



HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO

FINANCIERA EDYFICAR – PERÚ

ESTUDIO DE CASO SOBRE INNOVACIONES EN MICROFINANZAS RURALES

En colaboración con:

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

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

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

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

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

www.fomin.org | mifcontact@iadb.org

Enero 2015

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo	4
↘ Parte I	
Contexto de la innovación	6
A. El problema	6
B. La propuesta de EDYFICAR	7
C. Perfil de financiera EDYFICAR	7
↘ Parte II	
Características de las herramientas de análisis y gestión de riesgo	9
A. Origen	9
B. Dinámica de las herramientas de análisis y gestión de riesgo	10
C. ¿Por qué las herramientas de análisis de riesgo son una innovación en las Microfinanzas rurales?	17
↘ Parte III	
Investigación y desarrollo de las herramientas de análisis y gestión de riesgo	19
A. Proceso de desarrollo	19
B. Cambios dentro de financiera EDYFICAR	20
↘ Parte IV	
Resultados derivados de las herramientas de análisis y gestión de riesgo	21
A. Resultados	21
B. Beneficios para los clientes	24
C. Beneficios para financiera EDYFICAR	24
↘ Parte V	
Lecciones aprendidas en el desarrollo e implementación	26
A. Principales desafíos enfrentados	26
B. Factores que facilitaron la implementación de las herramientas de análisis y gestión de riesgo	27
↘ Parte VI	
Conclusiones	28
Anexos	28

RESUMEN EJECUTIVO

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

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

La transición de una institución financiera que ofrece microcréditos urbanos para incursionar en el microcrédito agropecuario es más que una expansión geográfica. Requiere la revisión de la metodología de crédito para comprender y manejar los riesgos sistémicos e idiosincráticos, notablemente climáticos y culturales, y así adecuar la oferta de productos y servicios a las necesidades y capacidades del sector agropecuario en el Perú.

Financiera EDYFICAR decidió innovar en el microcrédito agropecuario por diversas razones:

01. Expansión a zonas rurales desatendidas como eje estratégico, apoyado en el convenio con el Banco de la Nación (BN) para formar Agencias Compartidas (AC).
02. Demanda creciente para crédito agropecuario adecuado a las características de estacionalidad y generación de excedentes en estas zonas.
03. La oferta existente de productos de crédito agropecuario es inadecuada.
04. Desconocimiento en la identificación y análisis de riesgos agropecuarios.
05. Elevados índices de mora en la cartera agropecuaria.
06. Oportunidad para aprovechar la promoción de la Corporación Financiera Internacional (IFC) de programas de asesoría para mejorar el acceso financiero a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) rurales.

Con base en estas características, Financiera EDYFICAR revisó y rediseñó su metodología de microcrédito, de forma que creó herramientas para el análisis y gestión de riesgo, también seleccionó y preparó a su personal para añadir el microcrédito agropecuario a sus servicios. El caso de EDYFICAR muestra de manera integral y actualizada, el proceso de innovación y modernización de las Agencias Compartidas para ofrecer microcréditos agropecuarios -que ha evolucionado durante las últimas décadas en la industria de las microfinanzas.

La metodología incorporó herramientas de análisis para determinar los riesgos característicos que afectan la capacidad de pago de los clientes y así orientar la estrategia de intervención en las zonas rurales; de esta forma EDYFICAR identifica, estima y gestiona los riesgos que está asumiendo. Estas herramientas incluyen: la matriz de diagnóstico de zonas, matriz de riesgos agropecuarios, calendarios agropecuarios y fichas técnicas de cada cultivo. El producto crediticio incluye la personalización del plan de pagos adecuado para el flujo de caja de cada cliente según la proyección de todas sus diversas activi-

dades. Otros elementos clave para el éxito del programa incluyen oficiales de crédito capacitados en la metodología del crédito especializada y adecuaciones al sistema de información para poder manejar los planes alternativos e irregulares de amortización de los créditos.

El reto principal en este proceso fue identificar y capacitar al personal idóneo, con la vocación y el conocimiento rural y agropecuario. Hubo una experiencia previa que no tuvo los resultados esperados debido a que la metodología de crédito urbana se adaptó de manera inadecuada para atender el segmento rural y agropecuario, lo que llevó a generar una cartera de calidad deficiente. Este antecedente ayudó a lograr el apoyo institucional para implementar los cambios. La alianza entre EDYFICAR y el BN -con el fin de utilizar sus agencias y atender las zonas rurales-, y el acceso al buró de crédito de la empresa EQUIFAX -que se está expandiendo en zonas rurales- también jugaron papeles importantes en la expansión rural.¹ El crecimiento general de la economía peruana y el marco regulatorio proporcionan un entorno favorable para las microfinanzas rurales.

Desde el inicio del piloto al 31 de marzo del año 2014, en un plazo de 21 meses, se desembolsaron 3.150 créditos por un monto de aproximadamente 6,5 millones de dólares. El saldo de la cartera agropecuaria al cierre de diciembre del año 2013 era de poco más de 2,8 millones de dólares, con una mora total de 1,7% -la cual es baja-, ubicada en ocho regiones que benefician a más de 100 comunidades. EDYFICAR prevé la expansión a todas las oficinas en zonas con actividad agropecuaria como fuente principal de ingresos.

1. Los estudios de caso sobre las Agencias Compartidas con BN y la expansión del buró de crédito de EQUIFAX a zonas rurales en el Perú incluyen mayores detalles sobre estas experiencias y su aporte a la expansión de las microfinanzas rurales.

Parte I

CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

A. EL PROBLEMA

Durante el año 2006, en el marco del convenio de AC con el BN, EDYFICAR expandió sus servicios a zonas rurales debido a la saturación del mercado urbano, con el objetivo de ampliar la cobertura de servicios financieros a la MYPE -principalmente de los sectores de comercio, servicios y producción artesanal-. EDYFICAR -al ser la institución microfinanciera (IMF) con mayor cantidad de oficinas compartidas con BN-, atrajo la demanda de créditos del sector primario (principalmente agrícola y pecuario) en las zonas rurales donde BN era la Única Oferta Bancaria (UOB).

Este incremento en la demanda de créditos para el sector agropecuario llevó a EDYFICAR a implementar productos financieros basados en las metodologías de crédito urbano, adaptando algunos aspectos metodológicos. Sin embargo, no se logró satisfacer las necesidades ni adecuarse a las características de la demanda, como la estacionalidad de la producción e ingresos, así como los ciclos de generación de excedentes, de acuerdo a las características propias de cada rubro (cultivo o crianza de animales) y a la estrategia de cada productor.

De acuerdo a ello, el método de atención de la institución se realizó utilizando como base la metodología de crédito para las MYPE de producción artesanal o industrial; con lo que se buscaba determinar, entre otros aspectos, los costos de producción y la rentabilidad del rubro principal, así como establecer el monto a financiar y el plazo del crédito, ligado a la duración del ciclo del concepto financiado.

Esta metodología utilizaba parámetros estándares, por ejemplo: rendimientos del cultivo por superficie de terreno, cantidad de abono y mano de obra, entre otros que no necesariamente aplicaban en cada caso. De acuerdo a los estudios realizados, se observaron diferencias notorias entre un productor y otro en función de la estrategia emprendida por cada uno; las condiciones del clima, los suelos y el mercado; el manejo de riesgos; las diferentes variedades del cultivo; la época de producción y otra serie de factores que podrían determinar una mala estimación de la real capacidad de pago de cada cliente agropecuario. Asimismo, la realidad se diferenciaba del diseño de planes de pago, que no se adecuaban al flujo de excedentes, sino que se establecían como pagos mensuales y, en algunos casos, periodos de gracia -relativa: pago de intereses mensuales y capital al final; o absoluta: pago de intereses y capital al final.

La combinación de la demanda creciente de crédito agrícola y pecuario en las AC en zonas rurales, con el uso de la metodología -inadecuada para evaluar el segmento con pequeñas parcelas y diversidad de actividades productivas-, así como el desconocimiento en la identificación y análisis de riesgos agropecuarios (clima, plagas, enfermedades, mercado), llevó a EDYFICAR a generar una cartera agropecuaria con un elevado índice de morosidad. Esto motivó a la Gerencia de Negocios a suspender en su totalidad la colocación de créditos al sector agrícola y pecuario, en algunas agencias; en las demás, la otorgación de nuevos créditos fue restringida, permitiendo sólo la renovación de clientes que no hubieran presentado mora y/o que se encontraran bajo la modalidad de convenio con alguna empresa procesadora de leche (Gloria, Nestlé, Laive) -en el caso de productores lecheros, que reciben quincenalmente el pago de la producción entregada.

1. EQUIFAX es conocida en el Perú con el nombre de INFOCORP.

Los principales elementos que llevaron a EDYFICAR a implementar la iniciativa con herramientas de análisis y gestión de riesgo fueron:

01. Productos de crédito inadecuados para la atención del segmento de pequeños productores agropecuarios.
02. Desconocimiento en la identificación y análisis de riesgos agropecuarios como clima, plagas, enfermedades, mercado e institucionales.
03. Elevados índices de mora en la cartera agropecuaria de algunas agencias.
04. Demanda creciente de créditos agropecuarios como resultado de la incursión en zonas rurales a través de las AC con el BN y propias.

B. LA PROPUESTA DE EDYFICAR

Como respuesta a esta situación, la gerencia de negocios de EDYFICAR planteó la implementación de una nueva metodología de crédito para atender adecuadamente a este sector, incorporando herramientas de diagnóstico y selección de zonas para direccionar de manera prudente la expansión de la cartera agropecuaria, así como para la gestión de riesgos inherentes a la actividad agrícola y pecuaria como: clima, plagas, enfermedades, mercadológicos e institucionales, entre otros.

Asimismo, como parte de su misión, la División de Servicios de Asesoría en América Latina y el Caribe de la IFC del Grupo Banco Mundial, con apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá, promociona programas de servicios de asesoría con instituciones financieras en temas de acceso a financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) rurales, principalmente en regiones peruanas donde la actividad minera ha impactado.

Al tener una presencia grande en zonas rurales con marcada actividad extractiva de la minería, EDYFICAR se convirtió en un firme candidato a participar en el programa de asesoría promovido por la IFC.²

C. PERFIL DE FINANCIERA EDYFICAR

Financiera EDYFICAR es una empresa privada con personería jurídica, constituida en el año 1997 bajo la forma de Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (conocida como EDPYME). Inició sus operaciones en el año 1998 y en el 2008 obtuvo la autorización para funcionar como Financiera. Los clientes objetivo son los propietarios de micro y pequeñas empresas con diversos grados de desarrollo. Actualmente, la Financiera es una subsidiaria del Banco de Crédito de Perú, tras la suscripción de un contrato de compra-venta de acciones con Care Perú (ex socio mayoritario), realizado en septiembre del año 2009.

EDYFICAR, institución financiera especializada, tiene la misión de proveer servicios financieros a personas de recursos económicos bajos, preferentemente a empresarios y empresarias de la micro y pequeña empresa, contribuyendo a la mejora de su calidad de vida y el crecimiento de su comunidad.

2. Luego de un proceso de licitación pública, la empresa consultora Development Alternatives, Inc. (DAI) fue seleccionada y contratada para asesorar a EDYFICAR en esta fase de diseño, implementación y prueba piloto.

Para el cierre del año 2013, EDYFICAR tuvo una cartera total de 948,85 millones de dólares y registró 500.000 clientes de crédito, de los cuales 68% son microempresarios con un saldo promedio del crédito solicitado de 1.272 dólares. El número de sus empleados era de 4.226, y el de sus agencias 187, de las cuales 41 son AC en convenio con el BN y distribuidas a nivel nacional. De forma que, EDYFICAR estaba presente en Lima, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Moquegua, Piura, Puno, San Martín y Tacna, así como en Tumbes y Ucayali a partir del año 2012.³

3. Al estar terminando este estudio de caso, EDYFICAR estaba en el proceso de adquisición de MiBanco lo cual lo convertiría en la IMF más grande de la región con gran diversidad de productos y servicios, y una amplia red de agencias y puntos de atención en todo el país. Actualmente EDYFICAR cuenta con una participación del 62,8% de las acciones representativas de capital social de MiBanco.

CARACTERÍSTICAS DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO

A. ORIGEN

La idea de revisar la oferta de microcrédito rural y agropecuario de EDYFICAR se origina en el año 2010 a partir de una necesidad interna de la institución para mejorar la calidad de su cartera en el sector agropecuario y dar una respuesta adecuada a las características y necesidades de la creciente demanda de créditos en este sector.

Acorde a su misión, EDYFICAR expandió su oferta financiera a zonas rurales a partir del año 2006, en el marco del convenio suscrito con el BN para usar su servicio de AC, otorgando financiamiento -en primera instancia- a los sectores de comercio, servicios y producción artesanal en los centros urbanos en el radio de acción de estas AC.

Sin embargo, las principales actividades económicas -en términos de fuente de trabajo e ingresos familiares- en estas localidades son la agricultura y la cría de animales, por lo que la demanda de financiamiento para ambos rubros creció paulatinamente. La atención recibida era por medio de una metodología de crédito urbano con adaptaciones comunes en crédito para la agricultura intensiva -como periodos de gracia relativa: intereses mensuales pagados con el capital al final- pero sin tomar en cuenta las características de la demanda, principalmente en cuanto a la estacionalidad de los flujos de caja de los productores, sus diversas actividades productivas y los riesgos que enfrentan. Más bien, el producto era parametrizado con variables estándares para determinar la capacidad de pago del cliente.

Esta situación llevó a EDYFICAR a generar una cartera agropecuaria morosa y, al cabo de un tiempo, suspender la colocación de créditos a este segmento. Sin embargo, tomó la decisión de revisar sus operaciones y, con el apoyo financiero y técnico de la IFC, logró implementar una nueva metodología de crédito específicamente dirigida al sector agropecuario. Esta metodología permite evaluar las estrategias de generación de ingresos y los planes de inversión de cada productor solicitante de un crédito, con el fin de determinar un plan de pagos personalizado de acuerdo a su flujo de caja, considerando las variaciones estacionales que pueda presentar a lo largo del periodo de financiamiento, como resultado de los ciclos productivos y comerciales de los diferentes rubros agrícolas y/o pecuarios que realiza cada cliente. También incorpora un análisis de los riesgos sistémicos relevantes a la actividad agropecuaria, con mayor información específica y actualizada.

B. DINÁMICA DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO

Los elementos de la innovación incluyen una metodología renovada, herramientas de análisis y gestión de riesgo, y personal especializado.

METODOLOGÍA DE CRÉDITO AGROPECUARIO

El diseño del producto incluyó el desarrollo de la metodología de evaluación, análisis y diseño crediticio para clientes del sector agrícola y pecuario con diversas fuentes de ingresos, sujetos a la estacionalidad y los riesgos propios del sector, incluyendo la documentación en política, reglamento, procedimientos y formatos de crédito, así como adecuaciones en los sistemas de información y recursos humanos para atender al sector.

La metodología se basa en un análisis integral del cliente, en el que son consideradas todas las actividades que realiza normalmente y que llevará a cabo durante el periodo de financiamiento. Con estos datos se ofrece un crédito con plan de desembolsos y pagos acordes al flujo de caja proyectado de ese cliente; los pagos son fijados en consenso tomando en cuenta los excedentes y las fechas de superávits, de esta forma es un crédito personalizado.

TABLA 1. EJEMPLO DE PLAN DE PAGOS IRREGULARES SEGÚN EL FLUJO DE CAJA DEL CLIENTE

Monto: 3,500
Plazo: 8 meses
Tasa: 3% mensual

# Cuota	Fecha	Cuota	Capital	Abono a Capital	Interés
Desembolso	08/12/12		3,500		
1	08/05/13	1,000	3,063	437	563
2	10/08/13	3,360	-	3,063	297
Total		4,360			860

Fuente: EDYFICAR

En el ejemplo de la Tabla 1, el cliente recibió un financiamiento de 3.500 nuevos soles (1.300 dólares) para: compra de fertilizantes, mano de obra de aporque,⁴ fertilización de cultivos de papa y maíz, y anticipo del alquiler de un lote de terreno para cultivo de haba. Efectuaría los pagos de acuerdo a la venta de las cosechas: en mayo una parte con la venta de papa y en agosto el saldo con la venta de maíz. Calculado así el plan de pagos del cliente, le da oportunidad de pagar en los momentos en que cuenta con excedentes y reduce las probabilidades de que entre en mora por no contar con los recursos necesarios.

Bajo la metodología (urbana con adaptaciones), la opción era pagar mensualmente capital e interés -500 nuevos soles- o el pago mensual de interés y el capital al final -retribuciones mensuales de 108 nuevos soles y 3.608 nuevos soles al final-. Ambas opciones incrementan considerablemente las probabilidades de que el cliente caiga en mora debido a los meses en que no hay excedentes en su flujo de caja y los ingresos sólo cubren el gasto familiar y el mantenimiento de los cultivos.

Respecto a otras condiciones como montos, plazos y garantías, los estudios previos de demanda, así como los diagnósticos de zonas, permitieron determinar los perfiles de los clientes agropecuarios y las características de sus necesidades y posibilidades, de forma que, de acuerdo a dicha información, en el reglamento fueron fijados los límites -tanto en monto como en plazos-. Aunque hay un lineamiento general a nivel institucional, las condiciones son diferenciadas para cada tipo de segmento de clientes y región.

La evaluación integral y el diseño del flujo de caja -que incorporan todas las actividades realizadas por el cliente, así como el plan de inversión (uso) del crédito y los ingresos que percibirá durante el periodo del crédito-, permiten al analista y al comité de créditos determinar el requerimiento mínimo de financiamiento, es decir, el monto de préstamo requerido por el cliente para llevar a cabo su plan de inversión y disponer de liquidez suficiente durante todo ese periodo con el fin de realizar normalmente sus actividades.

El plazo del financiamiento estará determinado por los excedentes que genera su flujo de caja, de forma que el cliente pueda amortizar las cuotas de su crédito en los meses superavitarios. Generalmente está relacionado con el ciclo de los rubros realizados por el cliente, aunque el plazo no necesariamente se fija con este criterio, ya que el cliente puede obtener ingresos extraordinarios de actividades distintas a las agrícolas o pecuarias que pueden ser destinados a cubrir parcialmente el pago de su crédito, el plazo puede ser menor al ciclo productivo del rubro principal. En otros casos, el ingreso generado por el rubro principal no será suficiente para cubrir todo el crédito, siendo necesario un plazo mayor al ciclo productivo.

Uno de los principios de esta metodología indica que una alta proporción de las familias rurales no posee garantías reales, pero cuenta con elementos que se pueden utilizar de esta forma, por ejemplo: el menaje agropecuario, de la casa o activos agropecuarios de modesto valor.

En este contexto, la evaluación integral de la familia rural en su conjunto se convierte en la herramienta fundamental de la metodología crediticia, sustituyendo esa carencia de garantías con información completa y detallada que permita una estimación real de su capacidad y voluntad de pago. Los bienes ofrecidos en garantía pasan a segundo plano y son utilizados como elemento de presión psicológica en caso de negación al pago de la deuda.

4. Aporcar: Cubrir con tierra el pie y alrededor de los tallos de las plantas para favorecer el crecimiento y sostenibilidad.

FLUJOGRAMA 1. LA METODOLOGÍA CREDITICIA



Fuente: EDYFICAR

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO

Como herramientas de análisis para determinar y manejar los riesgos característicos de la actividad agropecuaria (clima, plagas y enfermedades, mercados) que pudieran castigar la capacidad de pago de los clientes, la metodología incorporó aquellas que orientaran la estrategia de intervención en las zonas rurales, así como la colocación de créditos para financiar a productores que representan un nivel de riesgo calculado y que EDYFICAR esté dispuesta a asumir porque ha sido estimado.

Actualmente, el financiamiento al sector rural -específicamente al sector agropecuario- requiere un análisis profundo de los riesgos que enfrenta la institución financiera en la generación y gestión de esta cartera, ya que no es suficiente determinar la voluntad y capacidad de pago del cliente, tal como se hace en la metodología microcrediticia urbana tradicional. Se reconoce que el productor agropecuario está sujeto a la incidencia de riesgos sistémicos no financieros característicos de las zonas rurales, como: clima, plagas, enfermedades, mercado y otros; que afectan de forma considerable tanto su capacidad para generar excedentes como los tiempos en que ocurren y que, en su conjunto, pueden afectar a muchos productores a la vez, por lo que influyen de manera considerable en la calidad de cartera de una institución financiera.

Existen instituciones maduras -con varios años de operación en las zonas rurales y que utilizan diferentes metodologías para el financiamiento agropecuario-, que no han considerado estos elementos de riesgo, por lo que actualmente enfrentan altos y complicados niveles de morosidad y castigos, así como reducciones en los saldos y número de clientes. Los resultados negativos son debido a la incidencia de fenómenos climáticos no previstos como resultado de cambios en las corrientes marinas conocidos como El Niño y La Niña, el cambio climático, ataques masivos de plagas y enfermedades, alta volatilidad de los precios de venta de los productos cultivados -como el costo de los insumos agropecuarios-, entre otros.

Para conocer estos riesgos, su incidencia, frecuencia y, en función a esto, determinar las estrategias y tácticas que la IMF debe implementar para que se logre una gestión adecuada de la cartera agropecuaria, EDYFICAR ha diseñado e implementado herramientas de análisis de riesgo en el financiamiento agropecuario que a continuación se describen. Se debe hacer notar que para garantizar la utilidad de estas herramientas (que actualmente operan en el programa Excel y se aplican durante los comités de crédito), deben ser actualizadas periódicamente con información de cada zona, recolectada por los analistas (oficiales) de crédito y discutida en comité de créditos.

Matriz diagnóstico de zonas. Seleccionar las regiones apropiadas es de gran importancia para el éxito de la expansión rural, si se realiza cuidadosamente es posible reducir en gran parte los riesgos agropecuarios. Durante el proceso de selección de una zona o región, se evalúa el potencial agrícola y de mercado en particular, lo que permite determinar su nivel de exposición al riesgo. Durante este proceso, cada región o zona es analizada y calificada con base en un conjunto de parámetros predefinidos, incluyendo el potencial agrícola, las características demográficas y la infraestructura.

En términos generales, esta matriz contiene los componentes, variables e indicadores -listados en la Tabla 2- que sirven para calificar cada zona/región y priorizarlas para el proceso de expansión del financiamiento rural/agropecuario por parte de la IMF:

TABLA 2. COMPONENTES Y VARIABLES DE LA HERRAMIENTA MATRIZ DIAGNÓSTICO DE ZONAS

Componente	Variables e indicadores (en general)
Características físicas del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad de la zona. • Diversificación de cultivos. • Condiciones de clima para la agricultura.
Características demográficas de la zona	<ul style="list-style-type: none"> • Población. • Productores agropecuarios. • Superficies. • Nivel tecnológico.
Infraestructura productiva de la zona	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores de insumos. • Transferencia tecnológica. • Seguros.
Acceso a financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de competidores para la institución y características de su oferta.
Presencia de cadenas de valor y acceso a mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores, agroindustria y centros de acopio y transformación.

Fuente: EDYFICAR

La IMF puede añadir otras variables que considere necesarias para su análisis -por ejemplo, si tiene productos específicos por género, puede incluir la variable de presencia de mujeres microempresarias en el componente de características demográficas-, de esta forma asignará un mayor puntaje a la zona que mejor cumpla.

Para realizar este análisis, EDYFICAR primero seleccionó la región para llevar a cabo el piloto y, posteriormente, priorizó la expansión del producto a otras regiones con potencial agrícola y pecuario. De forma que es posible utilizar la misma metodología para evaluar a nivel institucional o de cada agencia, caso en el que la estrategia de expansión estará debidamente orientada para ampliar la oferta a las zonas con mayor y mejor potencial, con lo cual se optimizan los recursos (personal logístico y operativo) de la agencia.

Matriz riesgos. Las amenazas a las que está sujeta la cartera rural/agropecuaria, pueden ser diversas e incluyen variables de: clima, cultivo, mercado, productor e institucionales. Por esta razón, se diseñó la Matriz riesgos, cuyo objetivo es proporcionar una herramienta de identificación de los peligros específicos para el crédito rural agropecuario, evaluar sus consecuencias, asignar una estrategia de mitigación y establecer controles adecuados (tácticas) para lograr una estrategia efectiva.

Estos controles pueden ser incorporados posteriormente en los lineamientos del producto, las políticas, los procedimientos, el cálculo de costos y tasas de interés, y a la capacitación. A medida que la gravedad o impacto, y la frecuencia o probabilidad aumentan, las estrategias van desde retener o aceptar el riesgo, hasta su transferencia o, en definitiva, evitarlo.

La Matriz riesgos incluye:

- ▶ **Clima:** sequías, heladas, lluvias, inundaciones, granizo.
- ▶ **Cultivo:** plagas, enfermedades, suelos.
- ▶ **Productor (cliente):** capacidad administrativa, conocimiento y experiencia productiva, estrategias de diversificación.
- ▶ **Mercado:** volatilidad de precios de productos, insumos, mano de obra, maquinaria, acceso a mercados, información.
- ▶ **Institucionales:** perfil del personal, organización del trabajo.

TABLA 3. EJEMPLO DE MATRIZ RIESGOS DE CLIMA

Matriz riesgos de clima

Región: _____ Agencia: _____

Elaborada por: _____ Fecha: _____

Evento de Riesgo (descripción)	Tipo de daño o efecto del evento de riesgo	Frecuencia de ocurrencia (alta, media, baja).	Impacto en la cartera (alto, medio, bajo).	Estrategia de mitigación (retener, transferir, controlar, evitar).	Tácticas de mitigación (evitar que afecte la recuperación de la cartera).	Responsable (personas o área que participan en la mitigación).
_____, Heladas en la zona de _____ durante los meses de _____ a _____.	Producción disminuida en XX% en cultivos de papa, haba, arveja y maíz por quemazón del follaje.	Media, cada 2 años.	Bajo.	Retener.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento para conocer la frecuencia y el grado de afectación en la zona. - Limitar la colocación a clientes con cultivos susceptibles a la helada como principal fuente de ingresos. - Limitar la colocación de créditos en la zona en épocas en que se sabe ocurrirá el fenómeno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analista de créditos que atiende la zona. - Administrador de Agencia. - Jefe de Producto. - Gerencia de Riesgos.

Fuente: EDYFICAR

Del mismo modo que la Matriz diagnóstico de zonas, la Matriz riesgos se elabora a nivel de zona para cada agencia que ofrece el producto de crédito agropecuario. Revisadas periódicamente, las matrices riesgos orientan sus estrategias de intervención en cada área, en función de la ocurrencia y el impacto que ocasiona cada tipo de riesgo, de esta manera, la IMF puede, por ejemplo: adquirir seguros para sus créditos en zonas con incidencia de fenómenos climáticos, financiar sólo a productores con variedades resistentes a las plagas que afectan el cultivo en la zona, implementar estrategias de colocación de créditos a cultivos que tienen alta volatilidad de precios de mercado, capacitar a su personal en aspectos técnicos para mejorar su conocimiento sobre los rubros de la zona y su manejo, y gestionar talleres de capacitación a sus clientes productores para mejorar sus técnicas y prácticas de cultivo o cría de animales, entre otras.

Estas estrategias contribuyen tanto a la reducción del riesgo de incobrabilidad de la cartera agropecuaria, como a mejorar las capacidades productivas y, por tanto, los ingresos de los productores que tienen la oportunidad de beneficiarse con los talleres o la asesoría gestionada por la IMF; aunado a esto,

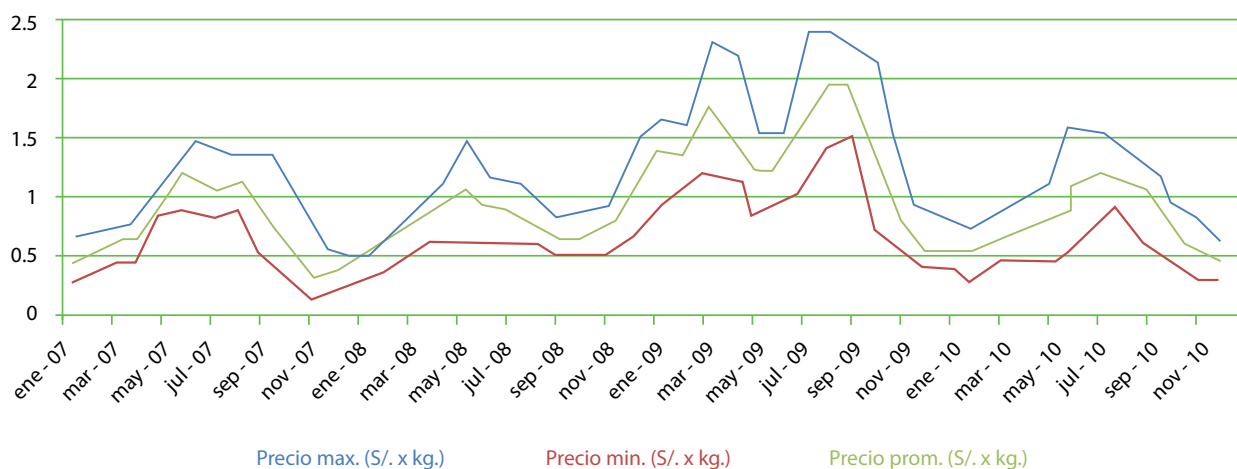
5. Las matrices fueron elaboradas durante la asesoría realizada por DAI. La recomendación es revisarlas y actualizarlas al final de cada campaña agrícola en la zona o región.

el personal adquiere nuevas técnicas y crece profesionalmente, además de mejorar sus ingresos por la calidad de su cartera y mayor productividad gracias a la posibilidad de organizar su trabajo de colocación, seguimiento y recuperación.

Calendarios agropecuarios. Son herramientas de registro en detalle de las actividades o labores de cultivo, producción y comercialización de acuerdo a la intensidad de la actividad durante los 12 meses del año; su elaboración es para cada rubro de producción en la zona/región de influencia de la agencia que otorga financiamiento rural/agropecuario. Este registro permite conocer la estacionalidad de las labores de cada rubro, por ejemplo: en qué época del año se concentra la preparación de terrenos para la siembra y cuándo inicia la época de cosecha. Esto permitirá a la IMF diseñar estrategias de colocación y recuperación de créditos para cada agencia de acuerdo a la estacionalidad, así como el manejo de liquidez y personal.

Para complementar este registro, el calendario agropecuario incorpora también el registro de los precios de insumos, mano de obra/maquinaria y los precios de venta de la producción. Con el transcurso del tiempo, estos datos permiten elaborar gráficas de evolución de precios en las zonas/regiones que opera la AC para proyectar con mayor precisión y precios reales, los niveles de ingresos y gastos de los clientes de crédito agropecuario, controlando el riesgo de mal estimar su capacidad de pago. Por ejemplo, en la Gráfica 1 se observa la evolución mensual -durante tres años- del precio por kilogramo de cebolla cabeza roja en el mercado mayorista de Lima (precio de referencia que varía de los que reciben los productores localmente). Los picos máximos coinciden con la época de menor producción -de abril a agosto-, mientras que los valles representan la temporada en que la oferta aumenta y los precios bajan a su menor nivel -de octubre a enero-. Estos datos dan al analista de créditos una referencia para proyectar el precio y el ingreso que tendrá su cliente productor de cebolla en función a la época de venta del producto, que a su vez le servirá para determinar cómo fijar el pago del crédito con la venta de la producción.

GRÁFICA 1. EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE CEBOLLA CABEZA ROJA EN EL MERCADO MAYORISTA DE LIMA



Fuente: EDYFICAR

Saber las épocas de producción de los distintos cultivos posibilita a quienes resuelven créditos estar al tanto de las distintas solicitudes, así como armonizar las gestiones post desembolso por parte del analista de créditos y jefes de oficinas, a los distintos clientes.

Fichas técnicas de cultivos. Las fichas son documentos con información técnica de cada cultivo de importancia económica de la zona: labores requeridas, etapas de desarrollo y su duración, requerimientos de insumos y agroquímicos, controles de plagas y enfermedades, y márgenes de rendimiento para cada zona/región. Esta herramienta es útil para el analista de créditos y el comité de créditos como documento de referencia para comparar los datos obtenidos en la visita de evaluación y profundizar más en el análisis cuando se encuentran variaciones significativas que salen de los rangos normales del cultivo en la zona. La información para llenar estas fichas es obtenida y capturada manualmente por los analistas durante sus visitas de evaluación, posteriormente se procesa y consolida en la AC en una hoja Excel por el analista a cargo o el jefe de agencia. Las fichas son actualizadas periódicamente de acuerdo a la evolución que tiene cada rubro en la zona/región.

Personal especializado. La metodología también contempla la profesionalización del analista de créditos agropecuarios, cuyo perfil⁶ cambia en relación a un analista de microcrédito urbano. Este Analista adquiere una destreza adicional para identificar precisamente los riesgos y características propias de este segmento de clientes, así como las estrategias de generación de ingresos que emprende cada uno y sobre las cuales se diseñan los planes de crédito.

La formación de los analistas⁷ ha permitido una aplicación práctica de esta metodología de microcrédito rural -agropecuaria, brindándoles un enfoque y visión diferente del proceso crediticio tradicional urbano, desde la promoción del crédito hasta el seguimiento y recuperación del mismo.

C. ¿POR QUÉ LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE RIESGO SON UNA INNOVACIÓN EN LAS MICROFINANZAS RURALES?

TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Este caso se clasifica dentro de las innovaciones en metodología y procesos de crédito. Responde a problemas de identificación y gestión de los riesgos sistémicos e idiosincráticos del microcrédito agropecuario y los desafíos de adaptar la tecnología de microcrédito urbano a zonas rurales, en particular a actividades agropecuarias.

6. Idealmente, el perfil del analista agrícola debe ser de profesionales egresados de las carreras de Ingeniería Agronómica, Administración de Empresas Agropecuarias, Técnicos en Producción Agrícola u otras relacionadas con el campo. Además de contar con experiencia en la producción agrícola y/o pecuaria, buena predisposición al trabajo de campo e identificarse con los micro y pequeños productores rurales. La disponibilidad de personal con este perfil en las regiones puede variar y obligar a la institución a invertir más recursos y tiempo en capacitar personal con menos preparación.

7. La formación de los analistas se realiza en dos etapas. La primera es de teoría en aula en la que se imparten todos los conceptos de la metodología crediticia, las herramientas de análisis y su uso, sus procedimientos, normativa y reglamento. En la siguiente etapa, reciben una capacitación práctica en campo, acompañando a los analistas con experiencia, para aplicar los conceptos teóricos realizando evaluaciones de crédito en forma paralela, así como participando en el resto de las actividades relacionadas al financiamiento agrícola (promoción, seguimiento, cobranza y otro). Durante este proceso, el analista aprende a identificar los riesgos y a utilizar las herramientas de análisis y gestión de riesgo.

EL CASO DE FINANCIERA EDYFICAR

Gracias a la implementación de la nueva metodología de crédito agropecuario, creada a partir de las herramientas de análisis y gestión de riesgo, EDYFICAR tiene la posibilidad de ofrecer financiamiento a productores en condiciones más adecuadas a sus características de estacionalidad y estrategias de generación de ingresos, al personalizar los planes de pago minimiza las probabilidades de mora de los clientes. Esta innovación se diseñó únicamente para EDYFICAR basada en las condiciones del entorno en que opera.

Con este apoyo, los clientes, tanto antiguos como nuevos, son beneficiados, a diferencia de otras instituciones financieras presentes en sus zonas, este tipo de oferta financiera les brinda la oportunidad de pagar en los meses en que realmente tienen excedentes y/o cancelar anticipadamente en caso de contar con ingresos extraordinarios.

Generalmente, el resto de las instituciones financieras fijan planes de pago rígidos basados en el ciclo productivo del cultivo principal y no permiten las cancelaciones anticipadas. En cambio, EDYFICAR, con la nueva metodología, no basa la recuperación del crédito en la rentabilidad del cultivo principal, al analizar integralmente todas las actividades que realiza y realizará el cliente durante el periodo de financiamiento, elabora un flujo de caja proyectado de forma que el pago se realice durante los meses en que tiene excedentes. De esta forma, la recuperación del crédito ya no está vinculada únicamente a la rentabilidad y ciclo del rubro principal, se toma en consideración la de toda la unidad socioeconómica del cliente.

Esta forma de evaluación le permite a EDYFICAR determinar con mayor precisión la real capacidad de pago del cliente y mejorar su nivel de endeudamiento al otorgarle un monto de crédito que cubre sus necesidades mínimas de financiamiento, y que le permite pagar en plazos y cuotas acordes a los excedentes que genera en el conjunto de actividades que realiza durante el periodo del crédito. Este fue el principal requerimiento que surgió en los estudios de demanda previos al diseño del producto e implementación del piloto realizados tanto a clientes como a no clientes, muy por encima de menores tasas u otras condiciones.

Finalmente, las herramientas de análisis y gestión de riesgo permiten a EDYFICAR orientar su estrategia de intervención en las zonas rurales, atendiendo las áreas con mayor potencial y menor riesgo para la cartera, con esto garantiza la productividad permanente a lo largo del año y la calidad de los créditos colocados, y asegura una recuperación puntual y completa de los mismos.

Parte III

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO

A. PROCESO DE DESARROLLO

La IFC y EDYFICAR realizaron el proceso de licitación y selección de la empresa consultora, así como la definición de los lineamientos del proyecto. A continuación se detalla el proceso de desarrollo e implementación de la metodología de microcrédito agropecuario EDYFICAR.

1RA ETAPA. INICIO DEL PROYECTO, PLANEACIÓN Y DISEÑO DEL PRODUCTO (JUNIO 2011-MARZO 2012)

El “Proyecto de microcrédito rural-agropecuario” en EDYFICAR inició en junio del año 2011 con un diagnóstico institucional para conocer la metodología de análisis de las operaciones de crédito destinadas a labores agropecuarias en agencias con esta cartera, así como las herramientas tecnológicas y las posibles restricciones para el desarrollo del producto.

Posteriormente, a partir de un análisis del mercado meta y las características de la demanda de crédito agropecuario en las regiones de Chulucanas, Piura, Caraz, Ancash, Bellavista y San Martín; se diseñó el producto en cuanto a:

01. Política.
02. Normas.
03. Herramientas. Formularios de análisis, flujo de caja, reportes, matrices de riesgos y calendarios agropecuarios, entre otros
04. Procedimientos de crédito.
05. Proyecciones de cartera.
06. Ingresos esperados.
07. Análisis de punto de equilibrio y de sensibilidad. Se incluyeron costos, requerimientos de equipos e infraestructura, y metas de productividad.

Esta fase también contempló el fortalecimiento de la capacidad institucional para operar el producto, por lo que se le dio capacitación teórica (en aula) y práctica (en campo) en la región de Caraz a los analistas seleccionados para el piloto, así como al personal administrativo que participaría en la implementación.

2A ETAPA. IMPLEMENTACIÓN DEL PILOTO (ABRIL 2012-NOVIEMBRE 2012)

La implementación del piloto se realizó en los municipios de Carhuaz, Caraz y Yungay, del departamento de Ancash en la sierra peruana: desde la promoción del producto, las evaluaciones en campo, el diseño crediticio, los comités de crédito, el seguimiento en campo, recuperación y repromoción. Asimismo, se utilizaron las herramientas de análisis y gestión de riesgo, con información de cada zona o comunidad que se incorporó a la oferta en los tres municipios. Durante este periodo se otorgaron créditos bajo la nueva metodología.

Durante el piloto se realizaron los ajustes necesarios a la política, las normas, los formatos de análisis, los procedimientos, las herramientas de análisis y gestión de riesgo, el sistema informático y otros aspectos relacionados al nuevo producto. Asimismo, se contrató y capacitó nuevo personal para ampliar la oferta a más localidades en la región.

3RA ETAPA. CONSOLIDACIÓN DE LA CARTERA, EVALUACIÓN DEL PILOTO Y EXPANSIÓN (DICIEMBRE 2012-JULIO 2013)

Se consolidó la cartera en las tres agencias que implementaron el piloto, lo cual motivó a la Gerencia de Negocios para expandir el producto a otras regiones donde EDYFICAR tiene presencia consolidada. Luego de evaluar, seleccionar y priorizar las oficinas con mayor potencial de desarrollo de cartera agropecuaria y capacitar a su personal, se implementó el nuevo producto en las agencias: Moyobamba, Juanjuí, Las Lomas, Morropón, Virú, Chocope, Tacna y Pedregal, con lo cual se abarcan las tres regiones geográficas del Perú -sierra, selva y costa.

B. CAMBIOS DENTRO DE FINANCIERA EDYFICAR

Además de las modificaciones en el producto, políticas y herramientas de análisis, las principales al interior de la IMF fueron:

01. Fue asignada una persona como responsable y contraparte para el proyecto, quien se hizo cargo del producto, la coordinación para aplicar la metodología y seleccionar las agencias y oficinas para la masificación, así como de la selección, contratación y capacitación del personal requerido, entre otras actividades.
02. Ajustes al sistema core bancario de la IMF para que estuviera en condiciones de procesar planes de pago irregulares ajustados a la estacionalidad de los flujos de caja de los clientes y a los reportes de cartera para la gestión del producto, así como la generación de reportes de cosecha para la evaluación de cada ciclo productivo para el área de riesgos.
03. Se establecieron procedimientos definidos en la elección de nuevas zonas, agencias y oficinas para la ampliación del producto; en la selección, contratación y capacitación de personal, y en la introducción de modelos de productos de crédito rural.

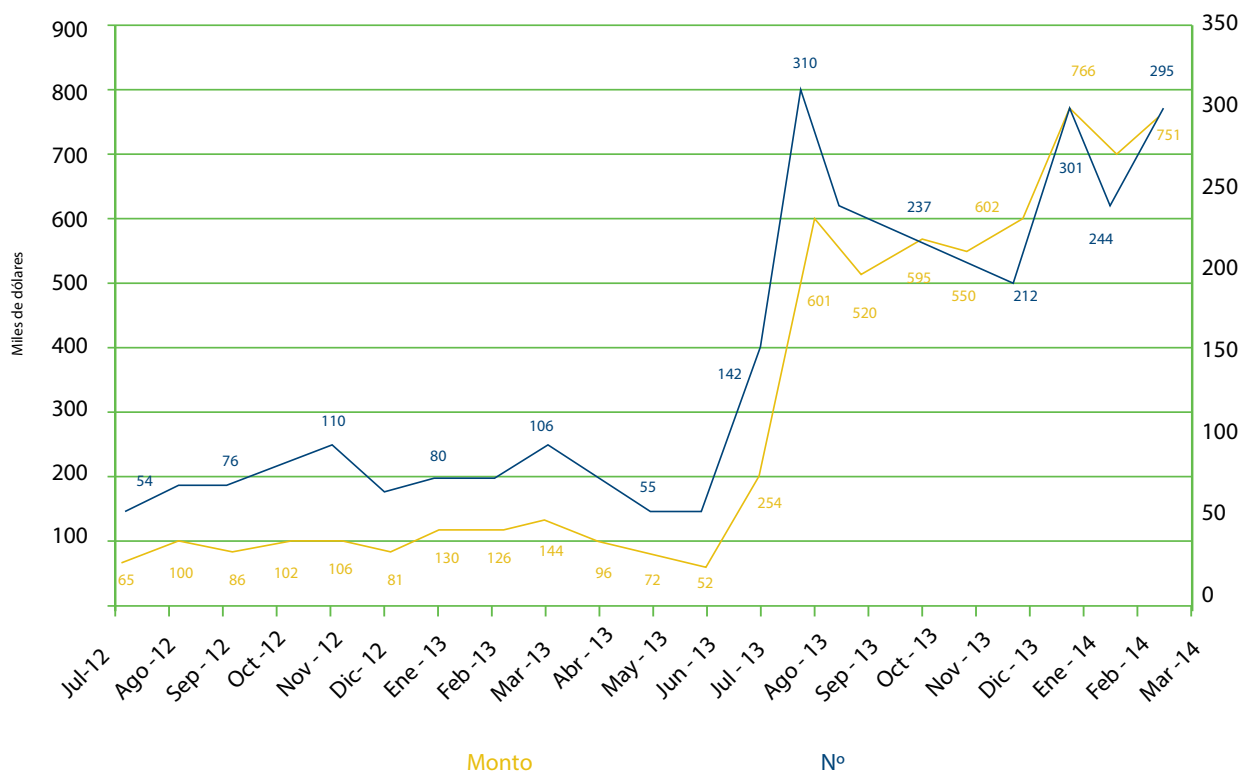
Parte IV

RESULTADOS DERIVADOS DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO

A. RESULTADOS

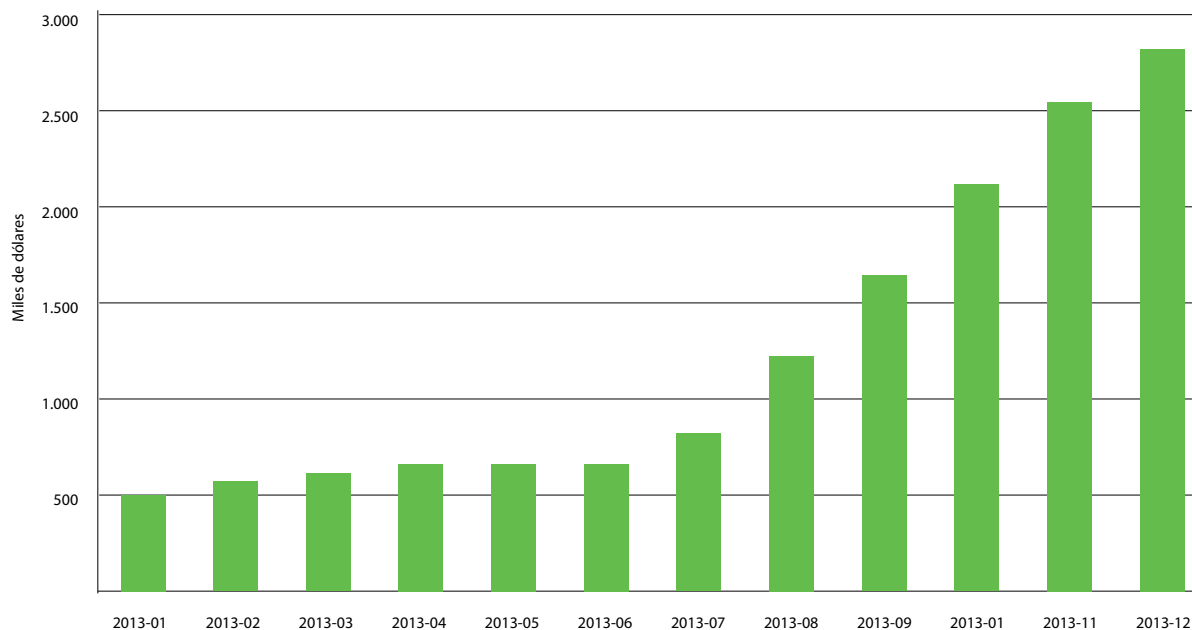
Para el 31 de marzo del año 2014 -21 meses desde el inicio del piloto-, se desembolsaron 3.150 créditos por un monto de 6,5 millones de dólares. El saldo de la cartera agropecuaria al cierre de diciembre del año 2013 era de poco más de 2,8 millones de dólares, menos de 1% de la cartera total de la institución, con una mora total de 1,7%, considerada baja.

GRÁFICA 2. EVOLUCIÓN DE DESEMBOLSOS-CRÉDITO AGROPECUARIO



Fuente: EDYFICAR

GRÁFICA 3. EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO AGROPECUARIO



Fuente: EDYFICAR

El plazo promedio de cada crédito con la metodología antigua era de 14 meses; el de los créditos agrícolas otorgados bajo el nuevo esquema y aplicando las herramientas de análisis y gestión de riesgo, es de siete meses, por tanto, gran parte de los primeros créditos otorgados fueron renovados una y hasta dos veces a la fecha de realización del presente estudio, lo cual demuestra la adecuación de los créditos a las estrategias de generación de ingresos de la unidad familiar, al integrar en el análisis todas las actividades realizadas por los solicitantes.

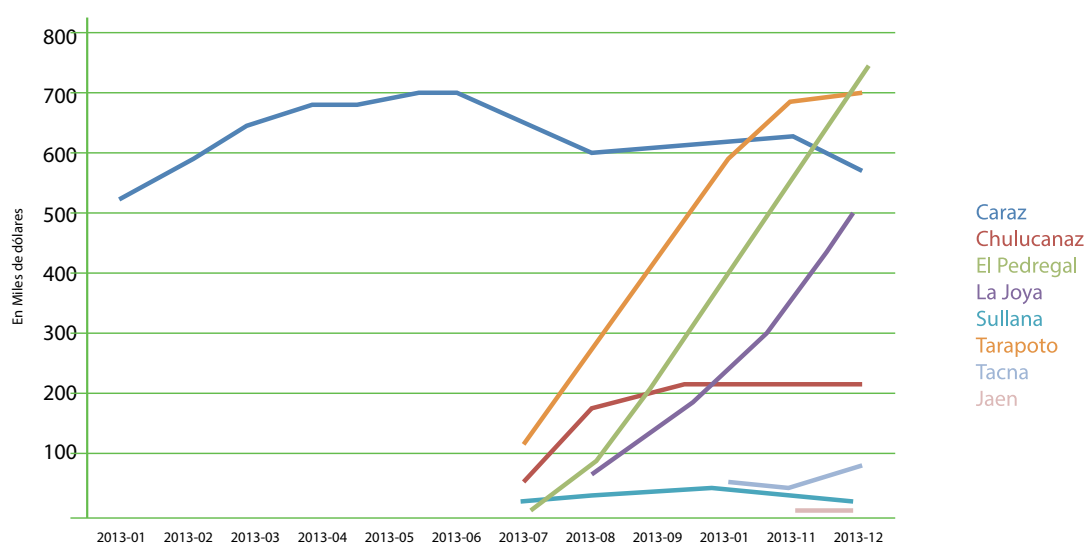
La adecuación del plazo y forma de pago a la generación de excedentes de la unidad familiar, ha permitido una mayor rotación de la cartera, lo que genera para EDYFICAR un incremento en los ingresos financieros, por otro lado, los clientes se han beneficiado con un ahorro en intereses, puesto que al cancelar sus créditos en menos tiempo, el monto total de intereses disminuye, lo que, comparado con otras instituciones que ajustan el plazo al ciclo del rubro principal, sitúa a EDYFICAR en una posición más competitiva.

Para la masificación del producto fueron seleccionadas siete regiones de cinco departamentos, con presencia de agencias y oficinas de EDYFICAR; las comunidades beneficiadas son más de 100. Una vez consolidada la cartera en estas oficinas, las proyecciones prevén la expansión a todas las filiales de la Financiera en regiones o zonas con actividad agropecuaria como fuente principal de ingresos.

Las oficinas seleccionadas para la primera fase de masificación del producto microcrédito rural agropecuario, fueron:

Departamento	Agencia	Oficina
La Libertad	Trujillo	Virú
		Chocope
Piura	Chulucanas	Morropón
	Sullana	Las Lomas
San Martín	Tarapoto	Moyobamba
		Juanjuí
Tacna	Tacna	Tacna
Arequipa	Pedregal	Pedregal
	La Joya	La Joya

GRÁFICA 4. EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO AGROPECUARIA POR SUCURSAL (REGIÓN)



Fuente: EDYFICAR

B. BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES

La metodología implementada ha permitido una gestión apropiada de atención a las distintas solicitudes de crédito de clientes nuevos e inactivos. Las cualidades y beneficios de este producto para los clientes se resumen así:

- ▶ Los requisitos en documentos son accesibles y fáciles de cumplir por parte de los productores, al sustituir garantías por una evaluación más detallada respecto a las fuentes de ingresos y egresos del cliente, por un lado, y determinar los riesgos que se enfrentan con cada cliente, por otro, se simplifica el requerimiento de documentación y constitución de garantías para los clientes, lo cual se traduce en un menor costo transaccional y ahorro en tiempo de tramitación.
- ▶ Los montos definidos son apropiados para el perfil de los productores: la evaluación integral de la unidad socioeconómica rural -tomando en cuenta todas las actividades que realiza y que serán fuente de ingresos y egresos durante el periodo del crédito-, permite determinar el requerimiento mínimo de financiamiento para que el cliente lleve a cabo su plan de inversión proyectado, ajustando los montos de crédito y la forma de desembolso (en una o varias partidas), de manera que no se sobre-endeuda o, por el contrario, no se le otorga un monto insuficiente.
- ▶ La tasa de interés es competitiva, al ajustarse los pagos y el plazo del crédito a la estrategia de generación de excedentes de cada cliente, el monto de intereses que paga al final es menor en comparación con otras entidades (que fijan plazos normalmente mayores, 12 meses o más, en función al ciclo del rubro principal) o con los prestamistas informales que cobran tasas muy elevadas que, en muchos casos, llega a 10% mensual.
- ▶ La respuesta al cliente es ágil, debido a la disposición de personal especializado en la evaluación y determinación del financiamiento más adecuado, sumado a la nueva metodología y a herramientas de levantamiento de información, análisis y diseño crediticio específicamente diseñados para este segmento. En promedio, los créditos pueden ser resueltos en tres días, desde solicitud hasta desembolso, en comparación con instituciones de la competencia que demoran entre una y dos semanas, en el mejor de los casos.

C. BENEFICIOS PARA FINANCIERA EDYFICAR

Como resultado de esta iniciativa, EDYFICAR ofrece a sus beneficiarios un servicio y producto adecuado a sus características de estacionalidad y riesgos, con la posibilidad de pagar de acuerdo a los ingresos que genera la unidad socioeconómica y no depender exclusivamente de la rentabilidad de un cultivo o rubro. Esto se traduce en tranquilidad para el cliente y mayor confianza en que podrá pagar sus créditos puntualmente, con ello mantiene la relación financiera con EDYFICAR a largo plazo y asegura la disponibilidad permanente de recursos para llevar a cabo sus actividades. Con esta oferta, EDYFICAR se beneficia de las siguientes maneras:

- ▶ Satisface la demanda creciente de crédito agropecuario experimentada en su expansión a zonas rurales.

- ▶ Consolida una cartera agropecuaria de excelente calidad, habiendo probado las mejoras implementadas con el cumplimiento de pago y la colocación de créditos siguientes con clientes que terminaron el primer ciclo productivo, los resultados fueron muy positivos y por encima de la cartera antigua en este rubro.
- ▶ Reactiva clientes que se encontraban inactivos debido a la suspensión de la colocación de este tipo de créditos y quienes recurrieron nuevamente a la oferta informal de la zona. El nuevo producto (con las herramientas de análisis y gestión de riesgo incorporadas) sustituyó esta oferta y proporcionó a los clientes la oportunidad de contar con un financiamiento más acorde con sus características y demanda.
- ▶ Diversifica su cartera en nuevos sectores económicos y regiones geográficas, así logra una rentabilidad atractiva gracias a su buena calidad y buen manejo de riesgo.
- ▶ Fortalece su competitividad frente a otras IMF que no cuentan con este tipo de productos o no han logrado implementar una gestión de riesgos en financiamiento agropecuario como lo ha hecho EDYFICAR.
- ▶ Sincera la cartera agropecuaria "escondida", es decir identifica los créditos otorgados a agricultores con la metodología y productos no adecuados para sus actividades, con el fin de atender al segmento agropecuario con servicios adecuados y llevar un mejor control de la cartera.

Parte V

LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

A. PRINCIPALES DESAFÍOS ENFRENTADOS

- ▶ **El principal desafío para la implementación de la nueva metodología y las herramientas de análisis y gestión de riesgo, identificado por EDYFICAR, fue la resistencia de mandos medios al cambio.** El escepticismo sobre el nuevo producto fue provocado por la mala experiencia anterior en el financiamiento al sector agropecuario, así como por tener que priorizar recursos y tiempo a una cartera con participación muy pequeña en relación a la cartera global. Sin embargo, al transcurrir la fase piloto, y luego de la realización de talleres y reuniones con este personal para mostrar los procedimientos y beneficios de la nueva metodología y las herramientas de análisis y gestión de riesgo, la actitud cambió paulatinamente. El convencimiento de los analistas de crédito respecto a las bondades del nuevo producto, ya que algunos jefes de agencia contaban con experiencia y conocimientos en la actividad agropecuaria, jugó un papel importante en el proceso de cambio y apropiación de la nueva metodología.
- ▶ **A nivel operativo.** La dificultad radicó en conseguir analistas de crédito especializados para empezar el piloto, ya que el personal con que contaba EDYFICAR no se ajustaba al perfil definido para el puesto, por lo que se demoró más de cinco meses en encontrar seis analistas. Finalmente fueron seleccionados entre los analistas ya contratados que tenían la predisposición a ser capacitados y asumir las nuevas responsabilidades. Esta situación hizo que la fase piloto se extendiera por más de cinco meses respecto a lo planificado. La reasignación de carteras y mantenimiento de su remuneración durante la transición al nuevo puesto, fueron otros aspectos que se cuidaron y negociaron con el personal.
- ▶ **La asimilación de la nueva metodología por parte de las jefaturas de agencias en la zona piloto fue un reto.** Inicialmente se confió en la presencia del consultor residente, pero con el tiempo, el retiro del consultor y el protagonismo de los campeones del producto en EDYFICAR, la apropiación se consolidó.
- ▶ **En cuanto a los sistemas e infraestructura, se realizó la modificación del sistema core financiero "Topaz" para incorporar los campos y el cálculo de planes de: pagos irregulares, reportes de cartera, colocación, mora y cosechas; diseñados específicamente para la gestión de este nuevo producto.** La coordinación entre las áreas de inteligencia de negocios, sistemas y el coordinador de proyecto por parte de EDYFICAR, el especialista de sistemas de la empresa consultora y la empresa proveedora del sistema Top System, fue estrecha, con el fin de adecuar y perfeccionar los ajustes necesarios, de forma que el nuevo producto se pudiera operar según las especificaciones de su diseño.
- ▶ **A nivel externo se buscaron fuentes de información respecto a la incidencia de fenómenos climáticos, los aspectos técnicos relacionados con los principales rubros de las zonas y los mer-**

cados, esto con el fin de construir las matrices, las fichas técnicas y los calendarios agropecuarios. Esta información fue contrastada con entrevistas a productores -clientes y no clientes-, así como en las principales plazas de venta de los productos. Entre las fuentes de información consultadas están: agencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, estaciones meteorológicas, entidades proveedoras de asistencia técnica, proveedores de insumos, instituciones de educación técnica y formación agrícola, y asociaciones y agrupaciones de productores de la zona.

B. FACTORES QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGO

Los principales factores externos e internos facilitadores de la implementación exitosa de las herramientas de análisis y gestión de riesgo en EDYFICAR fueron los siguientes:

- ▶ **En la última década, la economía del Perú ha logrado un gran dinamismo** principalmente en los sectores minero, energético e industrial. Esta bonanza económica favorece el crecimiento de las MYPE, tanto en el área urbana como rural; el sector agropecuario no ha estado ajeno a este crecimiento; sin embargo, tradicionalmente ha sido deficientemente atendido, especialmente en lo que a servicios financieros formales se refiere.
- ▶ **El modelo de AC del BN con IMF reguladas, ha facilitado la expansión rural de EDYFICAR**, la entidad con mayor número de oficinas bajo este modelo. Al iniciar el piloto con la nueva metodología para el crédito agropecuario, la empresa ya contaba con presencia en zonas rurales en alianza con BN, había experimentado las dificultades de financiar a este segmento y estaba convencida de que un cambio en la metodología y los procedimientos revertiría la difícil situación de esta cartera.
- ▶ **El marco regulatorio actual para las microfinanzas en el Perú**, favorece y facilita considerablemente el funcionamiento de entidades especializadas en el segmento de las MYPE, a lo que se suma la presencia del buró de crédito con una extensa y diversa base de registros -tanto a nivel urbano como rural-, lo que incrementa el éxito en las consultas respecto a la situación de deuda del solicitante.
- ▶ **La alta predisposición de la gerencia de negocios en aprovechar la coyuntura actual e incentivar la adopción de la nueva metodología en el sector agropecuario** para contribuir a la reducción de la mora que presentaba en ese momento y la generación de una cartera con criterios de calidad, eficiencia y sostenibilidad, fue esencial para realizar el piloto, alcanzar el nivel de éxito demostrado y comprometerse para la expansión futura.
- ▶ **La compañía por parte del consultor residente experimentado en el microcrédito agropecuario durante todo el proceso** fue un factor clave en el éxito tanto de la implementación como de la consolidación del nuevo producto.
- ▶ **Hubo alta predisposición para asimilar la nueva metodología y las herramientas** por parte del personal que participó en el proyecto, sobre todo analistas de crédito. Una ventaja importante fue la presencia de analistas y jefes de agencia con conocimiento técnico amplio acerca de las actividades agropecuarias por provenir de familias agricultoras o tener sus propios emprendimientos en este sector.

Parte VI

CONCLUSIÓN

La misión de bancarizar a más personas es uno de los motivos principales de EDYFICAR para buscar nuevos nichos y continuar su crecimiento, ya que en el Perú las zonas rurales son las menos atendidas, la empresa implementó una nueva metodología para atender al segmento y que le permitiera conocer y medir de una forma cercana los riesgos para administrarlos favorablemente.

La institución adaptó su metodología y estrategia de intervención en zonas rurales para brindar un servicio de crédito agropecuario más adecuado a las características de la demanda; incorporó procesos de análisis de flujos de caja y ciclos productivos. Al complementar esta metodología con herramientas de análisis y gestión de riesgo -que le permitirán expandir y consolidar su cartera agropecuaria con criterios de calidad, eficiencia y sostenibilidad-, dio un paso más para convertirse en una institución líder y referente en el financiamiento al sector agropecuario en la región.

EDYFICAR reconoce que el objetivo de pilotear esta innovación en la metodología para el microcrédito agropecuario era probar su eficacia en una zona rural identificada como complicada y poblada por agricultores con pequeñas parcelas y diversas actividades y riesgos. Si la metodología resultaba exitosa, el plan era extenderla a otras zonas rurales, lo cual comenzó a realizarse a inicios del año 2014.

Basado en su experiencia, la gerencia comercial, responsable de esta innovación en EDYFICAR, recomienda que las entidades financieras que proponen atender al pequeño productor agropecuario se aseguren de utilizar una metodología crediticia adecuada, orientada a una correcta medición y programación de los ingresos, así como de identificar los riesgos para establecer los controles necesarios. Enfatiza la importancia de identificar las zonas potenciales y productos agropecuarios de mejor expectativa a financiar para establecer su plan de expansión, así como de revisar los esquemas de compensación para el personal que trabaja en zonas rurales.

ANEXOS

ANEXO 1. PERSONAS ENTREVISTADAS

Gustavo Morón P./Gerente de Negocios, EDYFICAR.

Gaby Cárdenas Quezada/Gerente de Proyectos, EDYFICAR.

Ray Ludeña Trinidad/Contraparte para el proyecto, EDYFICAR.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

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

✉ mifcontact@iadb.org

f www.facebook.com/fominbid

t www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID