

PW-ABW-264

Informe de consultoría

Necesidades de capacitación en Agrocapital

Preparado por :
Tomás C. Miller

Preparado para :
Agricultural Cooperative Development International
50 F Street, NW, Suite 900
Washington, DC 20001
Phone: 202 638-4661
Fax: 202 626-8726

Fort Collins, 3 de abril de 1995

INDICE

I.	Resumen Ejecutivo	2
II.	La Misión de Agrocapital	5
	A-) Observaciones:	7
III.	Necesidades de capacitación detectadas por el personal	9
	A-) Trabajo en grupo y comunicación interpersonal	9
	B-) Atención al cliente y servicios de calidad	9
	C-) Toma de decisiones y resolución creativa de problemas	10
	- Agilización del crédito.	11
	- Análisis del riesgo.	11
	- Sistemas de información.	11
	- Servicios.	11
	D-) Factibilidad económica y evaluación de proyectos	12
	E-) Análisis económico de la intermediación financiera	12
IV.	Algunas sugerencias sobre capacitación en las áreas funcionales	13
	A-) Area de crédito	13
	a) Manejo de riesgo	14
	b) Programa de Microempresa	15
	B-) Area de operaciones	18
	a-) Movilización de Ahorros	19
	b-) Reducir costos de transacciones y orientación hacia el cliente ..	20
V.	Conclusiones	22
Anexo 1	Funcionarios de Agrocapital entrevistados	24
Anexo 2	Términos de referencia	25
Anexo 3	Riesgo Cambiario, Orientación hacia el cliente, Viabilidad y MOVILIZACION DE AHORROS	26
Anexo 4	Perfil del puesto : Oficial de Crédito	28

I. Resumen Ejecutivo

Este informe resume las observaciones y la información obtenidas en Bolivia durante mi estadía del 21 de marzo al 2 de abril de 1995.

La información recopilada proviene de las reuniones con funcionarios de Agrocapital, así como de documentos internos de la institución. (En el Anexo I se presenta un listado de las personas entrevistadas y en el Anexo II los términos de referencia del estudio.

La calidad del personal de Agrocapital ofrece una gran oportunidad para alcanzar su misión de convertirse en una institución financiera, permanente y autosuficiente. El plan de capacitación propuesto en este documento busca crear un ambiente conducente al trabajo en grupo mediante el cual se amplíe la calidad y cantidad de los servicios financieros ofrecido por Agrocapital.

a-) Este plan de capacitación está diseñado alrededor de tres columnas:

1-) capacitación en recursos humanos

2-) capacitación en finanzas rurales

3-) capacitación cognoscitiva

En ese orden de prioridad.

b-) La capacitación en recursos humanos tiene el propósito de crear las condiciones necesarias para romper las barreras interdepartamentales,

mejorar el grado de comunicación interpersonal y grupal y favorecer un ambiente de trabajo en equipo. Asimismo se pretende que el personal llegue a conocer a Agrocapital como una unidad empresarial y no como una colección de proyectos.

Este tipo de capacitación debe diseñarse a través "workshops" tales como:

- Resolución creativa de problemas
- Comunicación interpersonal y formación de grupos de trabajo
- Procesos de cambio
- Negociación y resolución de conflictos

c-) La capacitación en finanzas rurales debe diseñarse alrededor de ~~cuatro~~ ^{CINCO} temas fundamentales:

- 1-) Fort~~ifica~~ ^{Alecer} la capacidad institucional de lidiar con el riesgo ~~crediticio~~ ^{crediticio}.
- 2-) Consolidar el esquema de trabajo dirigido al sector microempresarial y reconocer su importancia en términos de:
 -) promoción de desarrollo rural
 -) incidencia sobre la estructura de costos de Agrocapital.
- 3-) Diseñar y poner en marcha un esquema de movilización de ahorros rurales.

4-) Buscar formas de reducir los costos de transacciones y adoptar prácticas de orientación hacia el cliente.

↳) Mejorar la administración de cartera de préstamos normales (no microempresariales).

d-) La capacitación de contenidos cognoscitivos deberá incluir cursos en : análisis de estados financieros, evaluación y factibilidad de proyectos, actualización contable según se den cambios en el entorno, por ejemplo (plan de cuentas de la Superintendencia de Bancos, reformas al marco jurídico, etc), entrenamiento en técnicas bancarias y en menor grado manejo de hojas electrónicas y "software".

II. La Misión de Agrocapital

De acuerdo al plan operativo de 1995 la misión de Agrocapital es:

"Impulsar el desarrollo sostenible del sector rural con el establecimiento de una institución financiera especializada, permanente y autosuficiente."

Los objetivos propuestos para alcanzar esa misión establecen:

- *Atender la necesidades de los servicios financieros en las zonas rurales.*
- *Incentivar el desarrollo del sector.*
- *Lograr la sostenibilidad de la institución.*

Entre las metas propuestas para lograr estos objetivos se busca:

- Más que duplicar el saldo de la cartera agregada durante 1995. (En algunas agencias el crecimiento proyectado es muy elevado).
- Modificar la estructura de la cartera, dándole importancia a los sectores de agroindustria, comercio, servicios y expandiendo los préstamos al sector microempresarial.
- Mantener la morosidad "legal" en un nivel de 6%

Para el departamento de Crédito las metas anteriores implican enfatizar la colocación de crédito a través de:

- Aprobar préstamos de mayores montos.
- Financiar nuevos rubros y sectores económicos.
- Atender nuevos clientes.
- Ampliar nuevas líneas de financiamiento.
- Incorporar nuevas zonas geográficas.
- Diseñar nuevos productos y sistemas de financiamiento.

*N.B. =
Que significa esto para
el pequeño y mediano productor*

Para el departamento de Operaciones las metas de crecimiento significan:

- Solicitar recursos a las agencias de desarrollo (BID, Fundapro, USAID).
- Dar mantenimiento y actualizar los sistemas computarizados de información.
- Facilitar apoyo logístico y administrativo.
- Mantener información contable al día.
- Organizar la apertura de nuevas agencias.
- Iniciar trámites para captar ahorros.

A-) Observaciones:

- a-) Mi impresión general es que a pesar de lo ambicioso de las metas propuestas, el personal está comprometido con las metas de colocación. En cuanto a las metas de mora, se reconoció el interés por parte de los funcionarios de mantenerla bajo control, sin embargo, aún se pueden fortalecer más las medidas preventivas para evitar futuros problemas en esta área. El mensaje debe ser claro: el crédito ^{SIEMPRE implica} ~~es~~ riesgo!... pero es manejable y sostenible.
- b-) El personal de Agrocapital, sin excepción, está convencido de que para proveer servicios financieros rurales es requisito lograr la viabilidad institucional, tener capacidad de prestar, mantener un cartera sana y movilizar ahorros. Los objetivos y la filosofía están claros, sin embargo, queda bastante camino por recorrer y definir cómo lograr ese objetivo.
- c-) Varios funcionarios expresaron que el origen de Agrocapital como ejecutora y reconstructora de múltiples proyectos, no solamente ha complicado los procedimientos contables y la estructura de la empresa, sino que también en ocasiones se ha olvidado que la razón de ser de Agrocapital no son ni los proyectos que ejecuta ni las agencias que le dieron su origen, sino mas

bien el CLIENTE. En mucho, la capacitación debe ir dirigida a crear un sentimiento de unidad empresarial, a romper barreras interdepartamentales y a mejorar el conocimiento que todos tienen de toda la empresa.

- d-). En general creo que la calidad del personal de Agrocapital ofrece una gran oportunidad para alcanzar la misión propuesta en el plan operativo.

A nivel agregado la capacitación requerida por Agrocapital no es de conocimientos sino de resolución y de confianza. Se debe partir del supuesto de que con contribuciones individuales se puede lograr hacer un gran impacto positivo en el ambiente de trabajo.

No es únicamente con enseñanzas de técnicas específicas, ni exclusivamente con contenidos cognoscitivos, con que se logra un cambio de actitud. Para lograr un cambio de actitud y de valores en la organización se requiere del apoyo de los altos mandos, así el personal podrá reflexionar en grupo sobre sus tareas y en las formas de ejecutarlas eficientemente.

III. Necesidades de capacitación detectadas por el personal

A-) Trabajo en grupo y comunicación interpersonal

En las agencias de Yapacaní y Montero el personal muestra más inclinación por trabajar en grupo que en las oficinas centrales de Cochabamba. En las agencias, las diversas tareas son ejecutadas por distintas personas independientemente de lo estipulado por la organización formal.

En Cochabamba el grado de especialización de las labores y el apego a la estructura *JERÁRQUICA* no favorecen un ambiente propicio para el trabajo en grupo. Varios funcionarios de la oficina de Cochabamba manifestaron la necesidad de mejorar los mecanismos de comunicación interpersonal y grupal, como medio para mejorar el nivel de confianza y la capacidad de trabajo en equipo.

B-) Atención al cliente y servicios de calidad

La orientación hacia el cliente implica no solamente mejor trato sino que también el ofrecimiento de más y mejores servicios de calidad. La calidad del servicio depende de la eficiencia del sistema de entrega y cobro de fondos, de la rapidez

de los procedimientos, de la compatibilidad del plan de amortización con el flujo de caja del deudor y de que el plazo del préstamo corresponda con la naturaleza de la inversión que se va a llevar adelante.

Los funcionarios de Agrocapital son los mejores conocedores de los trámites y procedimientos internos así como de las necesidades del cliente. Cualquier intento por mejorar los servicios al cliente debe contar con el apoyo del personal de Agrocapital.

Entre más cercana la relación con el cliente mayor será la probabilidad de estimar correctamente la condición de sujeto de crédito, menor la probabilidad de pérdidas por cuentas malas y mayores las perspectivas de viabilidad a largo plazo. Si se desea permanencia en el mercado es imperativo mejorar las atenciones al cliente mediante servicios de calidad y productos atractivos.

C-) Toma de decisiones y resolución creativa de problemas

Muchos de los retos que enfrenta Agrocapital en el futuro requieren ^{ERIRAN} de soluciones generadas internamente, para ello es conveniente capacitar en metodologías para diagnosticar y resolver problemas identificados por el personal.

Entre las áreas con retos se mencionaron repetidamente:

- **Agilización del crédito.**
 - Recepción y atención al cliente.
 - Información sobre Agrocapital.
 - Agilizar trámites legales.
 - Agilizar la preparación de estados financieros (de posibles clientes) y
 - Estandarizar sistemas para analizar y revisar solicitudes de crédito.

- **Análisis del riesgo.**
 - Políticas de tasas de interés y riesgo.
 - Análisis de mora.
 - Estructura de la cartera de préstamos.

- **Sistemas de información.**
 - Mejor conocimiento en uso de hojas electrónicas.
 - Uso paralelo de los sistemas computarizados.

- **Servicios.**
 - Orientación ^{de servicio al} ~~hacia~~ cliente.
 - Calidad de servicios y noción de "supermercado" financiero.

Agrocapital requiere crear un ambiente de trabajo que favorezca el uso de técnicas de pensamiento creativo para promover la generación de ideas dentro de la empresa y la búsqueda de soluciones innovadoras. Las soluciones a los retos de Agrocapital deben surgir dentro la empresa.

D-) Factibilidad económica y evaluación de proyectos

A nivel gerencial se tiene la impresión de que hace falta mucha capacitación en el proceso de análisis y evaluación de posibles proyectos a financiar. Pareciera que el cuello de botella se encuentra en la etapa de recolección de datos y en la forma de presentar las recomendaciones a consideración del gerente de crédito y/o del comité de crédito. También se mencionó reiteradamente la necesidad de capacitación en el análisis de sensibilidad¹, así como en decisiones sobre endeudamiento y factibilidad económica.

E-) Análisis económico de la intermediación financiera

Conforme crezca el volumen de recursos canalizados por Agrocapital se complicará cada vez más el control de la evolución del comportamiento del margen de intermediación financiera. Las políticas de tasas de interés deben reflejar la estructura de costos de la organización, así como las condiciones del mercado financiero rural Boliviano, el control de esas

¹ En el anexo 4 se presenta el perfil del puesto de los oficiales de crédito.

variables tomará cada vez más tiempo. Estas funciones, así como las del manejo de disponibilidad de recursos, las políticas de tasas de interés pasivas y la eventual colocación de títulos valores requieren de un nuevo puesto dentro de la organización, *el de oficial de tesorería*

Es necesario conocer la evolución de los costos administrativos, los costos financieros, (cuando su costo explícito es cero debe tomarse como referencia el costo de oportunidad de esos recursos), la prima por riesgo de cuentas incobrables, la inflación y su incidencia sobre la tasa de interés activa.

IV. Algunas sugerencias sobre capacitación en las áreas funcionales de Agrocapital

A-) Area de crédito

El área funcional a cargo del gerente de crédito puede beneficiarse de capacitación orientada a: -) desarrollar la capacidad institucional de lidiar con el manejo de riesgo y, b-) a perfeccionar los servicios financieros dirigidos al sector microempresarial.

a) Manejo de riesgo

Las decisiones de crédito deben tomarse con miras a reducir el riesgo. Crédito es riesgo. El liderazgo que se transmite a las oficinas de crédito debe recalcar reiteradamente su preferencia por la calidad de la cartera, los incentivos a los oficiales de crédito también deben reflejar esa preferencia. El departamento de crédito no debe olvidar las relaciones existentes entre:

- riesgo y políticas de tasas de interés.
- la prima por riesgo de cuentas incobrables y su incidencia sobre las tasas de interés activas.
- el riesgo cambiario, definido como la diferencia entre la devaluación del Bs. con respecto al US \$ y el nivel inflacionario.(ver anexo 3)

En Agrocapiatal el control de mora se realiza principalmente mediante el seguimiento del índice de "mora legal" esta medida de morosidad consiste en la razón entre el monto de las operaciones atrasadas más las operaciones no vencidas, de las cuales alguna porción está vencida, sobre la cartera total. Este tipo de medición es muy útil porque indica, en alguna medida, la magnitud futura de los problemas actuales de morosidad sobre la cartera. Sin embargo, no hay que olvidar la desventaja de esta medición. En situaciones en las que se desembolsan préstamos más rápidamente de

como vencen las operaciones atrasadas, al no esperar pagos todavía sobre los nuevos préstamos se estaría subestimando el nivel de morosidad reportado. Estas situaciones suelen ocurrir cuanto se expande el tamaño de la cartera.

Las mediciones de mora tipo "flujo", aquellas que comparan el volumen de operaciones efectivamente recibidas contra el volumen de operaciones vencidas, pueden ofrecer una mejor medida para controlar la eficiencia de la gestión de cobro², además esas mediciones ofrecen un valioso instrumento de presupuestación del flujo de efectivo. El listado de "aviso de vencimiento" que reciben los oficiales con un mes de anticipación es una excelente herramienta para controlar la mora.

b) Programa de Microempresa

A pesar de la corta experiencia que tiene Agrocapital con el programa de crédito dirigido a los microempresarios su éxito en (Montero y en Yapacaní) en términos de cobertura, consistencia de las políticas crediticias y el ágil

² Para mayor detalle véase, Von Pischke J.D., et al. (1988) "Measurement of Loan Repayment Performance", Washington, D.C.: Agricultural and Rural Development Institute, The World Bank.

servicio brindado, son presagio de un gran futuro.

Es muy importante conocer otros programas y experiencias de otras instituciones en el manejo de estos sistemas innovadores de promoción de mercados rurales. Uno de los factores críticos del éxito de los programas de servicios financieros a los microempresarios es el entusiasmo que inspiren los jefes del programa a los oficiales de crédito y a la clientela. Si no se tiene pleno convencimiento de que la contribución del programa es valiosa para Agrocapital y para el sector rural, el programa no pasará de ser un proyecto marginal.

El atractivo del programa de microcréditos de Agrocapital es su sencillez. La descentralización del sistema de información a las agencias de Montero y Yapacaní tienen un doble efecto, por un lado existe la posibilidad de agilizar el proceso de entrega de crédito y de simplificar los procedimientos administrativos, por otro lado el manejo de los sistemas puede descuidar el contacto con el cliente.

Antes de expandir las colocaciones de micropréstamos aceleradamente es conveniente consolidar los sistemas actuales. (Nota: los oficiales de

micropréstamos indicaron tener capacidad para doblar su volumen de operaciones, a pesar de haber manifestado una excesiva carga de trabajo.) Sería muy lamentable que la expansión de la cartera ocurra a costas de la calidad de la misma.

Es importante evaluar el riesgo y las opciones de diversificación al expandir el programa de crédito al microempresario. Durante mi visita a Yapacaní y a Montero tuve la oportunidad de visitar los mercados locales "Primero de Abril" y "Germán Moreno" en donde operan muchos de los clientes atendidos por Agrocapital. A primera vista el grupo de deudores parece ser bastante homogéneo, razón por la cual pareciera conveniente diversificar por zonas geográficas en lugar de ampliar las colocaciones en los puntos actuales.

En relación con el tema de microempresa, se requiere capacitación y entrenamiento para:

Conocer e intercambiar experiencias a nivel nacional e internacional sobre esquemas orientados hacia ^{PROVEER} ~~los~~ servicios financieros ^a ~~de~~

microempresas.

Consolidar y documentar los procedimientos y esquemas de trabajo del proyecto de micropréstamos desarrollados por Agrocapital hasta la fecha.

Definir un plan de expansión para ampliar los servicios financieros dirigidos al sector informal, considerando el impacto de riesgo sobre la cartera, y el efecto marginal sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias.

B-) Area de operaciones

El área funcional a cargo del gerente de operaciones puede beneficiarse de capacitación orientada a:



a-) Movilización de Ahorros ³

Además de la administración de los recursos humanos y financieros, el área de operaciones se ocupa de atraer recursos financieros a la institución. Entre los planes futuros de Agrocapital se incluyen, el inicio de trámites ante la Superintendencia de Bancos para la autorización de captación de ahorros, y el experimento de movilizar ahorros con un proyecto piloto.

Captar ahorros es fundamental desde el punto de vista financiero y de mercadeo. Desde la perspectiva financiera la movilización de ahorros reduce la dependencia de agentes donantes, disminuye el riesgo de mora por efecto del riesgo cambiario y sobre todo obliga a Agrocapital a estrechar su relación con el cliente.

Una institución financiera que no ofrezca facilidades de depósitos es una institución incompleta. Entre mayor sea el flujo de depósitos captados por Agrocapital mayor será el grado de autonomía para establecer sus propias políticas de crédito y ahorro.

En relación a este punto la capacitación deberá orientarse a:

³ Ver anexo 3 sobre riesgo cambiario y movilización de ahorros.

- Proponer y diseñar esquemas de trabajo y ~~procedimientos~~ contables y administrativos para ^{el MANEJO} ~~la captación~~ de ahorros ^{CAPTADOS.}
- Estimar la demanda por ahorros, los montos necesarios y los factores del éxito para justificar un proyecto piloto de movilización de ahorros.

En mi opinión hay que darle prioridad a los esfuerzos por movilizar depósitos.

b-) Reducir costos de transacciones y orientación hacia el cliente

El personal de operaciones puede movilizar a sus funcionarios con el afán de buscar maneras prácticas de mejorar los servicios al ^{y el trato del} cliente, buscando formas para agilizar los trámites de desembolso y de cobranzas.

Es necesario tener un buen "alcance" y retroalimentar a la institución de acuerdo a las necesidades y demanda por servicios financieros del cliente. La prestación de esos servicios de manera satisfactoria en cuanto a calidad y oportunidad son condiciones necesarias para lograr el objetivo de viabilidad enunciado en la misión de Agrocapital.

En relación a este punto, la capacitación debe dirigirse a:

-) Conocer e intercambiar experiencias con instituciones a nivel nacional e internacional, que practiquen formas efectivas de orientación hacia el cliente.
-) Capacitar en conceptos básicos de mercadeo.
-) Identificar los elementos que caracterizan a las empresas orientadas hacia el cliente, así como reconocer aquellos factores que el cliente valora.
-) Diseñar prácticas y procedimientos que funcionen en el trato con los clientes de Agrocapital.

V. Conclusiones

En materia de finanzas rurales Agrocapital debe fortalecer su capacidad institucional alrededor de cuatro módulos:

- capacidad de lidiar con el riesgo.

La capacidad institucional de tomar decisiones relativas al riesgo pueden ser relegadas a un segundo plano cuando el interés principal es colocar crédito. Muchas veces las prácticas adoptadas para alcanzar las metas de colocación van en detrimento del análisis riguroso del riesgo. Cuando la cartera de préstamos está en expansión, como ocurre actualmente en Agrocapital, la posibilidad de subestimar el riesgo por pérdidas de incobrables incrementa.

- programa de microempresa.

El programa de microcréditos ofrece una buena alternativa para diversificar la cartera y justificar una mayor cobertura, en términos de clientes y zonas atendidas por Agrocapital. Con base en esos criterios conviene "reevaluar" la creencia de que para Agrocapital el programa de microcréditos es muy caro.

La decisión de expandir el programa de microcréditos debe analizarse financieramente en términos del impacto marginal sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias de Agrocapital. Con la infraestructura actual de Agrocapital (agencias, vehículos, sistemas de información, hardware y software) el costo marginal de expandir el programa de microempresa no resulta tan oneroso.

- costos de transacción y orientación hacia el cliente.

En la medida en que Agrocapital dependa menos de las agencias internacionales de desarrollo y más de los agricultores Bolivianos deben mejorarse los servicios al cliente. Si se desea tener un mayor contacto con el cliente hay que rediseñar procedimientos en los sistemas de entrega y cobro de recursos.

- movilización de ahorros.

Movilizar ahorros es prioritario para Agrocapital. Mientras no se capten depósitos Agrocapital sera una institución financiera incompleta.

La movilización de ahorros representa la vía por la cual se pueden alcanzar mayores grados de autonomía e independencia de agencias externas.

Antes de iniciar los planes de capacitación en estos cuatro frentes es conveniente crear condiciones que favorezcan el trabajo en equipo. Para ello la gerencia, preferiblemente con el apoyo de un facilitador, debe sensibilizar sobre la necesidad de visualizar a la institución como una unidad y no como una colección de proyectos. La capacitación en recursos humanos puede iniciarse con "talleres" de trabajo en las siguientes áreas:

- resolución creativa de problemas
- comunicación interpersonal
- procesos de cambio
- negociación y resolución de conflictos

Anexo 1

Funcionarios de Agrocapital entrevistados:

Andía Antezana Mario	Asistente de Gerencia de Crédito
Añez Vaca Freddy	Asistente Administrativo
Aramayo Valda Raúl	Asistente de Contabilidad
Ardaya Gathie Jorge	Oficial de Crédito *
Bunker Ross Arvin	Gerente General
Claure Villarroel Juan Carlos	Oficial de Crédito
Chávez Cuellar Daniel	Asistente Administrativo
Eterovic Nigoevic Nicolás	Oficial de Inversiones
Franco Viruéz Matías	Oficial de Crédito *
Gonzáles Ustáriz Grover	Oficial de Crédito
Lijerón de Spada Ma. Carmen	Secretaria
Mendizábal Ocampo Ramiro	Asesor Legal
Montero Cossío Alberto	Gerente de Operaciones
Neri Urquidi Jorge	Oficial de Crédito
Noda Miranda Carmen	Asistente de Gerencia General
Padilla Aranibar Joaquín	Asistente de Cartera
Pérez Vidal Hugo	Asistente Administrativo
Rodríguez Orellana Héctor	Mensajería
Rojas Fernández Ricardo	Oficial de Crédito
Salcedo Jiménez Guillermo	Gerente de Créditos
Sarmiento Jaldín Rodolfo	Jefe de Contabilidad
Tarifa Padilla Severino	Auxiliar de Oficina
Terán Villarroel Mauricio	Oficial de Crédito
Tórrez Bravo Carlos	Director Administrativo
Ulloa Ascarrúnz Marianela	Encargada de Cómputo

* Especialistas en créditos a microempresas

Anexo 2

Términos de referencia

- a-) Examinar los objetivos, la misión y el plan operativo de Agrocapital y así determinar en cuáles áreas se requiere preparar al personal.
- b-) Revisar las necesidades de entrenamiento y capacitación según indicación de la gerencia y de los empleados clave.
- c-) Establecer qué nivel de destrezas se requieren para cada puesto dentro de la organización de Agrocapital.
- d-) Determinar las destrezas y los conocimientos actuales de los empleados e identificar los requisitos de capacitación para los próximos 3 años.
- e-) Recomendar y sugerir fuentes de capacitación.
- f-) Preparar un plan de entrenamiento sugiriendo tipos de capacitación, objetivos de la capacitación y los resultados esperados.

Anexo 3

Riesgo Cambiario, Orientación hacia el cliente, Viabilidad y MOVILIZACION DE AHORROS

Para los préstamos a los sectores agroindustriales, comerciales y agropecuarios, Agrocapital ha transferido acertadamente el riesgo cambiario a los deudores, a través de un contrato indizado al tipo de cambio oficial (préstamos con mantenimiento de valor). En épocas de estabilidad económica este mecanismo resulta apropiado, sin embargo cuando las condiciones económicas son tales que la brecha entre el nivel de devaluación y el de inflación se amplía, únicamente aquellos deudores con actividades de exportación pueden hacer frente a sus deudas.

En épocas de inestabilidad económica la práctica de transferir el riesgo cambiario al deudor puede ser riesgosa por varias razones:

- el costo financiero se convierte prohibitivo, con el consecuente aumento en los niveles de morosidad.
- se puede dar una selección adversa de clientes, es decir únicamente clientes muy riesgosos estarían dispuestos a firmar contratos indizados.

Con el fin de aminorar las posibles consecuencia originadas por el riesgo cambiario es fundamental ampliar las fuentes de financiamiento locales⁴. Movilizar depósitos se torna prioritario.

Tanto el departamento de operaciones como el de crédito, deberían interesarse por el tema de la movilización de ahorros. Para el departamento de operaciones atraer recursos domésticos reduce la presión sobre la búsqueda y consecución de recursos blandos en agencias de desarrollo, además de que amplía los servicios y la orientación al cliente. Para el departamento de crédito, la movilización de depósitos es un mecanismo para reducir la posible mora por el riesgo cambiario y una forma de recabar más información sobre la capacidad de pago de sus deudores.

Para Agrocapital la movilización de ahorros representa la vía por la cuál se alcanzan mayores grados de autonomía y la independencia de agencias externas.

⁴ El tema del riesgo cambiario y su impacto sobre los programas de crédito ha sido tratado en: Claudio González Vega en Viabilidad Institucional: Condición de Exito de los Programas de Microempresa, Ohio State University, Occasional Paper No.1884, Abril 1992. Claudio Gonzalez Vega y Rodrigo A. Chaves "On the Viability of Microenterprise Credit Programs: Four Case Studies, "Columbus: Ohio State University, 1991.

Anexo 4

Perfil del puesto : Oficial de Crédito

Conocimientos requeridos:

- A-) Conocimientos de la tecnología aplicadas por los clientes. Para el caso de créditos agropecuarios se requieren conocimientos de las tecnologías agronómicas utilizadas. En la medida en que se amplíe la cartera agroindustrial o industrial se requerirán más conocimientos de ingeniería industrial.

Nota: El oficial de crédito no necesita ser un técnico/ingeniero especializado en las actividades que financia, pero si necesita tener acceso a un experto, especialmente a la hora de recopilar información y validar los parámetros e índices de producción.

- B-) Preparación de flujo de caja (presupuesto de caja). Para ello es necesario estar familiarizado con el concepto de ingresos y egresos en efectivo, el efecto de la depreciación sobre el flujo, el concepto de capital de trabajo y

con el ciclo de operaciones del negocio en cuestión.

- C-) Preparación de estados financieros pro-forma. En razón de que la mayoría de los clientes de Agrocapital utilizan métodos contables muy rudimentarios, los oficiales de crédito dedican gran parte de su tiempo a la reconstrucción de estados financieros pro-forma básicos.

Esta labor podría facilitarse elaborando presupuestos "tipo" (enterprise-budgets), los cuales servirían como guía de referencia, ajustándose a las medidas de cada cliente de acuerdo a la zona, tamaño de la finca, tecnología usada y nivel de precios (esperados y actuales).

En la medida en que se ahorre tiempo en el proceso de reconstrucción de estados financieros se podrá:

- Reducir los costos de transacción,
- Dedicar más tiempo al análisis financiero y la evaluación del riesgo.

D-) Análisis de sensibilidad. Varios oficiales de crédito manifestaron interés en ampliar sus conocimientos en relación al análisis de sensibilidad; a ellos va dirigida esta breve sinopsis.

Primero hay que identificar los elementos críticos de un proyecto, aquellos con mayor probabilidad de desviarse de lo esperado.

Segundo es conveniente estimar alguna indicación de la probabilidad de ocurrencia de ese desvío, y tercero hay que hacer ajustes de acuerdo a los desvíos esperados. Para aquellos préstamos agropecuarios y agroindustriales el análisis de sensibilidad implica ajustar los estados financieros pro-forma, especialmente el flujo caja, de manera que reflejen el impacto de aquellos elementos con mayor probabilidad de desviarse de lo esperado sobre la capacidad de pago del deudor. El analista podrá dar mejores recomendaciones anticipando posibles escenarios y su efecto sobre la liquidez y/o solvencia del deudor.