



FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ABACO – 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 ABACO	6
C. Perfil de ABACO	7
↘ Parte II	
Características del financiamiento de segundo piso	8
A. El concepto	8
B. Origen del financiamiento de segundo piso	9
C. Proceso de financiamiento a las IMF	9
D. ¿Por qué el financiamiento de segundo piso es una innovación en las microfinanzas rurales?	11
↘ Parte III	
Investigación y desarrollo del financiamiento de segundo piso	12
↘ Parte IV	
Resultados derivados del financiamiento de segundo piso	14
A. De la innovación	14
B. Beneficios de la innovación	16
↘ Parte V	
Lecciones aprendidas en el desarrollo de la innovación	19
A. Principales desafíos enfrentados	19
B. Principales factores que facilitaron la implementación de la innovación	20
↘ Parte VI	
Conclusiones	21
Anexos	22

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.

El sector microfinanciero del Perú ha experimentado una evolución muy favorable en los últimos quince años, con lo cual logró posicionarse como uno de los sectores que mejor desarrollo ha mostrado en América Latina y el Caribe. Este desempeño, sin embargo, se ha dado principalmente en zonas urbanas y periurbanas, situación que contrasta con la del campo.

Las principales barreras que afectan la expansión de servicios financieros rurales en el Perú -además del problema de costos que implica llevar la oferta a regiones remotas- son: la menor oferta de fondos para instituciones microfinancieras (IMF) que operan, o pretenden atender, estos nichos de mercado y las debilidades institucionales que inhiben su capacidad de proveer eficientemente sus servicios. Estos déficits se traducen en: deficiencias metodológicas -carencia de productos en condiciones que satisfagan las posibilidades y ciclos de producción de su clientela (especialmente de pequeños agricultores)-, y alta dependencia de fuentes de fondeo (las cuales son insuficientes, no se ajustan a sus requerimientos o se desembolsan en moneda extranjera, con el consiguiente riesgo de tipo cambiario fluctuante), dependencia que se da principalmente en aquellas IMFs que no captan depósitos (las cajas municipales, por ejemplo, tienen volúmenes importantes de liquidez, a pesar de lo cual no apuestan por aumentar su aún pequeña porción de portafolio en zonas que no sean urbanas o peri-urbanas).

Ante este escenario de escasez de recursos disponibles, la Cooperativa de Ahorro y Crédito ABACO elaboró estrategias innovadoras, las cuales ofrece actualmente y que contribuyen a dar soluciones al problema. Creada por un grupo de empresarios peruanos de ascendencia japonesa, hoy en día ABACO es abierta y atiende a la población en general. Es supervisada por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), regulada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y desde el año 1997 ocupa el primer puesto entre las cooperativas del Perú en términos de activos, créditos y depósitos.

Como parte de su estrategia de crecimiento, diversificación y atención con crédito a nichos subatendidos en el país, a partir del año 2005 la cooperativa encargó a su división regional la tarea de desarrollar productos innovadores de crédito de segundo piso.¹ Basados en un diagnóstico nacional de demanda

1. Para fines de ABACO y este estudio, el término segundo piso se refiere a los préstamos otorgados a entidades con personería jurídica propia, quienes los canalizan por medio de diferentes mecanismos asociativos para el beneficio de un grupo de personas, productores o MYPES individuales. En ABACO estas entidades se llaman socios estratégicos, e incluyen: Instituciones microfinancieras (IMF) reguladas y no reguladas, entidades de desarrollo para la pequeña y micro empresa (EDPYME), cooperativas de ahorro y crédito (CAC), organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones de productores y empresas de comercialización, entre otras.

realizado en el año 2008 -mediante el cual se identificaron 45 cadenas productivas o cluster de productores, de los cuales 29 se ubicaron en el sector rural y actividades agropecuarias-, fueron diseñados nuevos productos crediticios de segundo piso para entidades que tienen dificultades en obtener recursos externos que pudieran ser canalizados hacia una variedad de clientes y pequeños productores rurales.

Con estos nuevos productos financieros, ABACO se convirtió en la única institución privada del sector financiero peruano que financia entidades de primer piso con énfasis en el sector rural. La cartera de los socios estratégicos de ABACO ha crecido desde el año 2008, y al cierre del año 2013, el portafolio de la división regional de ABACO para atender los requerimientos de financiamiento de estas instituciones de primer piso llegó a 66 millones de dólares -más de 26% de su cartera total-, habiendo canalizado recursos a 69 socios estratégicos entre IMF, organizaciones no gubernamentales (ONG), cooperativas de ahorro y crédito (CAC), asociaciones de productores de diferentes cultivos y empresas de comercialización, entre otros. ABACO reporta que la operación de estos productos ha sido efectiva, eficiente y rentable.

Con esta experiencia innovadora, ABACO contribuye a resolver el déficit de servicios financieros rurales del Perú, habiendo logrado el reconocimiento local e internacional por el esfuerzo, interesando a otros organismos y financiadores para expandir y replicar este modelo de financiamiento de segundo piso.

Se logró que el apoyo de ABACO a IMF socias contemple el financiamiento no sólo en moneda local, sino que sea concedido, acorde a sus requerimientos y capacidades financieras y que refleje las condiciones de los créditos que otorgan a sus clientes. Lo cual permite que los prestatarios cuenten con créditos a una tasa de interés menor, cuyas condiciones de repago consideran sus flujos productivos y su correspondiente generación de ingresos. Se busca seguir refinando este modelo para mejorar las condiciones.

Parte I

CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

A. EL PROBLEMA

El Perú ha experimentado un crecimiento importante en el sector de las microfinanzas durante los últimos 15 años gracias al desarrollo de nuevas metodologías, la especialización de las instituciones que operan en este rubro y un marco regulatorio favorable. Sin embargo, el progreso se ha dado principalmente en los centros urbanos y periurbanos, existiendo una importante brecha en el financiamiento requerido por el sector rural. Además, las características de la oferta de productos otorgados por las instituciones financieras que sí llegan a regiones rurales y al sector agrícola, generalmente se destinan a medianos y grandes agricultores y negocios, además de mantener términos "tradicionales": garantías hipotecarias, plazos cortos y pagos mensuales. Por ello, los pequeños productores y empresarios rurales que necesitan recursos en condiciones que satisfagan sus posibilidades y ciclos de producción, buscan suplir el financiamiento formal con proveedores de insumos, compradores, intermediarios y financiamiento informal. Estas limitaciones resultan en la imposibilidad de muchos clientes rurales de contar con recursos financieros que necesitan para mejorar su productividad, reducir sus costos de producción, contar con acceso oportuno a mercados sostenibles y, por ende, dinamizar sus negocios, acumular activos, crear nuevos empleos e incrementar sus ingresos.

A ello se suma que las diversas instituciones -principalmente no reguladas-, que atienden al sector de las microfinanzas rurales enfrentan limitaciones en cuanto a financiamiento. Gran parte de los fondos que obtienen provienen del exterior, con la desventaja del riesgo por tipo cambiario fluctuante. Los recursos gestionados localmente corresponden por lo general a préstamos de la entidad pública Banco de la Nación (BN), en menor grado de la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. (COFIDE) y pocas entidades reguladas con excesos de liquidez coyuntural, los cuales no sólo no se ajustan a sus requerimientos de plazo y formas de pago, sino que su tramitación demora varios meses.

B. LA PROPUESTA DE ABACO

El fundamento del modelo de ABACO para los créditos a cadenas de valor se basa en el marco de un modelo de proyecto de negocios con los actores involucrados, asegurando en cada caso:

- ▶ Acceso a mercados con compradores asegurados.
- ▶ Mejora de la productividad y calidad de los productos mediante una asistencia técnica y uso adecuado de los créditos a los productores y/o clientes rurales.
- ▶ Articulación productiva bajo el enfoque de cadenas productivas.
- ▶ Esta combinación reduce riesgos para el productor, el intermediario y ABACO.

C. PERFIL DE ABACO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ABACO fue fundada en octubre del año 1981 con el objetivo primordial de atender las diversas necesidades de financiamiento de sus asociados. Esta institución está orientada a los valores de la comunidad Nikkei del Perú.²

Con base en su misión y visión institucional, ABACO busca ser una institución financiera solidaria.³ Es una cooperativa abierta, por tanto, está regulada por la SBS, y supervisada por la FENACREP.

A finales del año 2013, ABACO contaba con una cartera crediticia de más de 250 millones de dólares, habiendo movilizado a esa fecha 260 millones de dólares en ahorros de sus socios.

Con sede en la ciudad de Lima, esta cooperativa posibilita de forma efectiva la ampliación del acceso a crédito en 20 de los 24 departamentos del Perú -principalmente en las regiones rurales- a través de sus socios estratégicos (aquellas IMF que han gestionado y recibido financiamiento de segundo piso de ABACO).

2. Nombre con el que se designa a los inmigrantes de origen japonés y su descendencia.

3. ABACO tiene como visión: "Consolidar el liderazgo a nivel nacional mediante la innovación del concepto de ayuda mutua, basado en una alta calidad en los servicios y responsabilidad social para con nuestros asociados y la comunidad." Por su parte, su misión es: "Brindar a nuestros asociados experiencias financieras adaptadas a sus necesidades que apoyen su desarrollo y bienestar, dentro del marco de una institución que innova el modelo cooperativo y se compromete con la sociedad."

Parte II

CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO

A. EL CONCEPTO

Anteriormente, ABACO nunca atendió directamente al sector de microempresas y pequeños productores rurales, la mejor forma que identificó para llevar adelante esta iniciativa fue convertirse en una especie de banco de segundo piso, de esta manera aprovechó la experiencia de las IMF, así como su conocimiento acerca de la cultura e idiosincrasia de sus clientes.

En este marco, ABACO canalizó recursos propios que, al ser inyectados en las carteras de estas instituciones locales, permiten de manera efectiva una complementariedad/sinergia con ellas, de forma tal que se tiene al pequeño productor o emprendedor como el beneficiario final del esfuerzo. Por ello, ABACO definió que su financiamiento a las IMF debe adecuarse, lo mejor posible, a los requerimientos de las entidades, cualidad que no sólo posibilitaría garantizar la sostenibilidad de este financiamiento, sino también el desarrollo de una oferta crediticia acorde a las condiciones de los micro y pequeños empresarios del sector rural. Consiguientemente, la iniciativa de ABACO era privilegiar a clientes finales que fueran mayormente productores agropecuarios, los cuales, entre otros aspectos:

01. No accedían a financiamiento formal en condiciones adecuadas, sólo contaban con créditos caros de acreedores informales.
02. Con su capacidad financiera no era posible aplicar las recomendaciones técnicas de un plan de manejo integral de cultivo.
03. No aprovechaban eficientemente sus activos productivos.
04. Sus productos no podían ser vendidos en condiciones justas, debiendo aceptar los precios de los intermediarios locales.

En función de dicho enfoque, ABACO inició la otorgación de financiamiento de segundo piso en moneda local a diversos tipos de instituciones, entre las cuales se incluyen: CAC, de servicios especiales, de servicios múltiples y agrarias, ONG, entidades de desarrollo para la pequeña y micro empresa (EDPYME), cajas rurales, cajas municipales, inclusive instituciones financieras. Los montos que ABACO coloca en instituciones de primer piso van desde créditos pequeños de 10 mil dólares, hasta créditos de más de 1,5 millones de dólares; ajusta tanto los cronogramas de pago como las condiciones de plazo y desembolsos, a los requerimientos de las IMF en función a los productos crediticios que ellas otorgan a sus clientes.

B. ORIGEN DEL FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO

La iniciativa fue visualizada y desarrollada por el comité gerencial de ABACO, buscando la forma de ser partícipe de un mayor desarrollo en provincias, con una mirada diferente a la empresarial tradicional, que prima mayormente en los centros y periferia urbanos.

Para implementar su iniciativa de apoyar en la profundización financiera hacia el sector rural, ABACO estableció en el año 2007 la División Regional, instancia que se encarga de atender a las IMF. Para la cooperativa, estas entidades se han convertido en los socios estratégicos, ya que con ellas está cumpliendo con los preceptos definidos en su visión y misión institucionales.

La División Regional empezó a operar a partir de un estudio de mercado de las necesidades financieras, el cual permitió identificar fortalezas y debilidades en las IMF rurales. En función a estos resultados, ABACO consideró pertinente atender a las instituciones no sólo con la capitalización de su cartera crediticia, sino también con actividades de fortalecimiento institucional.

C. PROCESO DE FINANCIAMIENTO A LAS IMF

El primer paso es asociar formalmente a la IMF a ABACO. Cuando la IMF, siendo miembro de la Cooperativa, está interesada en obtener un financiamiento, se procede a revisar y evaluar su información legal y financiera preliminar y, con esta base, determinar la factibilidad de un diagnóstico institucional (tipo due diligence), el cual se realiza en las oficinas y zonas de impacto de la IMF. Este diagnóstico in situ brinda especial énfasis a la evaluación de los productos que la institución solicitante ofrece, cómo y dónde los coloca. Esta prioridad analítica responde al interés de ABACO de que su financiamiento, en calidad de segundo piso, contribuya al cumplimiento del objetivo de inclusión social de la IMF, aspecto clave para la cooperativa.

Para el caso de cooperativas agrarias y asociaciones de productores que busquen financiamiento de ABACO, la División Regional analiza, además de su situación legal y financiera, otras variables que han sido establecidas en una metodología de evaluación diseñada por ABACO. En este caso, se ponderan algunos aspectos cualitativos, como son: la productividad, la asociatividad y la cohesión de la asociación, entre otras. Todo ello, a fin de determinar el grado de compromiso y trabajo en conjunto, la experiencia en el cultivo, la asistencia técnica, la comercialización y la posibilidad de influir en los precios.

Con base en este diagnóstico, y tratando de adecuarse lo más posible a sus requerimientos, ABACO define el tipo de operación, las garantías, los plazos y otras condiciones con las cuales otorgará el financiamiento a la IMF. En todo caso, vale la pena mencionar que existen solicitudes de financiamiento que no pueden ser atendidas por ABACO debido a que: exceden los plazos definidos por este financiador (mayores a cinco años), se observa una cohesión insuficiente al interior de la asociación o escaso compromiso de sus miembros (a veces se trata de una agrupación cuyo único fin es obtener el préstamo).

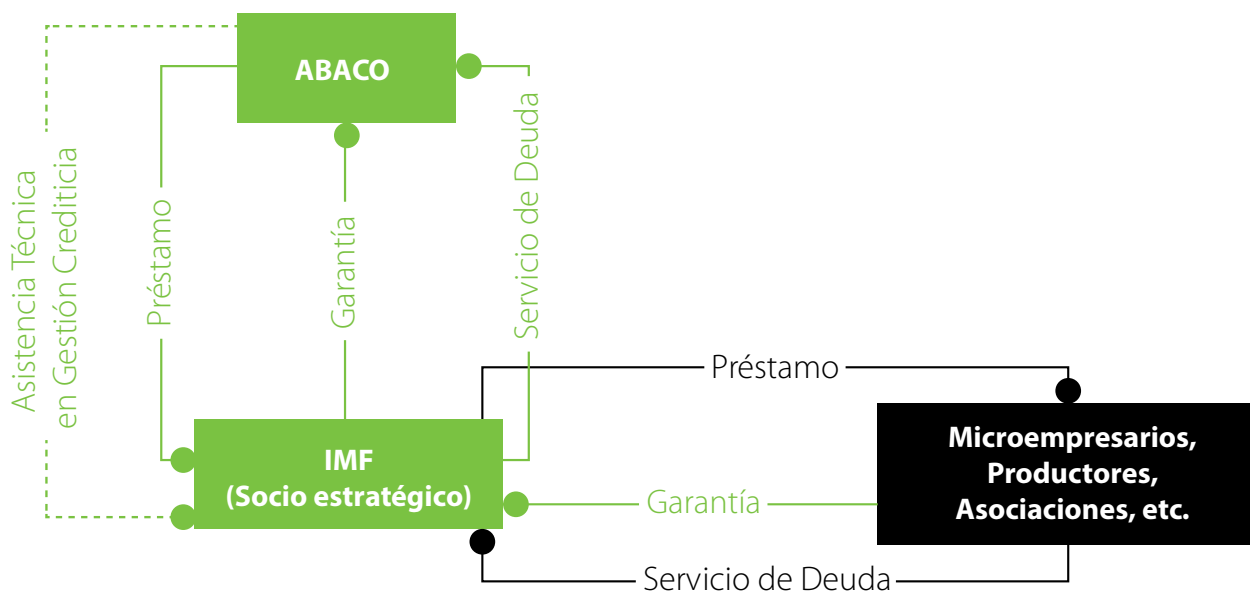
En casos donde el socio estratégico no cuenta con experiencia en la otorgación de créditos, ABACO brinda asistencia técnica previa en gestión financiera y crediticia, de forma que la IMF adquiera la metodología de evaluación de sus clientes para la otorgación de los créditos y la correcta administración de su cartera.

¿Cómo identifica ABACO a sus Socios Estratégicos?

La cooperativa realiza una prospección comercial, actividad programada anualmente en su Plan Operativo Anual (POA). Con base en esta planificación, se hace un levantamiento del mercado en general, de las ONG e IMF. Paralelamente, se revisan noticias inherentes al comportamiento y tendencias en el área productiva de las zonas rurales, como: mercado de cacao, café, quinua. En función a la información recolectada, se aprovecha la participación de la Cooperativa en los diversos eventos de microfinanzas que se llevan a cabo durante todo el año. Estas oportunidades permiten iniciar contactos con entidades que interesan a ABACO. Se organizan reuniones individuales entre ejecutivos a fin de indagar con mayor profundidad su interés de asociación con ABACO y de ampliar su alcance rural, especialmente el productivo. Con la aquiescencia de las IMF interesadas en proseguir una relación formal con la cooperativa, se efectúa un análisis técnico-financiero que permite establecer si la institución cumple con los requisitos que se exigen para obtener financiamiento (en caso de que aún no cumpla), y le da la oportunidad para regularizar las observaciones detectadas, lo que deriva en una segunda evaluación. En todo caso, para fines de una relación más consolidada a futuro, la IMF puede decidir asociarse a ABACO aún si no recibe financiamiento. Para afiliarse, debe realizar una aportación anual adelantada de 300 nuevos soles.

Andrés Miyashiro, Gerente Comercial de ABACO.

DIAGRAMA 1. FLUJOGRAMA DE LA INNOVACIÓN



Fuente: ABACO

D. ¿POR QUÉ EL FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO ES UNA INNOVACIÓN EN LAS MICROFINANZAS RURALES?

TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Este caso se clasifica dentro de las innovaciones del modelo de negocio, con un enfoque en las alianzas. Responde a problemas de financiamiento y capacidades de instituciones que atienden y aglutinan a los pequeños productores rurales, y del costo de promover una expansión directa.

EL CASO DEL FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO DE ABACO

El modelo de segundo piso de ABACO es una innovación en microfinanzas rurales porque promueve la expansión de servicios financieros al campo, lo cual brinda la oportunidad a las IMF, cooperativas y asociaciones de acceder a un financiamiento moldeado tanto a sus condiciones financieras, como a los productos crediticios que ofrecen a su grupo meta. Es decir, esta capitalización del portafolio no sólo está adecuada a las capacidades de las IMF para manejar óptimamente el financiamiento, también calza con los plazos y condiciones de los préstamos que otorgan a sus clientes rurales. La diferencia con el financiamiento de segundo piso proveniente de fondos de inversión o del BN, radica en el "financiamiento a la medida" que efectúa ABACO a cada institución. Entre estas ventajas se encuentra que los fondos son provistos en moneda local, de esta manera es eliminado el riesgo cambiario -muy fluctuante en el Perú- y, sobre todo, es un financiamiento rápido y no burocrático. A ello se suma el hecho de que ABACO provee acciones de reforzamiento institucional a las IMF socias.

Parte III

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO

El propósito de ABACO, al haberse formado bajo la cultura de la comunidad Nikkei -el proyecto inicial consistió en visitar a las asociaciones de ese entorno situadas en las provincias del Perú-, era promover la creación de entidades similares a ABACO, con la intención de fomentar su espíritu cooperativo, que consiste no sólo en el aspecto financiero, también enfatiza el desarrollo humano; filosofía bajo la cual se crearon tres nuevas cooperativas.

Posteriormente, en un evento organizado por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCEMAC), ABACO obtuvo mayor conocimiento sobre el sector microfinanciero -ámbito atractivo por la gran cantidad de instituciones participantes en este rubro, sobre todo a nivel provincial- demostrando un crecimiento y experiencia importantes, aunque enfrentando problemas de fondeo adecuado a sus requerimientos.

Luego de visitar un gran número de IMF e identificar sus necesidades de financiamiento, ABACO decidió establecer operaciones de fondeo hacia estas entidades. Su primer crédito fue otorgado a una IMF fuera de la colonia Nikkei, experiencia que fue un proyecto piloto, por cuanto le permitiría probar el esquema diseñado por la cooperativa, interiorizarse del comportamiento de esta nueva entidad socia y, especialmente, aprender más sobre el segmento de IMF y de su grupo meta.

Durante esta primera experiencia, ABACO, con el consentimiento de IMF identificadas como potenciales para ser incorporadas como socias, a través del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) tuvo acceso a informes de auditoría de gestión sobre las IMF; su costo fue solventado en el marco de un convenio entre COPEME y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés).⁴ Sobre la base de estos informes, ABACO tuvo la iniciativa de otorgar -en función al análisis que arrojan las auditorías a las IMF afiliadas a COPEME- una línea de crédito a aquellas que presenten mejores indicadores.

Esta relación convirtió a COPEME en un aliado estratégico de ABACO. Así, mientras la primera brindaba a las IMF asistencia técnica en gestión, mejora de procesos, desarrollo de nuevos productos y otros, ABACO proveía el financiamiento. Bajo este esquema, la cooperativa financiaba a las instituciones entre 500.000 y un millón de nuevos soles (de 180.000 a 360.000 dólares), lo que en poco tiempo le permitió generar una cartera que, por su volumen, demandaba un manejo más tecnificado y especializado. Esta necesidad fue atendida por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), contactado por ABACO gracias a COPEME. Las gestiones de la cooperativa con este organismo financiero internacional de tercer piso derivaron en la creación e implementación de un proyecto orientado a desarrollar fundamentalmente tres ejes que le dieran sostenibilidad a la iniciativa de ABACO:

01. Desarrollo de productos y tecnologías crediticias de la División Regional, componente estratégico a través del cual se financiaba el diseño, la implementación y colocación de nuevos y mejores productos crediticios de segundo piso para las IMF (socios estratégicos) que ofrecen crédito a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE).
02. Mejora de la capacidad operativa y de gestión de la División Regional, eje dirigido a fortalecer la gerencia de ABACO y la División Regional, de tal forma que cuenten con las herramientas operativas y los conocimientos necesarios (con énfasis en la gestión de riesgos) que aseguren una rigurosa y exitosa gestión del programa de financiamiento de segundo piso de esta cooperativa.
03. Equipamiento y acondicionamiento del sistema de información, ámbito de actividades enfocadas a asegurar que la División Regional y otras gerencias de ABACO dispongan de información confiable y rápida para la evaluación y toma de decisiones con respecto al programa de crédito de segundo piso de la cooperativa.

El proyecto fue planificado para ser ejecutado en seis años, sin embargo, gracias al apoyo catalizador del FOMIN, se realizó en la mitad del tiempo, tres años. Durante esta experiencia, ABACO adaptó y desarrolló metodologías para evaluar a cada IMF o socio estratégico, y diseñar el financiamiento más idóneo a sus condiciones y a los productos que ofertan a las MYPE. En el caso de las IMF se aplica la metodología CAMEL⁵ con ciertas adaptaciones para la realidad local.

En el caso de cooperativas agrarias, agrupaciones y asociaciones de productores, se diseñó una metodología totalmente nueva que permite establecer la factibilidad de financiamiento en función a la ponderación de la gama de parámetros cualitativos mencionados anteriormente. Adicionalmente, se realiza el análisis financiero, legal y una visita de campo verificadora.

Una vez evaluada la IMF y diseñado el plan de financiamiento, ABACO desembolsa el préstamo. El proceso de gestión y desembolso puede tomar hasta un mes para el caso de montos altos, dependiendo del tipo de garantía requerida y su registro. Para montos menores, el trámite es rápido, siendo este aspecto uno de los factores de éxito de la iniciativa.

5. La metodología CAMEL, por sus siglas en Inglés, consiste en analizar la salud de instituciones financieras a partir de cinco componentes: Capital (C), Calidad del Activo (A), Administración (M), Ganancias (E) y Liquidez (L). Todos ellos, evaluados en conjunto, permiten reflejar la situación de la institución financiera.

Parte IV

RESULTADOS DERIVADOS DEL FINANCIAMIENTO DE SEGUNDO PISO

A. DE LA INNOVACIÓN

ABACO ha logrado impulsar el desarrollo de los productos financieros de aquellas IMF que se convertirían en socias estratégicas. Los productos crediticios de ABACO, hasta ahora otorgados con recursos propios, han financiado: cadenas de valor en granos, hortalizas, frutas y otros productos en las cuales participan cientos de productores de cada una; la compra de activos productivos para grupos de productores o empresas de comercialización; el financiamiento de unidades vehiculares para el transporte rural; carteras de IMF que atienden a hombres y mujeres en bancos comunales rurales y el crédito agropecuario; y la ampliación y renovación de plantaciones de una variedad de productos agrícolas. A continuación se detallan las cifras del resultado del proyecto hasta el año 2012, así como de la División Regional al año 2013:

CUADRO 1. CIFRAS DEL PROYECTO (2012) Y DIVISIÓN REGIONAL (2013)

Resultados	Línea base 2008	Alcance a 2012	Variación 2008-2012	Alcance a 2013	Variación 2012-2013
Núm. Socios Estratégicos de la División Regional Abaco	15	58	43	69	11
Saldo de colocaciones cartera, División Regional-segundo piso	\$4.147.416	\$34.464.205	\$30.316.789	\$65.818.382	\$31.354.176
Saldo de colocaciones Abaco Rural	\$0	\$6.467.038	\$6.467.038	\$8.807.654	\$2.340.615
Participación Abaco Rural en cartera División Regional	0%	18,76%	18,76%	13%	-5,38%
Núm. Beneficiarios con productos División Abaco Rural	0	14.621	14.621	18.379	3.758
Cartera en riesgo	0%	0%	0%	0,22%	0,22%

Nota: Las cantidades son en dólares.

Fuente: ABACO.

La fila sobre el número de socios estratégicos de la División Regional ABACO, que a diciembre del año 2013 sumaban 69, corresponde a aquellas IMF que se han beneficiado de uno o más financiamientos de segundo piso. Por su parte, el saldo de colocaciones cartera División Regional segundo piso da cuenta

que a diciembre del mismo año, el total del portafolio vigente en esas 69 IMF socias⁶ sumaba 65,8 millones de dólares; lo cual indica que se ha experimentado un crecimiento considerable respecto al año 2012 debido al incremento de las colocaciones hacia finales del año 2013, motivado por una disposición de la SBS que prohíbe la colocación de financiamiento de segundo piso a IMF reguladas a partir de enero del año 2014, norma que llevó a ABACO a orientar y acelerar la colocación de sus recursos en las IMF reguladas de Lima, no así de las que operan en áreas rurales.⁷

El saldo de colocaciones ABACO Rural con 8,8 millones de dólares, es la porción de la cartera de la División Regional que ha sido desembolsada bajo los productos financieros específicamente diseñados para los socios estratégicos que brindan financiamiento a productores agropecuarios. Es decir, corresponde al portafolio colocado con condiciones diferenciadas, de acuerdo a los requerimientos de cada IMF, ajustando los plazos, los desembolsos y la forma de pago; de forma que estas colocaciones calcen con los productos crediticios que ofrece cada IMF a sus clientes agropecuarios. Este portafolio disminuyó en términos relativos su participación en la cartera de la División Regional debido al crecimiento registrado en las colocaciones a IMF reguladas en los últimos meses del año 2013.

Los 18.379 beneficiarios con productos de la división ABACO Rural, son los microempresarios del campo, principalmente productores agropecuarios. Estos clientes se han beneficiado de créditos diseñados específicamente para cada IMF. La cartera en riesgo asciende a 0,22% a fines del año 2013, porcentaje que refleja una situación positiva.

No se cuenta con datos sobre el total de beneficiarios finales. Sin embargo, considerando que el saldo del crédito promedio en IMF reguladas fue de 1.469 dólares en el año 2013, la diferencia en el saldo de cartera de la División Regional, que equivaldría a 57 millones de dólares, correspondería a 38.802 prestatarios. Estos, sumados a los clientes del portafolio de ABACO Rural, permiten estimar que el financiamiento de segundo piso de la cooperativa alcanza a alrededor de 60.000 micro y pequeños empresarios, cifra que muestra el grado de impacto de esta innovación en inclusión financiera.

Las cualidades del financiamiento a IMF

Fue un crédito de libre disponibilidad pero orientado al financiamiento de capital de trabajo del Programa Prosperidad, destinado a atender a pequeños empresarios emprendedores, clientes del Programa Prosperidad mediante productos de alcancía comunal y créditos individuales. El principal beneficio para nuestra institución fue contar con un crédito a la medida del flujo de ingresos y en nuevos soles. A futuro, la institución desea continuar con este tipo de financiamiento por ser a la medida, aunque la tasa es algo alta, pero no se tiene otro producto así, sobre todo para instituciones no reguladas, el reto será validar el tema de la tasa. Sería bueno generar competencia.

David Venegas, Director Ejecutivo de Equipo de Educación y Autogestión Social (EDAPROSP) -ONG impulsora en temas de autogestión, educación y cultura popular, fortalecimiento a organizaciones de base, promoción del empleo, atención primaria de salud, desarrollo local y en microcréditos en la región norte del Perú.

6. A la fecha hay 104 socios estratégicos, de los cuales 69 se encuentran fuera de Lima.

7. El veto de la SBS de Perú a instituciones financieras para realizar préstamos a IMF reguladas se dio principalmente porque –al igual que ABACO– otras cooperativas empezaron a otorgar préstamos de este tipo, sin tener buen posicionamiento en el sistema. Dado que no existe una normativa que regule estas operaciones, se realizan reuniones entre la SBS y la FENACREP para analizar la situación y trabajar en la reglamentación. Sin embargo, la prohibición no afecta tanto a ABACO, pues la Planificación 2014 de su División Regional contempla el financiamiento a asociaciones, cooperativas y otras agrupaciones no reguladas, siguiendo la línea del proyecto con el FOMIN.

B. BENEFICIOS DE LA INNOVACIÓN

PARA LAS IMF (SOCIOS ESTRATÉGICOS)

El principal beneficio para estas IMF es contar con una fuente de financiamiento sostenible que se adecúa a sus requerimientos, con productos financieros que calzan con las condiciones de los créditos que ofrecen a sus clientes en cuanto a plazos, formas de pago, desembolsos y en moneda local, con lo que se elimina el riesgo de tipo cambiario que era una de las principales desventajas de los fondos provenientes del exterior. Esto ha permitido a las IMF adecuar y mejorar su oferta con base en lo que sus clientes demandan.

Asimismo, estos socios estratégicos reciben asesoría permanentemente mediante visitas que hacen a Lima o que ABACO realiza a sus zonas de trabajo. Esto ha posibilitado transferir la filosofía de ABACO referida a promover la asociatividad y la cooperación. En algunos casos, la cooperativa financia consultorías sobre estos aspectos y fortalecimiento institucional, aunque el servicio no es un objetivo principal para la cooperativa. Las asesorías y pasantías "informales", se han dado en el marco de los financiamientos otorgados a las IMF, cooperativa y asociaciones.

Uno de los casos más exitosos fue la transformación de la Asociación de Desarrollo de Capacidades Locales (DECAL), que pasó de ser una ONG española de administración de subsidios de recursos europeos para los damnificados del terremoto en Ica, a una IMF que financia varias asociaciones de productores agropecuarios en la región sur del Perú. El apoyo de ABACO consistió no sólo en otorgarle un financiamiento, sino en el asesoramiento integral, partiendo desde la creación de la unidad de microfinanzas y el desarrollo de la metodología crediticia. Una entidad beneficiada de esta alianza estratégica fue la Asociación de Agricultores San Juan de Changuillo-Nazca en la región Ica, ente que aglutina a productores del frijol pallar, un producto muy demandado en la gastronomía peruana e internacional. Estos agricultores recibieron financiamiento para la adquisición de maquinaria agrícola y asistencia técnica para mejorar la comercialización de su producto a precios justos.

PARA LOS CLIENTES RURALES

Los clientes finales son los microempresarios en zonas rurales. El objetivo de ABACO fue profundizar el crédito sin un enfoque específico a un sector, con el objetivo de mejorar las condiciones del préstamo que proveen las IMF a estos clientes, permitiendo para ello adecuar las condiciones de su financiamiento de segundo piso.

Aunque la demanda mayoritaria en las zonas rurales proviene del sector agropecuario, la experiencia con otros rubros también ha sido positiva. Por ejemplo, para el transporte en Lambayeque se diseñó un producto crediticio con una asociación de transportistas de pasajeros que les permitiera renovar su flota de vehículos y pagar de acuerdo a los flujos que generan, en la moneda local (nuevos soles).

Algunas de las mejoras y cambios que se implementaron en la oferta financiera de los socios estratégicos que benefician directamente a las MYPE productoras rurales son:

01. Tasas más bajas para sus clientes.
02. Calces con los flujos productivos de las actividades agropecuarias.
03. Desembolsos parciales en función de los planes de inversión.
04. Descuentos en tasa de interés por asociatividad (este incentivo motivó a formar asociaciones de productores).

05. Encadenamiento con el mercado.
06. Asistencia técnica.

Los clientes directos de ABACO se benefician también de una cobertura nacional. Aunque la cooperativa no tiene agencias o sucursales propias en provincias, sus clientes reciben atención en las oficinas de las IMF que han adquirido un financiamiento y/o asistencia técnica de ABACO; les brindan atención, tal como si fueran una agencia o sucursal de la cooperativa.

PARA ABACO

Los beneficios que ABACO ha generado para sí a partir de esta innovación son varios. Por un lado, la cooperativa incrementó el volumen de colocación con bajo riesgo, cualidad que es posible debido a que, a través de este modelo, se crean sinergias con actores locales, en lugar de competir con ellos. Evita instalar sus propias agencias o sucursales en zonas rurales, con lo que atendería un nicho de clientes en que tiene escaso conocimiento. Con su programa de segundo piso, ABACO ha diversificado su cartera crediticia y, sobre todo, mitigó el riesgo geográfico, desconcentrando sus servicios hacia provincias fuera de Lima.

Por ser un desarrollador privado de capacidades locales, con enfoque diferente pero eficaz para la expansión de servicios a poblaciones rurales, este modelo le ha otorgado a ABACO un posicionamiento importante en el mercado de las microfinanzas del Perú. Prácticamente, durante seis años la cooperativa fue el único actor privado peruano en dar este tipo de financiamiento al sector microfinanciero; todo con fondos propios captados de los mismos socios (clientes), gracias a la confianza ganada durante años de trabajo institucional.

Mejoras de los socios estratégicos

Antes, los transportistas éramos el patito feo del sistema financiero, nadie nos daba crédito y no podíamos renovar nuestras unidades, ahora, gracias al convenio entre ABACO y EDPYME Alternativa, con este crédito hoy en día, estamos renovando nuestras unidades, mi sueño es adquirir nuevos créditos para renovar totalmente la flota de mi empresa y lo voy a lograr.

Luis Lozada, Gerente Empresa de Transporte Lambayeque Express, Chiclayo.

El éxito logrado en consolidar este modelo de financiamiento ha permitido a ABACO tener contacto con algunos fondos de inversión extranjeros que se han interesado en su filosofía y forma de trabajo, y que ahora analizan la posibilidad de desarrollar conjuntamente estrategias de complementariedad en proyectos que puedan ser replicables en otros países. Al respecto, la Fundación Grameen y la USAID eligieron a ABACO como socio para intermediar una carta-fianza que apalanque fondos como segundo piso a las IMF que operan en zonas rurales. Este convenio otorga a ABACO una garantía de crédito por 1,5 millones de dólares con el objeto de respaldar la financiación de 3 millones de dólares en moneda local para las IMF cuya labor tenga un alto impacto social. Las instituciones beneficiadas con este fondo son:

01. ProMujer Perú, con una cartera compuesta por 90% de clientes mujeres, principalmente en zonas rurales.
02. Movimiento Manuela Ramos, organización que facilita el acceso al crédito promoviendo el ahorro entre mujeres, su cartera está compuesta por 99% de clientes femeninos.

03. COCLA, es una empresa cooperativa que concentra 24 cooperativas de productores de café en la zona de Quillabamba en Cusco y agrupa a más de 30 mil productores. Promueve las mejores prácticas en la producción de grano orgánico y gourmet, así como el Comercio Justo, incluyendo la articulación con mercados internacionales. COCLA compra el café, lo procesa y comercializa bajo distintas marcas, según la cooperativa que le provee el producto; tras cubrir sus gastos, distribuye los excedentes a la cooperativa proveedora. Esta forma de trabajo le permite mayor capacidad de negociación al ofrecer más volumen y conseguir mejores precios.
04. Asociación Arariwa, maneja programas de crédito y educación, con énfasis en un enfoque de género.
05. Fundación Proempresa, otorga crédito y asistencia técnica a micro y pequeños productores agropecuarios.

Uno de los beneficios para la cooperativa, derivado del proyecto, fue el fortalecimiento de sus áreas de riesgos y sistemas. Asimismo, ABACO creó un área de prospección comercial (*business intelligence*), la cual ha desarrollado y aplica una metodología de análisis de demanda potencial para sondeos de mercado, análisis, estudios y proyecciones, a través de ellas la cooperativa puede llegar a 20 de los 24 departamentos que conforman el Perú.

Parte V

LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN

A. PRINCIPALES DESAFÍOS ENFRENTADOS

El reto principal para ABACO consistió en pasar de una cultura de confianza, a una guiada por procesos y sistematización. Este cambio fue necesario para apoyar la diversificación estratégica de la entidad, la cual tuvo que afrontar varios desafíos, como: la expansión de su alcance hacia nuevos segmentos de clientes -distintos en cultura y costumbres- que, además, operan en sectores económicos y zonas geográficas poco familiares para la cooperativa. El proceso de diversificación impulsado como resultado del establecimiento de su programa de segundo piso obligó a ABACO a establecer una unidad dedicada exclusivamente a administrar esta cartera y operar bajo esquemas de procesos definidos y sistematizados. Todo ello, a fin de mantener la buena calidad de su portafolio y la imagen de esta cooperativa en el sector financiero.

Respecto a los retos presentados propiamente en la operación de la División Regional de ABACO, se pueden mencionar los siguientes:

- ▶ Encontrar y viabilizar una forma de trabajo que motive e incentive a las IMF supervisadas a seguir expandiéndose en el sector rural. Se buscó asumir los riesgos de forma compartida y fue diseñada una oferta que empate en los niveles de riesgo permitidos en estas entidades para operar.
- ▶ Fortalecer la capacidad de las IMF no supervisadas -como desarrollar una unidad de microfinanzas (véase el ejemplo de la ONG DECAL)- para que brinde el financiamiento a los productores, y apoyarlas en el diseño e implementación de sistemas de información gerencial, administrativa, financiera y de gestión.
- ▶ Enfrentar el alto costo por operación entre socios estratégicos que demandan montos muy pequeños, lo cual se ha aceptado con un subsidio cruzado.
- ▶ Desarrollar el conocimiento interno para entender instituciones que estaban fuera de su expertise y mercado tradicional. Se diseñó una metodología que recogiera los riesgos reales y potencialidades de atender a esas instituciones, comprender -más allá de las debilidades propias del sistema rural- cuáles eran los mitigadores de riesgos, ponderarlos y hacerlos tangibles en una evaluación.
- ▶ Fortalecer la gestión administrativa deficiente de las instituciones que carecen de estándares mínimos de gestión, en cuyo caso ABACO debió realizar primero un proceso de asesoramiento para mejorar la administración y gestión de aquellas.
- ▶ Comunicar los sistemas de información de los socios estratégicos y ABACO. La difícil interconexión de los sistemas de información entre ABACO y los socios estratégicos afectó las operaciones y su gestión (existen limitaciones propias de algunas zonas donde el acceso a internet es muy difícil).

B. PRINCIPALES FACTORES QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- ▶ El principal factor de éxito es la capacidad de ABACO para transmitir y aplicar los principios de su cultura organizacional en cada una de las IMF socias. Entre los valores divulgados en esta filosofía figuran: la confianza, el compromiso, la asociatividad, la cooperación, el trabajo en equipo y la economía solidaria. Todo ello le ha permitido a la cooperativa desarrollar una cartera de segundo piso de excelente calidad y con buenas perspectivas de crecimiento.
- ▶ La alianza con COPEME fue otro de los factores de éxito clave en este modelo, permitió no sólo contar con una cartera de instituciones entre las IMF asociadas, sino que promovió el fortalecimiento institucional de varias de estas entidades, tanto en el aspecto técnico -por parte de COPEME-, como el financiero -brindado por ABACO.
- ▶ El apoyo del FOMIN para la ejecución del proyecto en sus tres lineamientos en un tiempo mucho menor al proyectado, ha significado una posibilidad real para ABACO a fin de continuar apoyando el acceso a servicios financieros de poblaciones situadas en el área rural del Perú. Prueba de ello es la casi duplicación de la cartera en el año 2013.
- ▶ Otro aspecto importante para consolidar la innovación de ABACO fue aprovechar el conocimiento de la cultura e idiosincrasia local por parte de los socios estratégicos, lo cual permitió a la cooperativa acelerar la otorgación de crédito a los beneficiarios finales, principalmente a los productores agropecuarios.

CONCLUSIÓN

La experiencia de ABACO en el diseño y ejecución de su modelo de financiamiento a IMF es positiva para todos los actores de las microfinanzas rurales del Perú a los que llegan. Por un lado, ha creado una cartera activa de bajo riesgo que le permite movilizar sus excedentes de liquidez. Este resultado le posibilita cumplir con sus fundamentos filosóficos, por cuanto -bajo el principio de solidaridad- le es posible ampliar su alcance a emprendedores de pequeña escala que habitan en zonas rurales y enfrentan el problema de escaso acceso a crédito. Este modelo también concede beneficios claros al fortalecimiento técnico y financiero de las entidades de primer piso que -en simbiosis con ABACO- operan como vectores de la innovación.

En esencia, ABACO ha demostrado que se puede lograr un alto impacto en la expansión y profundización de los servicios financieros al sector rural con un esquema que permite el diseño y la oferta de financiamiento a IMF en función a los requerimientos de esta demanda, aplicando y transmitiendo sus principios institucionales a los socios, quienes están cerca y conocen a los pequeños empresarios y productores rurales.

También se constató que los productos de financiamiento rural estructurados en el proyecto calzan mejor con instituciones próximas a los productores (cooperativas, ONG, asociaciones y comercializadoras) -porque se han desarrollado desde cero sus áreas de microfinanzas con base en un modelo que responde mejor a los agricultores, que con organizaciones especializadas en microfinanzas -debido a que ya contaban con metodologías, procedimientos y estructuras preestablecidos.

Principios como la confianza, el compromiso, la cooperación, la asociatividad y la economía solidaria, han llevado a ABACO a constituir una cartera de segundo piso de excelente calidad, con buenas perspectivas de crecimiento y ser un referente, no sólo en el Perú sino a nivel internacional, para la réplica de este modelo exitoso.

De acuerdo a lo manifestado por el equipo gerencial de la División Regional de ABACO, las principales lecciones derivadas de la conceptualización e implementación de esta innovación relevantes para su expansión y replicabilidad son:

- ▶ **El crecimiento de la cartera**, resultante de trabajar con un segmento distinto al que tradicionalmente está acostumbrada la institución, obliga a realizar: adecuaciones y mejoras de sistemas, gestión de riesgos y operaciones.
- ▶ **Lograr sinergias con el negocio actual**, articular a grupos de productores con empresas socias (en este caso de ABACO o con clientes de la división empresarial), permite apalancar relaciones, lo cual resulta en ventaja del modelo.
- ▶ **El éxito depende de las capacidades de las instituciones de primer piso**, que son evaluadas -incluso antes de iniciar el financiamiento-, así como de realizar un programa de fortalecimiento institucional en la capacidad de evaluación y seguimiento crediticio con la implementación de esquemas, formatos, procedimientos y reportes.

► **Rompimiento de paradigmas culturales en las zonas de intervención a fin de que el financiamiento tenga un efecto positivo en el desarrollo rural.** Un ejemplo que encontró ABACO es la costumbre ancestral de regar los cultivos por gravedad, un sistema que erosiona y degrada los suelos de cultivo, haciéndolos improductivos en poco tiempo. Ante ésta y otras prácticas arraigadas y la resistencia al cambio, la mejor forma de introducir nuevas técnicas ha sido mediante la implementación de parcelas demostrativas. Este fue el caso de Micredit Perú con su producto Invierte en tu chacra, que ha combinado esta metodología con financiamiento a productores seleccionados.

El éxito alcanzado motivó a la gerencia de ABACO a plantear una segunda etapa para el desarrollo de productos de conocimiento con base en las experiencias que se tienen ante la diversidad de socios estratégicos. Lo que se busca es perfeccionar la oferta financiera de segundo piso para mejorar principalmente las condiciones de plazo y tasa para las IMF. Además, por la experiencia de ligar clientes de su cartera tradicional que operan en sectores agroindustriales con pequeños productores de sus nuevos socios estratégicos, esta cooperativa busca en un futuro servir como articulador de cadenas de valor y así desarrollar más las alianzas estratégicas y las economías rurales. Un ejemplo es la Asociación de Productores de Cacao de Pangoa con Machu Picchu Foods, una empresa comercializadora de alimentos que compra el cacao a precio justo, lo procesa y exporta.

El abanico de socios estratégicos -entre los cuales se incluyen tanto IMF como asociaciones, cooperativas y otras empresas- posibilita que ABACO se convierta en un articulador de cadenas de valor.

Invierte en tu Chacra

Micredit Perú, es una IMF que, gracias al apoyo de ABACO, creó un nuevo producto: Invierte en tu Chacra. Con este financiamiento ha instalado parcelas demostrativas a fin de incentivar la tecnificación de la producción en la zona, aumentando de esta forma la productividad de los agricultores.

Antes no teníamos los equipos necesarios para trabajar bien nuestras parcelas, nos demorábamos todo el día para regarlas, perdíamos demasiado tiempo, ahora con el préstamo que nos han dado hemos tecnificado nuestra parcela, ahorramos tiempo, dinero y, de hecho, nuestro producto sale de mejor calidad.

Delvis Matute, cliente de Micredit Perú.

ANEXOS

ANEXO 1. PERSONAS ENTREVISTADAS

Andrés Miyashir/Gerente de la División Corporativa e Institucional, ABACO.

Lourdes Denegri Mayaute/Jefe de Negocios de División Regional, ABACO.

Jorge Iglesias Santolalla/Funcionario de Negocios División Regional, ABACO.

David Venegas Ardela/Director Ejecutivo de EDAPROSPRO.

Luis Lozada Guidichi/Gerente de Empresa de Transporte Lambayeque Express, Chiclayo.

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