstamo viable y la capacidad de pago de cada cliente<sup>55</sup>. En 2014, Financiera Confianza tiene previsto poner a prueba una herramienta automatizada, BancoMóvil, que equipará a los agentes de crédito con pequeñas tabletas para que puedan ingresar datos sobre el terreno, con el fin de facilitar la operaciones

rurales y agropecuarias. Financiera Confianza cree que este método de análisis de la solvencia, en conjunción con la infravaloración de los precios y la productividad, contribuye a mitigar el riesgo directo de los préstamos, al permitir que la IMF determine las fuentes y los usos del efectivo en la unidad productiva.

De conformidad con ambas metodologías de préstamo, Financiera Confianza usa una estrategia de calidad de servicio para el análisis y el desembolso de préstamos que se promueve públicamente, e intenta que el procesamiento de préstamos no pase de tres días desde el momento en que se reciba la documentación del cliente. Esto es congruente con los plazos de muchos de sus competidores más cercanos y significativamente más rápido que Agrobanco —que tarda por lo menos un mes en procesar las solicitudes de préstamo— y hace que la IMF pueda competir con las tasas de interés mucho más bajas del banco estatal.

## Implementación de productos

### Diseño y desarrollo de productos

Financiera Confianza sigue un proceso de desarrollo de productos que incluye el examen de fuentes secundarias y análisis de la competencia como base para el diseño de productos. La concepción y la puesta a prueba de los productos suelen ser una iniciativa de la institución y no se consulta al cliente en esta fase. Un comité de desarrollo de productos examina las necesidades del SIG, así como otros elementos de los productos, como los formatos necesarios, los procesos, las condiciones del producto y la comercialización. En la mayoría de los casos, ponen el producto a prueba durante seis a nueve meses.

Como se describió anteriormente, dentro del proceso de fusión, Financiera Confianza está expandiendo el producto y la metodología de préstamo de AgroMix a todas sus regiones y sucursales. Esto conlleva capacitar a todos los agentes de crédito para que puedan realizar análisis de solvencia con ambas metodologías.

### Estructura organizativa y recursos humanos

Financiera Confianza tiene una estructura organizativa sólida, especialmente en las regiones donde cuenta con un gerente territorial que supervisa a los gerentes regionales y un gerente del producto agropecuario para el territorio (la IMF opera en 11 regiones agrupadas en cuatro territorios). Este nivel de descentralización ha permitido que Financiera Confianza aborde rápidamente nuevos desafíos en su cartera rural y agropecuaria, donde la gerencia ha reaccionado de manera rápida y eficaz al problema de la roya del café (véase el Recuadro 3).

Los agentes de crédito tienen una buena formación académica y la mayoría tienen títulos universitarios. Algunos de los agentes de crédito que prestan servicios a clientes agropecuarios tienen titulaciones pertinentes en ciencias agropecuarias o veterinarias, pero no es un requisito y una

### Recuadro 3. La roya del café en la región central: La estrategia de gestión proactiva del riesgo de Financiera Confianza

La descentralización de la estructura organizativa ha ayudado a Financiera Confianza a prevenir un deterioro significativo de la calidad de cartera cuando Perú se vio afectado por la roya, que asedió ciertas variedades de café en América Central y América del Sur el año pasado. Cuando se constataron por primera vez los problemas, los gerentes de nivel medio (regionales) y los administradores de las sucursales locales se unieron para poner en marcha un examen cauteloso de los préstamos para cultivos de café. Siguiendo las instrucciones de los gerentes de nivel medio, como el especialista en el producto, el personal visitó a la mayoría de los clientes con cultivos de café, y determinó las características y el alcance de la enfermedad en las plantaciones, además de diseñar planes de pago de los préstamos a través de la producción de existencias saludables u otras fuentes de ingresos. Aunque todavía no se conoce plenamente el alcance total del posible riesgo, de los US\$ 13,65 millones expuestos a la producción de café, se espera que US\$ 10,78 millones se paguen de acuerdo con los plazos normales fijados. Los US\$ 2,88 millones restantes estarán sujetos a varias medidas de pago adoptadas de mutuo acuerdo, como la reestructuración y/o el refinanciamiento. Financiera Confianza considera que esta dedicación personal al servicio al cliente en momentos difíciles es una estrategia que genera lealtad, y garantiza que los clientes regresarán a la IMF cuando tengan la oportunidad de volver a plantar.

parte considerable de los agentes de crédito que provienen de Financiera Confianza tiene una experiencia general, porque atienden a clientes tanto agropecuarios como no agropecuarios. Los agentes de crédito que provienen de Caja Nuestra Gente tienen experiencia mayoritariamente en agronomía, porque antes prestaban solamente servicios a clientes agropecuarios. El personal que se ocupa directamente del producto Palabra de Mujer tiene un perfil diferente, más parecido al de los trabajadores sociales.

Financiera Confianza está progresando hacia un modelo menos especializado, aunque sigue esperando cierto nivel de habilidad técnica a nivel de los agentes de crédito. Los agentes de crédito de Caja Nuestra Gente recibirán capacitación en respuesta a este cambio a una menor especialización: los que tengan experiencia en el sector agropecuario recibirán capacitación para prestar servicios a clientes comerciales, y viceversa. La formación de los agentes de crédito dura cuatro meses: los dos primeros se dedican principalmente a clases de formación (la institución tiene cuatro unidades de capacitación) y los demás meses a las prácticas sobre el terreno, bajo la supervisión de un asesor con más experiencia. Los cursos adaptados a agentes de crédito que se ocupan de actividades y clientes agropecuarios incluyen lo siguiente: tecnología del crédito agropecuario, reglamentación del crédito agropecuario y principales características de los cultivos seleccionados.

Estos agentes de crédito cuentan con el apoyo de un especialista en el producto (uno en cada una de las cuatro regiones) responsable de asegurar la calidad del producto agropecuario, así como el cumplimiento y la formación práctica de los agentes de crédito. El especialista en el producto suele tener experiencia en cuestiones agropecuarias y, en la región central, esta función la desempeña un gerente de sucursal. El hecho de que los especialistas en productos

estén descentralizados ha resultado útil, ya que pueden suministrar apoyo urgente a los gerentes de sucursales y los agentes de crédito cuando lo necesiten (véase el recuadro 3).

Para fomentar el buen desempeño, Financiera Confianza ha definido planes de incentivos para agentes de crédito relacionados con el número total de préstamos desembolsados, el valor total de la cartera activa y la cartera global en riesgo. No se desglosan los objetivos de desempeño asociados con los incentivos por préstamos al sector agropecuario o comerciales: si se logra el número objetivo de préstamos desembolsados se cobra el incentivo, independientemente de cuántos de ellos sean para el sector agropecuario y cuántos comerciales. No obstante, los agentes de crédito con más préstamos al sector agropecuario en su cartera tienen objetivos de desempeño inferiores respecto a la cartera activa durante la temporada de cosecha que durante la temporada de plantación. Según han reconocido algunos en Financiera Confianza, es necesario mejorar la falta de objetivos desglosados de desempeño, ya que no crea incentivos suficientes para los préstamos al sector agropecuario, porque puede ser más fácil y menos arriesgado lograr los objetivos mediante el desembolso de préstamos comerciales.

Además del sistema de incentivos por desempeño, los agentes de crédito son generalmente conscientes de la carrera profesional que pueden seguir —dado que Financiera Confianza prefiere contratar entre su personal— disponen de vías claras de ascenso del nivel junior al nivel ejecutivo y tienen bastante claro lo que tienen que hacer para lograr estos objetivos. Como parte de esta carrera profesional, la IMF promueve oportunidades de capacitación adicional de sus empleados, como cursos de formación en línea desarrollados conjuntamente con el Instituto Tecnológico de Monterrey<sup>56</sup>.

### Estrategias y canales de prestación de servicios

Financiera Confianza ofrece sus productos y servicios financieros a través de una red de 118 sucursales con una asociación adicional con Banco Nación (un banco de propiedad estatal con sucursales en todo el país), lo que permite a la IMF usar sus 50 sucursales dentro del territorio cubierto por Financiera Confianza<sup>57</sup>. Además, Financiera Confianza tiene seis Oficinas de Promoción e Información, que son pequeñas oficinas permanentes para que la IMF pueda tener una presencia promocional en una nueva zona, aunque estas oficinas no ofrecen directamente productos y servicios financieros. Las Oficinas de Promoción e Información dependen de sucursales situadas a una distancia de tres a cuatro horas. Si captan a suficientes clientes, estas oficinas se convierten eventualmente en sucursales.

Financiera Confianza también mantiene una relación con KasNet<sup>58</sup> y sus 1160 puntos de servicio. En estos puntos de servicio, el cliente puede retirar hasta US\$180 y pagar hasta US\$360. Sin embargo, estos puntos de servicio están situados principalmente en áreas urbanas y periurbanas. Con el fin de ampliar su alcance en áreas rurales y aumentar la accesibilidad de los productos y los servicios para los clientes, Financiera Confianza ha desarrollado un proyecto piloto con Resonance, una empresa de tecnología de información, para establecer 20 puntos de servicio específicamente en áreas rurales. En estos puntos de servicio, los clientes podrán inicialmente retirar y depositar hasta US\$72. Es probable que los puntos de servicio sean pequeños comercios y que se pongan a prueba en la zona de Tarma de la región central del país.

Los agentes de crédito de Financiera Confianza visitan a los clientes rurales en motocicleta. La movilización de agentes a áreas rurales depende de ciertas zonas, pero la medida en que se utilizan depende del gerente de la sucursal.

### Comercialización

Los canales de comercialización usados por Financiera Confianza que se pueden aplicar a los clientes agropecuarios suelen ser una extensión de la estrategia general para el ámbito rural. Una o dos veces al mes, cada sucursal de Financiera Confianza realiza una promoción masiva, para la que selecciona normalmente un área, y todo el personal sale de la sucursal a promover productos. También ha usado vehículos publicitarios itinerantes, la prensa diaria, incentivos por recomendaciones y anuncios de radio, que son eficaces en las áreas rurales. Los clientes también pueden contribuir haciendo correr la voz.

### Gestión del riesgo

Además de la gestión del riesgo a nivel de la evaluación de la solvencia, mediante la herramienta para el flujo de efectivo, la comprobación de historiales de crédito en agencias de calificación y el control del tamaño de la cartera de los agentes de crédito (Financiera Confianza no quiere que sus agentes de crédito gestionen más de 300 clientes agropecuarios), la IMF requiere garantías para préstamos de más de US\$718. Dado que la condición jurídica de los títulos de tierras es variable en Perú, a menudo la garantía prendada no tiene una base legal y se caracteriza por ser simbólica más que una compensación real del riesgo. No obstante, como se señaló anteriormente, los préstamos por un monto igual o superior a US\$21 550 requieren garantías.

El riesgo también se gestiona a través del límite general de exposición de la cartera al sector agropecuario que, según Financiera Confianza, no debería superar el capital social de la institución. La IMF también tiene un seguro de la cartera, que utiliza como referencia la temperatura marina para protegerse del fenómeno de El Niño.

Financiera Confianza hace un seguimiento de su exposición a cultivos específicos en el marco de AgroPuro, pero no puede hacer lo mismo en el caso de AgroMix o Palabra de Mujer. La IMF espera poder hacer esto el próximo año, con la implementación del nuevo sistema bancario fundamental, y contar con un sistema más preciso para identificar variedades específicas de cultivos. Financiera Confianza sigue algunos precios de ciertos tipos de productos agropecuarios, dentro de sus actividades de gestión del riesgo. Sin embargo, las tasas de interés no se adaptan al riesgo global del principal cultivo o los cultivos financiados. Las tasas de interés tienen en cuenta el riesgo en términos del historial y los patrones de pago del cliente, y se pueden reducir si el cliente ha tenido un buen desempeño de acuerdo con el sistema interno de calificación del crédito de Financiera Confianza. Hace aproximadamente siete años, la IMF introdujo un sistema para promover la lealtad de los clientes con mejores tasas y condiciones de los préstamos para buenos clientes. Aunque se ha adaptado con los años, el sistema de calificación clasifica a los clientes en función de la titularidad de cuentas, el historial general de



pago, la calificación de la agencia de crédito y el número de instituciones con las que tienen préstamos.

Financiera Confianza también hace uso de una garantía de la DCA<sup>59</sup> para préstamos destinados a la producción desembolsados en sucursales ubicadas en zonas de erradicación de drogas como San Martín, Huánuco y Ucayali. Cuenta con una garantía de US\$3 millones de la DCA y tiene programado solicitar una garantía de US\$10 millones de la DCA cuando venza la original. La DCA cubre normalmente hasta el 50% de las pérdidas netas de principal de préstamos garantizados. La DCA ha hecho posible que Financiera Confianza conceda préstamos con una tasa de interés más baja a productores agropecuarios, como consecuencia de la reducción del riesgo de estos préstamos.

### Rentabilidad y sostenibilidad

Antes de la fusión, Financiera Confianza se había sometido a algunos estudios de los costos, pero no le parecieron pertinentes; después de la fusión, la IMF está desarrollando la capacidad de calcular los costos de los productos y las sucursales para entender mejor la rentabilidad. Aunque ha calculado los costos de sus sucursales, no puede calcular el costo de los productos, salvo en el caso de Palabra de Mujer (más fácil de medir debido a la estructura independiente de gestión sobre el terreno). Palabra de Mujer registra un pequeño beneficio, pero solo tiene en cuenta los costos directos. En general, Financiera Confianza considera que los productos para el sector agropecuario son rentables, pero no cuenta con datos para demostrarlo. A nivel institucional, según los datos de MIX Market de septiembre de 2013, el rendimiento anual del capital de Financiera Confianza era del 8,4%<sup>60</sup>. Cabe señalar que, como resultado de la fusión, los costos de operación han aumentado a corto plazo. Sin embargo, la IMF espera que los costos de operación se reduzcan a largo plazo conforme se vayan optimizando las operaciones y se pueda beneficiar de economías de escala.

### Lecciones aprendidas, buenas prácticas y factores de éxito

#### Lecciones aprendidas

Aunque Financiera Confianza es una institución nueva, las IMF que la forman acumulan entre 10 y 20 años de experiencia en los mercados rurales y agropecuarios. Esta experiencia lleva consigo una variedad de lecciones aprendidas.

- Es importante analizar el flujo de efectivo de toda la unidad de producción doméstica. Esta lección responde al carácter integral del hogar de los pequeños productores y las economías agropecuarias y ofrece una descripción más realista del riesgo de los pequeños productores prestatarios. Financiera Confianza está usando la metodología de AgroMix para tener en cuenta todos estos gastos e ingresos cuando analiza la solvencia de los pequeños productores para préstamos de menos de US\$7184. Se utiliza la metodología de AgroPuro para analizar la actividad principal de los productores agropecuarios más grandes.
- Son necesarios canales de prestación de servicios menos costosos y accesibles para expandir el servicio a pequeños productores. Se ha determinado que el establecimiento de puntos de servicio destinados específicamente a los clientes rurales es una nueva prioridad para atender a un número mayor de pequeños productores.
- Los clientes agropecuarios son más leales que otros clientes de la cartera. Aprecian el servicio rápido y la atención personalizada. También valoran los esfuerzos que ha hecho Financiera Confianza para obtener descuentos de los proveedores de insumos para sus clientes.
- También es necesario adaptar los productos, hacer un seguimiento más estrecho y gestionar con cautela para mitigar los riesgos que conllevan los préstamos a pequeños propietarios. Ante los problemas provocados por la roya del café, Financiera Confianza aprendió que la



alerta temprana, combinada con el análisis cauteloso de las situaciones de los clientes, puede ayudarles a estructurar un plan de pago, incluso frente al fracaso de sus cultivos. Esto puede fomentar a su vez una lealtad del cliente de cara al futuro.

- Es importante ayudar a los prestatarios rurales a gestionar su deuda mediante préstamos responsables. La gerencia de Financiera Confianza ha determinado que el endeudamiento excesivo es un problema grave en las áreas urbanas de Perú, especialmente con tarjetas de crédito. El IMF quiere alejarse de esta clientela y expandirse en las áreas rurales, donde los niveles de deuda son más bajos.

### Buenas prácticas

Las dos décadas de experiencia y las lecciones aprendidas por Financiera Confianza se han traducido en una serie de buenas prácticas.

La metodología de evaluación de préstamos de Financiera Confianza se basa en los flujos de efectivo de la unidad de producción doméstica. Esto demuestra su entendimiento de que, con este tamaño de cliente, la mayoría de las economías agropecuarias y domésticas están integradas y

suelen contar con varias fuentes de ingresos. Al evaluar toda la unidad, Financiera Confianza aborda los riesgos de las fuentes de efectivo y establece una estructura de desembolso y pago para el conjunto de la unidad. Esta metodología de evaluación y la herramienta correspondiente usan una estructura de costos e ingresos dividida por meses, lo que permite a la IMF diseñar un préstamo que admita entradas y salidas erráticas de efectivo, una característica de las unidades de producción basadas en actividades agropecuarias.

La estructura de gestión descentralizada, pero integrada, de Financiera Confianza le permite responder rápidamente a problemas de gestión a nivel local. Financiera Confianza cuenta con un nivel de supervisión regional sobre el terreno, que incluye a un gerente regional del producto. No obstante, todos los gerentes territoriales, regionales y de productos agropecuarios viajan una vez al mes a Lima para una reunión nacional con todo el equipo de gestión, y revisan la calidad de la cartera global y la estrategia.

La contratación de agentes de crédito con experiencia técnica es útil pero no necesaria. Financiera Confianza considera aptos a los empleados con una experiencia técnica general que se capacitan después de su contratación, especialmente teniendo en cuenta su intención de que los agentes gestionen una cartera combinada de clientes agropecuarios y no agropecuarios, contribuyendo de este modo a la eficiencia de la organización.

Los riesgos de los préstamos al sector agropecuario son variados y tienen que mitigarse de diversas maneras. En Financiera Confianza se gestiona de dos maneras el riesgo de la producción: se fomenta la diversificación de los cultivos y/u otras fuentes de ingresos a nivel de clientes y se realiza un rápido examen cauteloso para abordar los riesgos conocidos de la producción, que en ambos casos han contribuido a minimizar las pérdidas de la IMF. Los riesgos del mercado, normalmente relacionados con los precios, se mitigan mediante la proyección de precios significativamente inferiores a los del mercado corriente en el análisis del flujo de efectivo, especialmente para los cultivos cuyos precios tienen propensión a oscilar. Los riesgos de la concentración de la cartera también se mitigan con limitación de la exposición de la cartera.

El compromiso del personal y el equipo de gestión ha aportado un gran valor a la gestión de la cartera agropecuaria. Financiera Confianza se ha marcado el objetivo de mantener un tasa baja de rotación del personal y presta una atención significativa a la capacitación, las oportunidades de promoción interna y las vías de ascenso profesional. En consecuencia, muchos gerentes de nivel medio son profesionales experimentados con una larga trayectoria en Financiera Confianza o Nuestra Gente. Esto ha permitido que el personal fusionado dentro de Financiera Confianza adopte una visión a más largo plazo de los clientes y sus necesidades, una perspectiva esencial para los clientes agropecuarios.





## Caso 4: Caja Huancayo, Perú

### Antecedentes

Caja Huancayo es una caja municipal propiedad al 100% de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Caja Huancayo, cuya presencia se concentra en la región central de Perú, lleva 25 años operando en el mercado de las microfinanzas. Su mercado más fuerte está en Huancayo y la provincia de Junín, con más sucursales que ninguna otra institución<sup>61</sup>, a pesar de la competencia creciente de cajas y otras instituciones financieras que han entrado en este mercado en los últimos años<sup>62</sup>. Los clientes entrevistados para este estudio la han descrito como una institución que fomenta la lealtad y ofrece algunas de las tasas de interés más competitivas<sup>63</sup>.

Caja Huancayo ha participado en el financiamiento de actividades agropecuarias de diversas maneras desde 1996. La Caja financia una gran variedad de actividades agropecuarias, como la ganadería, la producción de leche y casi todos los tipos de cultivos. Su estrategia de financiamiento del sector agropecuario incluye aprovechar sus puntos de servicio (sucursales, puntos de información, y redes de cajeros automáticos y bancos corresponsales) para aumentar la penetración en el sector y avanzar en las áreas entre sucursales. La tasa de crecimiento de la cartera agropecuaria es similar a la tasa de crecimiento general de la institución, manteniendo una exposición del 5% de la cartera.

A septiembre de 2013, el 3,9% del valor total de la cartera de la Caja estaba invertido en actividades de pequeños productores agropecuarios. A 31 de julio de 2013, el monto del 59% de los préstamos desembolsados al sector agropecuario era de US\$1796<sup>64</sup> o inferior.

Actualmente, el 12,5% de la cartera de préstamos a pequeños productores está en situación de riesgo, frente al 3,88% de la cartera global. Esto representa un marcado



crecimiento desde julio, cuando el porcentaje de préstamos a pequeños productores en riesgo más de 30 días era del 4,9%, un punto porcentual por encima del porcentaje de la cartera global. El aumento marcado se debe en gran medida a los problemas asociados con la roya del café (que se analiza en la sección Gestión del riesgo en página 59).

Independientemente del problema de la roya del café, con el fin de abordar la tasa de morosidad relativamente alta entre los préstamos de montos iguales o inferiores a US\$718, Caja Huancayo está considerando restringir los préstamos a personas con un número mínimo de hectáreas.

**Cuadro 17. Composición de la cartera (30 de septiembre de 2013)**

	Total	Cartera de microcréditos	Cartera de pymes	Cartera de otros productos	Cartera de micro, pequeñas y medianas empresas agropecuarias
Número de clientes con préstamos activos	155 261	59 556	10 082	87 058	5405
Número de préstamos activos	176 942	67 675	13 105	96 162	5535
Cartera en activo (en US\$)	427 560 803	118 524 820	141 218 914	167 817 069	16 649 497
Cartera en riesgo más de 30 días	3,88%	5,41%	7,63%	2,93%	12,51%

**Cuadro 18. Cartera agropecuaria total por tamaño de préstamo (31 de julio de 2013)**

Franja de desembolso de préstamos (en US\$)	Cartera en activo	Cartera en riesgo más de 30 días	N.º de clientes	N.º de cuentas
<718	542 728	10,9% <sup>65</sup>	1072	1083
718-1796	3 034 637	4,1%	2252	2265
1796-3592	3 479 542	3,6%	1224	1229
3592-7184	4 021 583	5,2%	707	713
>7184	5 145 432	2,2%	339	348
Total	16 223 923	N/A	5594	5638

**Cuadro 19. Productos de crédito**

Producto	Plazo máximo	Tasas	Montos	Garantías	Clientes	Otras características fundamentales
Préstamos al sector agropecuario	Dos años para préstamos de capital circulante, diez años para activos fijos	2,5%-3,0% al mes	Cualquier monto	Sin garantías por debajo de US\$10 775 y con garantías por encima de US\$10 775	Pequeños productores comerciales y semicomerciales	Se pueden permitir pagos irregulares; financian capital circulante y activos fijos
Préstamos para educación	Cinco años	Varía	US\$72-US\$12 572	No garantizado	Todos los clientes	N/A
Préstamos para vivienda	15 años	N/A	Hasta el 80% del valor de la propiedad	Garantizado	Todos los clientes	N/A
Arrendamiento	Cinco años	N/A	N/A	Garantizados a partir de US\$10 775	Todos los clientes	N/A

## Productos y estrategias

### Segmentos y productos

Caja Huancayo tiene un solo producto de crédito para todos los segmentos del sector agropecuario, sea cual sea el tamaño o ya sea para activos fijos o capital circulante. La única diferencia es que la Caja concederá un monto mayor para un préstamo para activos fijos basado en el capital existente del cliente. El plazo máximo es de dos años, con un período de gracia máximo de 30 días, y la tasa de interés varía del 30% al 36% anual. Caja Huancayo toma propiedades o tierras como garantía siempre que sea posible, pero es flexible con la condición jurídica de las garantías, especialmente para los préstamos de menor cuantía. Se requiere una prueba de propiedad de la garantía, así como estados financieros, cuando el segmento de la clientela son los productores agropecuarios de tamaño mediano. El 30% de los préstamos al sector agropecuario están garantizados, y el resto no tiene garantías o están garantizados con propiedad sin título legal. Los clientes

pueden efectuar pagos irregulares en función del flujo de efectivo, aunque lo más habitual es un pago único global de los intereses y el principal y un desembolso (se puede hacer más de un desembolso).

En otros productos que ofrece Caja Huancayo están los préstamos para vivienda y educación, arrendamiento financiero, depósitos a plazo fijo y seguro. Aunque están ofreciendo paquetes de productos, parece que podrían seguir haciendo mejoras prestando más atención a esta práctica.

### Metodología de concesión de préstamos

El método para evaluar las necesidades de crédito de cada cliente agropecuario es similar entre segmentos. Caja Huancayo analiza solicitudes de crédito a nivel de cultivos o actividades mediante una herramienta semi-automatizada, en la que se carga previamente información sobre costos de producción y duración de la cosecha, y se

**Cuadro 20. Productos de ahorro y seguro**

Producto	Tasas	Cientes	Otras características fundamentales
Cuenta de ahorro	N/A	Todos los clientes	N/A
Depósito a plazo fijo	N/A	Todos los clientes	N/A
Seguro de vida con préstamo	0,02552% mensual del saldo pendiente del préstamo	Todos los clientes	Cubre el saldo pendiente del préstamo hasta 107 759 nuevos soles.
Seguros de vida	N/A	Todos los clientes	Cubre la discapacidad y dispone un pago único o pagos mensuales para la familia durante hasta un año. Tres planes disponibles.
Seguro por muerte accidental	N/A	Todos los clientes	Cubre la discapacidad, la pérdida de extremidades y el abandono. Tres planes disponibles.
Seguro por cáncer	N/A	Todos los clientes	Dispone un monto único después del diagnóstico de cáncer; cubre los cargos de hospitalización, funerarios y de servicios de orientación psicológica por teléfono. Tres planes disponibles.
Seguro de protección de tarjetas de débito	N/A	Todos los clientes	Cubre montos variables en el caso de robo de tarjetas de crédito y los posibles gastos asociados.
Seguro general de riesgo	N/A	Todos los clientes	Cubre los daños a la propiedad por incendio, inundación, explosión, terremoto, huelgas, agitación civil, daños maliciosos, vandalismo, terrorismo, riesgos naturales, robo, responsabilidad civil y gastos extraordinarios.

tiene en cuenta los flujos de efectivo. En 2014, la Caja tiene previsto integrar plenamente su herramienta de evaluación del flujo de caja a todos sus sistemas. La Caja utiliza un SIG desarrollado internamente y tiene capacidad para analizar todas las fuentes de ingresos. La herramienta se ha seguido desarrollando en los últimos años para estandarizar los parámetros que se observan habitualmente en las inversiones para cultivos (costos, niveles de productividad, precios, etc.), con el uso de datos a disposición del público y la inclusión de los costos de producción de cultivos<sup>66</sup>, que varían en función del nivel de la tecnología utilizada.

La metodología de evaluación también tiene en cuenta otros flujos de ingresos y gastos en el marco de la unidad de producción doméstica. En general, Caja Huancayo financia un cultivo cada vez, aunque también puede financiar dos préstamos si hay una combinación significativa de cultivos, en la que más de un cultivo constituye más del 20% de la necesidad de financiación. Esta estrategia conservadora para evaluar al productor agropecuario y el crédito necesario suele conllevar una reducción de las estimaciones del precio y la productividad, con el fin de anticipar una hipótesis muy conservadora, que podría generar un financiamiento más bajo de lo que los clientes podrían preferir.

La metodología de préstamo de Caja Huancayo permite normalmente que la IMF complete el análisis de los préstamos y el proceso de desembolso en un plazo de dos a tres días. No se requieren ni estados financieros ni garantías legales para los préstamos de menor tamaño, lo

que ha llevado a una reducción del papeleo. Estos factores contribuyen a la competitividad de la Caja en comparación con Agrobanco, el banco público de desarrollo agropecuario. Aunque se supone que Agrobanco ofrece tasas de interés significativamente más bajas, el procesamiento de préstamos tarda aparentemente un mes o más tiempo. Los clientes son conscientes de estas diferencias y prefieren a Caja Huancayo<sup>67</sup>. Según la información que ha acumulado acerca de las preferencias del sector rural, estos clientes valoran el servicio rápido (ya no se suelen concentrar en la planificación), el papeleo mínimo y la interacción amable con los empleados de la Caja.





## Implementación de productos

### Diseño y desarrollo de productos

Los préstamos al sector agropecuario se introducen normalmente en las sucursales que han alcanzado un punto de equilibrio y presentan un mercado potencial. Por consiguiente, las sucursales no empiezan a ofrecer préstamos al sector agropecuario hasta 12 meses después de su apertura. Se considera un producto adicional que no forma parte de las actividades fundamentales.

### Estructura organizativa y recursos humanos

Caja Huancayo ha introducido dos nuevos puestos para respaldar sus préstamos al sector agropecuario: un experto en agronomía a su departamento de gestión del riesgo para examinar los préstamos al sector por un monto equivalente o superior a US\$35 920, y a un analista de créditos, que depende del gerente de préstamos y supervisa la cartera del sector agropecuario. Este último puesto se creó porque muchos de los préstamos al sector agropecuario de la Caja eran de más de US\$35 920 (especialmente en la región de centro-oriente) y requerían una atención especial. De conformidad con la política de Caja Huancayo, los préstamos de más de US\$35 920 deben someterse al examen del departamento de gestión de riesgos. Antes de contratar a un experto en agronomía en 2012, el especialista en riesgos evaluaba un préstamo como cualquier otro crédito para pymes, pero después sometía el expediente a la opinión de un experto en agronomía externo. El nuevo sistema aumenta la eficiencia del proceso.

El analista de crédito que supervisa la cartera de préstamos al sector agropecuario también supervisa los créditos minoristas. El analista visita regularmente las sucursales,

analiza los datos de la cartera y ofrece recomendaciones a los gerentes, como la adaptación estacional de la ponderación del sistema de incentivos para los agentes de crédito que trabajan exclusivamente en el sector agropecuario.

Los agentes de crédito al sector agropecuario no son necesariamente expertos en agronomía, pero tienen educación universitaria y generalmente alguna formación en agronomía, silvicultura o agroindustria, o proceden de familias de productores agropecuarios. Además de comprobar sus referencias y entrevistarlos, los candidatos prometedores (sobre la base de su currículum vitae) deben superar exámenes técnicos y psicotécnicos. Los agentes de crédito asisten a un programa de capacitación de seis días que se organiza todos los meses en Huancayo o Lima. Una vez completada la capacitación, los candidatos seleccionados trabajan con agentes ejecutivos de crédito en la sucursal para obtener experiencia sobre el terreno y desarrollar una clientela, durante un período de prueba de seis meses. Los agentes de crédito, junto con el resto del personal, tienen acceso a un conjunto de cursos en línea, algunos de los cuales son obligatorios para ciertos puestos específicos.

Todos los agentes de crédito reciben incentivos basados en la cartera activa, el número de clientes, la cartera en riesgo y otros factores. Los datos de la cartera en riesgo son los más importantes, ya que cuando se supera un porcentaje predeterminado, no se recibe incentivo. En 2010, Caja Huancayo introdujo un cambio que afecta a los incentivos de los agentes de crédito que se dedican exclusivamente al sector agropecuario, con el fin de asegurarles una compensación más coherente a lo largo del año. Teniendo en cuenta los cambios estacionales que afectan a la cartera

agropecuaria, las ponderaciones de cada criterio varían a lo largo del año. Dado que la cartera agropecuaria activa disminuye durante la temporada de cosecha, se pondera más la cartera en riesgo en esta época del año. Los incentivos de los agentes de crédito con una cartera combinada de préstamos al sector agropecuario no se ajustan a las estaciones, sino que son los mismos que los de los agentes de crédito que gestionan carteras de préstamos comerciales.

### Estrategias y canales de prestación de servicios

Caja Huancayo atiende a sus clientes rurales y agropecuarios a través de sucursales y oficinas de información, agentes de crédito itinerantes que visitan a los clientes rurales en motocicleta, su red de agentes y cajeros automáticos. La Caja tiene 60 sucursales distribuidas en nueve departamentos de Perú, 33 de las cuales gestionan carteras agropecuarias. Aunque la Caja no tiene ningún plan específico de expandir sus préstamos a pequeños productores agropecuarios, durante el próximo año, tiene previsto abrir nuevas sucursales para eliminar sobrecargas en sucursales que han alcanzado o superado su nivel de capacidad, en algunos casos cercanas a los pequeños productores<sup>69</sup>. La IMF también tiene 31 oficinas de información que no tienen servicios de efectivo y dependen de las sucursales para las operaciones de crédito. Las oficinas de información se encuentran en áreas rurales y pueden recibir solicitudes de crédito. Dado que su personal es el de las sucursales, no están abiertas todos los días y todas las solicitudes de crédito se procesan en las sucursales. La red de distribución de la

Caja también incluye a 938 corresponsales no bancarios a través de diversas redes, y la participación en 1800 cajeros automáticos.

### Comercialización

Caja Huancayo realiza dos campañas anuales de promoción para pequeños y grandes productores agropecuarios, como parte de una campaña más grande de comercialización para todos los segmentos. Se usan muchos mecanismos para comercializar productos durante estas campañas, como pancartas, pósteres, folletos, vehículos publicitarios itinerantes y anuncios de radio. La mayoría de los materiales impresos se adaptan para que presenten una imagen relacionada con actividades agropecuarias, como la imagen de la mascota de la Caja en un tractor. La Caja también comercializa productos a través de unas cuantas asociaciones de productores, en especial asociaciones y cooperativas de cafetaleros.

### Gestión del riesgo

El riesgo se gestiona de diversas maneras, como la metodología de evaluación antes señalada, las garantías prendadas —normalmente tierras o propiedades, pero no con títulos formales en todos los casos— y controles de agencias de calificación de crédito. Caja Huancayo también gestiona el riesgo dotando a su departamento de gestión del riesgo con un especialista agropecuario que examina las solicitudes de créditos para el sector agropecuario de más de US\$35 920.



Dada su experiencia histórica, Caja Huancayo ha limitado su exposición al riesgo del crédito agropecuario restringiendo su participación en la cartera total. Durante los primeros años de los préstamos al sector agropecuario, el porcentaje de estos préstamos creció rápidamente y alcanzó el 15% de la cartera global en 2000. Debido a los resultados insatisfactorios, la Caja introdujo nuevos sistemas de tecnología de crédito y gestión del riesgo, como permitir pagos irregulares y limitar la exposición de sus préstamos al sector agropecuario a aproximadamente el 5% de la cartera total. Sin embargo, dentro de ese 5%, la Caja no solía establecer límites de la exposición a actividades específicas, como los tipos de cultivos y ganado<sup>70</sup>. Su SIG tampoco tiene actualmente capacidad para hacer un seguimiento de las actividades financiadas. El hecho de que la Caja no haya establecido niveles de tolerancia del riesgo para cada cultivo ha dejado a más del 50% de su cartera agropecuaria expuesta a la roya del café, a la que se enfrentan la mayoría de los productores de café. Esto ha sembrado la conciencia entre la gerencia y están en proceso de mejorar sus sistemas con el fin de poder seguir los acontecimientos en las actividades principales.

Otro mecanismo de gestión del riesgo establecido en Caja Huancayo consiste en requerir que los agentes de crédito visiten a los productores agropecuarios al menos 60 días y de nuevo 30 días antes del plazo de vencimiento del pago. Esto ha supuesto un sistema útil de alerta temprana, ya que los agentes de crédito constatan cualquier posible riesgo antes de la cosecha. Por ejemplo, los problemas de la roya se detectaron en abril de 2013 y la Caja empezó a reprogramar los préstamos al mes siguiente.

### Rentabilidad y sostenibilidad

Caja Huancayo resultó rentable en 2012, con un 17,5% de rendimiento del capital, por encima del promedio ponderado para América Latina<sup>71</sup>, pero se desconoce la rentabilidad de sus productos de préstamos al sector agropecuario<sup>72</sup>. La Caja solo calcula directamente el costo de sus líneas de productos y no de productos específicos. Existe un consenso general en la IMF de que ofrecer el producto agropecuario resulta caro pero se recuperan los costos. De hecho, según el gerente general de la Caja, los préstamos al sector agropecuario son uno de sus productos más rentables.

### Lecciones aprendidas, buenas prácticas y factores de éxito

Caja Huancayo ha generado una fuerte lealtad y reconocimiento de marca, especialmente en la región central de Perú, gracias a su asociación con la Municipalidad de Huancayo. Tiene una reputación entre sus clientes de ser la

institución financiera con las tasas de interés más bajas del mercado, que ajusta en función del tamaño del préstamo que se va a financiar.

Aunque solo tiene un producto de crédito al sector agropecuario, Caja Huancayo tiene un producto robusto y diverso a disposición de todos los clientes, aunque no está vendiendo agresivamente paquetes de productos en el sector agropecuario. La reglamentación hace que el equipo corporativo pueda promover una serie de productos financieros, además de sistemas y procesos sólidos para fomentar la distribución del producto agropecuario. Esto significa que sus datos e informes de seguimiento son detallados y puntuales, y cuentan con procesos y políticas documentadas directamente relacionadas con el segmento agropecuario.

Caja Huancayo ha aprendido diversas lecciones sobre el financiamiento del sector agropecuario.

- Los departamentos de comercialización y servicio al cliente se pueden adaptar para atender al segmento agropecuario. La Caja publicita masivamente sus pequeñas y grandes campañas a través de muchos métodos tradicionales de comercialización.
- Los clientes pueden realizar transacciones en múltiples puntos de distribución, aunque es más probable que estén en áreas urbanas que rurales.
- Cuando se conceden préstamos a pequeños propietarios agropecuarios, es importante escuchar las opiniones de los clientes y adaptar la estrategia de servicio. La Caja contrata a una tercera parte para producir un informe trimestral sobre la satisfacción de la clientela, basado en clientes y sucursales, y una encuesta sobre la satisfacción de los clientes. Los resultados se pueden separar por sucursal, para mostrar las diferencias entre áreas urbanas y rurales.
- Según las encuestas, las principales preocupaciones de los productores agropecuarios son los retrasos en las evaluaciones de los préstamos y las visitas a las explotaciones. La velocidad del procesamiento y el desembolso de los préstamos también es esencial para los clientes rurales y agropecuarios. En respuesta a estas opiniones, la Caja optimizó su estrategia y procesa los préstamos en dos a tres días, un plazo similar al de otras IMF que operan en las mismas regiones.
- Es importante evaluar el flujo de caja de la unidad de producción doméstica para determinar la solvencia de los pequeños productores. Con este tamaño inferior de clientes, la mayoría de las economías agropecuarias y domésticas están integradas y suelen contar con varias fuentes de ingresos. Al evaluar toda la unidad doméstica, la Caja analiza los riesgos y los usos de las fuentes de efectivo.

# Notas



- 1 Algunos estudios han determinado que las pequeñas explotaciones en países con un uso intensivo de mano de obra son más productivas que las grandes explotaciones agropecuarias (Eastwood, Lipton y Newell, 2009). Aunque es posible que la diferencia de productividad desaparezca con el incremento del uso de capital o en el caso de las plantaciones como la caña de azúcar, se demuestra que los pequeños productores podrían ser esenciales para la mejora de la oferta global de alimentos.
- 2 El marco de segmentación completo incluye a medianos y grandes productores agropecuarios, además de pequeños productores comerciales, semicomerciales y de subsistencia. En IFC (2012) se encuentran las definiciones completas de los segmentos.
- 3 En la publicación de 2012 “Innovative Agricultural SME Finance Models” se distingue entre cadenas de valor no estructuradas y bien estructuradas en el contexto de los pequeños productores comerciales. Para los fines de este estudio, se ha usado una categorización simplificada en la que se define a los productores comerciales como los que venden dentro de cadenas de valor bien estructuradas, y los productores semicomerciales son aquellos que operan en cadenas de valor no estructuradas.
- 4 La segmentación de Christen y Anderson de los pequeños productores agropecuarios difiere ligeramente de la que se presenta en IFC (2012) así como de las definiciones de estos segmentos adoptadas en este documento. Christen y Anderson segmentan el mercado en pequeños productores en cadenas de valor bien estructuradas, pequeños productores en cadenas de valor no estructuradas y productores no comerciales (de subsistencia). Sin embargo, estas cifras son las mejores estimaciones disponibles del tamaño de los respectivos segmentos de productores.
- 5 Que se denominan pequeños productores semicomerciales en cadenas de valor no estructuradas, o simplemente pequeños productores semicomerciales, en el resto de este documento.
- 6 Para los fines de este estudio y a menos que se indique lo contrario, los clientes rurales se definen como clientes en áreas rurales que no participan principalmente en actividades agropecuarias, pero que están estrechamente integrados a la economía agropecuaria que domina las áreas rurales.
- 7 Estas 19 IMF incluyen tanto clientes como no clientes de las inversiones de IFC.
- 8 Los clientes microfinancieros pueden incluir clientes tanto urbanos como rurales, pero lo más probable es que consistan en clientes urbanos.
- 9 Eco Futuro respondió que llevaba cinco años atendiendo a pequeños productores, aunque antes de convertirse en una institución financiera no bancaria, prestó servicios a pequeños productores durante 25 años como ONG.
- 10 Las IMF de India en el sector agropecuario. Resultados preliminares de informe interior de IFC. Enero de 2014.
- 11 Solo se incluye a siete de ellas en el cuadro, ya que los datos de la octava IMF que respondió eran muy incompletos.
- 12 Once de ellas atendían específicamente a clientes agropecuarios y rurales como parte de su estrategia institucional, y cuatro entraron en este sector debido a la saturación de los mercados urbanos/periurbanos. En los siete casos restantes, las razones fueron variadas y en cierta manera poco claras, lo que dificultó su categorización.
- 13 La opinión de ADOPEM.

- 14 Cabe señalar que las características de los mercados laborales de los países en los que operan las IMF analizadas en profundidad no parecen ser un factor determinando del perfil preferido o real de los especialistas encargados de los préstamos al sector agropecuario. En Perú, según las respuestas de la encuesta, ni Financiera Confianza (que tiende hacia un perfil más general del especialista en préstamos) ni Caja Huancayo (que solo contrata a agentes de crédito especializados) consideran que la falta de personal cualificado en las regiones donde operan constituya un obstáculo para sus programas de préstamos a pequeños propietarios. En la República Dominicana, ADOPEM ha tenido dificultades para encontrar personal cualificado con experiencia en el sector agropecuario, pero, como se documenta en este estudio de caso, se ha aliado con universidades e institutos de formación para asegurarse de que sus agentes de crédito estén especializados en el sector agropecuario, a pesar de que gestionan carteras diversificadas para este y otros sectores. En última instancia, la decisión de usar agentes especializados o generalistas parece motivada principalmente por razones estratégicas, más que comerciales.
- 15 Esta segmentación se basa en la distinción entre pequeños productores agropecuarios comerciales, semicomerciales y de subsistencia descrita en el Capítulo I de este informe.
- 16 Nótese que la cita hace referencia a los “prestamistas agropecuarios” en general, no a las IMF.
- 17 Esta es la estrategia que está adoptando ADOPEM con un producto piloto de crédito, que se pondrá en marcha pronto, con un plazo de siete años y un período de gracia de cuatro años, para pequeños productores que introducen un cultivo de árboles de macadamia en asociación con una empresa líder de manufactura o exportación.
- 18 Aunque está usando el producto agrocrédito con todos los pequeños productores, ADOPEM está considerando la posibilidad de desarrollar un producto específico para empresas agropecuarias más grandes.
- 19 Adams, Graham y Von Pischke (1984).
- 20 Es interesante que algunos clientes de ADOPEM decidieran mantener los pagos mensuales, a pesar de la flexibilidad actual en el establecimiento de los plazos.
- 21 Esta pregunta no se formuló específicamente en la encuesta, cuando la diversidad de los requisitos de garantía de los préstamos era similar para los préstamos para capital circulante o activos fijos. Sin embargo, en los estudios de casos individuales se documentó el aumento de los requisitos de garantía para los préstamos por encima de cierto monto.
- 22 Los bienes muebles, denominados también propiedad mobiliaria en términos jurídicos y bancarios, se definen como los activos/las propiedades que pueden moverse sin causar alteración o daño. Algunos ejemplos son los vehículos, los electrodomésticos, la maquinaria y los activos líquidos (cuentas por cobrar, bonos, etc. que pueden transformarse rápidamente en efectivo). Los activos muebles en el financiamiento para actividades agropecuarias incluyen inventarios o existencias de productos o insumos agropecuarios (semillas, fertilizantes). Los activos fijos se refieren a la propiedad que no puede moverse sin causar daño o alteración, como las tierras y las casas.
- 23 Se suelen denominar “garantías reales”.
- 24 En la investigación sobre el terreno no se documentó la manera en que diferentes tipos de garantías afectan a las provisiones para préstamos y la ponderación de los préstamos, un factor que afecta probablemente a las decisiones crediticias.
- 25 Caja Nuestra Gente se fusionó con Financiera Confianza en mayo de 2013. Véase el Estudio de Caso 3 para obtener más información.
- 26 Aunque no se trata realmente de IMF, algunos ejemplos son Agrofinanzas/Bankaool y Finterra en México.
- 27 El seguro todo riesgo que ofrece Caja Huancayo cubre daños por incendios, inundaciones, explosiones y terremotos, huelgas y conmoción civil, daños maliciosos, vandalismo, terrorismo, riesgos naturales y robo de instalaciones fijas, y contempla el reembolso de gastos extraordinarios.
- 28 Trivelli y Tarazona, 2007.
- 29 Para facilitar la comprensión de este documento, usamos el término “comercial” para describir las actividades o los préstamos no agropecuarios para fines empresariales.
- 30 El producto AgroPuro de Financiera Confianza es una excepción a esta regla. Sin embargo, como se explica en otras partes del informe, esta IMF está retirando progresivamente este producto para potenciar AgroMix, un producto que analiza el flujo de efectivo del hogar.
- 31 Esta afirmación se aplica a las instituciones financieras que participan en los préstamos al sector agropecuario, no solo a las IMF.
- 32 La cobertura de la DCA no abarca las pérdidas de intereses. En el sitio Web de USAID no se determina claramente si la DCA cubre la primera pérdida y, en caso afirmativo, en qué porcentaje.
- 33 Demirguc y Klapper (2012). Base de datos FINDEX, Banco Mundial. Las cifras de Colombia y Perú están por debajo del promedio de ALC, con 30% y 20%

- respectivamente (de los adultos con una cuenta en una institución formal).
- 34 Trivelli y Venero (2007) en “Recent advances in agricultural finance: Supply and strategies—A review of literature and experience”, French Microfinance Network Rural Finance Commission, Conferencia FARM, noviembre de 2007.
- 35 La Fundación Microfinanzas BBVA se hizo accionista en noviembre de 2012.
- 36 El personal directivo está debatiendo si el pago global debe incluir el capital y los intereses, o solo el capital y que los intereses se sigan pagando mensualmente.
- 37 El tipo de cambio empleado en este estudio de caso es de 42,53 pesos por dólar, de acuerdo con el registro del Banco Central de la República Dominicana a 30 de septiembre de 2013.
- 38 Véase el Recuadro 2.
- 39 El programa piloto incluirá un producto de préstamo con un plazo de vencimiento de siete años y un período de gracia de cuatro años para pequeños productores que introduzcan el cultivo de nueces de macadamia. Comercializador la Loma ofrecerá un mercado garantizado para los productos y ofrecerá asistencia técnica a los pequeños productores agropecuarios.
- 40 ADOPEM estima que se invirtieron directamente unos US\$30 000 solo para modificaciones del programa informático. Los costos adicionales incluyeron el tiempo dedicado por el personal de ADOPEM al rediseño, y la asistencia técnica prestada por WWB/CODESPA.
- 41 La República Dominicana tiene ocho zonas agropecuarias regionales y seis zonas transicionales.
- 42 ADOPEM tiene una larga tradición de inversión en formación que se remonta a sus orígenes como ONG. En 2011, el banco recibió asistencia técnica de la Escuela de Frankfurt durante 11 meses para reestructurar su programa de formación para todo el personal, prestando especial atención a los agentes de crédito.
- 43 El Gobierno acaba de publicar reglamentos que permiten a los bancos usar redes de agentes, y ADOPEM ha presentado una propuesta para iniciar servicios de banca sin sucursales, que está pendiente de la autorización de las autoridades regulatorias.
- 44 Se puede debatir la necesidad de este nivel de seguimiento de campo que llevan a cabo los agentes de crédito de ADOPEM. La baja tasa de morosidad de la cartera de préstamos de ADOPEM a pequeños productores demuestra aparentemente su eficacia.
- Este nivel de seguimiento de campo puede ser viable y sostenible para una IMF con una extensa red de sucursales en áreas rurales y en un país del tamaño de la República Dominicana. Sin embargo, podría no ser factible para las IMF de países con más superficie y/o con redes menos extensas de sucursales, con el consiguiente aumento de la distancia con los clientes.
- 45 En el caso particular de ADOPEM, una agencia donante ofreció la asistencia técnica sin un costo monetario directo.
- 46 CEPAL, a diciembre de 2011.
- 47 El término caja se usa normalmente en Perú y otros países latinoamericanos para designar a una institución no bancaria de ahorro y crédito, con autorización para aceptar depósitos. Se trata con frecuencia (aunque no siempre) de una cooperativa financiera, es decir, una institución financiera basada en miembros y propiedad de los mismos.
- 48 Las dos instituciones celebraron un acuerdo de fusión a finales de 2010. En abril de 2013, la superintendencia peruana aprobó oficialmente la fusión, que entró en vigor el 1 de mayo de 2013.
- 49 Financiera Confianza forma parte de la red de la Fundación Microfinanzas BBVA.
- 50 Agrobanco ofrece tasas de interés más bajas y plazos de vencimiento más largos que ninguna otra institución. En el caso del capital circulante, Agrobanco tiene plazos de 18 a 24 meses, y Financiera Confianza de hasta 12 meses. En el caso de los préstamos hipotecarios, el plazo de Agrobanco es de hasta siete años mientras que el de Financiera Confianza es de hasta cuatro años. El resto de la competencia varía en función de la región: en la región central, los principales competidores son ProFinanzas, Mi Banco y Caja Huancayo. En Lima-Oriente, son Caja Piura y Financiera Edyficar. En las regiones del norte y el sur, el principal competidor es Agrobanco, aunque Edyficar se está introduciendo agresivamente en estos mercados.
- 51 El tipo de cambio empleado en este estudio de caso es de 2784 nuevos soles por dólar, de acuerdo con el registro del Banco Central de Reserva del Perú a 30 de septiembre de 2013.
- 52 Los clientes no pueden tener más de dos préstamos activos con cualquier institución financiera para poder recibir un préstamo de Financiera Confianza. Si el nivel total de endeudamiento es superior a 20 000 nuevos soles (US\$7184) incluyendo los préstamos existentes y el nuevo préstamo, se usó la metodología de AgroPuro; si el endeudamiento es inferior a 20 000 nuevos soles (US\$7184) se usó la metodología de AgroMix.

- 53 No se han establecido incentivos financieros para fomentar que los agentes de crédito vendan paquetes de productos. Con respecto a los servicios de pago, los clientes que participaron en el grupo de discusión organizado para este estudio de caso dijeron que usaban Banco Nación, en Lima, para remitirse pagos a sí mismos en la provincia de Junín y depositar fondos en su cuenta de ahorro de Financiera Confianza. Sin embargo, ninguno de los clientes sabía que podrían depositar los fondos directamente en una cuenta de ahorro de Financiera Confianza en cualquier sucursal.
- 54 En la práctica, parece que los agentes de Financiera Confianza no siempre analizan el flujo de efectivo de toda la unidad doméstica. En una reunión del comité de crédito en Tarma, a la que asistieron varios miembros del equipo de investigación durante la preparación de este estudio de caso, el agente de crédito que presentó una solicitud de préstamo de US\$1796 dijo que solo se había analizado el flujo de efectivo de la actividad agropecuaria.
- 55 El criterio de evaluación incluye flujos de efectivo previsto que puedan cubrir 1,3 veces el monto del préstamo.
- 56 Un sistema universitario con sede en Monterrey, México, y sucursales o filiales en Perú y otros países de América Latina.
- 57 Varias instituciones financieras comparten este sistema de colaboración.
- 58 KasNet facilita pagos, depósitos, retiros y consultas de saldo en las instalaciones de agentes. Cualquier punto de servicio puede ofrecer servicios a múltiples instituciones financieras.
- 59 La DCA ofrece garantías parciales (que cubren hasta el 50% de las pérdidas de los préstamos concedidos por instituciones financieras) a través de la USAID para estimular los préstamos a sectores viables pero desfavorecidos.
- 60 Aunque esta cifra está por debajo del promedio de la región, teniendo en cuenta la reciente fusión de Financiera Confianza con Caja Nuestra Gente, es posible que el rendimiento anual del capital no represente de forma totalmente precisa la situación de la nueva institución.
- 61 Según los datos de la Superintendencia de agosto de 2013, Caja Huancayo tenía 20 sucursales en Junín (60% de todas sus sucursales), en comparación con 16 sucursales de Financiera Confianza (9%) y 13 sucursales del Banco de Crédito del Perú (3%).
- 62 En las áreas en que Caja Huancayo tiene operaciones de préstamos al sector agropecuario, Financiera Confianza y Agrobanco, propiedad del Estado, son sus competidores directos.
- 63 Basado en conversaciones con una pequeña muestra, no representativa, de clientes.
- 64 El tipo de cambio empleado en este estudio de caso es de 2784 nuevos soles por dólar, de acuerdo con el registro del Banco Central de Reserva del Perú a 30 de septiembre de 2013.
- 65 Cuando preguntamos acerca del alto nivel de morosidad de los préstamos de menor cuantía, Caja Huancayo señaló que se debía a la falta de un requisito de garantía para estos préstamos. Sin embargo, no se requieren garantías para los préstamos de menos de 8000 nuevos soles y no se observan los mismos niveles altos de morosidad en las franjas de 2000-5000 nuevos soles o 5000-10 0000 nuevos soles.
- 66 A través de un portal en línea administrado por el Ministerio de Agricultura que contiene los precios del mercado y los costos de producción por cultivo y por región.
- 67 Sin embargo, como consecuencia de los recientes programas de condonación de préstamos (2010 y 2011), Agrobanco sí supone un reto a la cultura de pago.
- 68 No tienen una práctica coherente de adaptar las zonas de operación de los agentes de crédito, lo que ha generado solapamientos dentro y entre las sucursales.
- 69 En el caso de las sucursales existentes en la región meridional y costera, la Caja tiene programado expandir los préstamos al sector agropecuario centrados en cultivos comerciales, a la vez que reconoce las características únicas del mercado costero, compuesto principalmente por explotaciones más grandes y orientado a la exportación. Se mantendrá el límite del crecimiento de los préstamos al sector agropecuario a alrededor del 5% de la cartera total.
- 70 Caja Huancayo no usa mecanismos de seguro de la cartera para mitigar los riesgos específicos de los cultivos.
- 71 [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org). La Superintendencia publica una cifra de rendimiento del capital ligeramente diferente del 20,65%, a 31 de diciembre de 2012, y muestra que Caja Huancayo es la segunda caja más rentable de Perú.
- 72 En el momento de esta encuesta, la Caja no pudo facilitar información sobre los costos directos de sus préstamos al sector agropecuario.

# Referencias



- Adams, Dale W., Douglas H. Graham y J.D. Von Pischke. 1984. *Undermining Rural Development with Cheap Credit*. Washington, DC: Westview Press.
- Bagazonzya, Henry, Zaid Safdar y Soham Sen. 2011. "Module 7: Broadening Smallholders' Access to Financial Services through ICT". *ICT in Agriculture: Connecting Smallholders to Knowledge, Networks, and Institutions*. Banco Mundial.  
[http://www.cto.int/wp-content/themes/solid/\\_layout/dc/k-r/ICT\\_in\\_Ag\\_Sourcebook\\_web\\_light.pdf](http://www.cto.int/wp-content/themes/solid/_layout/dc/k-r/ICT_in_Ag_Sourcebook_web_light.pdf)
- Carroll, Tom, Andrew Stern, Dan Zook, Rocío Funes, Angela Rastegar y Yuting Lien. 2012. *Catalyzing Smallholder Agricultural Finance*. Dalberg Global Development Advisors.  
[http://dalberg.com/documents/Catalyzing\\_Smallholder\\_Ag\\_Finance.pdf](http://dalberg.com/documents/Catalyzing_Smallholder_Ag_Finance.pdf)
- CGAP y FIDA. 2006. *Emerging lessons in agricultural microfinance: selected case studies*.  
[http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/case\\_studies.pdf](http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/case_studies.pdf)
- Chemonics International Inc. 2009. FS Series #5: Value Chain Finance—Model Scope of Work. Washington, DC: Agencia de Desarrollo Internacional de Estados Unidos.  
[http://egateg.usaidallnet.gov/sites/default/files/FS%20Series%205\\_Value%20Chain%20Finance\\_MSOW.pdf](http://egateg.usaidallnet.gov/sites/default/files/FS%20Series%205_Value%20Chain%20Finance_MSOW.pdf)
- Christen, Robert Peck y Jamie Anderson. 2013. *Segmentación de hogares de pequeños agricultores: Cómo satisfacer el abanico de necesidades financieras de las familias agricultoras*. Enfoques n.º 85. CGAP.  
<http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Segmentation-of-Smallholder-Households-April-2013.pdf>
- Christen, Robert Peck y Douglas Pearce. 2005. *Gestión de riesgos y diseño de productos para las microfinanzas agrícolas: características de un modelo emergente*. Estudio Especial n.º 11. CGAP.  
<http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/risks.pdf>
- Coates, Mike, Richard Kitchen, Geoffrey Kebbell, Catherine Vignon, Claude Guillemain y Robin Hofmeister. 2011. *Financing Agricultural Value Chains in Africa: A Synthesis of Four Country Case Studies*. Eschborn, Alemania: GIZ.  
<http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0368en-agricultural-value-chains.pdf>
- Corporación Financiera Internacional. 2012. *Innovative Agricultural SME Finance Models*. Global Partnership for Financial Inclusion.  
<http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/55301b804ebc5f379f86bf45b400a808/Innovative+Agricultural+SME+Finance+Models.pdf?MOD=AJPERES>
- Corporación Financiera Internacional. 2011. *Scaling Up Access to Finance for Agricultural SMEs: Policy Review and Recommendations*. Global Partnership for Financial Inclusion.  
[http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/G20\\_Agrifinance\\_Report%20\(FINAL%20ONLINE\).pdf](http://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/G20_Agrifinance_Report%20(FINAL%20ONLINE).pdf)
- Demirguc-Kunt, Asli y Leora Klapper. 2012. *Measuring Financial Inclusion. The Global Findex Database*. No. 6025 of Policy Research Working Paper. Washington, DC: Banco Mundial.

- Díaz, Lillian C. y Jennifer E. Hansel. 2007. *Practitioner-Led Action Research: Managing Risk-Sharing Models Work with Farmers, Agribusinesses, and Financial Institutions*. Presentado en la Conferencia Internacional sobre la Investigación en Finanzas Rurales: Aplicando los resultados a la política y a la práctica. Roma, Italia: SEEP Network. [http://www.fao.org/ag/rurfinconference/docs/papers\\_theme\\_2/making\\_risk\\_sharing\\_models.pdf](http://www.fao.org/ag/rurfinconference/docs/papers_theme_2/making_risk_sharing_models.pdf)
- Eastwood, Robert, Michael Lipton y Andrew Newell. 2010. "Farm Size." *Handbook of Agricultural Economics*. Burlington, VT: Academic Press. <http://michaellipton.files.wordpress.com/2012/02/farmsize2009.pdf>
- Ehrbeck, Tilman. 2013. "10 Priorities for Financial Inclusion in 2013 and Beyond." Publicado en el blog de CGAP el 23 de enero de 2013. <http://www.cgap.org/blog/10-priorities-financial-inclusion-2013-and-beyond>
- GIZ. 2011. *Agricultural Finance: Trends, Issues and Challenges*. Eschborn, Alemania: GIZ. [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/06\\_\\_giz2011-0460en-agricultural-finance.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/06__giz2011-0460en-agricultural-finance.pdf)
- Hazell, Peter. 2011. *Five Big Questions about Five Hundred Million Small Farms*. Conference on New Directions for Smallholder Agriculture. Roma, Italia: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. <http://www.ifad.org/events/agriculture/doc/papers/hazell.pdf>
- Hazell, Peter, J. Anderson, N. Balzer, A. Hastrup Clemmensen, U. Hess y F. Rispoli. 2010. *Potential for scale and sustainability in weather index insurance for agriculture and rural livelihoods*. Roma, Italia: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola y Programa Mundial de Alimentos. <http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/weather.pdf>
- Khandker, Shahidur R. and Gayatri B. Koolwal. 2014. *Does Institutional Finance Matter? Evidence Using Panel Data from Uganda*. No. 6942 of *Policy Research Working Paper*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Klein, Brigitte y otros. 1999. "Better Practices in Agricultural Lending." Volumen 3 de *Agricultural Finance Revisited*. Roma, Italia: FAO.
- Mahajan, Vijay y K. Vasumathi. 2010. "Combining Extension Services with Agricultural Credit: The Experience of BASIX". Focus 18, Brief 13 of *Innovations in Rural and Agricultural Finance*. Editado por Renate Kloeppinger-Todd y Manohar Sharma. Washington, DC: Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/focus18.pdf>
- Meyer, Richard. 2012. *Microcredit and Agriculture: Challenges, Successes, and Prospects*. Antwerp, Bélgica: INCOFIN. <https://www.incofin.com/sites/default/files/attachments/publications/Microfinance%20and%20agriculture.pdf>
- Miller, Calvin. 2013. "Agricultural Finance." *The New Microfinance Handbook*. Editado por Joanna Ledgerwood. Washington, DC: Banco Mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/12272/9780821389270.pdf?sequence=6>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 2013. *Índice de precios de los alimentos*. Serie de datos en línea del 6 de junio de 2013. <http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>
- Quirós, Rodolfo, editor. 2010. Actas de la conferencia: "Agricultural Value Chain Finance". San José, Costa Rica. [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/ags/publications/AVCF\\_2011e3.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AVCF_2011e3.pdf)
- Salami, Adeleke, Abdul Kamara y Zuzana Brixiova. 2010. *Smallholder Agriculture in East Africa: Trends, Constraints and Opportunities*. N.º 105 de Working Papers Series. Túnez, Túnez: Banco Africano de Desarrollo. <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/WORKING%20105%20%20PDF%20d.pdf>
- Trivelli, Carolina y Álvaro Tarazona. 2007. *Riesgos y portafolios agropecuarios: lecciones desde la experiencia de instituciones financieras de América Latina*. Documento de Trabajo n.º 151. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. <http://archivo.iep.pe/textos/DDT/ddt151.pdf>

Vermeulen, Sonja y Lorenzo Cotula. 2010. *Making the most of agricultural investment: a survey of business models that provide opportunities for smallholders*. Londres, Roma y Berna: IIED, FAO, FIDA y SDC.

[http://www.ifad.org/pub/land/agri\\_investment.pdf](http://www.ifad.org/pub/land/agri_investment.pdf)

Weber, Ron y Oliver Musshoff. 2012. "Is agricultural microcredit really more risky? Evidence from Tanzania." *Agricultural Finance Review* 72 (3).

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0002-1466&volume=72&issue=3&articleid=17062755&show=pdf&PHPSESSID=iaknv2nbbbrqdk1ja81ft0njga7>



# Anexo: Lista de ejemplos del examen documental



## América Latina y el Caribe

- Crédito a productores de soja mediante silos en Paraguay
- Financiamiento emergente de explotaciones agropecuarias en México
- Préstamos al sector agropecuario y rural en El Salvador
- Programa de micro garantías en Bolivia
- Diversificación del financiamiento del sector agropecuario en Perú
- Diversificación del financiamiento del sector agropecuario en Bolivia
- Conexiones financieras para pequeños productores en Nicaragua
- Contratos de financiamiento de cadenas de valor agropecuarias en Honduras
- Crédito a la cadena de producción en Bolivia
- Financiamiento de cadenas de valor agropecuarias en Honduras
- Instrumentos y servicios financieros integrados en Nicaragua
- Cadena de valor de la alcachofa en Perú
- Cadenas de valor del arroz y la fruta en Perú
- Cadena valor de la quínoa en Bolivia
- Diversificación del financiamiento del sector agropecuario en Guatemala (2)

## África

- Mecanismo de crédito para préstamos colectivos en Zambia
- Recibos de almacenaje en Tanzania
- Producción agropecuaria por contrato en Zambia
- Financiamiento de la cadena de valor mediante grupos de responsabilidad conjunta en Ghana

- Sistemas de producción por contrato en Tanzania
- Producción agropecuaria por contrato en Ghana
- Integración del financiamiento de la cadena de valor en Kenya
- Financiamiento de la cadena de valor y tecnología en Kenya (2)
- Inversiones en la cadena de valor en África meridional
- Integración de la cadena de valor en Malawi
- Financiamiento emergente de explotaciones agropecuarias en Zambia
- Financiamiento de asociaciones de productores en Mozambique
- Metodología adaptada de préstamos en Madagascar
- Integración comercial de aldeas a cadenas de valor en Kenya
- Recibos de almacenaje en Niger

## Asia

- Servicios financieros y no financieros en India
- Corresponsalía bancaria en India
- Recibos de almacenaje en India
- Financiamiento de insumos a pequeños productores en India
- Seguro para el clima basado en índices en India
- Diversificación del financiamiento del sector agropecuario en Azerbaiyán
- Producción agropecuaria por contrato en Vietnam
- Seguro del ganado en India
- Altas inversiones agropecuarias en Kirguistán
- Integración de la cadena de valor en India







2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433, USA  
[www.ifc.org](http://www.ifc.org)