

# ¿Son rentables las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito?<sup>1</sup>

Felipe Portocarrero M. y Álvaro Tarazona

Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) atienden a una numerosa clientela de sectores de ingresos medios y bajos, de zonas urbanas y rurales en el país. Dado que ofrecen diversos tipos de productos, distribuidos a través de una amplia red de agencias, resulta relevante evaluar la rentabilidad de estos productos y agencias con el fin de identificar y analizar sus principales determinantes como herramienta básica para mejorar su gestión<sup>2</sup>.

El documento se presenta en cinco secciones, empezando por el análisis de la actual situación financiera de las CRAC; y una segunda sección en la que se describen los productos que las CRAC ofrecen. En la tercera y cuarta sección se presentan los resultados del costeo por productos y su rentabilidad por monedas, así como los resultados del costeo y rentabilidad por agencias, respectivamente. Finalmente, en la quinta sección, se presentan conclusiones y recomendaciones<sup>3</sup>.

## Las CRAC en el Perú

Las CRAC son entidades especializadas de microfinanzas establecidas, en 1993, como instituciones financieras no bancarias, reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), con un accionariado privado y limitadas exigencias de capital mínimo. Frente a la desaparición de la banca estatal de fomento, las CRAC se orientaron en un inicio a proveer servicios financieros a los segmentos de la población no



atendidos por la banca comercial, priorizando el sector rural. De igual manera que en el caso de las Edpymes y las CMAC, su aparición ocurre en un contexto de desarrollo de las microfinanzas en el Perú, generado por la estabilidad macroeconómica, el crecimiento del aparato productivo, la reforma financiera y la creación de un marco regulatorio favorable.

Las CRAC han sufrido varios cambios, que se pueden enmarcar en tres etapas:

- *Entre 1993 y 1996*, en que se establecen 18 CRAC con un significativo apoyo del Ministerio de Agricultura. Estas organizaciones, inicialmente, manejan una estructura patrimonial fragmentada con recursos de fondos subsidiados por el sector público. Sus colocaciones netas, concentradas en el sector agrícola, se ampliaron de 7,8 millones de dólares americanos a 39,7 millones de la misma moneda entre finales de 1993 y 1996, respectivamente. En esta misma época (finales de 1996), los adeudos representaban el 67,1% de sus pasivos y mostraban una mora de 13,6%.
- *Entre 1997 y 2000*, se presentó un deterioro en la calidad de su portafolio crediticio, que puso en peligro su viabilidad financiera, asunto que tiene como colofón la intervención y liquidación de siete CRAC por la SBS. Los cambios en los marcos legales posibilitan una mayor concentración de su estructura patrimonial y la aprobación de programas de refinanciación y transferencia de cartera.

1/ Resumen del documento titulado "Determinantes de la rentabilidad en las cajas rurales de ahorro y crédito", en Trivelli, Carolina y otros. *Mercado y gestión del microcrédito en el Perú*. Lima: CIES, pp. 295-367. Una versión completa del documento puede ser descargada en el link <http://www.consortio.org/CIES/html/pdfs/Rmcred10.pdf>

2/ Este análisis se realiza sobre la base de costeos de productos y agencias de varias CRAC, las cuales forman parte de las actividades de asistencia técnica desarrollados en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional de las CRAC, que se realiza con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin).

3/ En los anexos del documento, se puede encontrar tanto la metodología detallada para la elaboración del costeo, la información detallada de sus resultados, indicadores de las CRAC entre 1994 y 2003, como un examen de las razones que llevaron a la quiebra y, finalmente, la liquidación de siete de las veinte CRAC.

- Desde el año 2001, la situación de las CRAC registra avances, se diversifica el portafolio crediticio y se reducen las colocaciones agrícolas. Mejora la viabilidad financiera y empiezan a hacerse visibles diferencias entre las CRAC. En este período, se reduce el apoyo del sector público a estas organizaciones y la SBS las supervisa en forma más rigurosa.

La cartera de las CRAC crece desde el año 2001 (de 55,4 millones de dólares americanos en diciembre de 2000 a 72,3 millones de dólares americanos en febrero de 2003), la mora se reduce de 14,9% a 9,7% y la cartera en riesgo de 30,4% a 27,6%, como resultado de la diversificación de las colocaciones y de la aplicación del Rescate Financiero Agropecuario. Los depósitos crecen de 35,2 millones de dólares americanos a 71,9 millones de dólares americanos y, en febrero de 2003, representaron el 65,9% de los pasivos.

La actuación de las CRAC, casi siempre limitada a ámbitos departamentales, implica ventajas y desventajas. Por un lado, sus accionistas tienen un conocimiento más profundo de los mercados regionales en los que trabajan, lo cual genera una toma de decisiones más ágil. Por otro lado, esta misma característica genera riesgos, en la medida que se concentran en una región sin poder diversificarse, mantienen una significativa concentración en la agricultura y las predispone a riesgos derivados de los efectos recesivos en las economías locales.

## La actual situación financiera de las CRAC

A diciembre de 2002, el sistema de las CRAC estaba integrado por 12 cajas, con 54 agencias distribuidas en 16 de los 25 departamentos del país y empleaban a un total de 677 personas. Registraban un fondeo de 156.128 cuentas de ahorro y a plazo fijo, y canalizaban créditos a 57.074 prestatarios.

La mayor fuente de recursos intermediados por las CRAC proviene de los depósitos, que representan el

*«Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) atienden a una numerosa clientela de sectores de ingresos medios y bajos, de zonas urbanas y rurales en el país»*

*«La cartera de las CRAC crece desde el año 2001 (de 55,4 millones de dólares americanos en diciembre de 2000 a 72,3 millones de dólares americanos en febrero de 2003), la mora se reduce de 14,9% a 9,7% y la cartera en riesgo de 30,4% a 27,6%...»*

65,9% del pasivo, equivalente al 99% de las colocaciones netas. La alta dolarización de la cartera, la concentración en el sector agrícola, los problemas de gobernabilidad en algunas de las CRAC, así como el deterioro de su cartera a los largo de los años, son los factores que explican la falta de dinamismo en el crecimiento del patrimonio, que alcanza 16,8 millones de dólares americanos.

Aunque es necesario señalar que la situación de las CRAC presenta diferenciaciones individuales, en su conjunto, su situación competitiva es desventajosa frente a las CMAC y a otras entidades microfinancieras como las Edpymes y Mibanco. Las CRAC tienen altos niveles de cartera pesada, limitados ingresos financieros, menor captación de depósitos, mayores gastos administrativos y reducida utilidad, a diferencia de las otras entidades, que tienen un portafolio de mejor calidad, ingresos financieros más elevados y una mayor base patrimonial, lo que les permite tener una mejor rentabilidad. Asegurar la viabilidad financiera de las CRAC a mediano plazo implica, de manera indispensable, lograr mejoras sostenibles en su tecnología crediticia y rentabilidad.

## Los productos financieros que ofrecen

Las CRAC ofrecen diversos productos financieros, préstamos y depósitos de ahorro y a plazos, en dólares y en soles (véase el cuadro 1).

El ahorro se presenta en dos tipos de productos: las cuentas de ahorro de libre disponibilidad y las de plazo fijo. Las primeras aseguran alta liquidez y moderadas tasas de interés, mientras que las segundas comprometen a los clientes por un período determinado y ofrecen una mayor tasa de interés.

Los depósitos, que han tenido una tendencia creciente en los últimos años, son la principal fuente de fondeo para las CRAC. Esto se debe, principalmente, a

## Cuadro 1

Evolución de los pasivos de las CRAC  
(US\$ millones)

	Diciembre 1998	%	Diciembre 1999	%	Diciembre 2000	%	Diciembre 2001	%	Diciembre 2002	%
Depósitos <sup>1/</sup>	20,3	29	23,7	36	35,1	43	46,7	55	69,3	66
Ahorros	16,1	23	16,5	25	19,8	24	23,7	28	28,6	27
Plazo	4,3	6	7,2	11	15,3	19	22,3	26	34,9	33
Adeudados	41,7	61	35,1	53	34,4	42	36,1	42	33,6	32
Otros	6,9	10	7,4	11	11,6	14	2,3	3	2,7	3
<i>Total</i>	<i>69,0</i>	<i>100</i>	<i>66,2</i>	<i>100</i>	<i>81,1</i>	<i>100</i>	<i>85,1</i>	<i>100</i>	<i>105,6</i>	<i>100</i>

1/: Depósitos del público

Fuente: SBS

Elaboración propia

ciertas características que comparten con otras instituciones microfinancieras (IMF), como las CMAC, entre las que se encuentran la imagen de confianza proyectada al público, las atractivas tasas de interés que ofrecen estas IMF en comparación con las tasas de interés bancarias, el buen servicio al ahorrista y la reducción de los costos de transacción para este, así como la atractiva política de sorteos a los ahorristas. Sin embargo, es necesario realizar un análisis de riesgo de liquidez al que están expuestas estas instituciones. Los ahorros provienen tanto de pequeños ahorristas (mayores en número, pero con menores saldos); medianos depositantes en menor número (4,7% del total de depositantes), aunque con una mayor concentración de fondos (51,7% de los fondos captados); y los grandes ahorristas (0,4%), con el 18% del total de

fondos. El estudio de la segmentación de los depositantes es útil para mejorar la estrategia de *marketing* para estos clientes.

El éxito en el crecimiento de las captaciones de ahorros implica una mayor estabilidad para las CRAC y significa que estas organizaciones no solo apoyan la ampliación del sistema financiero al otorgar préstamos a sectores de menos recursos, sino también proveen de alternativas rentables y seguras a estos clientes.

Los productos crediticios: el portafolio de las CRAC está integrado por diferentes tipos de préstamos, entre ellos los créditos agropecuarios, los préstamos comerciales, los créditos hipotecarios, créditos personales y créditos PYME (véase el cuadro 2).

## Cuadro 2

Distribución promedio de productos de cuatro CRAC<sup>1/</sup>  
(Período abril – setiembre 2002)

	Nº	%	Miles US\$	%	Créd. Prom.
Agropecuario	1.276	20	4.157	41	3.258
Comercial	74	1	840	8	11.309
Consumo	3.338	53	2.186	22	655
Hipotecario	118	2	1.542	15	13.070
PYME	1.470	23	1.368	14	930
<i>Total</i>	<i>6.276</i>	<i>100</i>	<i>10.093</i>	<i>100</i>	<i>1.608</i>

1/: Solo se ha considerado cuatro CRAC, pues no se contaba con información desagregada sobre la cartera comercial no agrícola de las demás CRAC, ya que esta información no es publicada por la SBS. Las cuatro entidades representan aproximadamente el 50% de la cartera bruta del sistema, por lo que son representativas del total de las doce CRAC.

Fuente: 4 CRAC seleccionadas

Elaboración propia

### Cuadro 3

CRAC "El Nuevo Sol"

(Márgenes de rentabilidad anualizados, 2002<sup>1/</sup>, porcentaje de la cartera promedio)

	Total	Agropecuario	Comercial	Hipotecario	Personal	PYME
Cartera promedio	11.423.620	5.076.872	1.764.393	1.139.097	2.311.169	1.132.089
Ingresos financieros	31,95%	25,53%	27,09%	23,64%	47,42%	45,09%
Costos financieros	7,61%	6,75%	6,77%	7,37%	9,92%	8,28%
Costos de riesgo	5,23%	7,71%	5,89%	0,43%	1,95%	4,57%
Costos operativos	16,18%	16,78%	16,38%	11,39%	14,31%	21,83%
Utilidad neta	2,94%	-5,71%	-1,95%	4,45%	21,24%	10,40%

1/: Los ingresos financieros incluyen los efectos del RFA.

Fuente: CRAC

Elaboración propia

Los primeros tienen una mayor presencia e implican una mayor exposición al riesgo, los créditos de consumo destacan luego de los créditos agrícolas, el crédito hipotecario, que solo es ofrecido por 4 de las 12 CRAC estudiadas, tiene el tercer lugar en importancia; mientras que los créditos PYME son recientes, pero tienen amplias posibilidades de expansión.

Las CRAC han logrado una mayor diversificación de su portafolio crediticio que genera ventajas – como reducir su dependencia de los préstamos agrícolas y, por ende, mejorar la calidad de su cartera y rentabilidad–, permite un mejor manejo de la liquidez y reduce los riesgos covariados del portafolio. A su vez, existen ciertas desventajas como, por ejemplo, el hecho de que dificulta la generación de economías de escala en los diferentes productos crediticios.

### **Costeo y rentabilidad por productos<sup>4/</sup>**

El costeo y rentabilidad de los productos y agencias es una herramienta importante, en la medida que permite tener una apreciación del desempeño del negocio, determinando la contribución de cada producto a la rentabilidad total, tomar decisiones sobre cómo recortar costos e incrementar ingresos, facilitar las decisiones sobre el crecimiento de calidad y diversificación óptima del portafolio, y planificar y decidir sobre la implementación de nuevos productos, definiendo sus tasas de una forma adecuada. Esto posibilita identificar áreas para la mejora de la gestión, con el consecuente aumento de la competitividad de las CRAC, frente a los objetivos de crecimiento de estas organizaciones a futuro.



El modesto margen de utilidad obtenido por las CRAC (2,94% de la cartera promedio, véase el cuadro 3) está determinado por: la marcada dolarización de la cartera de colocaciones, el elevado porcentaje de participación del sector agrícola que representa una cartera con alto riesgo para las CRAC, la marcada participación de productos que generan bajos ingresos (como los préstamos hipotecarios y comerciales), la política de tasas interés de las CRAC poco ajustadas a las realidades del mercado, ya que muchas veces cobran menos que sus competidores, así como el alto porcentaje de cartera pesada.

Los crédito agropecuarios son los menos rentables para las CRAC, especialmente, debido a que la gran

4/ Los resultados del ejercicio de costeo se han realizado sobre la base de indicadores de tres CRAC, durante el período abril-septiembre de 2002. Con el promedio ponderado de las cifras de estas tres entidades, se ha creado una entidad ficticia denominada CRAC El Nuevo Sol.

«...el producto hipotecario, [...] los créditos personales y los PYME [...] subsidian las pérdidas experimentadas por los préstamos agrícolas y comerciales, y logran generar una rentabilidad moderada para las cajas»

mayoría de estos se otorgan en moneda extranjera con bajas tasas de interés. Los bajos costos financieros de este producto se explican por el acceso a la línea FRASA de las CRAC. La cartera presenta altos costos de riesgo, los cuales sumados a los costos operativos sobrepasan los ingresos generados por este producto. Los productos rentables "subsidian" los malos resultados del producto agropecuario. El segundo producto que genera pérdidas es el crédito comercial.

Entre los tres productos que registran utilidades se encuentran: el producto hipotecario, que puede ser mejorado a futuro; los créditos personales y los PYME, que generan una alta rentabilidad para las CRAC. Estos productos subsidian las pérdidas experimentadas por los préstamos agrícolas y comerciales, y logran generar una rentabilidad moderada para las cajas.

El financiamiento en dólares genera bajos ingresos en relación con los altos costos operativos que las CRAC deben asumir, lo cual sumado a los costos de riesgo se traduce en pérdidas claras. Es necesario evaluar los niveles de rentabilidad de los productos en dólares con relación a las tasas de interés. El financiamiento en moneda nacional resulta más atractivo por las mayores tasas de interés cobradas, lo que representa una mayor rentabilidad.

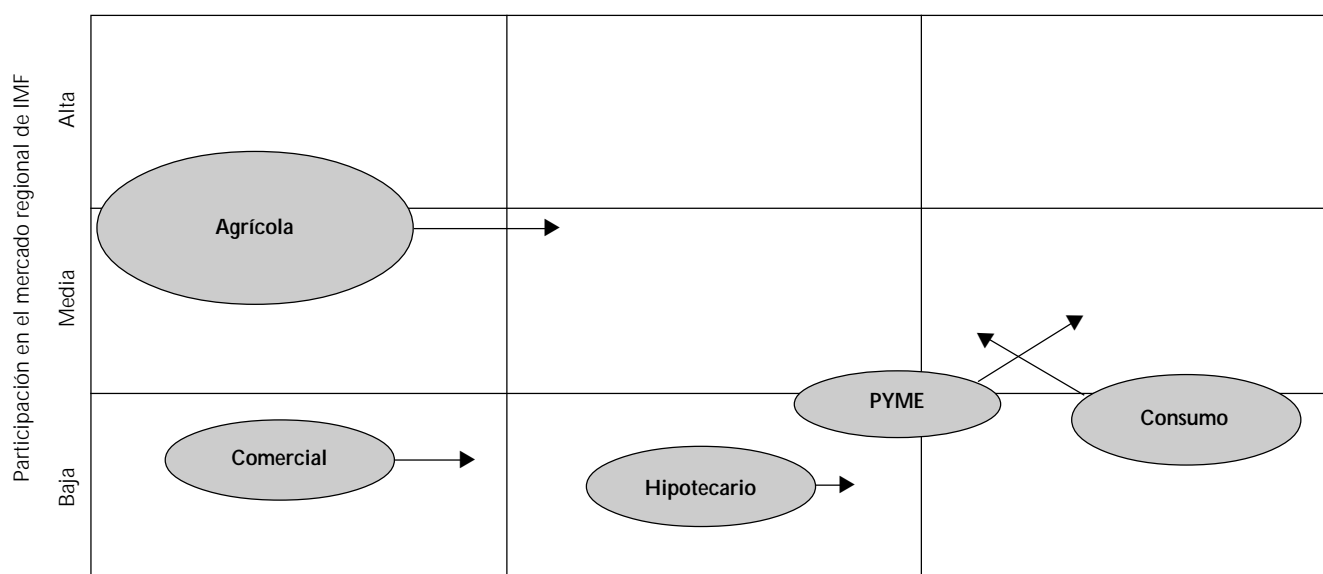
Desarrollar una planificación estratégica de las CRAC implica considerar la competencia y demanda de los productos, sumado al análisis de costeo y rentabilidad. La importancia de este análisis se hace más evidente conforme se acentúa la competencia y la orientación de la gestión hacia productos y servicios más elaborados, que deberán estar centrados en las preferencias y exigencias de sus clientes.

A continuación presentamos la matriz que muestra la participación de las CRAC en el mercado regional, en los distintos productos, *versus* la rentabilidad que se obtiene de cada uno de ellos (véase el gráfico 1). Lo óptimo sería tener todos los productos en el cuadrante superior derecho. Sin embargo, lo que se observa es que, actualmente, la mayoría de los productos tiene una participación relativamente baja en el mercado y una diversidad de rentabilidades.

Aunque el producto agrícola registra el mayor peso en el portafolio total de las CRAC, su rentabilidad

## Gráfico 1

Participación de las CRAC en el mercado regional de IMF



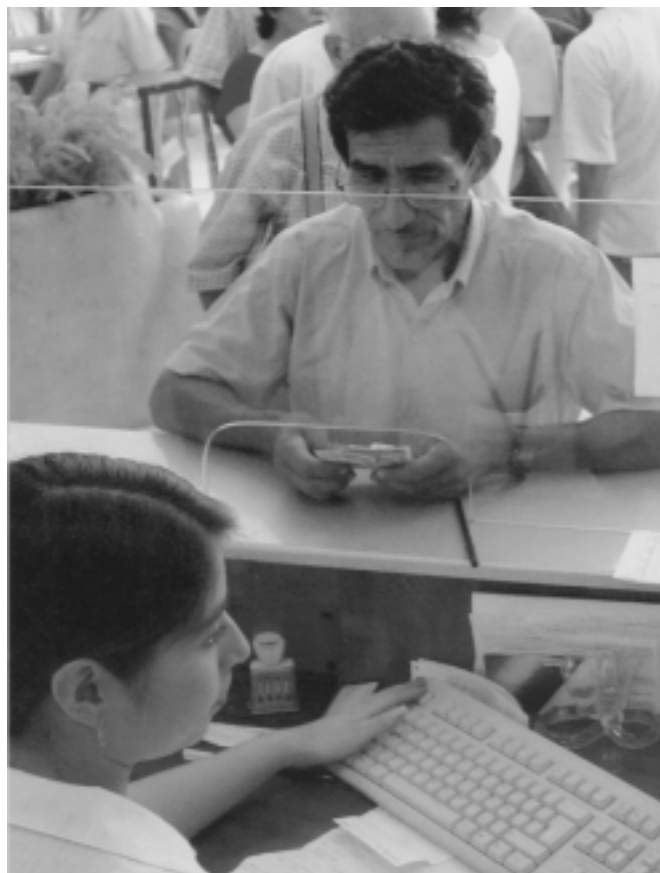
Elaboración propia

negativa ha impedido una ampliación del financiamiento formal del sector. Las posibilidades de mejora del producto implican adecuar las tasas respecto de sus costos, considerar la adaptación de las tecnologías crediticias aplicadas a las microempresas urbanas, lo que reduciría el alto riesgo crediticio. El segundo producto con rentabilidad negativa para las CRAC es el comercial, aquí las posibilidades de expansión de las CRAC son limitadas, ya que este sector es atendido principalmente por la banca comercial, que tiene mayores ventajas competitivas frente a las CRAC.

El producto hipotecario podría ser impulsado por las CRAC, fundamentalmente por las ventajas indirectas que genera, asignándole una participación minoritaria en su portafolio crediticio. Para optimizar el limitado portafolio de este producto, resulta prioritario atender de manera preferente a los clientes PYME, con programas de mejoramiento y construcción progresiva de la vivienda, de manera tal que se pueden otorgar préstamos de menores montos y plazos, y cobrar tasas más altas, generando mayores sinergias con el resto de operaciones pasivas y activas de la entidad. Las desventajas de este producto son sus márgenes financieros limitados, la probabilidad de que la banca comercial incursione con más fuerza en este producto en el futuro y que, en la medida que las CRAC crezcan e incrementen su apalancamiento, será necesario buscar la asignación más eficiente del patrimonio, priorizando a los productos más rentables.

Por su lado, si bien los créditos de consumo muestran buenos resultados, en este segmento se observará una fuerte competencia con las demás entidades en el futuro. En este sentido, el mayor desarrollo de los bancos, financieras y CMAC, será un impedimento para que las CRAC puedan competir frente a una guerra de precios o mediante el ofrecimiento de otros productos y facilidades financieras complementarias para las empresas, por lo que será difícil que puedan alcanzar un significativo crecimiento de su participación en este mercado en el mediano plazo.

Finalmente, los créditos a las PYME muestran resultados alentadores, a pesar de que las CRAC han incurrido recientemente en este segmento. La visión a futuro es incrementar la rentabilidad conforme se alcance un mayor tamaño de cartera, mediante una mayor productividad de los analistas y una concentración de los financiamientos en moneda nacional. Asimismo, ante la competencia establecida en el mercado, es de suma importancia que las CRAC ofrezcan este producto con un servicio de excelencia, enfocado en las necesidades de cada sector, y ofreciendo pro-



ductos y/o servicios complementarios a los productos clásicos ofrecidos por la competencia. De esta manera, se podrá alcanzar una rentabilidad alta con una participación media en el mercado.

### ***Costeo y rentabilidad por agencias***

El análisis de la rentabilidad por agencias permite examinar los determinantes de la rentabilidad total de la Caja, desagregándola por la contribución que cada agencia aporta a estas utilidades. Como resultado de este análisis se pueden establecer acciones para mejorar la gestión de las agencias, para decidir acerca de la racionalización de costos o, en casos de mayor gravedad, para encarar un eventual cierre de una agencia.

*«Los resultados de este análisis muestran que las agencias medianas son las que obtienen mayor rentabilidad, debido a sus bajos costos operativos y a los menores costos de riesgo respecto de las demás»*



Los resultados de este análisis muestran que las agencias medianas son las que obtienen mayor rentabilidad, debido a sus bajos costos operativos y a los menores costos de riesgo respecto de las demás. De esta forma, las agencias medianas logran significativas economías de escala en los costos operativos frente a las pequeñas, mientras que su ventaja frente a las oficinas principales es más limitada y podría radicar en la mayor racionalización de sus operaciones. Las agencias pequeñas son las segundas más rentables, a pesar de presentar altos costos operativos. Aunque las agencias más grandes poseen carteras promedio mayores que las demás, no generan las mayores ganancias. Esto se explica por los bajos ingresos financieros que registran, debido a la concentración de las carteras en dólares, la importante participación de créditos agrícolas en su portafolio que generan altos riesgos y a los altos costos operativos.

La gestión de las agencias puede ser mejorada adaptando la oferta de los productos de cada agencia a la demanda real y potencial, implementando un mejor sistema de información y estableciendo metas por agencia e incentivos para mejorar la gestión.

## ***Conclusiones y recomendaciones***

Los problemas enfrentados por las CRAC empezaron a ser superados en el año 2001, como resultado de la mayor diversificación de sus carteras, por lo que

sus indicadores de rentabilidad y de calidad de cartera han mejorado.

El análisis de costeo muestra que los dos productos que producen pérdidas son el crédito agropecuario y el comercial. Las pérdidas se relacionan con la alta dolarización y los altos perfiles de riesgo de estos productos. A mediano plazo, la necesidad de lograr sostenibilidad y la presión de la competencia implicarán una mayor atención de las CRAC respecto de la selección del mercado crediticio que atienden, privilegiando a los que representan mayor rentabilidad y menor riesgo. Ante la posibilidad de reducir la atención al sector agropecuario, es necesario examinar la implementación de una nueva tecnología crediticia para el medio rural, que permita elevar los ingresos financieros y reducir los costos del riesgo. Los créditos hipotecarios, personales y los PYME generan rentabilidades positivas, por lo que se espera que se amplíen en el mediano plazo.

Por otro lado, los créditos otorgados en dólares ocasionan pérdidas. En cambio, los productos financiados en moneda nacional muestran ser claramente rentables, como consecuencia de las mayores tasas de interés cobradas. Las CRAC registran así una alta sensibilidad en su rentabilidad frente al nivel de tasas de interés cobradas en cada producto.

La gestión merece especial atención en lo que respecta a la disminución de costos operativos, en algunos casos, en cuanto al control de la administración de las agencias, así como en la generación de incentivos y sistemas de información adecuados en el nivel gerencial. La creciente competencia que se genera en el sector de microfinanzas hace visible la necesidad de las CRAC de llevar a cabo un eficaz proceso de planeamiento estratégico y, sobre todo, exhibe la necesidad imperante de su fortalecimiento patrimonial, para reducir su exposición frente a la cartera en riesgo no provisionada, disminuir su vulnerabilidad financiera y permitir un dinámico crecimiento de sus colocaciones, sin elevar significativamente sus niveles de apalancamiento.