



## *Investigación y Análisis Financiero SRL*

### **Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC's) en el Perú: Crecimiento Desordenado, Crisis y Potencialidades de Mercado 1994- 2002 (\*)**

**Aurelio Reynaldo Susano Lucero**

**Lima – Perú**

**Noviembre de 2013**

(\*) El presente documento corresponde a la revisión y ampliación de la versión final del estudio "SITUACION ACTUAL Y POTENCIALIDADES DE LAS CAJAS RURALES DE AHORRO Y CREDITO EN EL PERU" elaborado para el CINSEYT en el año 2002.

# **Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC's) en el Perú: Crecimiento Desordenado, Crisis y Potencialidades de Mercado 1994- 2002**

## **Sumario**

### **Introducción**

#### **1. Financiamiento Rural a nivel Nacional**

- 1.1 El Financiamiento Rural: Antecedentes y Características
- 1.2 El Financiamiento Rural en el Sistema Financiero Nacional
- 1.3 Instituciones Financieras en el Financiamiento Rural
- 1.4 Instituciones Financieras Pertenecientes al Financiamiento Rural

#### **2. El Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito ( CRAC's )**

- 2.1 Microfinanzas y la financiación rural
- 2.2 Las CRAC's en el Sistema Financiero
- 2.3 Marco Legal de las Operaciones
- 2.4 La Localización de las CRAC's en el País
- 2.5 El Capital de las CRAC's y el RAC
- 2.6 El Mercado de las CRAC's
- 2.7 La Situación de la Cartera de las CRAC's
- 2.8 Compliance Regulatorio
- 2.9 La Situación Financiera de las CRAC's

#### **3. Crecimiento Desordenado y Crisis del Negocio de las CRAC's**

- 3.1. Panorama de la Evolución de las CRAC's 1995-2001
- 3.2. Cambios en el Entorno Nacional e Internacional
- 3.3. Cambios Institucionales: Marco Legal y Regulatorio
- 3.4. Cambios de Mercado
- 3.5. Expansión del Espacio Financiero
- 3.6. Zona de Turbulencias de Mercado
- 3.7. Fortalecimiento Institucional y Patrimonial
- 3.8. Participación de los Recursos Humanos
- 3.9. Capacidad de Dirección y Gestión
- 3.10. Papel de la Supervisión y del Control Externo

#### **4. Potencialidades de Mercado en el Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito ( Crac's ) en el Perú**

4.1 Auto-sostenibilidad y permanencia de mercado de las Crac's

4.2 Las Potencialidades del Negocio de las Crac's para la Auto-sostenibilidad y Permanencia

4.3 La identificación de Potencialidades de las Crac's

4.3.1. A Nivel Dirección y Organización

Sistemas de Dirección  
Los Costos Del Negocio  
El Control  
Recursos Humanos

4.3.2. A Nivel de Mercado

##### **Posicionamiento de Mercado**

- En el Financiamiento Rural
- En el Financiamiento Urbano

##### **El Desarrollo de Servicios**

- En el Financiamiento Rural
- En el Financiamiento Urbano

4.3.3 A Nivel de Riesgos

Operaciones  
Patrimonio  
Tarifarios

#### **5. La Operatividad en perspectiva en el Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito - Crac's**

5.1 Presentación del escenario de actuación

5.1.1 Macro Ambiente de la Financiación Urbano - Rural

5.1.2 Micro Ambiente de la Financiación Urbano - Rural

## 5.2 Las Crac's y su actuación futura urbano - rural

### 5.2.1 El Negocio de la Financiación Urbano - Rural

### 5.2.2 Administración de la Cartera Urbano - Rural

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

## **7. Bibliografía**

# **Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC's) en el Perú: Crecimiento Desordenado, Crisis y Potencialidades de Mercado 1994- 2002**

## **Sumario**

Este documento aborda desde el lado histórico, la cuestión del desempeño y crecimiento de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú en el periodo 1994 – 2002; durante el cual se sentaron las bases del desarrollo de estas valiosas instituciones para el financiamiento rural. Aquí se pone al descubierto las incertidumbres y facilidades que una economía de mercado otorga a entidades nuevas incursionando en los mercados financieros a nivel nacional; alejados de la centralización y concentración geográfica en las que operan las IF's de la capital de la república. Mediante un enfoque de cartera se analiza las condiciones del equilibrio empresarial que son causa de los ajustes y desajustes e incluso de la crisis de las IF's. Este enfoque también ayuda a comprender las potencialidades de mercado de las CRAC's – la cual está determinada por la metodología especialmente elaborada a tal fin, para su oportuno desenvolvimiento en la financiación rural.

## **Introducción**

El inicio de un nuevo gobierno constitucional en Perú en el 2001, ha revivido el interés de las autoridades y de los peruanos en general por la descentralización nacional. Ello se ha visto reforzado porque conjuntamente con el gobierno, los partidos políticos y la sociedad civil, después de un arduo trabajo por la búsqueda de consenso para la recuperación del país han arribado a un Acuerdo Nacional en julio de 2002, uno de cuyos puntos le confiere atención prioritaria a esta.

La descentralización nacional tiene diversos aspectos por atender y convoca a muchos sectores para definir vías de acción que faciliten su puesta en marcha en el país. Precisamente uno de ellos se relaciona con la descentralización productiva y el desenvolvimiento de mercado en los distintos poblados localizados en el área rural del país. Ampliar la base de la producción nacional compromete dinamizar a todas las unidades productivas fuera de los centros urbanos de producción y acopio tradicionales ya existentes.

La preocupación de los dirigentes políticos por la descentralización productiva, no significa que esta no exista en el país o que esté totalmente paralizada. Mas bien y para precisar, será menester indicar que los esfuerzos realizados en el pasado y hasta el presente, no han rendido los frutos esperados. La descentralización productiva está ocurriendo con gran lentitud y debilidad, lo que se deja sentir en

las poblaciones con las que se encuentra ligada; en ellas no repercute en mejoras de su nivel de bienestar y de calidad de vida.

La descentralización de la producción es, sin duda, el punto focal de los esfuerzos públicos y privados para poner en marcha la recuperación de los mercados internos. En efecto, una red productiva que se extienda e integre a todos los centros y unidades productivas, sea cual fuere su tamaño y por muy apartados que se encuentren; genera impulsos favorables al desarrollo económico y social de las localidades como del país. Esto se debería, por ejemplo, a la mejora de ingresos y riqueza de la población en las áreas rurales.

En un estudio publicado de la CEPAL- GTZ en el 2001, se indica que en América Latina la micro y pequeña empresa (MyPE's) es el segmento productivo que se encuentra descentralizada y tiene una presencia importante en las áreas rurales. Lo que sucede muy poco con la mediana y casi nada con la gran empresa. Esta apreciación contrastada con la realidad peruana se corrobora fehacientemente y más aún, por la experiencia vivida y con excepción de la minería; la mediana y gran empresa tienen serias dificultades para impulsar la descentralización.

Entre los muchos mecanismos disponibles para afianzar e impulsar la descentralización de la producción nacional involucrando a las áreas rurales, destacan el facilitar los flujos monetarios de los pagos, así como el financiamiento que se requieren allí. En una economía de mercado, lo que posibilita el aumento y la diversificación de la producción es la facilidad para transar los bienes y servicios (comprar y vender); lo que se logra con la presencia del dinero y de las instituciones que lo proveen a los agentes de la sociedad.

La existencia actual de la actividad financiera en los medios rurales del país tendría un gran impacto para estimular el crecimiento de la producción de bienes y servicios; y a la vez, atraer en estos lugares, la inversión destinada a crear unidades productivas o ampliar las que están en operación. Dicha actividad financiera rural comprende la participación del sistema financiero nacional, el cual involucra procesos complejos de operación y de participación de instituciones dedicadas al negocio financiero; las mismas que son supervisadas y reguladas por las autoridades correspondientes.

Las instituciones del Sistema Financiero Nacional que ofrecen sus servicios en los sectores rurales, son las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito ( CRAC's ); las mismas que iniciaron sus operaciones en 1993 y en el 2002 habían 12 en operación. Estas IF's estuvieron actuando en las áreas del territorio nacional en las cuales, los espacios económicos y financieros corresponden a la descentralización a la que se refiere este estudio.

El que hayan negocios financieros en el área rural transmite positivas señales de mercado a empresarios e inversionistas, quienes se encuentren deseosos de acometer emprendimientos en dichos lugares. La presencia de una institución financiera es ejemplo a otros negocios y actividades de los éxitos que se pueden alcanzar allí. Si bien en el medio rural hay un sin número de desafíos, no es menos cierto que se encuentran también oportunidades para ser bien aprovechadas y obtener apreciables beneficios individuales y colectivos.

De acuerdo a lo expuesto, analizar detenidamente el desenvolvimiento de las CRAC's a nivel nacional, resulta particularmente relevante para conocer de primera fuente cómo están funcionando en los mercados locales a los que concurren; apoyando de esta manera, la descentralización productiva vigente. A consecuencia de este análisis, podrá percibirse las potencialidades de las Cajas para acometer tareas de mayor compromiso con el impulso de las economías locales y por ende con la profundización de la descentralización del país.

No obstante el funcionamiento de algunas CRAC's en las áreas rurales, en el Perú actual existe una amplia desigualdad en la oferta y atención de servicios financieros a las personas naturales y jurídicas; cuando se compara la capital de la república con el resto de las localidades del país. En estas últimas, existe todavía una notoria carencia y falta de servicios de las instituciones financieras hacia las personas y negocios que se encuentran allí establecidas. Esta situación conspira contra el buen funcionamiento del mercado y el bienestar de la población.

Descentralización y financiación rural, tienen mucho en común y comparten en el inmediato futuro un mismo camino por recorrer. En efecto, a inicios del 2003 en nuestro país empiezan sus actividades los recientes gobiernos regionales elegidos. Ellos tienen la tarea de poner en marcha la descentralización, donde hay reservada una participación protagónica; para las IF's ( CRAC's ) orientadas a la financiación rural.

En las regiones, el sector privado de los negocios locales y de la población; por ahora tienen fuertes expectativas de bienestar, tan sólo de saber que la descentralización está en marcha a partir del 2003. Esta será para ellos, un mecanismo de servicios públicos que trasladará a la localidad; algo de lo mucho que se retenía en la capital de la república. Hay pues, razones para sostener que surgirá una dinámica local.

Las buenas expectativas - al momento de su realización en el 2002 - sin duda tropezarán con la falta de servicios financieros en las localidades. Esto quizá no ocurrirá en todas, porque algunas de ellas cuentan ya con los servicios financieros; pero en la gran mayoría de localidades no hay presencia de ningún tipo de institución financiera. Por tanto no se facilita la movilización de los recursos locales, ni atrae los recursos de fuera de la localidad; que se encuentren ociosos sin ninguna asignación específica.

El estudio - desde una perspectiva histórica - expone a las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC's) en el Perú, primero bajo un Crecimiento Desordenado y de Crisis, sus Potencialidades de Mercado en el periodo 1994- 2002; a fin de contribuir a la ampliación de estos negocios y sus operaciones, para atender las justificadas demandas de servicios financieros de las localidades al interior del país, afianzando con ello, los avances que la descentralización pudiera lograr.

# **1. Financiamiento Rural a nivel nacional**

1.1 El Financiamiento Rural: Antecedentes y Características

1.2 El Financiamiento Rural en el Sistema Financiero Nacional

1.3 Instituciones Financieras en el Financiamiento Rural

1.4 Instituciones Financieras Pertencientes al Financiamiento Rural

## 1. Financiamiento Rural a nivel nacional

El financiamiento rural, tal como se aplica en el país, de por sí denota que dicha actividad está condicionada a un lugar de destino. Es el hecho que ni en las regulaciones financieras, ni en la práctica operativa de este tipo de transacciones financieras se encuentra establecido el significado del vocablo rural para la acción del financiamiento. La precisión del término rural deviene en importante para precisar los alcances de este financiamiento y su impacto en quienes resulten beneficiarios de aquel.

Las imprecisiones del significado del financiamiento rural es un aspecto que será abordado con detalle más adelante en este estudio; específicamente, en relación a la práctica operativa, con los problemas y dificultades existentes en conseguir una apropiada delimitación del mercado, para lograr una máxima penetración en ellos. Con el propósito de evitar mayores confusiones con el significado de financiamiento rural, aquí se pretende dar un paso adelante y presentar una definición que ayude a superar la actual imprecisión; de esta manera esta delimitación ayudaría a dirigir y concentrar nuestra atención en lo rural.

Por la complejidad que conlleva la adecuada comprensión e interpretación del término rural, es menester efectuar algunas precisiones de éste antes de proceder a utilizarlo en las cuestiones financieras a desarrollarse en este estudio.

El término rural tiene un alcance nacional y por ello, no se refiere a ninguna localidad en particular. Su significado está relacionado a una generalidad espacial que abarca a todo el conjunto de actividades que recae en el ámbito rural

El ámbito o área rural es una categoría de identificación de actividades realizadas por los seres humanos con particular referencia a una localidad o espacio geoeconómico. En consecuencia, esta categoría de identificación puede responder a diversas fórmulas de precisión como por ejemplo: la población, las características geográficas de los espacios, la referencia particular al medio ambiente o la naturaleza, las definiciones de política y administrativas de las localidades y aún en razones por contra a lo urbano, tomando a éste como opuesto a lo rural

El área rural como categoría de identificación en el presente estudio, tiene su pivote en la población afincada a un lugar denominado genéricamente como rural. Esto es a consecuencia que el financiamiento es una actividad cuya atención es apoyar a las personas en realizar ciertas actividades vinculadas con la producción, inversión o consumo en las áreas rurales. Hay pues la necesidad de cuidar y mantener un vínculo estrecho entre territorio y población, como anfitriones o receptores del financiamiento.

Entonces, ¿Cómo definir el área rural sustentando el binomio población-territorio? Esto se consigue con el fundamento, a partir de las precisiones efectuadas por los demógrafos de la población peruana. En ellos se hace necesario distinguir la

localización de la población del país entre lo urbano y rural; por esta razón, lo rural según dichos profesionales, está referido a territorios poblados de 2000 o menos habitantes. Con este criterio, en la actualidad menos del 40 % de la población total de los peruanos vive en áreas rurales.

En una sobre - simplificación de los hechos, en muchos estudios referidos con las actividades que realiza la población de las áreas rurales se identifican aquellas sólo con las agrícolas o agropecuarias; si bien estas actividades involucran al grueso de la población, esto no significa que sean las únicas o que su realización sea de corte exclusivo allí. Los negocios son de diversa índole. Hay actividades agro-industrial, industrial, piscicultura, servicios, comercio, artesanías, turismo, etc.

Identificar áreas rurales con población realizando actividades con sentido empresarial, exige de mayores precisiones. En particular, desde el lado del ingreso y la riqueza, en este ámbito se encuentra la población que se auto-sostiene con la que está en situación de pobreza y pobreza extrema. El presente estudio al referirse a transacciones financieras rurales, involucra sólo a la población que está en capacidad de generar ingresos, con lo cual son clientes o posibles clientes de los negocios financieros rurales.

Esta delimitación del estudio no significa que el financiamiento rural esté excluido de los problemas de pobreza o pobreza extrema de las áreas o espacios en los que opera. Más bien, su impacto se dejará sentir en las líneas de frontera al generar accesibilidad a quienes se encuentran en el límite, no recibiendo financiamiento, pero están en capacidad de ser origen de ingresos sostenidos. Ellos al llegar a ser clientes de los negocios financieros, ensancharán las fronteras de operaciones del financiamiento rural.

Hasta aquí, hemos realizado una primera aproximación a lo que significa rural como ámbito de destino del financiamiento. En esta perspectiva también diríamos que nos hemos acercado a bosquejar un perfil del "*cliente rural*" beneficiario de dicho financiamiento. Por los argumentos que más adelante se exponen, tanto el financiamiento rural, como el cliente rural serán perfeccionados; con los cuales nuestro interés por conocer la situación actual de este financiamiento se verá fuertemente enriquecido.

## 1.1 El Financiamiento Rural: Antecedentes y Características

El financiamiento rural en el Perú tiene un pasado muy prolongado; especialmente, si este es visto como parte de la financiación a las actividades agrícolas y pecuarias. En esta perspectiva, la financiación rural se organizó e impulsó con la creación del Banco Agrario; institución Pública de fomento en los años 30 del siglo pasado. Por aquella época y según datos de la población, el país era eminentemente rural, la población urbana era definitivamente menor y la participación de la agricultura en la producción nacional estaba cercana al 30%.

Entre los años 30's y fines de los 60's, la financiación al sector agrícola y pecuario más que rural tenía como líder de mercado al Banco Agrario, al que le seguían la banca comercial y la banca regional de aquel entonces. La orientación del financiamiento era hacia productos de exportación o producción extensiva, principalmente de la costa. La financiación a la producción agro - pecuaria de alimentos y de pequeña escala de la costa, sierra y selva que caracteriza a la financiación rural fue modesta.

Desde los años 70's hasta fines de los 80's, periodo que se inicia con la reforma agraria a nivel nacional, la financiación al sector agro-pecuario y al rural sufrió un golpe decisivo; prácticamente quedó en pie sólo el proveniente del Banco Agrario. El resto del sistema financiero contrajo severamente su otorgamiento y desembolso de recursos. Fue un periodo en el cual el Banco Agrario destinó cerca del 80% de sus recursos a la gran agricultura y el resto fue para la mediana, pequeña y micro-productores a nivel nacional.

Este no fue un buen periodo para la sociedad rural y la vida en el campo. Algunos indicadores parecen así demostrarlo, la población del país en su conjunto alcanzó su mayor perfil urbano, en tanto que lo rural acentuó su descenso. La contribución de la producción agropecuaria a la producción nacional declinó severamente y de manera continua. Hacia fines del periodo, se empequeñeció este sector productivo hasta alcanzar sólo el 12 % del PBI. Los niveles de pobreza y pobreza extrema del área rural se agudizaron de manera alarmante, en la sierra y selva.

La liquidación del Banco Agrario hacia comienzos de los años 90's, así como el resurgimiento de la producción capitalista y comercial de la agricultura de exportación y de tipo extensivo en la costa y selva; propiciaron la vuelta de los bancos privados a otorgar financiamiento a este sector. Hecho que no ocurrió con la financiación rural, repercutiendo muy adversamente en los negocios y la población rural. Prácticamente este sector quedó abandonado y a la deriva por falta de recursos y de otros servicios financieros.

Según los críticos del desempeño del Banco Agrario, éste no fue una buena experiencia para el financiamiento rural. El banco actuó como financiador del sector agro-pecuario, sin tener una orientación clara y precisa para la financiación rural. Este hecho estuvo en evidencia porque menos del 15% de su cartera crediticia se dedicó a los pequeños productores de las zonas rurales, exclusivamente dedicados a lo agro-pecuario. Otros servicios bancarios o financieros a dichos lugares prácticamente no se ofrecieron.

Frente a esta dramática realidad de la población rural y sus actividades productivas, la administración Fujimori, ensayó diversas fórmulas para recuperar el financiamiento rural y sobre todo, crear mecanismos de apoyo a la reactivación de los mercados. La más notable y que merece toda la atención de este estudio fue la creación de las Cajas rurales de Ahorro y Crédito en Julio de 1992. El propósito fue la introducción de nuevas instituciones financieras directamente comprometidas con las actividades financieras en las áreas rurales.

Desde 1993 hasta la fecha que se redacta este estudio, la financiación rural ha ingresado por nuevas vías operativas. Los mercados de la financiación rural del país con el ingreso de las Cajas Rurales en operaciones ha sido sacudida por un remezón innovador. La presencia de estas nuevas entidades han sido parte del punto de inflexión que detuviera la aguda depresión de dichos mercados. Esa dinámica responde a la acción especializada de las instituciones empujadas a rehacer espacios financieros muy debilitados.

En el 2002, el financiamiento rural comprende la provisión de servicios financieros a las familias, los medianos, pequeños y micro productores, así como de otras entidades localizadas en el área rural del país. Dichos servicios se constituyen en un soporte valioso para la realización de las actividades cotidianas y permanentes de las localidades, generando los medios de deuda o cancelación de transacciones comerciales, financieras, crediticias, de inversiones y de otra índole que conlleva una economía monetaria y de libre mercado.

Tales servicios financieros incluyen los de captación, colocación y otros servicios relacionados con las transacciones monetarias que requieren los pobladores y agentes de la sociedad y los negocios. En este último caso por ejemplo, mecanismos para el pago de servicios públicos o la compra y venta de moneda extranjera.

## **1.2 El Financiamiento Rural En El Sistema Financiero Nacional**

El financiamiento rural en el Perú de acuerdo con los antecedentes reseñados aquí, en ningún momento, por lo menos de los últimos setenta años, ha estado aislado del sistema financiero nacional (SFN). Ello no significa que este mecanismo de atención financiera a las áreas rurales, sea el único o exclusivo;

existen otros mecanismos fuera del sistema, de los cuales se valen las familias y negocios para obtener los recursos financieros que requieren. No obstante esta realidad en adelante sólo estudiaremos la financiación proveniente del SFN.

Es importante percibir al SFN como la estructura institucional con las cuales se desenvuelve el mercado; específicamente, desde el lado de la oferta. Tal estructura está constituida por instituciones e instrumentos que son parte consustancial del quehacer financiero en el país. En su funcionamiento esta estructura se transforma en un conjunto de mercados por instrumentos, siendo participes en ellos, la oferta de todas las instituciones habilitadas para las correspondientes transacciones.

Las instituciones del SFN tienen funciones especializadas con las cuales se logra generar la red operativa que se observa en los mercados. En este sentido, las funciones crean una primera diferenciación entre instituciones a tomar en cuenta. Hay instituciones directrices del sistema, las que están constituidas por las entidades reguladoras o supervisoras, y aquellas otras que son operadoras y se conocen mejor como intermediarios financieros (IF's); los que pueden contar o no con instituciones auxiliares para el mejor desempeño de mercado.

En las instituciones operadoras o IF's es donde se localiza el financiamiento rural, cuando estas ofrecen y colocan sus servicios financieros a las familias y negocios de las áreas rurales. Esta atención dirigida, al igual que toda la oferta del sistema financiero, en el presente se realiza bajo condiciones de mercado; de allí que la financiación rural seguirá las turbulencias, ajustes y mutaciones tanto de su propio mercado, como de la influencia que reciba de otros mercados conformantes del SFN.

De esta sucinta presentación del SFN, claramente, se reconoce la importancia de éste para el funcionamiento eficiente del mercado. Esto es que fallas en el sistema se transmitirán directamente al mercado y con él a los clientes o mejor a los demandantes de los servicios financieros. Por fallas del SFN debemos entender dificultades, trabas, obstáculos, distorsiones y rigideces para atender sin discriminaciones a todos los segmentos del mercado. También, la distorsión de precios o tasas de interés en los servicios será otra de las fallas de mercado

En esta perspectiva, el financiamiento rural es un brazo institucional del SFN para llegar a segmentos espaciales del mercado financiero, por muy alejadas o recónditas donde se encuentren. Esta llegada debería efectuarse exenta de fallas de mercado para que los servicios allí ofrecidos generen a las familias y negocios rurales, accesibilidad de mercado, amplia cobertura de servicios y el máximo alcance de las actividades que requieran de tales servicios. Así, el mercado estaría realmente ofreciendo a satisfacción de los clientes los servicios allí.

Desde el lado de la oferta, estos tres puntos de eficiencia de mercado: accesibilidad, amplia cobertura y máximo alcance, se constituyen en baluartes para la existencia del financiamiento rural en nuestro país. Aspectos en los cuales el SFN viene prestando muy poca atención para el caso de pequeños y micro-productores. Por esta razón, cada uno de los tres puntos se tratará de manera separada, a fin de precisar - cuál es su real contribución de mercado para la reactivación productiva de estas zonas de producción y población.

La accesibilidad de mercado visto desde el lado de la oferta de las IF's es limpiar todas las vías de ingreso al mercado hacia los clientes o demandantes. Las IF's están comprometidas a facilitar a todos los solicitantes de servicios, de los medios que coadyuvan a concretar la atención requerida. Esto va más allá de proveer información, o la publicidad y difusión de los servicios; en realidad, hay que eliminar los obstáculos que lo impidan sean como regulaciones, restricciones o cualquier otra traba que sin generar riesgos anormales cierren el paso al cliente.

La amplia cobertura de mercado implica en que los IF's tienen que hacer esfuerzos propios por atender al mayor número de demandantes de mercado. Esto es hacer el máximo uso de su capacidad instalada a corto plazo y cubrir todo el mercado cuyo potencial indica su aprovechamiento. Los IF's tienen que ser suficientemente pro-activos y dinámicos para avanzar en la penetración del mercado, llegando así a amplios segmentos de la población rural para incorporarlos a los beneficios de los servicios financieros.

El máximo alcance de mercado de los IF's conlleva la diversificación apropiada de servicios a ofrecerse a la sociedad rural que satisfagan sus necesidades financieras. La financiación rural implica la oferta de diversos servicios ya que la atención es diferenciada por clientes; algunos servicios son para las familias y otros para los productores. Los IF's tienen entonces que disponer de una cartera de productos o servicios que respondan a las particularidades propias de las demandas de la áreas rurales.

Recapitulando, el financiamiento rural, en este estudio, es visto como parte integrante del sistema financiero nacional. Esto significa que las finanzas rurales no están al margen, ni excluidas de las actividades financieras contempladas por el marco legal y regulatorio a nivel país, en el cual las instituciones, los instrumentos y las transacciones se encuentran sujetas, así como a su respectivo control y supervisión. En pocas palabras, este es el financiamiento rural formal y toda actividad financiera por fuera de sus fronteras será informal.

### **1.3 Instituciones Financieras en el Financiamiento Rural**

La experiencia peruana con la financiación rural, tal como ha sido expuesta de manera sucinta señala la presencia de diversas IF's en estos mercados. Dependiendo de los periodos históricos, las IF's han sido bancos comerciales, bancos de fomento, bancos regionales, bancos múltiples e instituciones financieras no bancarias: Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales y las EDPYMES.

La realización del financiamiento rural por medio de las IF's es una modalidad de financiación indirecta o más conocida como de intermediación financiera; desde un plano conceptual, ésta reúne múltiples virtudes que sirven tanto para el desarrollo financiero en las áreas rurales y la puesta en marcha del financiamiento rural. Uno tiene que ver con los cambios y avances de mediano y largo plazo y el otro, con las condiciones de los mercados a corto plazo. Así, ambos aspectos se complementan y retro-alimentan.

La intermediación financiera especializada en el desarrollo financiero rural cambia la estructura financiera vigente, por otra que responda mejor a los requerimientos de ahorro e inversión en el crecimiento de las localidades en las que opera. Los negocios financieros lideran el mercado, respondiendo a los retos que acarrea la transformación productiva y social en el campo. En este caso, ayudaría también al efecto positivo de la globalización financiera; que cada día se hace más compleja, por las operaciones y la naturaleza cambiante de los mercados financieros.

A corto plazo la financiación indirecta rural contribuye al buen funcionamiento de los mercados por los medios que ésta dispone para lograr una amplia cobertura y alcance en productos que sirven a todos los segmentos de la población, se encuentren o no vinculados con la financiación de los negocios rurales. Más aún, las IF's en el proceso de captar y colocar fondos repercute favorablemente en el comportamiento económico de los agentes de la sociedad rural, al propiciar en ellos un mejor manejo y uso racional de los recursos disponibles

Según lo señalado líneas arriba, en la financiación rural del país vienen participando diversas IF's tales como bancos e instituciones financieras no bancarias. Desde el punto de vista de la propiedad éstas pueden ser de carácter público o privado. El interés de los bancos y de los no-bancos por el mercado de la financiación rural revela que este es un mercado apetecible para el desenvolvimiento de los negocios financieros; en los cuales se hace necesario actuar con una visión de futuro y de servicio a la sociedad rural.

Este comentario viene a cuenta de lo informado por los estudios de la descentralización del país, o estudios de los magros desempeños regionales. En dichos estudios se presentan indicadores financieros relacionando la capital de la república con las provincias del interior, donde también se encuentran localizadas

las áreas rurales. En estos indicadores se muestra que las provincias son proveedoras de fondos a la capital. Vale decir que el sistema financiero ha extraído ahorros de estos lugares, sin invertirlos allí y trasladarlos a la capital.

Más todavía, los referidos estudios revelan que esta fórmula operativa de las IF's viene ocurriendo desde siempre; lo cual evidentemente ha contribuido a la descapitalización de las provincias en favor de la capital. Se estima que el 80% de los ahorros del país son absorbidos por la capital. Esta situación tiene funestas consecuencias, en especial para las áreas rurales, que requieren de fondos para afianzar y expandir la producción local, generar negocios y sitios de trabajo, aumentar los ingresos y la riqueza local.

Hay diversos trabajos donde arrecian las críticas contra los bancos comerciales del pasado, hoy bancos múltiples. Se dice que estas instituciones incursionan en los mercados financieros provinciales, sólo con el afán de captar fondos y no de colocarlos. Más aún, se argumenta que es una fórmula muy barata de disponer de fondos permanentes; de allí que la ubicación de sus oficinas fuera de la capital, sólo estén orientadas a la captación. Las colocaciones sólo responden a negocios de alguna manera allegados a estas instituciones.

A pesar del descontento y la insatisfacción con el desempeño del pasado banco de fomento agrario, su liquidación puso al descubierto un secreto a voces que la banca privada tiene intereses muy focalizados para los agro-negocios y casi nada por la financiación rural. Ante esta realidad, el gobierno ha vuelto a echar mano de la banca de fomento. Hace poco fue creado el agro-banco para actuar como banco de primer y segundo piso en la financiación agro-pecuaria y rural. Se pretende así mantener distancias con el pasado banco, pero no de los clientes.

En las instituciones financieras no-bancarias, si bien el comportamiento mostrado difiere de los bancos, ello no quiere decir que haya sido satisfactorio. Entre estas instituciones han prevalecido resultados mixtos con la financiación rural. Por ejemplo, han ocurrido hechos similares a los bancos con las financieras; pero diferentes con las cooperativas y las cajas municipales. En estas últimas, su presencia en la financiación rural no ha respondido a las expectativas generadas por ellas; ya que si bien han actuado en provincias, se han concentrado preferentemente en el ámbito urbano

En las instituciones financieras no-bancarias merece destacar la presencia de la Corporación Financiera de Desarrollo S. A. (COFIDE), institución cuasi-pública, con operaciones de segundo piso en el sistema financiero nacional. Entre los diversos sectores a los que provee fondos, se encuentran la financiación rural. Este segmento, aún cuando no tiene participación significativa de la cartera de créditos de la corporación; visto del lado del destino, es un financiador importante para las cajas de ahorro, incluyendo las rurales

Sintetizando lo expuesto y con el propósito de ilustrar como estaría operando la financiación rural, se presenta el Gráfico N° 1.1, de acuerdo a lo que viene ocurriendo con la intermediación financiera comprendida por el SFN en el Perú. En el Gráfico se distingue bien la financiación de los mercados formales e informales. En los primeros, la intermediación opera en dos niveles uno de tipo básico y el otro de tipo avanzado. En el primero operan los IF's de primer piso; en tanto que en el segundo, se encuentran las IF's de segundo piso.

De acuerdo con el Gráfico N° 1.1, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito están localizadas, entre las instituciones financieras no bancarias y en la intermediación de primer piso, correspondiente al lado de la oferta en el mercado formal de la financiación rural. Esta ubicación revela que las Cajas Rurales en el mercado de la financiación rural no se encuentran solas y menos aislada del SFN. Esta sin duda, es parte de la estructura financiera del país y tiene los mecanismos y posibilidades de mercado para alcanzar allí un liderazgo.

#### **1.4 Instituciones Financieras Pertencientes al Financiamiento Rural**

La existencia de instituciones especializadas en la financiación rural es algo reciente en el Perú. Estas IF's son las Cajas Rurales, las cuales iniciaron operaciones en 1993 y de acuerdo con la ley de su creación, así como de sus correspondientes estatutos; son negocios financieros privados dedicados a la financiación rural, su ámbito operacional está en línea con la concepción del financiamiento rural que se sustenta en este estudio. La financiación rural antes de 1993 no involucró a ninguna IF pública, ni privada de corte especializado.

Contrariamente a lo sucedido en el Perú, en otros países hay una amplia experiencia con IF's especializadas en financiación rural y que forman parte de sus SFN's. En Guatemala, México, Venezuela y España se tienen IF's dedicadas expresamente a atender en sus demandas de servicios financieros a la sociedad rural. Muchas de ellas, al momento que el Perú comenzaba a vivir su propia experiencia, ya habían logrado posicionarse en el mercado, con un buen conocimiento, expertise y know-how de este tipo de negocio financiero.

De acuerdo con la información disponible, la existencia de estas IF's especializadas en aquellos países, ha sido respuesta a la búsqueda por encontrar vías expeditivas de atención; así como de acciones apropiadas al mercado particular de los demandantes rurales. Los IF's convencionales tienen un preferente sesgo por la financiación urbana, sin verse atraídos por una actuación intensiva en los mercados rurales. Este comportamiento de los IF's respondería a la falta de experiencia y de conocimientos para operar en tales mercados.

En consecuencia, el surgimiento y evolución de las IF's especializadas en la financiación rural en el exterior tuvieron como principal propósito llenar un vacío de mercado. Sin embargo, esta tarea no es simple y menos fácil, se tienen que enfrentar desafíos diversos desde la práctica creación de un mercado, hasta el factor cultural que caracteriza a los clientes rurales. Vencidos tales retos, el mercado que al comienzo es pequeño, luego se acrecienta y genera una demanda firme y sostenida por los servicios financieros de todo tipo.

De la experiencia internacional se puede señalar que no existe un modelo único de IF especializada en la financiación rural. En términos generales, podemos señalar que estas IF's pueden ser bancos ó instituciones financieras no-bancarias. Las razones de por qué unas y no otras; al parecer, son más de tipo político que técnico. La elección de un tipo de IF a especializarse en financiación rural proviene de los gobernantes y políticos, antes que sea resultado de un detenido análisis de la problemática de la financiación en el ámbito rural.

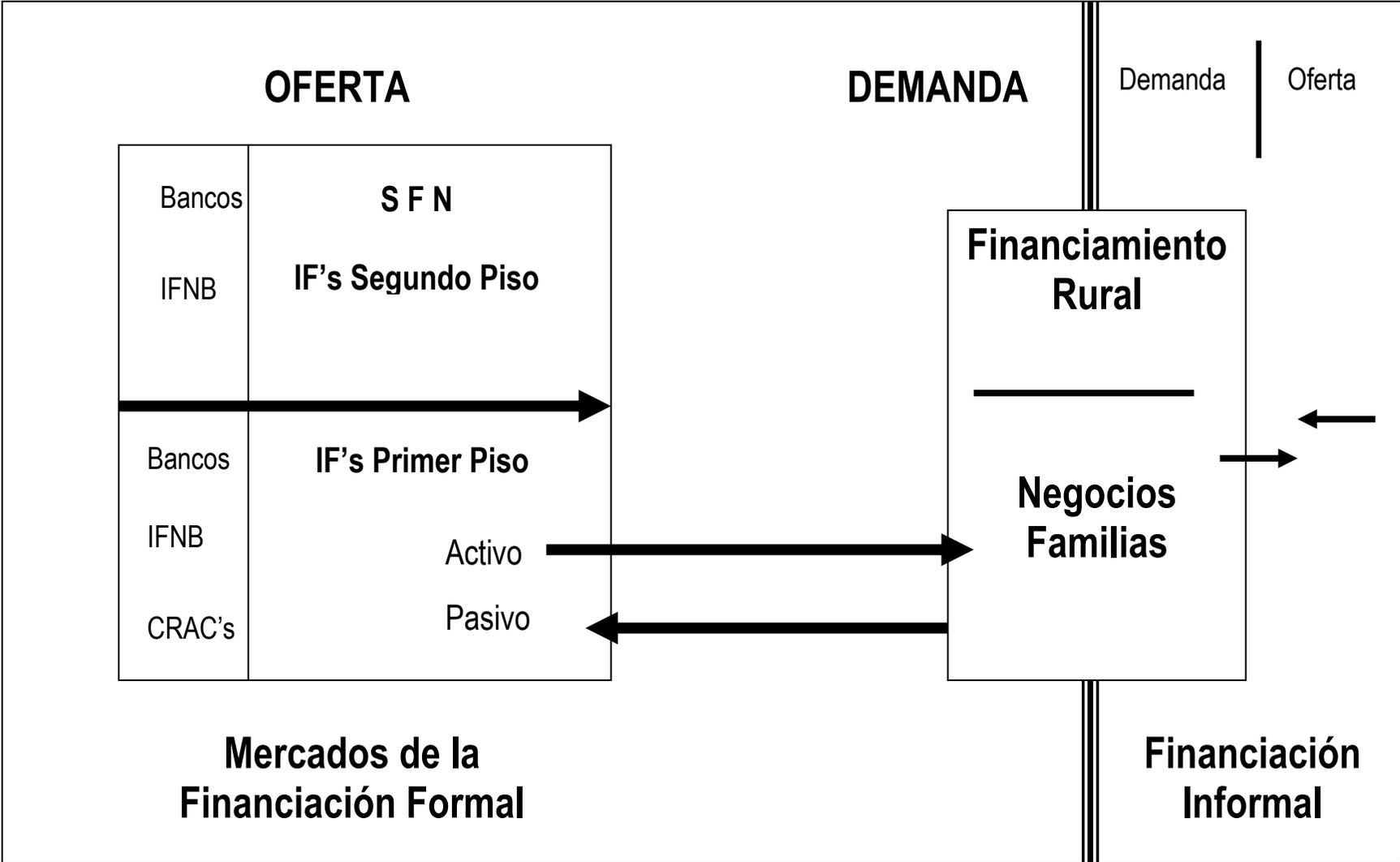
Un aspecto a rescatarse aquí de la experiencia internacional de las IF's especializadas, es la naturaleza de su operatividad frente al mercado. A partir de allí, se percibe el impulso que trae este tipo de IF's frente a otra de tipo convencional; muy sujeta a la colocación de sus productos estandarizados. En las IF's especializadas se han desarrollado de manera conjunta y diferenciada, los servicios en la atención a la sociedad rural. Se arranca distinguiendo en la oferta de productos destinados a las familias; de los que sirven a los negocios.

En el caso de productos y servicios para la familias, las IF's especializadas han desarrollado lo que se conoce convencionalmente como banca personal y banca hipotecaria. Ambos tipos de banca están convenientemente diseñados y aplicables a los requerimientos de las personas en el sector rural. Específicamente, en la banca hipotecaria, por ejemplo, los préstamos se conceden para la construcción o compra de la vivienda rural, bajo las condiciones propias de las hipotecas e ingresos de las familias de estos lugares.

En cuanto a los productos y servicios para los negocios, las IF's especializadas han desarrollado lo que se conoce convencionalmente como banca corporativa y banca para la micro y pequeña empresa (MyPE's). Ambos tipos de banca son aplicables a los negocios en el ámbito rural tanto para los que están marcha como a los que se inician en el mercado. La financiación aquí responde a las particulares condiciones de la generación de los flujos de efectivo según tamaño y estacionalidad del negocio, dando prioridad a la capacidad de pagos.

Gráfico N° 1.1

### La Financiación Rural en el Perú



A la luz de estas fórmulas de participación de mercado, se percibe con claridad la complejidad operativa de las IF's especializadas. El alcance y la cobertura de mercado resultan clave para que dichas entidades logren posicionarse y expandirse sin dificultad. En consecuencia, este amplio espectro de actividades que se realizan en el ámbito rural, me permiten señalar que existe allí un gran potencial para ser aprovechadas en el desarrollo del negocio financiero; lo cual implica sin duda una división del trabajo y especialización hacia lo rural.

De lo expuesto hasta el momento del financiamiento rural, ha quedado al descubierto su importancia y el rol que cumple para el desenvolvimiento local; tanto de las familias como de los negocios. En el plano operativo, este financiamiento tendría el mayor impulso por medio de las instituciones especializadas; las mismas que por su dedicación expresa al sector, les permiten desarrollar ventajas competitivas muy claras y precisas sobre sus competidores. Trasladándose por extensión, en favor de sus clientes.

Ahora sólo resta conocer como las Cajas Rurales en el Perú están llevando adelante su cometido de instituciones especializadas en la financiación rural. Desde esta perspectiva, es conveniente explorar lo que actualmente viene aconteciendo con su operatividad, en principio de corto plazo. Aspectos que serán abordados con detalle a continuación en este estudio.

## **2. El Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito-CRAC's**

2.1 Microfinanzas y la financiación rural

2.2 Las CRAC's en el Sistema Financiero

2.3 Marco Legal de las Operaciones

2.4 La Localización de las CRAC's en el País

2.5 El Capital de las CRAC's y el RAC

2.6 El Mercado de las CRAC's

2.7 La Situación de la Cartera de las CRAC's

2.8 Compliance Regulatorio

2.9 La Situación Financiera de las CRAC's

## **2. El Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito - CRAC's**

Desde el punto de vista de los negocios financieros, la financiación rural en gran parte es realizada por las instituciones financieras (IF's), donde destacan las CRAC's. Este negocio al igual que toda actividad empresarial se orienta, por un lado, a la obtención de un lucro de sus actos de mercado; y por otro, a la satisfacción del cliente al que atiende. En este sentido, se hace financiación rural porque este es un negocio que atrae inversionistas y profesionales de la gestión.

Entonces, la financiación rural por medio del mercado de la intermediación financiera se desenvolverá apropiadamente, en tanto las IF's y específicamente las CRAC's actuando como empresas financieras lo hagan bien. Esta apreciación implica sin duda, dos aspectos concomitantes; uno es el relativo a señalar que las Cajas Rurales son el punto central de las finanzas rurales y el otro, a precisar el factor temporal donde ocurre el funcionamiento del mercado.

Las CRAC's por la naturaleza y locación de las operaciones que realizan a nivel de mercado se constituyen en el pivote de la financiación rural. Esta forma de actuar le genera particularidades propias que las distinguen de otras IF's, las que a pesar de actuar con segmentos del área rural, son básicamente financiadoras urbanas. Es decir, las Cajas reflejan en su quehacer lo que estaría aconteciendo en los mercados rurales de la financiación.

Si bien hay tres formas de incorporar lo temporal, en el desenvolvimiento y toma de decisiones de mercado, señalando al corto, mediano y largo plazo; en esta parte del estudio sólo se presta atención al primero. Entendiendo por corto plazo las ocurrencias del día a día que conforman unidades de tiempo de realización, en el ciclo de un año de mercado y que por supuesto han marcado el rumbo de los negocios.

El estudio de desempeño de las CRAC's es el foco de atención para conocer como en las localidades y en el corto plazo, la financiación rural se está desarrollando en el país. Según ciertos analistas de la financiación rural por las actividades a las que se encuentra relacionada localmente, un periodo mínimo de tiempo para capturar respuestas de mercado sería un trimestre calendario. Periodo mayor a las que ocurren en el área urbana.

### **2.1 Las Microfinanzas y la financiación rural**

Las Microfinanzas constituyen todas las actividades financieras relacionadas con amplios segmentos de la población y de los negocios, cuya dimensión económica es menor. Entre las unidades productivas nos referimos a las micro y pequeñas empresas (MyPE's) y entre las familias a las de medios - bajos y bajos ingresos (FMyB). Estos clientes están localizados en áreas urbanas o rurales del país.

A las IF's que desarrollan actividades de microfinanzas, convencionalmente se las conoce como instituciones de microfinanzas (IMF's). Esta distinción tiene mucho que ver con la atención a los clientes, así como en su desempeño interno, ya que el equilibrio empresarial de estas instituciones descansa en la apropiada relación entre el tamaño de la operación, con los procesos internos; lo que asegura su sostenibilidad, solvencia y fortaleza patrimonial.

Los negocios de microfinanzas en el país, desde el punto de vista de su formalización e integración en el sistema financiero nacional, son recientes. En particular, ellos fueron establecidos a comienzos de los años 90's; lo cual no desconoce que su presencia aquí es de un pasado más prolongado no oficial, ni como IF's. Tal hecho coincide con experiencias similares en microfinanzas que se viven en otros países de América Latina.

Si bien las microfinanzas se perciben notoriamente en el ámbito urbano, ello no significa que no estén presentes también en las áreas rurales. A este hecho concurren dos elementos que actúan conjuntamente: uno es el mayor desarrollo de las actividades de las microfinanzas urbanas contra las rurales y el otro, es que las primeras están convenientemente difundidas y divulgadas en las economías nacionales, lo que no sucede con las segundas.

Las microfinanzas en la financiación rural constituyen un aspecto fundamental del desenvolvimiento en este tipo de mercado. A este punto confluyen la realidad de la amplia demanda insatisfecha de los servicios financieros pertenecientes a las localidades menores de nuestro país y la fuerte desatención de los IF's de la mayor dimensión del sistema financiero, quienes no estarían en condiciones tecnológicas y de capacidad de operar con clientes de mínimo tamaño económico.

En el Perú - desde el lado de la organización territorial mínima que contienen a los espacios financieros - las IF's de la mayor envergadura del sistema financiero en el 2002, los Bancos y Financieras; sólo operan en los 340 distritos más grandes de los 1,811 distritos que conforman el país. Estos datos revelan las numerosas localidades urbanas y rurales a nivel nacional que de parte de aquellas IF's no reciben servicios financieros, pero que merecen atención.

En otras palabras, existe un mercado natural para las IMF's y en particular, a las que se dedican a la financiación rural. Situación que hace algunos años motivó el nacimiento y crecimiento de las CRAC's. Estas son pues IMF's que tienen ventajas competitivas con sus pares y otras IF's para actuar en los medios rurales, por su especialización operativa y equilibrio empresarial; las mismas que a su vez, le confieren conocimientos y know-how en finanzas rurales.

## 2.2 Las CRAC's en el Sistema Financiero

Esta visión panorámica de la intermediación financiera del Perú, en la cual está presente la dualidad de operaciones entre IF's de gran envergadura y las IMF's de menor tamaño, responde a la configuración de mercado que regirá a plenitud próximamente en el país; la misma que viene moldeándose desde hace algunos años, cuando los bancos emprendieron el reordenamiento del mercado mediante el crecimiento patrimonial proveniente de fusiones y adquisiciones bancarias.

De alguna manera las autoridades del sistema financiero alentaron y auspiciaron un mercado bancario de pocos bancos, con gran capacidad operativa. Política que se ha hecho extensiva también al segmento grande de las instituciones no-bancarias, las que incluyen a las financieras y las AFP's. Fácilmente puede inferirse que a la postre estas políticas llevarán al sistema financiero nacional a estar dividido entre dos extremos: lo grande y lo pequeño.

En el 2002, las IF's convencionales o no comprendidas en IMF's son en número de 25. Si bien entre ellas hay grandes diferencias en sus envergaduras operativas, todas en conjunto pueden ser consideradas grandes en relación con el resto de instituciones del sistema. Otra característica adicional, sus oficinas principales se localizan en la capital. Las IMF's son las de menor dimensión y en número llegan a 38, la mayoría con oficina principal fuera de la capital.

En el Cuadro N° 2.1 se exhibe el conjunto de la intermediación financiera institucional, las fallas de descentralización se hacen extremas; desde el lado de las IMF's. Mejora mucho esta relación si se considera que las instituciones convencionales están operando institucionalmente fuera de la capital mediante sucursales y agencias. En tal caso, el tamaño del mercado llegaría a situarse hasta una relación de 3 a 1 y no de 23 a 1 como parece sugerir el cuadro.

**CUADRO N° 2.1**  
**INTERMEDIACION FINANCIERA INSTITUCIONAL EN EL PERU A JUNIO 2002**

IF's	Número	Localización de la Oficina Principal	Tamaño Promedio del Mercado *
Convencionales a/	25	Lima – Capital	23%
IMF's b/	38	Mayoría fuera de la Capital	1%
Total IF's	63	Nacional	24%

\* en relación al PBI

a/ Bancos Múltiples, Financieras, AFP's, COFIDE

b/ Cajas Municipales, Cajas Rurales, EDPYMES

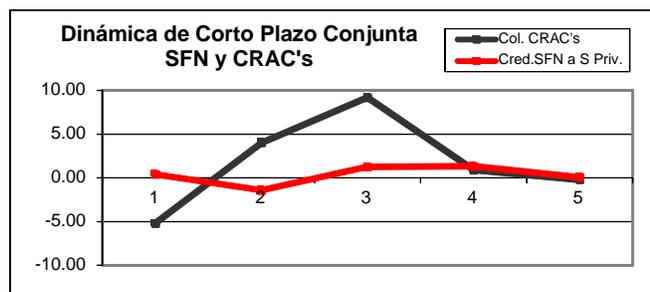
Esta separación entre IF's, por grandes e IMF's, es un punto inicial para presentar el entorno en el cual operan las CRAC's. Al respecto, en el último año comprendido por el periodo junio 2001 – 2002; la separación comentada en la intermediación financiera se estaría acentuado aún más por las acciones de los grandes IF's a la búsqueda de posicionarse y consolidarse en el mercado acorde con el tamaño que vienen alcanzando.

Este periodo de ajuste de mercado de los IF's viene precedido por tres años consecutivos de una severa recesión que afecta a la economía nacional. Situación que habría mejorado por los inicios de una lenta y tímida recuperación de la producción nacional ocurrido entre el segundo semestre del 2001 y el primero del 2002. En este tiempo, la inflación continuó en sus muy bajos niveles; respondiendo al comportamiento de estabilidad de los precios.

En consecuencia, los ajustes de mercado de los IF's obedecen más a razones de ordenamiento y de preparación interna para el momento del despegue, cuando el disparador indique el inicio de la carrera. Se confirma esta apreciación, al observar el comportamiento del mercado de créditos a nivel nacional. Dicho mercado ha perdido dinamismo y hay mucha cautela de parte de los acreedores por impulsar el negocio del crédito y de otras operaciones de financiamiento.

En el Gráfico N° 2.1 se ilustra el hecho financiero comentado. Utilizando como indicador del comportamiento agregado del SFN, la tasa de crecimiento trimestral del total de las colocaciones al sector privado para el año bajo análisis, el conjunto de las actividades crediticias de las IF's, son altamente inestables y desaceleradas. La figura revela un comportamiento errático entorno a un eje de cercano al 0.02% promedio trimestre que impide su crecimiento sostenido.

**GRAFICO # 2.1**  
**DINAMICA DE CORTO PLAZO CONJUNTA SFN Y CRAC's I-99 / II-02**



FUENTE:

Boletín Semanal – Banco Central de Reserva del Perú  
Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes. S.B.S.  
Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Lo que estaría sucediendo a nivel agregado con el comportamiento del crédito en el SFN, no debería generalizarse a todos los IF's, particularmente al tratarse el factor de la dualidad grande - pequeño, porque al desagregarse el sistema entre los dos, saldrían a luz circunstancias propias a cada uno de los segmentos; aspecto fundamental que se hace necesario conocer en el ámbito primero de las IMF's y luego dentro de ellas el desenvolvimiento de las CRAC's.

Según informe de la SBS, basados en la separación de las IMF's de los grandes IF's dentro del SFN, la actividad crediticia de las primeras ha tenido un comportamiento dinámico pero inestable, frente al resto de las IF's del sistema. Es decir y a pesar de las dificultades de la economía nacional, la misma que se refleja bien en todo el SFN, el conjunto de las IMF's estarían muy activas en el mercado, pero sin poder vencer la fuerza errática de la coyuntura.

A partir del mismo informe, al referirse a las CRAC's en el contexto de las IMF's, se señala que si bien el comportamiento de estas instituciones sigue la onda generalizada de todas las IMF's, la dinámica que muestra no es tan pronunciada como del conjunto. En descargo, señalaremos que dicho detalle no anula el hecho real que la dinámica de las Cajas, aún en estas condiciones; es mayor a la que ocurre en el SFN, lo cual sería señales de mercado a favor de este negocio.

En el Gráfico N° 2.1 ya comentado y con fines comparativos se presenta unido al mencionado comportamiento del SFN, los datos del conjunto de las CRAC's. Teniendo como referencia la tasa de crecimiento trimestral del total de créditos al sector privado, allí se perciben con claridad las disímiles dinámicas que afectan a uno y otro; destacando sin duda lo que viene aconteciendo con las CRAC's. En estas últimas, si bien sienten el efecto del entorno; éste no compromete su quehacer en el corto plazo.

Tales ocurrencias en el SFN ponen al descubierto que hay más por averiguar de la separación institucional entre IF's y de la dinámica de los mercados a corto plazo, a los que ellos pertenecen y pueden actuar no siempre en el mismo sentido. Los factores de coyuntura prevalecientes en cada uno de los dos segmentos, actuarían incluso de manera distinta, haciendo que unos tengan ventajas a tomar y otros no; lo que parece estar sucediendo con las CRAC's y otras IMF's.

Al respecto, habrían tres cuestiones alternativas por dilucidar con relación a la dinámica de mercado de corto plazo de las CRAC's. La primera tendría que ver con la existencia de un nicho que favorece al negocio de las Cajas. En la segunda, la dinámica sería a consecuencia de algunos factores circunstanciales que han resultado providenciales en el momento y en la tercera, existiría una dinámica propia del negocio que le suministra la fortaleza de mercado.

Con estas orientaciones de búsqueda se procedería a identificar sólo una de las tres cuestiones planteadas, para lo cual se ingresará en el negocio de las CRAC's

a fin de indagar por ellas allí. Al parecer y por la información disponible que se dispone de la coyuntura de las CRAC's, esta búsqueda podría no ser muy intensa, ya que se tiene la presunción de que dichas IMF's se encaminan hacia un gran reajuste institucional para conseguir un mejor impulso del negocio en el mercado.

Previo a la realización de este estudio, la dinámica de mercado de corto plazo de las CRAC's fue puesta al descubierto por la SBS y por la ASOCRAC. La primera sólo describe el hecho sin dar detalles, ni mayor explicación del mismo y la segunda, atribuye dichos resultados a factores circunstanciales. Estos incluyen las medidas de emergencia del gobierno: Rescate Financiero Agropecuario (RFA) y también, los ajustes de mercado por el reordenamiento que ocurre en el SFN.

En las CRAC's líderes y de mayor envergadura operativa se sostiene que no existiría una dinámica propia del negocio de la financiación rural. Es más, en un Foro en el 2002 sobre el futuro de las Cajas; la primera conclusión de dicho evento es la salida de estas entidades de la financiación rural. Según ellos, las condiciones prevalecientes para operar son abiertamente opuestas a realizar buenos negocios para estas Cajas; por lo que se hace necesario abandonar ese mercado.

Si bien los factores circunstanciales podrían estar generando dinámica en los negocios, esto indicaría que las CRAC's tienen a la mano los medios para tomar oportunidades de mercado. Hecho que si bien juega en favor de la institución financiera, ello no significaría una virtud para las finanzas rurales y su apoyo a las actividades del desarrollo local. Ello estaría ocurriendo si confirmamos que al interior del negocio de las Cajas, la financiación rural estaría perdiendo importancia.

## **2.3 Marco Legal de Las Operaciones**

En este diagnóstico del negocio de las CRAC's merece especial cuidado tomar en cuenta el marco jurídico - legal sobre el cual se fundamenta el desenvolvimiento operativo del negocio. Se trata de precisar si las normas vigentes están en línea y a favor con el saludable desempeño de las Cajas en las finanzas rurales. Este es un aspecto clave de conocer de la soltura o rigidez del marco legal para la apropiada toma de decisiones en el negocio.

Cuando el marco jurídico - legal se encuentra apropiadamente constituido, se tiene ventajas para el éxito de los negocios financieros. En primer lugar, este introduce necesarias precisiones para la naturaleza o particularidades propias del negocio, lo cual sin duda tiene implicancias en la dirección y gestión. Estas precisiones juegan en favor de una mejor orientación del SFN y de las acciones de la intermediación en mercados sujetos a competencia entre IF's.

En segundo lugar, el referido marco legal contribuye a la formación del equilibrio empresarial. Esto es que cada negocio financiero que actúe en el mercado no enfrente ninguna discriminación o restricción legal que atente o limite su actividad lucrativa. Esto es fundamental para atraer inversionistas o capitalistas dispuestos a exponer sus recursos a los riesgos propios de la actividad, el estado de derecho así, debe afianzar la libertad de empresa en competencia y rentabilidad.

En tercer lugar, acorde con el equilibrio empresarial el marco legal debe facilitar la diversificación de las operaciones con las cuales puedan las IF's cumplir con sus funciones dentro del SFN. Esta diversificación operativa genera la cartera de productos con los cuales se consigue la apropiada satisfacción de los clientes, haciendo así aún más atractivo el negocio a sus propietarios, como a los demandantes de los productos que ofrece.

En cuarto lugar, el marco legal está directamente vinculado a salvaguardar el negocio financiero de fallas o deslices cometidos por sus directivos y gestores, que atenten contra su solvencia y fortaleza patrimonial. Es así que la ley está comprometida en promover en el negocio financiero y sus decisores la prudente toma de riesgos y el logro de la rentabilidad que le otorgue permanencia de mercado y autosostenibilidad a prueba de insolvencias.

El vigente régimen operativo de las CRAC's se encuentra establecido por la Ley 26702 **"Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros"**, la misma que fue promulgada en diciembre de 1996. Conjuntamente con esta Ley, están comprendidas leyes y normas complementarias, ampliatorias y modificatorias dadas y que están relacionadas con el desenvolvimiento del negocio de las CRAC's.

Si bien en este régimen operativo están comprendidas las normas de la regulación monetaria y de la supervisión prudencial, estos aspectos serán vistos más adelante en este diagnóstico. Las razones son más de método que de naturaleza de regulación financiera. Así evitaremos innecesarias confusiones en esta etapa del informe, porque luego y en su oportunidad ellas serán abordadas para comprender su papel en el adecuado funcionamiento de mercado de estas Cajas.

La Caja Rural de Ahorro y Crédito, según el Artº 282 de la Ley 26702 es aquella que capta recursos del público y cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y micro empresa del ámbito rural. Si bien esta norma rescata su orientación primigenia de mercado proveniente de su Ley de Creación – D.L. 25612 en 1992, la modifica sustantivamente en cuanto ya no es exclusiva del ámbito rural, sino de atención preferente.

Las CRAC's entonces, atendiendo al mencionado Art. 282 de la Ley General del Sistema Financiero; son IMF's por su orientación al cliente y con capacidad de operar en el ámbito urbano y rural. Mejor aún, por lo indicado en el Artº 16 de la misma ley son empresas de operaciones múltiples y de la menor dimensión de capital dentro de este tipo de IF's. Lo pequeño de su tamaño está relacionado con su inicio de operaciones, pero no hay limitaciones para su posterior crecimiento.

Las CRAC's de acuerdo con su régimen operativo, por la Ley 26702 están sujetas al ámbito de las atribuciones otorgadas a la Superintendencia de Banca y Seguros por la misma ley. Organismo de control y supervisión del SFN. Ello incluye todo lo relacionado con el ingreso, permanencia y salida del mercado de las IMF's y en general de todas las IF's. Ejerciendo para ello, según el artº 349 el más amplio y absoluto control de las operaciones y negocios.

Con el propósito de facilitar la mejor aplicación de la Regulación financiera de la Ley 26702 en el funcionamiento de las CRAC's, la SBS ha emitido un Reglamento de Operaciones; con el cual se establece la estructura normativa con las necesarias precisiones de la vida institucional. En este reglamento se definen bien las condiciones de ingreso, los alcances operativos del negocio, las razones y proceso de salida del mercado en el marco de la referida Ley.

Según información oficial de la SBS, al 2002 las CRAC's en operaciones alcanzan al número de 12 a nivel nacional. Esto es en su calidad de negocio en marcha, sobre el cual no existe ninguna restricción para la que fueron autorizadas. Cada una de ellas han sido incorporadas al mercado en fechas diferentes, según la autorización otorgadas por la SBS. En la Tabla 2.1, se presenta la lista de las 12 CRAC's por fecha de autorización.

Según lo establece la Ley 26702 y el reglamento unificado para la organización y funcionamiento de las empresas del sistema financiero - Res. Nº 800 - 96 , las CRAC's están ubicadas en el SFN, dentro de las empresas de operaciones múltiples, distinguiéndolas por la atención al cliente en IMF's, al igual que lo hace con las cajas municipales de ahorro y crédito, las entidades de promoción a la MyPE's - EDPYMES y las cooperativas de ahorro y crédito sujetas a supervisión de la SBS.

**Tabla N° 2.1**  
**CRAC' S EN OPERACION**

<b>Empresas</b>	<b>Inicio de Operaciones</b>	<b>Antecedentes Históricos</b>
CAJASUR	06/12/1993	(03/1995) Cambio de Razón Social de Camaná a Del Sur
SAN MARTÍN	20/03/1994	(05/2000) Fusión por absorción con CRAC Corfinor ( antes Miguel Grau )
LIB. DE AYACUCHO	04/05/1994	
SEÑOR DE LUREN	23/05/1994	
QUILLABAMBA - CREDINKA	02/11/1994	
CHAVIN	12/12/1994	
PROFINANZAS	22/03/1995	(08/1999) Cambio de Razón Social de Cañete a Profinanzas
CAJAMARCA	03/04/1995	
CRUZ DE CHALPON	27/03/1995	
NOR PERU	06/03/1995	(02/2002) Cambio de Razón Social de La Libertad a Nor Perú
LOS ANDES	11/12/1997	(08/1999) Cambio de Razón Social de Los Aymaras a Los Andes
PRYMER A	10/02/1998	

**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En la práctica de los analistas, sean del sector privado o público, el SFN en cuanto a empresas de operaciones múltiples se encuentra desagregado entre instituciones financieras e instituciones de microfinanzas. Ello no significa que ambos mercados se encuentren aislados o que se encuentren separados sin mayor contacto entre ellos. Por el contrario, existen vinculaciones operativas entre unas y otras; de tal manera que la red de servicios se extiende entre mercados.

Desde el punto de vista de la Ley, no existe un sistema de las CRAC's donde se configuren mecanismos de Inter-actuación. En realidad, la SBS para fines de presentación de la información financiera de estas instituciones las agrupa, pero ello no significa que estas instituciones actúen y operen dentro de un sistema particular. Las CRAC's por propia iniciativa han constituido una asociación, sin que ella sirva para la conformación de un sistema.

De acuerdo con la regulación financiera del momento, las CRAC's entran en Operaciones una vez que han sido autorizadas por la SBS. Esta se consigue después de haber satisfecho todos los requerimientos establecidos en materia de estudios de factibilidad, accionistas, capital mínimo legal, organización de la empresa y ámbito de operaciones. La SBS emite una resolución de autorización con la cual el negocio ingresa al mercado financiero.

Desde que el negocio arranca a operar está sometido a las regulaciones financieras de permanencia, las mismas que comprenden básicamente a normas y estándares de tipo operativo y las de normas de control prudencial. En esta parte del diagnóstico nos concentraremos en las normas y estándares de tipo operativo y más adelante se tratarán las referentes al control prudencial de la SBS.

En materia de normas operativas, el Artículo 285° de la Ley 26702 – Ley General del Sistema Financiero, contempla que las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito pueden realizar las operaciones señaladas en los incisos 2, 3b), 6, 8, 9, 11, 12, 15, 23, 25, 28, 29 y 39 del artículo 221° (Operaciones y Servicios) de la Ley ( Ver Tabla N° 2.2 ). Las restantes operaciones señaladas en el artículo 221°, también podrán ser realizadas por estas empresas, cuando cumplan los requisitos establecidos en el artículo 290° - Esquema Modular de Operaciones.

**Tabla N° 2.2**  
**OPERACIONES PERMITIDAS**

<b>Art. 221°</b>	<b>Contenido</b>
Inciso 2	Recibir depósitos a plazo y de ahorros, así como en custodia
Inciso 3 b)	Otorgar créditos directos, con o sin garantía
Inciso 6	Otorgar avales, fianzas y otras garantías, inclusive a favor de otras empresas del sistema financiero
Inciso 8	Actuar en sindicación con otras empresas para otorgar créditos y garantías, bajo las responsabilidades que se contemplen en el convenio respectivo.
Inciso 9	Adquirir y negociar certificados de depósito emitidos por una empresa, instrumentos hipotecarios, warrants y letras de cambio provenientes de transacciones comerciales.
Inciso 11	Realizar operaciones de crédito con empresas del país, así como efectuar depósitos en ellas.
Inciso 12	Realizar operaciones de crédito con bancos y financieras del exterior, así como efectuar depósitos en unos y otros.
Inciso 15	Aceptar letras de cambio a plazo, originadas en transacciones comerciales.
Inciso 23	Operar en moneda extranjera.
Inciso 25	Servir de agente financiero para la colocación y la inversión en el país de recursos externos
Inciso 28	Adquirir los bienes inmuebles, mobiliario y equipo.
Inciso 29	Efectuar cobros, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas y/o bancos corresponsales.
Inciso 39	Actuar como fiduciarios en fideicomisos.

FUENTE:

Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Asimismo, el Título II de la Ley 26702 establece los Límites y Prohibiciones para todas las IF's; incluyendo a las CRAC's. El Capítulo I: se refiere al Patrimonio Efectivo ( Art. 184° al 197°); Capítulo II: Concentración de Cartera y Límites Operativos ( Arts. 198° al 216°); Capítulo III: Prohibiciones ( Art. 217°) y el Capítulo IV: Sanciones ( Arts. 218° al 220°).

## **2.4 La Localización de las CRAC's en el País**

Visto desde el lado puramente del negocio, las peculiaridades que lo configuran se encuentran fuertemente influidas por el mercado al cual concurren. En el caso de las CRAC's, señalar el énfasis operativo en finanzas rurales, precisa un tipo de mercado donde se realiza la localización del ámbito territorial o el radio de acción del espacio financiero al cual están vinculadas el destino final de las operaciones.

Entre los aspectos fuertes del negocio de las CRAC's, que son reconocidas y fomentadas por las regulaciones financieras, está su ámbito geográfico de operación. En efecto, tanto en la Ley como en los reglamentos de la SBS se remarca la especialización de estas Cajas por la localización a la que están dirigidas las operaciones. Este punto, al parecer es clave para el regulador; ya que otros aspectos de las mismas no están reguladas como por ejemplo, el sector económico o el uso específico de ellas por el cliente.

No obstante que en las regulaciones está claramente definida la dirección operativa por el ámbito rural. Este, como ubicación geográfica dentro del país; queda librado a una suerte de imprecisión. Ni en la Ley y menos en los reglamentos se tiene establecido que es lo "*rural*". Más bien, este compromiso se traslada a cada CRAC; la misma que al momento de solicitar su autorización de funcionamiento debe establecer su ámbito de operaciones y éste figurar explícitamente en sus estatutos.

En los reglamentos establecidos por la SBS, se tiene establecido como máximo ámbito de operación de cada caja los linderos regionales en los que se encuentra adscrita la oficina principal. La apertura o cierre de oficinas para las operaciones de las cajas en sus ámbitos elegidos son autorizadas por la SBS. Por esta razón, el límite geográfico de operaciones, al parecer podría ser modificado; en tanto la SBS lo autorice, a solicitud de la caja, para abrir oficinas fuera de su ámbito regional.

De acuerdo a lo expuesto, el llamado ámbito rural se identifica con localidades en las que se constituyen, organizan y autoriza por la SBS el funcionamiento de las CRAC's. Localidades que conforman las regiones en el país y que geográficamente se ubican fuera de la provincia de Lima, capital de la república.

En estas localidades según la Ley, la atención de los clientes preferentemente sería en las áreas rurales, lo cual significa que se incluyen también a los mercados urbanos aledaños de existir.

Desde la perspectiva local, la ubicación de las CRAC's vistas globalmente a nivel nacional disponen de amplios espacios para realizar su labor. Según lo señalado anteriormente, 1/5 de todo el territorio nacional dividido por distritos recibe atención de los servicios bancarios, quedando sin cubrir el resto del territorio. En otras palabras, las Cajas geográficamente tienen por atender áreas urbanas y rurales, cuya combinación estaría sujeta a la optimización del negocio en términos de riesgos, rentabilidad y responsabilidad social.

De acuerdo con la información disponible de la SBS, se han elaborado las Tablas N° 2.3 y N° 2.4; donde se presenta la ubicación de las 12 CRAC's en operación. Allí con cada una de ellas se identifican los lugares en los que se encuentran ofreciendo sus servicios financieros. Estos lugares, primero, corresponden a los departamentos a los que pertenecen las oficinas principales y luego, se mencionan todas las localidades donde se han aperturado oficinas de atención al público.

Sobre la elección de las localidades en las cuales al presente operan las CRAC's es importante señalar que responderían a condiciones de mercado. Esto significa: elección pura privada, sin mediar ningún apoyo gubernamental específico sobre los territorios a cubrir con el negocio financiero. La presencia de estas Cajas en cada uno de estos lugares implica su atraktividad por dimensión y rentabilidad de mercado. Se trataría sólo de tomar las ventajas visibles existentes.

**Tabla N° 2.3**

<b>LOCALIZACION DE LAS CRAC's en Operación al 30 de Junio de 2002</b>					
<b>CAJA RURAL</b>	<b>Departamento</b>	<b>Provincia</b>	<b>Oficina</b>	<b>Agencias</b>	<b>N° de Oficinas</b>
CAJASUR	Arequipa	Camaná	1	4	5
SAN MARTIN	San Martín	San Martín	1	8	9
LIB. DE AYACUCHO	Ayacucho	Huamanga	1	5	6
SEÑOR DE LUREN	Ica	Ica	1	4	5
CREDINKA	Cuzco	Quillabamba	1	3	4
CHAVIN	Ancsh	Huaraz	1	2	3
PROFINANZAS	Lima	Cañete	1	5	6
CAJAMARCA	Cajamarca	Cajamarca	1	...	1
CRUZ DE CHALPON	Lambayeque	Chiclayo	1	2	3
NOR PERU	La Libertad	Trujillo	1	4	5
LOS ANDES	Puno	Puno	1	...	1
PRYMERA	Lima	Huaral	1	1	2
<b>TOTAL</b>					<b>50</b>

**Tabla 2.4**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo Oficina</b>	<b>Departamento</b>	<b>Provincia</b>	<b>Distrito</b>
<b>CAJAMARCA</b>	Principal	Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca
<b>CAJASUR</b>	Principal	Arequipa	Arequipa	Arequipa
	Agencia	Arequipa	Camaná	Camaná
	Agencia	Arequipa	Castilla	Aplao
	Agencia	Arequipa	Caylloma	Lluta
	Agencia	Arequipa	Islay	Mollendo
<b>CHAVÍN</b>	Principal	Ancash	Huaraz	Huaraz
	Agencia	Ancash	Casma	Casma
	Agencia	Ancash	Santa	Chimbote
<b>CRUZ DE CHALPÓN</b>	Principal	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo
	Agencia	Lambayeque	Chiclayo	José Leonardo Ortiz
	Agencia	Cajamarca	Jaén	Jaén
<b>LIBERTADORES DE AYACUCHO</b>	Principal	Ayacucho	Huamanga	Ayacucho
	Agencia	Apurímac	Andahuaylas	Andahuaylas
	Agencia	Ayacucho	Huanta	Huanta
	Agencia	Ayacucho	La Mar	Ayna
	Agencia	Ayacucho	Lucanas	Puquio
	Agencia	Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica
<b>LOS ANDES</b>	Principal	Puno	Puno	Puno
<b>NOR - PERÚ</b>	Principal	La Libertad	Trujillo	Trujillo
	Agencia	La Libertad	Chepén	Chepén
	Agencia	La Libertad	Sánchez Carrión	Huamachuco
	Agencia	La Libertad	Santiago de Chuco	Quiruvilca
	Agencia	La Libertad	Trujillo	Trujillo

<b>PROFINANZAS</b>	Principal	Lima	Cañete	San Vicente de Cañete
	Agencia	Junín	Chanchamayo	La Merced
	Agencia	Junín	Tarma	Tarma
	Agencia	Lima	Cañete	Imperial
	Agencia	Lima	Cañete	Mala
	Agencia	Lima	Huaral	Huaral
<b>PRYMER</b>	Principal	Lima	Huaral	Huaral
	Especial	Lima	Lima	La Molina
<b>QUILLABAMBA – CREDINKA</b>	Principal	Cusco	La Convención	Santa Ana
	Agencia	Cusco	Cusco	Cusco
	Agencia	Cusco	Canchis	Sicuni
	Agencia	Apurímac	Abancay	Abancay
<b>SAN MARTIN</b>	Principal	San Martín	San Martín	Tarapoto
	Agencia	San Martín	Moyobamba	Moyobamba
	Agencia	Loreto	Alto Amazonas	Yurimaguas
	Agencia	Piura	Piura	Piura
	Agencia	San Martín	Bellavista	Bellavista
	Especial	San Martín	Rioja	Nueva Cajamarca
	Agencia	San Martín	Rioja	Rioja
	Especial	San Martín	San Martín	Tarapoto
	Agencia	San Martín	Tocache	Tocache
<b>SEÑOR DE LUREN</b>	Principal	Ica	Ica	Ica
	Agencia	Ica	Chincha	Chincha Alta
	Agencia	Ica	Nazca	Nazca
	Agencia	Ica	Palpa	Palpa
	Agencia	Ica	Pisco	Pisco

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Desde el punto de vista presencial, las CRAC's actúan en 50 localidades a nivel nacional, lo cual visto desde el lado de las necesidades del país, podría indicarse que no sería suficiente. Hay sin duda, muchos lugares que están en condiciones de mercado de hospedar la expansión del espacio financiero de estas Cajas. Sin que ello implique mayor exposición al riesgo de lo que ya vienen tomando en los territorios en los que operan.

En la Tabla N° 2.4, ya mencionada, se destaca que de los 24 departamentos que conforman el país, en 16 de ellos existe por lo menos una Agencia CRAC. Si se observa esta localización departamental a partir de las regiones naturales que tiene el país, se diría que hay una fuerte preferencia primero por la costa; luego, selva y sierra. Este orden en el negocio de las cajas estaría establecido por las innegables ventajas que tiene la costa frente a las otras dos regiones para la realización de las actividades financieras

Sumados los territorios departamentales, surge la cuestión por indagar, si esta unidad representa un valor económico para el negocio financiero de estas cajas. Así podríamos conocer que es lo que por el momento tienen entre manos las CRAC's, como localidades económicas descentralizadas para su espacio financiero. De esta manera veremos también si existe alguna influencia del valor económico de la localidad en el comportamiento de mercado de corto plazo en el negocio financiero.

A fin de conocer el valor económico conjunto de todas las localidades que reciben los servicios financieros de las CRAC's recurriremos al cálculo de tres indicadores: PBI, Población e Ingreso Per - cápita. Cada uno de ellos serán estimados, por lo que los datos a presentarse sólo serían referenciales para tener idea del orden de magnitud que estaría en juego. Los tres indicadores revelarían de alguna manera porque se encuentran afincadas las Cajas en tales lugares.

En la Tabla N° 2.5, se presentan las estimaciones de la dimensión del mercado. Desde el lado del PBI, es menester tomar en cuenta que en los 11 departamentos se incluye a Lima, en el cual habría necesidad de excluir la provincia de Lima, capital de país y fuertemente concentradora de la producción nacional. Con esta consideración, se estima que las CRAC's vienen operando en aquellos lugares donde se generarían el 35% del PBI nacional. Dimensión del mercado descentralizado de mayor valor disponible, ya que lo restante sólo alcanzaría a un 11%.

**Tabla Nº 2.5**  
**ESTIMACIÓN DE LA DIMENSION DE MERCADO DE LAS CRAC's A NIVEL PAIS**

Departamento	PBI Corriente*	PBI- Dólares	Población**	Ing. per cápita	Distritos
Arequipa	12021	3405	1081	3150	107
San Martín	2793	791	753	1050	78
Ayacucho	1881	533	536	994	109
Ica	5549	1572	655	2400	43
Cusco	4781	1354	1176	1151	107
Ancash	5567	1577	1081	1459	166
Cajamarca	5842	1655	1440	1149	128
Lambayeque	7644	2165	1103	1963	33
La Libertad	10828	3067	1483	2068	82
Puno	3299	935	1220	766	108
<b>Total sin Lima</b>	<b>60205</b>	<b>17054</b>	<b>10528</b>	<b>1620</b>	<b>961</b>
Lima	88450	25057	8284	3025	177
<b>Total Perú</b>	<b>186756</b>	<b>52905</b>	<b>25939</b>	<b>2040</b>	<b>1811</b>

\* En Millones de Nuevos Soles a precios corrientes - Estimado por Cuánto - Año 2000

\*\* Población Estimada al 30 de Junio de cada año. Las Cifras corresponden a Proyecciones realizadas por el INEI.

En relación a la población, las CRAC's en los territorios que operan albergan al 40% del total nacional. Visto por este lado el mercado, la dimensión tomada por las Cajas sería la mayor del país. Esto es incluso más grande que lo ofrecido por la capital. Que el grueso de la población se haya localizado y concentrado en estos lugares es señal de las oportunidades y de los beneficios que la gente juzga están disponibles en ellos. Este tamaño de población es favorable a estos espacios para servicios financieros.

El potencial que representan conjuntamente territorio, PBI, Población para las CRAC's, sería amenguado por el excesivo centralismo de la capital. Hecho que se corroboraría a juzgar por el ingreso per-cápita promedio. En esta parte del territorio nacional se tendría casi un 50% menos de lo que se obtiene en la capital. Este diferencial de valor es elevado y actúa en detrimento de los lugares elegidos por las Cajas. Hay pues potencial y retos, que estas entidades deben estar preparadas para vencer.

Estos indicadores gruesos y de tipo agregado que se han utilizado para configurar la actual dimensión económica del área de trabajo de las CRAC's; pretende también mostrar una aproximación al valor de mercado para los servicios financieros que contienen los territorios vinculados al quehacer de las CRAC's. Desde el punto de vista de la localización, estos indicadores revelan que los negocios de las CRAC's se encuentran en posesión de lo mejor que puede ofrecerles la descentralización a corto plazo.

## **2.5 El Capital de las CRAC's**

Las IF's y en particular las IMF's, ante los entornos hostiles en los que opera y por la experiencia que se vive en Latinoamérica, requieren que en su dirección y gestión cuiden de su patrimonio, a fin de contar con él cuando las contingencias del mercado trabajen en contra de la institución. La situación del capital o del patrimonio, entonces, es el primer eslabón de la cadena de resultados del negocio que muestra como éste se desenvuelve en el mercado a corto plazo.

Los entornos hostiles por lo general empujan a las IMF's a enfrentar deslices y fallas de mercado que terminan comprometiendo el patrimonio de la institución. Esta situación se torna de manera más compleja y frágil para el desempeño de las IMF's atendiendo la financiación rural. Si en condiciones normales dicha financiación tiene mayor riesgo que la de carácter urbano, en momentos de coyunturas difíciles dicho riesgo se acrecienta y puede poner en serios aprietos a la institución; cuya protección última es el capital.

En las CRAC's la situación del capital a corto plazo es un aspecto clave de su desenvolvimiento para que ella lleve adelante, de manera preferente su atención de financiación a las actividades rurales. En tanto el capital se encuentre sobre expuesto o debilitado ante o por el financiamiento rural, no será extraño que la dirección y gestión de la entidad, se retraiga, esté reacia o imponga restricciones de prudencia a las operaciones destinada a tal tipo de actividades.

Desde esta perspectiva de análisis, los cuidados de la alta dirección de las CRAC's por el capital deberían ser extremos. Primero, porque son instituciones constituidas con montos de capital mínimos exigidos en el sistema financiero. Aun cuando se diga que tales montos por el mandato de la Ley son de valor constante

y están actualizados trimestralmente, ésta es una protección contra la inflación más no es a prueba de insolvencias.

En condiciones de negocio en marcha es mejor esperar que el capital exceda a los requerimientos mínimo legales. Esto significaría que las políticas de gestión realizadas por estas instituciones, no estarían exclusivamente comprometidas a cumplir con la regulación y más bien, estarían conscientes de la necesidad de contar con recursos propios que les ayuden a proteger el negocio frente a cualquier falla en sus operaciones de mercado.

Segundo, la experiencia de Latinoamérica revela que las IMF's están muy expuestas a la descapitalización en ocasiones lenta y en otras acelerada. Ello ha ocurrido también por diversas vías y no de manera exclusiva, por pérdidas debido a fallas de la cartera de créditos. La dirección y gestión de la IMF's en tal situación, estaría descuidando el valor del patrimonio para el éxito del negocio, sobre-exponiéndolo a todos los factores de riesgos.

En tales casos, la dirección y gestión está comprometida a establecer políticas empresariales destinadas a preservar los recursos propios o patrimoniales. Para tal efecto, no debería generarse pérdidas en el ejercicio; ni descuidar las reservas de capital. En este sentido, cobran gran vigencia aquellos lineamientos de dirección sobre las gerencias de línea para que apliquen la prudencia en la toma de riesgos; lo cual no significa salir del mercado sino buscar mejores oportunidades de negocios.

Tercero, los directivos y gestores de las IMF's deben atender al tamaño del capital para conseguir la envergadura operativa que les sirva para el logro del equilibrio empresarial. En consecuencia, la magnitud de las operaciones así como su correspondiente toma de riesgos a realizarse en el mercado por la institución; se verá reflejada en el mercado, por el tamaño del capital al cual aspiran y que ulteriormente vienen logrando.

En las IMF's dedicadas u orientadas a la financiación rural, la dimensión del capital tiene un papel prioritario, a fin de alcanzar el equilibrio empresarial en línea con la toma de riesgos. Por esta razón, es de esperar que los directivos tengan como parte fundamental de la conducción de la entidad el fortalecimiento del capital. Esta sana práctica de prudencia ayuda también a evitar un crecimiento desmedido de la cartera orientada a las actividades de mayor riesgo en el área rural.

La información disponible para el conjunto de las CRAC's sobre la actual situación del capital, permite señalar que frente a las condiciones de un entorno hostil, influyendo perversamente en todos los mercados y en especial en los mercados financieros; de los que no se escapa la financiación rural, revelan que los directivos de estas instituciones habrían cuidado de los recursos propios. Ello sería en principio sólo respuesta a la difícil coyuntura.

En la Tabla N° 2.6 se exhibe la situación del patrimonio de las CRAC's entre Jun. 2001 y el Jun. 2002, en estos cuatro trimestres consecutivos el patrimonio ha mostrado un aumento sostenido. Este comportamiento ha sido firme, continuo y mejor de lo observado para los avances comentados en las colocaciones realizados en el mismo periodo. Las cifras muestran el interés de los directivos por conseguir aumentar el respaldo patrimonial ante la coyuntura adversa que los afecta.

**Tabla N° 2.6**

<b>SITUACION DEL PATRIMONIO DE LAS CRAC</b>					
<b>Jun. 2001 – Jun. 2002</b>					
<b>( En Miles de Nuevos Soles)</b>					
<b>PASIVO</b>	Jun 2001	Set 2001	Dic 2001	Mar 2002	Jun 2002
<b>PATRIMONIO</b>	49130	49511	50438	52002	53902
Capital Social	44301	45980	45166	47182	48933
Capital Adicional y Ajustes al Patrimonio	6319	3409	3911	3445	3186
Reservas	2404	2396	2345	2091	2149
Resultados Acumulados	-4664	-3640	-4070	-2864	-3482
Resultado Neto del Ejercicio	770	1366	3086	2147	3116

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros. Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Si guiendo con los datos contenidos en la Tabla N° 2.6, las cuentas patrimoniales de las CRAC's han estado muy dinámicas y orientadas a conseguir mejorar la posición última del capital, lo que se percibe en las cuentas como el capital social, capital adicional y ajustes al patrimonio, y las reservas. En especial a amenguar los efectos negativos de los resultados acumulados, producto de las pérdidas generadas en ejercicios anteriores.

No obstante que el entorno no ha sido favorable, el patrimonio de las CRAC's ha logrado fortalecerse también con el aporte de los resultados netos del ejercicio en el periodo de análisis. En la tabla antedicha se observa como a continuación de cada trimestre de los cuatro últimos que se presentan, el resultado neto del ejercicio ha tenido una recuperación notable. Estos resultados sumados a las reservas constituidas muestran los esfuerzos efectivos de corto plazo para salvaguardar el patrimonio.

Si bien en el conjunto de las CRAC's se muestra que la situación del capital va marchando frente a las dificultades de los mercados, tal comportamiento a nivel individual de cada caja no sería tanto. En la Tabla N° 2.7, se presenta el ranking del patrimonio neto por cada una de las doce CRAC's en operaciones. Allí se han ordenado de más a menos según los niveles de patrimonio que disponen cada una de las cajas.

**Tabla N° 2.7**  
**RANKING DEL PATRIMONIO DE LAS DOCE CRAC'S A JUNIO 2002**

PATRIMONIO ( En Miles de Nuevos Soles)			
<b>CAJA RURAL</b>	<b>S/.</b>	<b>%</b>	<b>Orden</b>
CAJASUR	8837	16.39	1
SAN MARTIN	8834	16.39	2
NOR PERU	7978	14.80	3
SEÑOR DE LUREN	7053	13.09	4
PRYMERA	4814	8.93	5
CRUZ DE CHALPON	3270	6.07	6
CHAVIN	2773	5.15	7
CAJAMARCA	2453	4.55	8
CREDINKA	2319	4.30	9
PROFINANZAS	2152	3.99	10
LOS ANDES	1872	3.47	11
LOS LIBERTADORES	1547	2.87	12
<b>TOTAL</b>	<b>53902</b>	<b>100.00</b>	

FUENTE:

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.

Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

De acuerdo con la Tabla N° 2.7, todas las cajas cumplen con el capital mínimo legal, algunas lo vienen haciendo con facilidad y de manera holgada y otras lo hacen con cierto esfuerzo. La tabla muestra las fuertes diferencias existentes en la disponibilidad del patrimonio entre ellas. Por ejemplo, comparado el patrimonio perteneciente a la primera con la última de la lista, aquella tiene cerca de seis veces. Cifras que revelan las sustanciales diferencias entre unas y otras.

En realidad, las diferencias observadas en el patrimonio de las CRAC's representan lo heterogéneo del negocio de las finanzas rurales en conjunción con el desenvolvimiento propio de las localidades a las que están atendiendo. Este punto es corroborado si se calcula el coeficiente de variación para el ranking del patrimonio a junio 2002, el que sería superior al 62 %. Es decir referirse a un patrimonio promedio entre las doce cajas no tendría mayor sentido explicativo.

En otro aspecto del análisis del patrimonio, las cifras del ranking revelan recientes cambios en la posición alcanzada por cada una de las cajas. En la Tabla N° 2.8,

se muestra el movimiento en los puestos logrados por las cajas en el primer semestre del 2002 frente a las posiciones del segundo semestre del 2001. Estos movimientos para algunas instituciones fueron de mejoría y otras empeoraron. Por ejemplo, CajaSur del tercer lugar pasó al primero; en cambio Profinanzas del séptimo bajó al décimo puesto.

En consecuencia, tales movimientos revelarían el papel de la dirección y gestión en el cuidado del patrimonio de la entidad, con orientación específica a crecer patrimonialmente. Hecho que ha traído consigo acentuar las disparidades entre las cajas, por lo que habría la necesidad de distinguir por el tamaño del patrimonio entre grandes, medianas y pequeñas. El segmento de estas dos últimas no tendría diferencias pronunciadas; de allí que en el total destaquen sólo cuatro grandes.

## **2.6 El Mercado de las CRAC's**

A partir de la localización de las CRAC's expuesta anteriormente, en esta parte del diagnóstico indagaré por el comportamiento de corto plazo de los mercados en los cuales ellas realizan sus operaciones. La localización es el punto clave para comprender el funcionamiento del mercado de estas IMF's. La idea principal es conocer las actividades de intermediación financiera en línea con los negocios de las IMF's orientadas a la financiación rural.

Basados en la experiencia que vienen logrando las CRAC's con su participación de mercado, un punto inicial por atender se refiere a la naturaleza de éste. Según la regulación financiera vigente, las Cajas están autorizadas a actuar en los mercados urbanos y preferentemente en los rurales. Entonces, en el momento que se realiza este estudio qué se puede decir del mercado que tipifica sus actividades; este es ¿urbano o rural?, cuál es el que predomina en el quehacer de estas entidades.

**Tabla Nº 2.8**  
**CAMBIOS EN EL RANKING DEL PATRIMONIO DE LAS DOCE CAJAS**  
**Jun. 2001 – Jun. 2002**

CAJA RURAL	Jun 2002			Mar. 2002			Dic. 2001			Set. 2001			Jun. 2001		
	S/.	%	Orden	S/.	%	Orden	S/.	%	Orden	S/.	%	Orden	S/.	%	Orden
CAJASUR	8837	16.39	1	8886	17.09	1	7217	14.31	3	7322	14.79	2	7583	15.43	2
SAN MARTIN	8834	16.39	2	8568	16.48	2	8925	17.69	1	9279	18.74	1	9245	18.82	1
NOR PERU	7978	14.80	3	7325	14.09	4	6986	13.85	4	6445	13.02	4	6031	12.28	4
SEÑOR DE LUREN	7053	13.08	4	7480	14.38	3	7573	15.01	2	7016	14.17	3	6728	13.69	3
PRYMERA	4814	8.93	5	3805	7.32	5	3596	7.13	5	2434	4.92	8	2326	4.76	8
CRUZ DE CHALPON	3270	6.07	6	2851	5.48	6	2415	4.79	9	2185	4.41	10	2200	4.48	11
CHAVIN	2773	5.15	7	2820	5.42	7	2772	5.50	6	2958	5.97	6	2843	5.79	6
CAJAMARCA	2453	4.55	8	2319	4.46	9	2248	4.46	10	2250	4.54	9	2261	4.60	10
CREDINKA	2319	4.30	9	2248	4.32	10	2543	5.04	8	2756	5.57	7	2829	5.76	7
PROFINANZAS	2152	3.99	10	2378	4.57	8	2574	5.10	7	3267	6.60	5	3224	6.56	5
LOS ANDES	1872	3.47	11	1869	3.59	11	1955	3.88	11	2118	4.28	11	2285	4.65	9
LOS LIBERTADORES	1547	2.87	12	1453	2.79	12	1634	3.24	12	1481	2.99	12	1575	3.21	12
<b>TOTAL</b>	53902	100		52002	100		50438	100		49511	100		49130	100	

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

De acuerdo con la información disponible al 2002, no existe una sola respuesta para tipificar al mercado. La intermediación financiera involucra la presencia en dos mercados: uno de captación y otro de colocaciones. En materia de captación, la orientación de las CRAC's definitivamente es hacia el sector urbano, en tanto que en relación con las colocaciones, no hay una percepción clara; en el promedio de ellas el sesgo es hacia lo rural.

Sin embargo la orientación en el 2002 hacia lo rural podría verse disminuida en los próximos años venideros. Entre ciertos directivos de estas instituciones se piensa que hay muchas dificultades para profundizar en la financiación rural. Es más, se debe señalar que en la coyuntura bajo análisis; en algunas Cajas ya existe la decisión de aumentar su presencia en colocaciones urbanas, en particular en clientes MyPE's. Se espera que ello no cambie el rasgo rural que identifica a las CRAC's en operaciones.

En consecuencia hay razones de mercado por las cuales las IMF's cuyas orientaciones operativas sean hacia la financiación rural en las localidades por ellas elegidas, no puedan atender mercados exclusivamente rurales. Esto se debería a que en dichos lugares el desarrollo de la intermediación tropieza con dificultades por el lado de la captación. Esto no significa que en áreas rurales no existan ahorros o excedentes de caja, más bien aquellos no están fácilmente movilizables monetariamente.

Ante esta situación, las CRAC's son empujadas por el mercado a conseguir optimizar la combinación entre operaciones al área urbana y rural. Combinación que los lleve a una sana administración de riesgos, rentabilidad y el logro de la responsabilidad social a la que se encuentran comprometidas. La búsqueda de la mejor combinación urbano - rural está tropezando con un entorno hostil, lo cual está creando en la alta dirección de estas entidades fuerte controversia sobre el quehacer futuro.

El panorama de la situación del mercado de las CRAC's puede lograrse por medio de la actividad intermediadora desplegada por ellas. En el Cuadro N° 2.2, se presenta la estructura de la intermediación al 30.06.2002: la captación y las colocaciones de los fondos. Si bien las cuentas son agregadas para todas las instituciones, estas ilustran lo que acontece en tales mercados. Los datos también revelan los ajustes de corto plazo que vienen ocurriendo en el negocio como respuesta a su participación de mercado

**Cuadro Nº 2.2**  
**INTERMEDIACION FINANCIERA DE LAS CRAC's EN %**  
**30 de Jun. 2002**

<b>CAPTACION</b>		<b>COLOCACIÓN</b>	
Depósitos del Público	56.00	Disponible	22.00
Adeudos y Obligaciones	40.00	Inversiones	9.00
Otros	4.00	Créditos	65.00
		Otros	4.00
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: Superintendencia de Banca y Seguros  
 Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Las CRAC's como captadoras de recursos han tomado oportunidades de mercado que han mejorado la diversificación de sus fuentes de fondos. El descuido de los bancos por el pequeño ahorrista, ha sido bien aprovechado por estas entidades. Desde junio del 2001, en la estructura financiera de las CRAC's los depósitos del público han logrado liderar la captación, frente a los adeudos y obligaciones financieras. Estas últimas, básicamente, provienen de COFIDE; que solía ser la principal vía de aprovisionamiento.

No se piense que el aumento de la captación fondos del público implica que las CRAC's dejarán de canalizar recursos de COFIDE o que estos perderán importancia para ellas. Más bien, los recursos institucionales son y seguirán por lo menos a corto plazo como una fuente muy importante en este negocio. Al 30 de Junio del 2002, los adeudos y obligaciones representaban el 40 % de los pasivos, lo cual ilustra la magnitud de la concentración en un proveedor de fondos en este negocio.

Desde el año 2000, las CRAC's han logrado un boom de depósitos del público (Ver Tabla Nº 2.9). Desde esta fecha hasta el fin del primer semestre del 2002. Ellas han captado depósitos que a nivel de monto representan tanto como la cantidad que lograron desde 1994 hasta fines del 1999. Este boom fue propiciado por los bancos, quienes redujeron drásticamente la tasa de interés a todos sus depósitos; las CRAC's con sólo mejorar estas tasas ofrecidas, han logrado captar los fondos de aquellos ahorristas descontentos del área urbana.

**Tabla Nº 2.9**

ESTRUCTURA DE DEPOSITOS DE LAS CRAC'S										
(En Miles de Nuevos Soles)										
	JUN. 2001		SET. 2001		DIC. 2001		MAR. 2002		JUN. 2002	
	S/.	%								
DEPOSITOS	131009	100.00	144939	100.00	159487	100.00	166404	100.00	187614	100.00
AHORRO	70102	53.51	76820	53.00	81510	51.11	78721	47.31	85471	45.56
PLAZO	56806	43.36	63764	43.99	73530	46.10	82857	49.79	96711	51.55
DEPOSITOS CTS	3599	2.75	3747	2.59	3816	2.39	3950	2.37	4220	2.25
OTROS DEPOSITOS A PLAZO	502	0.38	609	0.42	631	0.40	876	0.53	1212	0.64

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.

Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En el pasado el producto que ha destacado más en la captación del público fueron los depósitos de ahorros. Tal situación, en el momento del boom cambió por la ola creciente de los depósitos a plazo. En conjunto los tres productos de los depósitos a plazo: cuentas a plazo, Depósitos CTS y otros depósitos a plazo alcanzan a superar el 43 % del total. En estos depósitos sin duda, su atractividad está en el rendimiento que ofrece a los ahorristas. La permanencia de estos depósitos a futuro dependerá de la seguridad y rendimientos que las CRAC's puedan mantener o mejorar.

En el otro lado de la intermediación realizadas por las CRAC's están las actividades de colocación de fondos; de acuerdo con el Cuadro Nº 2.2, la principal de ellas es la actividad crediticia. Esta representa el 65 % del total de activos y sin duda, es una de las vías más importantes de la generación de ingresos del negocio. En esta actividad se atienden a clientes de las áreas rurales y urbanas en las zonas de influencia en las que están localizadas; los servicios que se ofrecen se realizan en condiciones de mercado libre.

Según la ASOCRAC en su informe en materia de colocaciones, señala:

*" a pesar de los problemas que afectan al país, las cajas rurales se han desarrollado aceptablemente; y cumplen la función de agentes crediticios descentralizadores, pues colocan en el interior del país todos los depósitos que captan, además canalizan hacia su zona de influencia líneas de crédito de instituciones de la capital especialmente las de COFIDE".*

La ASOCRAC, prosigue en su análisis de coyuntura de las colocaciones señalando: "*Por otra parte, en el aspecto social, otorgan préstamos a pequeñas empresas y personas naturales con poco acceso en el sistema financiero*".

Por la información disponible, los créditos personales se han constituido recientemente en colocaciones de gran dinamismo por la demanda existente. La atención a las MyPE's aún está en un proceso de introducción del mercado en algunas cajas, pero no en todas.

En el mercado de las colocaciones destacan los tres productos siguientes: créditos comerciales, créditos agropecuarios y créditos personales. La financiación rural básicamente se identifica con los créditos agropecuarios. En otros casos y para actividades distintas a lo agrícola o pecuario, las cajas atienden al ámbito rural mediante créditos comerciales. En lo urbano se atiende con créditos comerciales y créditos personales. Entre estos últimos se prefieren los créditos personales con descuentos por planillas.

Las modalidades de colocaciones crediticias empleadas por las Cajas se presentan en la Tabla N° 2.10. En materia de colocaciones vigentes están los descuentos, préstamos, arrendamiento financiero, préstamos hipotecarios para vivienda. En cuanto a las colocaciones en dificultades, están: refinanciados, vencidos y judiciales. En el primer grupo destacan los préstamos con más del 60% de la cartera total. El segundo grupo en conjunto alcanza más del 30% del total, lo que llama a preocupación.

Vista la intermediación financiera de conjunto, captaciones y colocaciones en los ámbitos rurales y urbanos comprendidos en las zonas de influencia de las CRAC's, se deben reconocer los esfuerzos desplegados en ellos; pero con resultados mixtos y aún limitados. Al parecer, las fórmulas que están empleando cada una de las CRAC's a corto plazo, para conseguir posicionarse en los mercados en los que operan; en unos casos funciona y en otros no. En el conjunto, aún hay mucho por recorrer.

**Tabla N° 2.10**

ESTRUCTURA DE LAS COLOCACIONES BRUTAS (En Miles de Nuevos Soles)										
	JUN. 2001		SET. 2001		DIC. 2001		MAR. 2002		JUN. 2002	
	S/.	%								
TOTAL COLOCACIONES BRUTAS	215953	100.00	222038	100.00	239603	100.00	242413	100.00	246056	100.00
DESCUENTOS	651	0.30	252	0.11	460	0.19	554	0.23	593	0.24
PRESTAMOS	137044	63.46	141222	63.60	152291	63.56	151438	62.47	148976	60.55
HIPOTECARIOS PARA VIVIENDA	6983	3.23	8712	3.92	12424	5.18	14347	5.92	17100	6.95
REFINANCIADOS	36112	16.72	33893	15.27	34950	14.59	41492	17.12	46082	18.73
VENCIDOS Y JUDICIALES	34263	15.87	36203	16.31	37258	15.55	32278	13.31	30538	12.41
OTRAS COLOCACIONES	900	0.42	1756	0.79	2220	0.93	2304	0.95	2768	1.12

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Observando el trabajo realizado por las CRAC's en el mercado, éstas muestran una performance dispar en la intermediación financiera. En la Tabla N° 2.11, se expone el ranking de colocaciones y de depósitos, indicador de distancia entre instituciones. Allí fácilmente se percibe que sólo las dos instituciones más grandes mantienen las posiciones alcanzadas, las restantes se ubican distintas en uno y otro mercado; mostrando así las dificultades para lograr un mejor tamaño operativo.

El mercado de las CRAC's al igual que todo el sistema financiero se encuentra afectado por la dolarización. Las cuentas en moneda extranjera tanto en depósitos como en créditos directos cobran cada día mayor importancia. Al parecer, a medida que estas instituciones amplían sus mercados, la dolarización se consolida en sus operaciones. Al respecto, los créditos directos otorgados en dólares a junio 2002 superan el 58 % del valor de toda la cartera crediticia.

**Tabla Nº 2.11**

**CRAC'S - RANKING DE COLOCACIONES Y DE DEPOSITOS AL  
30.06.02**

**COLOCACIONES**

En Miles de Nuevos Soles

CAJA RURAL	Junio 2002 S/.	%	Orden
SAN MARTIN	51075	20.76	1
NOR PERU	40632	16.51	2
CAJASUR	36028	14.64	3
SEÑOR DE LUREN	28681	11.66	4
CRUZ DE CHALPON	18621	7.57	5
CREDINKA	14725	5.98	6
PROFINANZAS	14647	5.95	7
LOS LIBERTADORES	12239	4.97	8
PRYMER A	8946	3.64	9
CAJAMARCA	8002	3.25	10
CREDICHAVIN	7326	2.98	11
LOS ANDES	5134	2.09	12
TOTAL	246056	100.00	

**DEPOSITOS**

En Miles de Nuevos Soles

CAJA RURAL	Junio 2002 S/.	%	Orden
SAN MARTIN	38795	20.68	1
NOR PERU	36675	19.55	2
SEÑOR DE LUREN	25495	13.59	3
CAJASUR	23243	12.39	4
CREDINKA	16269	8.67	5
CRUZ DE CHALPON	13575	7.24	6
LOS LIBERTADORES	11818	6.30	7
PROFINANZAS	10490	4.58	8
CAJAMARCA	8601	3.75	9
CREDICHAVIN	3022	1.61	10
PRYMER A	1629	0.87	11
LOS ANDES	1458	0.78	12
TOTAL	187614	100.00	

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

El que las colocaciones se encuentren dolarizadas, simplemente es reflejo de lo que viene aconteciendo con los depósitos del público. En estos últimos, la captación se ha realizado principalmente con los referidos en moneda extranjera. Este hecho ha modificado la composición de los depósitos entre moneda nacional y extranjera dentro de la captación de las CRAC's. El depósito en dólares ha elevado su participación, llegando al 54 % del total

A pesar que por su localización, las CRAC's tienen un mercado masivo que atender en términos de pequeños clientes, por un lado, ahorristas y por otro, productores. Los avances de mercado en número de clientes no se ha logrado mucho, las cifras disponibles al 2002 sugieren que aún hay un gran trecho por recorrer. A junio de este año, en las colocaciones las Cajas están por debajo de los 46,600 deudores.

La presencia de las CRAC's en la intermediación financiera urbana - rural se percibe por las tasas de interés ofertadas a sus clientes. En las Tablas N° 2.12 y N° 2.13, se presentan en detalle la estructura de los diversos tipos de interés con los que operan en los mercados que aquí se describen. Observando las tablas destacan las diferencias entre tasas de interés por cada una de las cajas. Estas responden a las características de los mercados locales, así como a la competencia existente con otros competidores de mercado.

Comparando las tasas de interés ofrecidas por las CRAC's con las que ofrecen los IF's convencionales como lo bancos y las financieras hay diferencias a favor de las primeras. En cierta manera tal diferencial sería a consecuencia de las condiciones prevalecientes en los mercados a los que acuden unos y otros. Esta situación, por ejemplo en el caso de los pequeños ahorristas; hace que en las localidades donde operen las CRAC's con otros IF's, sean preferidas aquellas por los rendimientos ofertados.

## **2.7 La Situación de la Cartera de las CRAC's**

Un aspecto clave de la administración de las CRAC's lo constituye la gestión de activos porque cumple un doble propósito: el afianzar la sana posición financiera, y a la vez, lograr el equilibrio empresarial que sirva a la auto-sostenibilidad del negocio. De acuerdo con el Cuadro N° 2.2 ya expuesto, dicha gestión involucra tres tipos de activos: los disponibles, de inversión y de créditos. Este último constituye el 65 % del total de activos y genera el 90% de los ingresos del negocio.

La importancia señalada de la cartera créditos en la gestión de activos implica un esfuerzo específico y especializado en la administración de dicha cartera; de allí que su influencia sea determinante en la configuración del negocio. Sustentado en el valor de la cartera, no es exagerado señalar que las CRAC's son fundamentalmente empresas de créditos, cuyo desempeño en el corto plazo está vinculado a los ajustes de cartera, en respuesta a la dirección del negocio como a las condiciones del entorno.

En este punto del diagnóstico indagaré por la observación señalada en el ya expuesto punto 2.2: Las CRAC's en el Sistema Financiero, relacionados con la marcha del crédito. Allí se dice que la dinámica de la actividad crediticia de las Cajas difiere del sistema financiero; este último se recupera lento de una desaceleración que lo conducía al estancamiento. Es más, se arguye que la dinámica de las Cajas es inestable a corto plazo y sería resultado de factores circunstanciales y no de efectos sustantivos de mercado.

Tabla N° 2.12

Tasas de Interés Activas según Tipo de Crédito, Plazo y Moneda por CRAC Al 30 de Junio de 2002 (En Porcentaje)																		
CAJAS RURALES DE AHORRO Y CREDITO	COMERCIALES										A MICROEMPRESAS				CONSUMO			
	Hasta 30 días		De 31 a 90 días		De 91 a 180 días		De 181 a 360 días		Más de 360 días		Hasta 360 ds		Más de 360 días		Hasta 360		Más de 360 días	
	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME
Cajamarca			51.10			16.00	32.22	21.05	34.27	20.97	46.28	21.93	46.95	19.27	47.62	23.71	43.24	24.45
Cajasur		18.56	24.11	20.07	25.86	19.93	31.50	20.54	25.78	12.37	50.03	21.15	10.00	15.92	37.90	24.58	41.79	24.05
Chavín								21.86	57.83	21.86	57.83	21.86			53.45	21.86		
Cruz de Chalpón						26.82		26.82		26.82	58.26	26.82	58.26	26.82	42.57	26.82	42.57	26.82
Lib. De Ayacucho			57.34	34.45			54.65	23.51	54.65	24.03	57.21	26.19	50.34	14.16	50.01	26.48	42.95	26.50
Los Andes							54.11	29.82			54.11	31.2			45.58	29.82		
Nor - Perú			51.11	23.14			51.11	23.14			55.55	26.53			55.55	26.53		
Proofinanzas							64.04	28.89			76.07	28.89			57.83	28.76		
Prymera	31.70	18.00			40.06		51.11	19.36		18	50.08	30.64	46.24	30.04	31.37	25.07		17.73
Quillabamba								20.05			60.1	11.97			50.41	31.44		
San Martín	81.61	27.44	37.94	32.63	42.58	26.24		20.74	42.58	15.64	76.19	24.77	19.39	21.98	24.14	24.14	57.92	21.29
Señor de Luren				16.00		24.00	60.10	20.64		17.07	67.8	23.62	59.90	23.62	68.69	22.09	73.16	17.30

FUENTE:

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.

Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Tabla N° 2.13

Tasas de Interés Pasivas según Tipo de Depósito, Plazo y Moneda por CRAC Al 30 de Junio de 2002 (En Porcentaje)																
CAJAS RURALES DE AHORRO Y CREDITO	Depósitos de Ahorro		CUENTAS A PLAZO												Depósitos CTS	
			Hasta 30 días		31 a 60 días		De 61 a 90 días		De 91 a 180 días		De 181 a 360 ds		Más de 360 días			
	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME	MN	ME
Cajamarca	6.00	3.00			10.00	4.00	10.00	4.00	10.00	4.00	13.00	5.00			14.00	4.75
Cajasur	8.50	3.75			10.25	3.75	10.25	3.77	15.22	5.87	17.64	6.54	21.17	8.10	23.00	8.00
Chavín	13.50	5.00					15.50	6.00	20.00	7.00	20.00	7.00				8.08
Cruz de Chalpón	9.50	4.00	11.37	5.42	12.70	5.92	14.05	6.02	15.41	6.52	16.79	7.02	18.18	7.52	17.48	8.00
Lib. de Ayacucho	5.62	3.38	12.58	6.17	12.68	6.17	13.36	6.49	14.71	7.12	19.63	7.77	23.87	8.09	23.50	8.50
Los Andes	8.25	3.75							13.90	5.86	14.25	6.17			13.00	8.25
Nor - Perú	6.00	3.00					10.00	5.00			12.00	6.50			12.00	7.00
Profinanzas	6.38	2.00					12.00	5.00							15.00	7.00
Prymera	5.00	3.25					7.50	5.44	10.49	6.25		7.08			9.00	6.91
Quillabamba	8.00	3.00					12.00	4.00	16.51	5.63	21.50	7.00			21.50	7.00
San Martín	9.00	4.99			14.21	5.43	16.00	6.60	17.93	8.15	19.25	9.35	19.50	9.63	24.00	10.00
Señor de Luren	8.00	4.50					16.53	6.33	17.60	6.73	19.37	7.27			22.15	9.00

FUENTE:

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En esta línea de trabajo comenzaré con una breve descripción de la cartera que permita identificar allí, los factores de dinámica de la cartera y las características propias de su administración. Ambos elementos ayudarían a conocer, por un lado el sentido de los ajustes de corto plazo y por otro la situación del riesgo crediticio. Con esta información se podrán hacer juicios de valor correspondientes con la actual orientación de la actividad crediticia en el mercado, enfrentados a condiciones poco propicias.

En la Tabla N° 2.14 se exhibe la cartera de los créditos directos según su situación financiera. Allí con el valor total de cartera se presentan sus componentes, créditos vigentes y créditos en dificultades. En estos últimos se encuentran tres categorías: los créditos reestructurados y refinanciados, los créditos vencidos y los créditos en cobranza judicial. La cartera entre Jun. 2001 y 2002 aumentó en 13.9%, con alta variabilidad en las tasas trimestrales, lo que confirma la dinámica inestable a corto plazo.

**Tabla N° 2.14**  
**CREDITOS DIRECTOS SEGUN SITUACION FINANCIERA**  
**Jun. 2001 – Jun. 2002**

FECHA	VIGENTES	REESTRUCTURADOS Y REFINANCIADOS	VENCIDOS	EN COBRANZA JUDICIAL	TOTAL CREDITOS DIRECTOS
Jun. 01	145582	36113	16084	18180	215956
Set. 01	151941	33894	14979	21227	222041
Dic. 01	167396	34955	18323	18934	239602
Mar.02	168643	41492	16244	16035	242413
Jun. 02	169437	46082	16679	13859	246056

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

**Tabla N° 2.15**  
**CREDITOS DIRECTOS SEGUN SITUACION FINANCIERA**  
**(En Porcentaje)**  
**Jun. 2001 – Jun. 2002**

FECHA	VIGENTES	REESTRUCTURADOS Y REFINANCIADOS	VENCIDOS	EN COBRANZA JUDICIAL	TOTAL CREDITOS DIRECTOS
Jun. 01	0.6741	0.1672	0.0745	0.0842	215956
Set. 01	0.6843	0.1526	0.0675	0.0956	222041
Dic. 01	0.6986	0.1459	0.0765	0.0790	239602
Mar.02	0.6957	0.1712	0.0670	0.0661	242413
Jun. 02	0.6886	0.1873	0.0678	0.0563	246056

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Tomando las cifras de la tabla mencionada, el aumento del valor de la cartera total como era de esperar, debería originarse sólo en el crecimiento de la cartera vigente. Ello no ocurrió así y más bien, el aumento ha sido tanto por efecto de la cartera vigente en 79.3% y por la cartera en dificultades en 20.7 %. Ello sería señal que en la dinámica crediticia están jugando factores circunstanciales, provocando oportunidades que estarían siendo tomadas por las CRAC's.

A primera vista, la cartera de créditos vigentes o más precisamente con pagos al día, representan en promedio a nivel trimestral durante junio 2001 y 2002, el 68.8% del total, valor ligeramente superior a 2/3 de la cartera ( Véase Tabla N° 2.15). Este dato revela con claridad la urgencia de una pronta recuperación de la fortaleza financiera de la cartera de créditos. Sólo por esta vía, la financiación rural y urbana en las localidades atendidas por estas instituciones no se verá seriamente afectada, como ya ocurrió en el pasado.

De acuerdo con las cifras expuestas en la tabla indicada, la participación de la cartera vigente en la cartera total ha sufrido menores variaciones positivas en los últimos cinco trimestres. Hecho que revela las limitaciones que tendrían las CRAC's para modificar la comprometida salud de la cartera a corto plazo. Este hecho ocurre, no obstante que la cartera medida entre Junio 2001 y 2002

aumentó un 16.4% o una tasa simple trimestral de 3.3%, la dinámica realizada fue insuficiente para generar mejoras significativas.

Durante el periodo comentado, la dinámica de la cartera ha ocurrido con fuerza en la parte correspondiente a la cartera en dificultades. Allí los créditos vencidos y los de cobranza judicial han disminuido, mientras que los créditos reestructurados y refinanciados han aumentado en 27.6 %, el salto promedio trimestral ha sido superior al 5.5%. La disparada de los créditos reestructurados y refinanciados ha sido por la ayuda del gobierno con el Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).

Ante esta oportunidad, las CRAC's se han visto empujadas a participar activamente en el RFA, con el propósito de mejorar la calidad de la cartera de créditos. Con este programa, sólo la cartera de créditos en cobranza judicial disminuyó 41%. Según la ASOCRAC, ver la Tabla N° 2.16, las cajas rurales en conjunto han realizado el 75.8% del total de las operaciones, incluyendo las de la banca múltiple. En cuanto a montos el total de la deuda refinanciada por las cajas acogiendo al RFA superan los US \$19 millones

**Tabla N° 2.16**  
**OPERACIONES DE RESCATE FINANCIERO AGROPECUARIO AL 16.04.02**

Instituciones	Número de Operaciones		Total Deudas Refinanc.		Monto Refinanc. con Bonos	
	Número	%	Monto	%	Monto	%
CRAC's	2042	75.8	19171	18.6	9993	26.4
Banca Múltiple	652	24.2	83855	81.4	27908	73.6
Total	2694	100.0	103026	100.0	37901	100.0

Fuente: ASOCRAC - Boletín Informativo  
Año I - N° 002. Mayo 2002

Al parecer la aplicación del programa RFA sobre la cartera de créditos de las CRAC's está introduciendo cambios muy importantes. A Junio 2002, la cartera vigente sumada a la cartera reestructurada y refinanciada alcanzan al 87.6 % de la cartera total, lo restante está aún por resolver. En esta gran parte de la cartera se han producido algunos ajustes a comentar. Ahora los créditos de largo plazo han aumentado su participación allí, alcanzan al 47.4% de aquella cartera; lo restante es créditos de corto plazo vigentes.

Desde el punto de vista de la exposición al riesgo de cambio de la cartera de créditos de las CRAC's, la aplicación del programa RFA también ha introducido modificaciones por mencionar. A junio 2002, tal como se indica en la Tabla N° 2.17, el componente de los créditos en moneda nacional con respecto del total aumentó hasta alcanzar el 41.4 %. Un año antes, la cartera en soles estaba cercana al 35%. Esto equivale a decir que los créditos en dólares están disminuyendo su participación del 65 % hace un año a 58.6% a junio 2002.

**Tabla N° 2.17**  
**Exposición al Riesgo de Cambio de las CRAC's**

<b>FECHA</b>	<b>Colocaciones Totales</b>	<b>Colocaciones MN</b>	<b>%</b>	<b>Colocaciones ME</b>	<b>%</b>
<b>Jun-01</b>	215953	77348	35.82	138605	64.18
<b>Sep-01</b>	222038	77235	34.78	144803	65.22
<b>Dic-01</b>	239603	82577	34.46	157023	65.54
<b>Mar-02</b>	242413	91643	37.80	150770	62.20
<b>Jun-02</b>	246056	101907	41.42	144149	58.58

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Continuando con la exposición al riesgo de la cartera de créditos, un aspecto del mayor interés es incursionar en la administración de la cartera. Es decir, cómo se está gerenciando la actividad crediticia; en particular, con la prudencia en la toma de riesgos. En este diagnóstico la exposición al riesgo de la cartera será visto por los riesgos provenientes del deudor y por la concentración de la cartera. En el primer caso me refiero al riesgo de default o de impagados, los que en parte han sido origen del programa RFA.

De acuerdo con lo ya señalado por la situación financiera de la cartera de créditos de las CRAC's, cerca de 1/3 del total se encuentra en dificultades, provenientes del incumplimiento o de las fallas de pagos de los deudores. Esta situación se estaría superando mediante la reestructuración y refinanciación de los créditos, al cierre de junio 2002 el 60% de la cartera en dificultades se ha rehabilitado, en cambio el restante 40% todavía es la falla por darle una pronta solución.

En la Tabla N° 2.18 se presenta la estructura de la cartera atrasada en las CRAC's. En la última columna de la tabla se presenta el ratio de la cartera atrasada con la cartera total de créditos, indicador que mide la exposición al riesgo del crédito. Con los datos allí mostrados se percibe que a Junio 2002 el riesgo de crédito habría disminuido al 12.4%, un año antes éste llegaba al 16.3 %. En base a estas cifras podría decirse que se están haciendo esfuerzos por reducir el riesgo de la cartera, pero ello no es verdad.

**Tabla N° 2.18**

ESTRUCTURA DE LA CARTERA ATRASADA - SALDOS A FIN DE MES (EN MILES DE NUEVOS SOLES ) Del 30 Jun. 2001 al 30 Jun. 2002							
Fecha	VENCIDOS			EN COBRANZA JUDICIAL	TOTAL(1)	TOTAL CREDITOS DIRECTOS (2)	(1) / (2)
	Hasta 4 meses	Más de 4 meses	Total				
Jun. 01	10131	5953	16084	18180	34264	215953	15.87
Set. 01	10373	4606	14979	21227	36206	222038	16.31
Dic. 01	13533	4790	18323	18934	37257	239603	15.55
Mar.02	11367	4877	16244	16035	32279	242413	13.32
Jun. 02	12157	4522	16679	13859	30538	246056	12.41

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

La mejora en la exposición al riesgo de la cartera de créditos tiene mucho que ver con la aplicación del programa de RFA, mecanismo de ayuda gubernamental a los deudores en aquellas actividades. Como ya se mencionó, la aplicación de este programa trajo consigo la disminución de la cartera vencida y en cobranza judicial, lo cual se está reflejando en la caída del indicador del riesgo de créditos. De no mediar este programa, el ratio del riesgo de créditos se habría mantenido en su pico más alto de 16.3%.

Al parecer, hay señales que la administración de la cartera de créditos de las CRAC's no está realizando todos los esfuerzos para mejorar el riesgo de créditos, vistos por el lado de los créditos vencidos. Entre junio 2001 y 2002 la morosidad de la cartera aumentó en 3.7%, peor todavía; dentro del mismo periodo han ocurrido fuertes descuidos, entre Setiembre y Diciembre de 2001 la morosidad aumentó 22.3%. A partir de aquí ha bajado, pero no de manera drástica sino inestable.

Donde se percibe con gran nitidez que las fallas de la administración de cartera en las cobranzas se encuentran en la cartera vencida. En la misma Tabla N° 2.18, la cartera vencida se exhibe con retrasos de hasta 4 meses y de más de 4 meses. Con facilidad se puede observar que los retrasos hasta cuatro meses se han incrementado trimestre a trimestre, teniendo como base a junio 2001. En este periodo se alcanzó el pico en diciembre 2001. Habría cierto descuido en conseguir los pagos puntuales de los deudores.

Otro rasgo propio de la administración de cartera en la toma de riesgos de las CRAC's puede verse en la situación de la cartera por el destino de los créditos a los sectores receptores del mismo. Sobre el particular es menester indicar que las IF's ponen especial cuidado al momento de aprobar y desembolsar los créditos individuales y su destino sectorial. Hay sectores que conllevan mayores riesgos que otros, de allí que a nivel de cartera sea imprescindible balancear la asignación de créditos por sector.

En la Tabla N° 2.19, se presenta la distribución sectorial de la cartera de créditos. Las cifras exhibidas muestran con claridad la fuerte concentración sectorial de la cartera. A junio 2002, tres sectores: agrícola, comercio y de consumo comprometen el 85% del total de la cartera. Al parecer en las CRAC's, la financiación rural se toma como sinónimo de crédito agropecuario; de allí que este sector sea el principal de la cartera. Entre junio 2001 y 2002, este sector recibió en promedio el 48 % del total.

En el corto plazo, la cartera de créditos se encuentra atrapada por la concentración sectorial. Si se observa cuidadosamente la Tabla N° 2.18, se identificará que al interior de ella están ocurriendo ajustes sectoriales. El sector agrícola disminuye su participación, en tanto los créditos al comercio y de consumo lo aumentan. No obstante este cambio, la concentración de cartera como tal no disminuye, ya que los ajustes sólo consolidan la presencia de los tres sectores concentradores de los créditos.

**Tabla Nº 2.19**  
**COLOCACIONES POR SECTORES ECONOMICOS DE DESTINO**  
**SALDOS A FIN DE MES**  
**Jun. 2001 – Jun. 2002**

SECTORES	Jun. 2001	%	Set. 2001	%	Dic. 2001	%	Mar. 2002	%	Jun. 2002	%
Agricultura	109365	50.64	110853	49.93	122356	51.07	115349	47.58	102382	41.61
Pesca	264	0.12	329	0.15	346	0.14	294	0.12	243	0.10
Minería	195	0.09	384	0.17	391	0.16	250	.10	131	0.05
Ind. Manufacturera	2631	1.22	2975	1.34	2800	1.17	3148	1.30	3140	1.28
Electricidad, Gas, Agua	330	0.15	382	0.17	257	0.11	252	0.10	244	0.10
Construcción	776	0.36	888	0.40	1039	0.43	1105	0.46	2121	0.86
Comercio	44252	20.49	46403	20.90	44395	18.53	50407	20.79	56649	23.02
Hoteles y Restaurantes	1133	0.52	1137	0.51	1371	0.57	1366	0.56	1530	0.62
Transp. Almac. Comunic.	2454	1.14	2203	0.99	3072	1.28	2559	1.06	2831	1.15
Intermediac. Financiera	223	0.10	799	0.36	857	0.36	788	0.33	690	0.28
Act. Inmob., Empres. y Alq.	4468	2.07	3643	1.64	3175	1.32	2381	0.98	2649	1.08
Adm. Pública y Defensa	1411	0.65	1409	0.63	1823	0.76	1913	0.79	2512	1.02
Enseñanza	1303	0.60	1469	0.66	1592	0.66	1756	0.72	1996	0.81
Serv. Sociales y de Salud	243	0.11	257	0.11	242	0.10	202	0.08	430	0.17
Otras Activ. De Serv. Comun.	933	0.43	1125	0.51	1296	0.54	1031	0.43	1537	0.62
Hogares Priv. Con Serv. Dom.	198	0.09	177	0.08	503	0.21	173	0.07	213	0.09
<b>Cred. Comerc. y a Microemp.</b>	<b>170179</b>	<b>78.80</b>	<b>174433</b>	<b>78.56</b>	<b>185515</b>	<b>77.42</b>	<b>182972</b>	<b>75.48</b>	<b>179298</b>	<b>72.87</b>
<b>Hipotecario</b>	<b>7073</b>	<b>3.28</b>	<b>8832</b>	<b>3.98</b>	<b>12534</b>	<b>5.23</b>	<b>14477</b>	<b>5.97</b>	<b>17241</b>	<b>7.01</b>
<b>De Consumo</b>	<b>38604</b>	<b>17.88</b>	<b>38701</b>	<b>17.43</b>	<b>41511</b>	<b>17.32</b>	<b>44962</b>	<b>18.55</b>	<b>49517</b>	<b>20.12</b>
Otros										
<b>TOTAL</b>	<b>215953</b>		<b>222038</b>		<b>239603</b>		<b>242413</b>		<b>246056</b>	

FUENTE: Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes. Superintendencia de Banca y Seguros.  
 Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

La presencia de los créditos hipotecarios en la cartera de créditos de las CRAC's sin duda ha provocado también reacomodos sectoriales. A pesar de que en la mencionada tabla se ve que los créditos hipotecarios vienen ganando participación aceleradamente, ello podría no tener mayor efecto en la concentración sectorial; ya que estos créditos son administrados por cuatro cajas de las doce en operación. La participación hipotecaria del 7.3% en el total, reflejaría el volumen de fondos provenientes de Mi Vivienda.

En suma y no obstante los ajustes de corto plazo que han ocurrido en la cartera de créditos de las Cajas, las dificultades existentes se encuentran actuando y ejerciendo una fuerte influencia en la marcha del negocio. Ciertamente es que al interior del conjunto de las CRAC's hay diferencias entre cada una de ellas, pero estas no llegan a ser extraordinarias y más bien, el cuadro de conjunto expresaría cercanamente lo que está aconteciendo en las doce en operaciones.

## **2.8 Compliance Regulatorio**

En el desempeño de corto plazo de las IF's tiene una decisiva influencia las regulaciones financieras y la supervisión ejercida por los organismos competentes. Si bien éstas se dirigen a cautelar que dichas instituciones actúen con prudencia en la toma de riesgos y con transparencia en sus actos de mercado, ello puede afectar el mejor desenvolvimiento de mercado de los IF's. Por esta razón, es imprescindible averiguar si el cumplimiento de la regulación y los controles ha sido inocuo con los resultados del negocio.

Consultados directivos y ejecutivos de las CRAC's sobre el compliance regulatorio, muchos de ellos mostraron su disconformidad con las regulaciones y la supervisión de instituciones financieras. En ellos hay un sentimiento, más que estudios precisos que respalden sus argumentos, sobre su apreciación de las regulaciones vigentes. Ellos se sienten sobre regulados, lo que impone limitaciones para actuar en el mercado, y también les genera costos, principalmente, en la financiación rural.

Más aún, ellos señalaron que decisiones de gobierno destinadas a crear condiciones favorables para vencer los males de la recesión sobre la cartera de créditos agropecuarios, cuando se aplican, tropiezan con las normas de supervisión vigente; lo que a la postre diluye todos los efectos positivos sobre el negocio de las CRAC's. Ello está ocurriendo, por ejemplo, con las operaciones de Rescate Financiero Agropecuario y la aplicación del Reglamento de Clasificación de Préstamos y Provisiones de la SBS.

En las Tablas N° 2.20, N° 2.21, N° 2.22 y N° 2.23 se presentan tres indicadores: el ratio de adecuación del capital por riesgo crediticio, la relación provisiones a cartera atrasada, y la situación del encaje sobre el total de obligaciones sujetas a encaje en moneda nacional y extranjera; los cuales se han calculado al 30 de

Junio de 2002, se puede señalar que las CRAC's estarían adecuadas al Compliance Regulatorio. Esto evidentemente no es indicación que dichas instituciones se encuentren libres de contingencias de mercado o del entorno.

**Tabla N° 2.20**  
**ADECUACION DEL CAPITAL POR RIESGO CREDITICIO**

<b>Fecha</b>	<b>Palanca Crediticia (%)</b>
<b>Junio 2001</b>	<b>5.53</b>
<b>Setiembre 2001</b>	<b>5.69</b>
<b>Diciembre 2001</b>	<b>5.94</b>
<b>Marzo 2002</b>	<b>5.91</b>
<b>Junio 2002</b>	<b>5.62</b>

**Tabla N° 2.21**  
**SITUACION DEL COMPLIANCE REGULATORIO DE LAS CRAC's**

<b>Fecha</b>	<b>Provisiones / Cartera Atrasada (%)</b>
<b>Junio 2001</b>	<b>86.02</b>
<b>Setiembre 2001</b>	<b>83.25</b>
<b>Diciembre 2001</b>	<b>87.20</b>
<b>Marzo 2002</b>	<b>105.16</b>
<b>Junio 2002</b>	<b>111.62</b>

FUENTE:

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

**TABLA N° 2.22**  
**SITUACIÓN DEL ENCAJE EN MONEDA NACIONAL**  
**Promedio Diario**  
**(En Miles de Nuevos Soles )**

Fecha	Obligaciones sujetas a Encaje					ENCAJE EXIGIBLE	FONDOS DE ENCAJE	SITUACION	Encaje / Total de Obligaciones
	Vista	Plazo	Ahorros	Otros	Total				
Jun. 01	888	20011	36575	.....	57475	3449	4695	1246	8.17
Set. 01	1066	23656	36410	.....	61132	3668	4996	1330	8.17
Dic. 01	1099	27594	38153	.....	66847	4010	5062	1053	7.57
Mar. 02	950	34398	42172	.....	77519	4651	5654	1002	7.29
Jun. 02	1086	41372	45931	.....	88389	5303	6744	1441	7.63

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

**TABLA N° 2.23**  
**SITUACIÓN DEL ENCAJE EN MONEDA EXTRANJERA**  
**Promedio Diario**  
**(En Miles de Nuevos Soles )**

Fecha	Obligaciones sujetas a Encaje					ENCAJE EXIGIBLE	FONDOS DE ENCAJE	SITUACION	Encaje / Total de Obligaciones
	Vista	Plazo	Ahorros	Otros	Total				
Jun. 01	352	11451	9606	40	21451	5361	5735	377	26.74
Set. 01	364	12533	10823	21	23738	5837	6223	385	26.22
Dic. 01	412	13506	11098	.....	25019	6091	6984	893	27.91
Mar. 02	923	14503	10195	1	25623	6215	6853	638	26.75
Jun. 02	672	16307	10862	3	27844	6665	6978	313	25.06

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.

Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero.*

## **2.9 La Situación Financiera de las CRAC's**

Después de esta detallada presentación del desenvolvimiento de las CRAC's, atendiendo las particulares localidades a las que se encuentran vinculadas, es necesario mirar hacia la situación financiera del negocio. Se trata de responder como este desenvolvimiento externo ha afectado al desempeño interno de las CRAC's. Es decir, cuál es el real impacto del trabajo con los clientes sobre el negocio; que de acuerdo a Ley, preferentemente su atención es al ámbito rural.

La situación financiera del negocio se conoce a partir de la información financiera que cada una de las cajas suministra a los propietarios, acreedores, organismos de regulación, supervisión y gremial. Esta información, por ser construida de manera uniforme con el plan general de cuentas y su respectivo manual; permite ser agregada y facilita la construcción de un informe consolidado del conjunto de las CRAC's que refleja lo que está aconteciendo en el conjunto del negocio.

De acuerdo a lo expuesto, la situación financiera de las CRAC's será abordado en base a seis aspectos con los cuales se mostrará lo que viene ocurriendo con el negocio a corto plazo. Los seis aspectos incluyen: la Estructura, Liquidez, Calidad de Activos, Solvencia, Rentabilidad, Eficiencia y Gestión. Estos seis aspectos corresponden a la manera usual como la SBS y la ASOCRAC perciben la situación financiera en este tipo de negocio en el país.

En la Tabla N° 2.24 se presenta el cuadro general y de conjunto de la situación financiera del negocio de las CRAC's para el periodo junio 2001- 2002. Allí se dan a conocer datos referentes a los seis aspectos señalados y que integrados describen lo que ha sucedido con el negocio en tales fechas. En cada uno de los seis aspectos mencionados, se incluyen algunos ratios financieros cuyos datos revelan parte del desempeño del negocio. Por esta razón, es necesario observar la data completa y no partes aisladas de ella.

En el aspecto de Estructura, se muestra como marcha la intermediación en la perspectiva de negocios de las CRAC's. Por los ratios seleccionados en la tabla, la labor de movilizar recursos estaría bien encausada, pero se hace necesario de una mayor profundización. En primer lugar, en la captación por depósitos del público. Tal hecho permitiría que las CRAC's tengan una mayor participación en la movilización de fondos de las localidades en que operan; los mayores fondos empujarán a intermediarlos con cuidado.

Segundo, en cuanto a las colocaciones de fondos, los niveles logrados de los ratios indican que habría un mayor espacio para avanzar. El ratio créditos directos / activos podría aún incrementarse de su actual posición; específicamente para aquellos mercados locales que representen colocaciones sanas, de riesgos manejables y especialmente de corto plazo.

Sin duda, ajustándose a las condiciones prevalecientes del entorno, cuya dinámica futura estaría en camino de la recuperación.

**Tabla N° 2.24**

<b>Indicadores Financieros de las CRAC's</b>	Junio 2001	Setiembre 2001	Diciembre 2001	Marzo 2002	Junio 2002
<b>Estructura</b>					
Disponible / Activo	19.30	22.60	20.50	19.70	21.30
Cartera de Créditos / Activos	61.5	59.90	69.80	66.60	63.06
Cartera de Créditos Vigentes / Activo	45.90	45.60	48.60	46.30	43.71
Depósitos / Pasivo	52.50	54.40	54.20	53.10	55.97
Adeudos y Obligaciones Financieras / Pasivo	44.80	43.20	42.40	43.30	40.02
<b>Liquidez</b>					
Ratio de Liquidez en M.N. ( % )	22.77	19.56	15.28	15.32	21.67
Ratio de Liquidez en M.E. ( % )	47.2	49.54	41.49	39.5	39.78
Adeudos / Pasivo Total ( % )	45.77	44.58	42.43	43.32	40.02
<b>Calidad de Activos</b>					
Cartera Atrasada / Créditos Directos ( % )	15.87	16.31	15.55	13.32	12.41
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N. ( % )	12.08	13.46	11.88	10.17	9.50
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E. ( % )	17.98	17.82	17.48	15.23	14.47
Provisiones / Cartera Atrasada ( % )	86.02	83.25	87.20	105.16	111.62
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos ( % )	32.59	31.57	30.14	30.43	31.14
Activo Rentable / Activo Total ( % )	74.71	74.47	75.91	77.96	79.59
Cartera Pesada / Créditos Directos y Contingentes ( % )	33.39	31.66	33.51	34.06	34.00
<b>Solvencia</b>					
Apalancamiento Global (N° de veces )	5.53	5.69	5.94	5.91	5.62
Pasivo Total / Cap. Soc. y Reservas ( N° de veces )	5.64	5.80	6.17	6.32	6.52
<b>Rentabilidad</b>					
ROE ( % )	3.45	6.15	6.12	10.13	10.08
ROA ( % )	0.54	0.92	0.90	1.45	1.40
Margen Financiero Bruto / Ingresos Financieros ( % )	67.72	67.44	69.67	74.61	72.32
Ingresos Financieros / Activo Rentable ( % )	27.04	26.67	26.79	26.26	25.06
<b>Eficiencia y Gestión</b>					
Gastos de Administración / Créditos Directos e Indirectos ( % )	14.69	14.26	13.21	13.56	14.07
Créditos Directos / Empleados ( Miles S/.)	713	683	733	666	682
Créditos Directos / Número de Oficinas ( Miles S/.)	4153	4270	4698	4947	5022
Depósitos / Créditos Directos ( % )	60.66	65.28	66.56	68.64	76.25
N° de Sanciones a la Empresa <sup>1</sup>	1	1	1	.....	.....
N° de Sanciones a Accionistas, Directores y Trabajadores <sup>1</sup>	4	4	4	.....	.....

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En cuanto a la Liquidez, los datos de la tabla indican que las CRAC's tienen una sólida posición tanto en valores absolutos como relativos, y están en capacidad de afrontar los requerimientos y contingencias del mercado. Esta fortaleza financiera se expresa de mejor manera en la liquidez en moneda extranjera frente a la moneda nacional. Esta diferencia no afecta el hecho que las CRAC's dispongan de la liquidez para llevar adelante sus operaciones de intermediarios financieros.

No obstante la notable liquidez en las CRAC's, se debería señalar que estos niveles logrados parecen ser un tanto excesivos, a menos que exista cierto temor por el surgimiento de contingencias sorpresivas. De no mediar tal circunstancia, por la naturaleza de los IF's, no deberían tener recursos ociosos, los altos ratios de liquidez serían a consecuencia de la falta de oportunidades de negocios de riesgo normal, para canalizar los fondos disponibles en las localidades que vienen operando.

En la Calidad de Activos, las CRAC's enfrentan su posición más débil del negocio. Todos los indicadores que se presentan en la tabla bajo análisis señalan con claridad, la urgente necesidad de actuar de manera drástica y con carácter permanente de ejecutar acciones para revertir esta situación. Ciertamente es que los mercados a los que concurren estas entidades tienen un mayor nivel de riesgos que otros; pero esto no sería razón suficiente para los niveles alcanzados por los ratios exhibidos.

Los siete ratios explicativos de la calidad de activos, tal como aparecen en la tabla, están medidos por trimestre, en cinco consecutivos, a partir de estos resultados puede decirse que las fallas de cartera tienen atenazado al comportamiento del negocio a corto plazo. Hecho que pudiera estar limitando una mejor performance en la administración de activos. El ratio activos rentables / activo total presentan una mejora de 6.5 % entre junio 2001- 2002, básicamente por el efecto del programa de RFA.

En los aspectos de Solvencia, los ratios seleccionados y expuestos en la tabla, brindan información de la exposición de los recursos propios de las CRAC's a la realización del negocio. Visto por su valor cuantitativo de los ratios, estos resultados muestran una normal posición financiera. Estos valores se acercan a los niveles que suelen ocurrir para instituciones financieras no bancarias que por la naturaleza de su labor no son altamente apalancadas como ocurre con los bancos.

Los ratios de solvencia, vistos de manera aislada e independiente de otros aspectos del negocio, pueden aumentarse de sus actuales niveles para profundizar la intermediación financiera local de las CRAC's. Dada la situación comentada de la calidad de activos, cualquier aumento en el apalancamiento sólo podría hacerse con una administración de activos que asegure la liquidez,

solvencia y rentabilidad de operación por operación, con lo cual los niveles de solvencia mantendrían su actual fortaleza.

En cuanto a Rentabilidad, según los ratios seleccionados en la tabla, destaca nítidamente el comportamiento de corto plazo de la rentabilidad del capital (ROE), seguido de la rentabilidad de activos (ROA). Vista la cifras entre junio 2001 y 2002, el ROE y ROA han tenido un aumento espectacular muy cerca a las 3 y 2.6 veces correspondientes. A partir de estos resultados ¿sería posible sostener que hay una buena marcha del negocio o se trata más bien de una burbuja de corto plazo?.

El efecto burbuja parece tener asidero. Primero, por el comportamiento del ratio margen financiero bruto / ingresos financieros. Estos últimos han mejorado, logrando un buen impacto en la rentabilidad en general; lo cual habría ocurrido básicamente por la generación de ingresos de la cartera reestructurada. Por otro lado, la evolución del rendimiento de los activos rentables muestra que a partir de los niveles logrados, aún se puede conseguir mejores resultados.

El mejoramiento de la rentabilidad de las CRAC's no sería un hecho generalizado, ni profundo a nivel de las doce cajas en operaciones. En la Tabla N° 2.25, a Junio 2002; este ranking revela dos puntos importantes. Uno que a dicho periodo sólo obtuvieron utilidades 8 cajas, las restantes 4 realizaron pérdidas. Dos, fuertes disparidades entre cajas con utilidades, la razón entre la mayor utilidad frente a la menor fue superior a las 11 veces. Las dos primeras cajas tuvieron utilidades superiores al capital legal.

**Tabla N° 2.25**  
**RANKING DE LA UTILIDADES DE LAS DOCE CRAC'S A JUNIO 2002**

UTILIDAD NETA ( En Miles de Nuevos Soles)			
CAJA RURAL	S/.	%	Orden
CAJASUR	968	31.07	2
SAN MARTIN	377	12.10	5
NOR PERU	1078	34.60	1
SEÑOR DE LUREN	97	3.11	8
PRYMERA	525	16.85	4
CRUZ DE CHALPON	850	27.28	3
CHAVIN	135	4.33	7
CAJAMARCA	201	6.45	6
CREDINKA	(515)	(16.53)	12
PROFINANZAS	(427)	(13.70)	11
LOS ANDES	(87)	(2.79)	10
LOS LIBERTADORES	(86)	(2.77)	9
<b>TOTAL</b>	<b>3116</b>	<b>100.00</b>	

FUENTE:

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.

Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En la eficiencia y gestión, las CRAC's enfrentan una segunda posición débil del negocio. Aun cuando todos los indicadores que se presentan en la tabla bajo análisis, no lo expresan en dicho sentido. El aspecto más notable aquí es el gran peso de los gastos operativos sobre los ingresos financieros. Entre junio 2001 y 2002, la carga de los gastos ha disminuido muy poco a pesar de las mejoras logradas por los ingresos. Sin duda y de no mediar tal hecho, la rentabilidad del negocio se hubiera resentido

El sobre-peso de los gastos, dada la presente generación de ingresos es una situación, de la cual los directivos de estas instituciones están plenamente conscientes. Por esta razón, ellos han intentado revertir dicha situación con resultados insuficientes. Al parecer, todo sus esfuerzos están encaminados hacia la gestión de activos. La relación activos rentables / personal ha mejorado en 14.8 % y los gastos administrativos / créditos directos e indirectos han disminuido en - 4.2%.

La gestión de activos a corto plazo ofrece resultados muy favorables cuando se consiguen altos rendimientos con bajos niveles de riesgos. Circunstancia que no está ocurriendo en el negocio de las CRAC's, donde los riesgos de la cartera de créditos son muy altos comparados con la rentabilidad lograda. La cartera de alto riesgo de las CRAC's medida por la SBS compromete 1y ½ vez el patrimonio de ellas, demasiada exposición para el rendimiento del 6 % logrado. Una gestión a todas luces de poca eficacia.

### **3. Crecimiento Desordenado y Crisis del Negocio de las CRAC's**

3.1. Panorama de la Evolución de las CRAC's 1995-2001

3.2. Cambios en el Entorno Nacional e Internacional

3.3. Cambios Institucionales: Marco Legal y Regulatorio

3.4. Cambios de Mercado

3.5. Expansión del Espacio Financiero

3.6. Zona de Turbulencias de Mercado

3.7. Fortalecimiento Institucional y Patrimonial

3.8. Participación de los Recursos Humanos

3.9. Capacidad de Dirección y Gestión

3.10. Papel de la Supervisión y del Control Externo

### **3.1. Panorama de la Evolución de las CRAC's 1995-2001**

El análisis realizado del desempeño de las CRAC's, revela que en estas entidades hay fuerzas actuando detrás de los hechos expuestos y que provienen del quehacer del negocio por permanecer en el mercado; trascendiendo al corto plazo. Tales fuerzas son las que estarían generando las marchas y contramarchas en el desarrollo del negocio, las que a la postre trazan la evolución institucional, asegurando o trabando su continuidad tanto en la atención a los clientes y en el interés privado de sus accionistas.

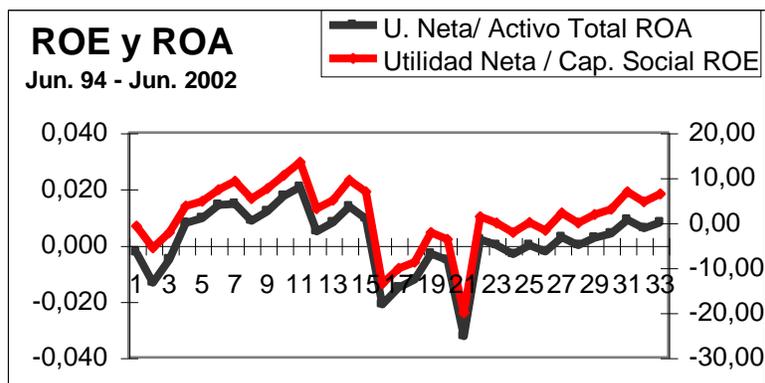
Iniciaré en esta parte del estudio la exploración sobre lo que acontece con la industria de las CRAC's, desde una perspectiva de largo plazo. Se trata de indagar por la marcha del negocio a partir de las fuerzas que alimentan su dinámica, las mismas que vienen sustentando su actuación de mercado en el periodo comprendido entre el inicio de las operaciones en 1993 hasta mediados del año 2002; cronológicamente es un lapso de ocho años continuos.

De acuerdo con los analistas especializados, la manera de abordar el desempeño del negocio fuera de los linderos del corto plazo es prestar atención al comportamiento de la utilidad por medio de la rentabilidad a mediano y largo plazo. Es claro que un comportamiento positivo y sostenido año con año de este indicador de resultados financieros, informa con bastante precisión cómo se estaría conduciendo el negocio y a la vez aprovechando el potencial de mercado al cual se concurre cotidianamente.

En las instituciones financieras y siguiendo el esquema de Dupont, el indicador relevante de la rentabilidad lo constituyen dos indicadores para ser interpretados individual y colectivamente. Uno es el ROE ( Rentabilidad sobre el Capital ) y el otro es el ROA (Rentabilidad sobre activos). Ambos miden desde el punto de vista del negocio el impacto de la generación de utilidades netas del ejercicio sobre capital y activos como recursos asignados o expuestos a la evolución del negocio emprendido.

En el Gráfico N° 3.1 se exhiben de manera conjunta las cifras del ROE y ROA para el periodo Jun. 94 al Jun. 2002, trimestre a trimestre. La figura que describe el comportamiento de ambos indicadores de las CRAC's resulta similar . Las ondulaciones son producto de las ganancias y pérdidas que le dan a la figura sinusoidal, alrededor de un eje constante y paralelo al eje del tiempo, originado en el punto de valor cero del eje de la rentabilidad. Específicamente, en el caso del ROE el valor en el que se ha desenvuelto este indicador sería positivo y menor al 1.0% trimestral en el periodo.

**GRAFICO Nº 3.1**  
**RATIOS FINANCIEROS**  
**ROE (UTILIDADES NETAS/CAPITAL SOCIAL) Y ROA (UTILIDADES NETAS/**  
**ACTIVOS)**  
 Jun. 1994 – Jun. 2002



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC - Edpymes  
 Superintendencia de Banca y Seguros

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

El valor del ROE en su evolución secular en los últimos ocho años sugiere una rentabilidad pequeña para el negocio financiero. En descargo puede decirse, primero, que esta es una etapa de introducción del negocio y que los resultados financieros sólo reflejan los esfuerzos por lograr establecerse en el mercado. Segundo, no obstante ser un valor pequeño, a esa tasa la rentabilidad se habría presentado de manera sostenida; lo cual sería indicador que el negocio requiere de un mejor dinamismo para su profundización.

Si bien el valor secular del ROE oscila en alzas y bajas por las ganancias y pérdidas, en un eje diminuto y constante; esto no sería motivo de preocupación, sin embargo lo es, por las razones que se exponen. Primero porque el eje no muestra tendencia hacia el alza y más bien, su desplazamiento corre horizontalmente como si estuviera atrapado por fuerzas que se compensan unas con otras. Segundo por la alta variabilidad a la que está sometida la rentabilidad del negocio, indicaría que allí priman las condiciones de corto plazo, sin tener mayor influencia el mediano o largo plazo.

El comportamiento descrito de la rentabilidad del capital, tendría su principal explicación en el ROA; ratio acompañante del ROE en el Gráfico Nº 3.1 ya indicado. Allí se percibe con claridad que ambos ratios en su desplazamiento por el tiempo describen la misma curva. El ROA por representar la rentabilidad de activos es uno de los dos determinantes del ROE, el otro es el apalancamiento del

capital. La figura es elocuente en cuanto a la presencia del ROA sobre la evolución de la rentabilidad del negocio.

En pocas palabras, la evolución de la rentabilidad de activos sería la causa central por la que no se tienen mejores resultados en cuanto a la rentabilidad del capital. La falta de impulso sostenido y la irregularidad del ROA, sin duda muestra las dificultades que afrontan en el conjunto de las CRAC's; por llevar adelante acciones para un mejoramiento permanente del rendimiento de los activos. En esta situación se deja al vaivén del mercado lo que ocurra con la cartera total de activos y de allí que, la incorporación de estos últimos a lo largo del periodo, no tenga mayor efecto sobre la rentabilidad del negocio.

En el Gráfico N° 3.2, se presenta el patrón seguido por el apalancamiento del capital. Durante todo el periodo, este ratio muestra un crecimiento casi lineal, mostrando una tendencia positiva. Tal hecho revela que la incorporación de activos en el negocio de las CRAC's ha seguido un ritmo armónico al aumento del capital. En consecuencia, su desempeño no ha generado perturbaciones sobre la rentabilidad del capital.

**GRAFICO N° 3.2**  
**PATRONES SEGUIDOS POR EL APALANCAMIENTO DEL CAPITAL**  
**Jun. 1994 – Jun. 2002**



FUENTE:  
Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC - Edpymes  
Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Esta apreciación de la evolución temporal del ROA, poco propicio para el negocio financiero de las CRAC's; es un punto de la mayor trascendencia para adentrarnos en el quehacer del negocio en marcha y averiguar allí, cuáles son los factores que conspiran contra el mejor rendimiento de los activos adquiridos por esta industria. Un ROA carente de fuerza que lo auto - propulse y le dé continuidad, sin duda merece de indagación; tanto de fuera como de dentro del negocio, a fin de precisar todo aquello que frena la expansión del rendimiento de activos en posesión de estas instituciones.

Es más, el actual desenvolvimiento del ROA mueve a preguntar: ¿Qué tipos de dificultades afectan la rentabilidad de activos ?. ¿Estas dificultades pueden ser superadas y vencidas por la gestión del negocio ?. Responder estas dos preguntas es el punto clave para entender lo que estaría ocurriendo a mediano y largo plazo en las CRAC's. En otras palabras, se trata de averiguar, si ¿hay o no sostenibilidad del negocio de las Cajas ?. Como sabemos, la sostenibilidad es el principio de la permanencia de mercado de cualquier negocio que ingrese en él.

La magra evolución del ROA será entendida por el análisis de nueve factores que afectarían la constitución de una mejor cartera de activos rentables en la referida industria. Los nueve factores son: Los Cambios en el Entorno Nacional e Internacional; los Cambios Institucionales en el Marco Legal y Regulatorio; Los Cambios de Mercado; La Expansión del Espacio Financiero; Las Turbulencias de Mercado; El Requerimiento de Fortalecimiento Institucional y Patrimonial; La Participación de los Recursos Humanos; La Capacidad de Dirección y Gestión; y El Papel de la Supervisión y del Control Externo.

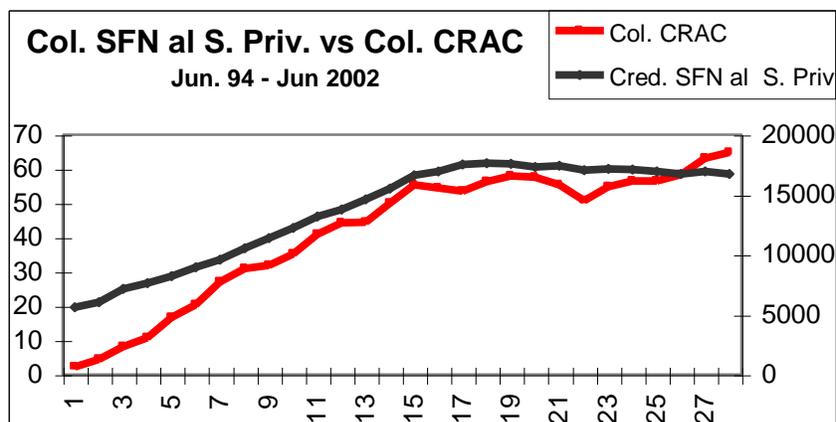
### **3.2. Cambios en el Entorno Nacional e Internacional**

Un primer punto por destacar en la evolución de la industria de las CRAC's, es que ella seguiría el mismo patrón en el que se desenvuelve el sistema financiero nacional (SFN). Este es un aspecto clave, ya que las Cajas estarían afectadas por condiciones de mediano y largo plazo; que en su generalidad actúan para todos los negocios de la intermediación financiera. Así, las Cajas no estarían al margen de lo que sucede con la evolución del SFN y más bien, en ellas también se reflejan las tendencias de mercado mostradas por todo el sistema; lo que evidentemente no tiene que ver con los resultados propios del negocio.

En el Gráfico N° 3.3 se presenta dos líneas conjuntas que describen la evolución de largo plazo de las colocaciones al sector privado tanto del SFN como de las CRAC's; ambas líneas muestran comportamientos similares a lo largo del periodo. Ciertamente que en algunos momentos reflejados en las líneas se presentan movimientos distintos de una frente a la otra, básicamente por factores de corto

plazo; pero en general las tendencias descritas siguen el mismo patrón. Tal hecho señalaría que el trend de largo plazo en los negocios financieros estaría marcado por el sistema, sin importar las diferencias de mercado.

**GRAFICO N° 3.3**  
**EVOLUCION DE COLOCACIONES CRAC's Y CREDITOS DEL SFN**  
**Jun. 1994 – Jun. 2002**



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC - Edpymes  
 Superintendencia de Banca y Seguros

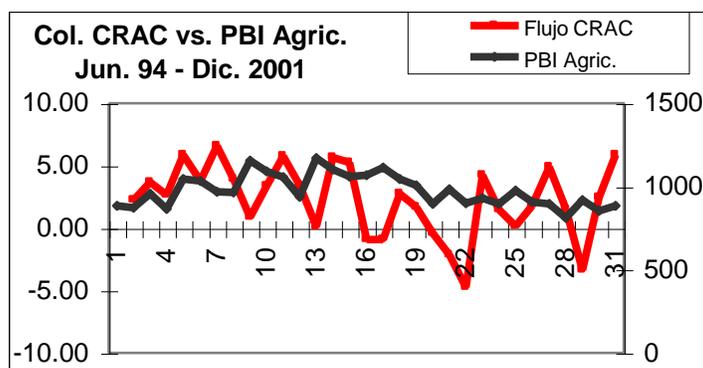
Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

No obstante que las CRAC's conforman una industria de servicios financieros orientada eminentemente a los mercados locales, éstas se encuentran altamente expuestas a la evolución del entorno. En este entorno, sería conveniente distinguir uno muy próximo a ellas y otro de mayor alcance. El primero tendría que ver con el desempeño de la economía local y el otro con la situación de la economía nacional. Ambos aspectos del entorno tendrían mucho que ver con el desempeño a largo plazo de estas entidades expresado en sus resultados de las operaciones realizadas con los activos y pasivos.

Como indicador del entorno local se ha elegido el PBI Agrícola. Primero, porque esta actividad es la que mejor destaca la descentralización y las actividades rurales, punto distintivo de los mercados locales en el país. Segundo, por la importancia que reviste el sector agropecuario en la cartera de colocaciones de las CRAC's, según lo señalado por el análisis ya expuesto. La evolución del PBI Agrícola a largo plazo tiene mucho que comunicar de lo que estaría aconteciendo en las condiciones de mercado de las economías locales.

En el Gráfico N° 3.4 se exhiben dos líneas conjuntas que describen la evolución de largo plazo de los flujos tanto del PBI Agrícola como el Crediticio de las CRAC's; fácilmente se percibe la influencia del primero sobre el segundo a lo largo del periodo. Los movimientos cíclicos en uno y otro expresan la fuerza de la economía local sobre el quehacer de las CRAC's. Ciertamente que en algunos puntos en las líneas se presentan movimientos distintos de una frente a la otra, debido básicamente, a factores de corto plazo; pero en general las tendencias revelan presiones de una frente a la otra.

**GRAFICO N° 3.4**  
**EVOLUCION DEL PBI AGRÍCOLA Y FLUJO CREDITICIO DE LAS CRAC's**  
**Jun. 1994 – Dic. 2001**



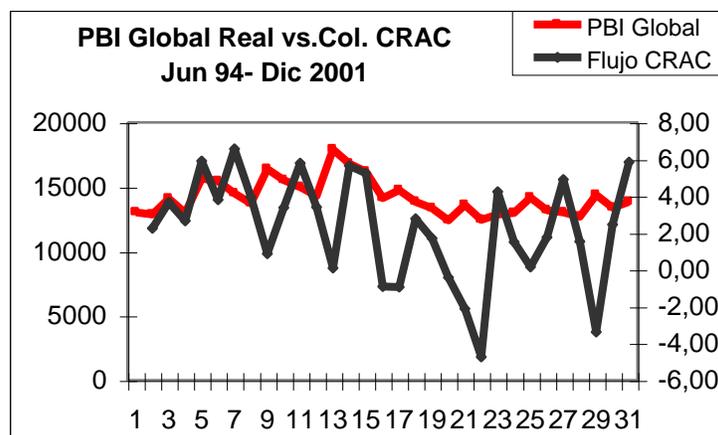
FUENTE: Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes. S.B.S.  
 Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

El indicador del entorno nacional es el PBI. Primero, porque este comprende todas las actividades del país y es el que mejor muestra las condiciones del conjunto de todos los mercados. Segundo, por la apertura nacional a los mercados internacionales, el PBI recibe el impacto de los factores externos y son transmitidos al interior del país. La evolución del PBI a largo plazo indica lo que estaría aconteciendo con todos los sectores productivos, incluyendo a todos los agentes de la sociedad y afectando con ellos las condiciones de mercado de las economías locales.

En el Gráfico N° 3.5 se exhiben dos líneas conjuntas que describen la evolución de largo plazo de los flujos tanto del PBI como del Crédito de las CRAC's; fácilmente se percibe la influencia del primero sobre el segundo a lo largo del periodo. La evolución del PBI muestra una fase ascendente y otra en descenso de mayor duración a la primera, pero que igualmente está actuando sobre los movimientos cíclicos de la evolución de los Créditos de las CRAC's. Ciertamente que las

oscilaciones del PBI son menos pronunciadas que las de los Créditos; pero en general, las tendencias revelan presiones de aquel sobre la marcha del crédito.

**GRAFICO Nº 3.5**  
**EVOLUCION DEL PBI NACIONAL Y FLUJO CREDITICIO DE LAS CRAC's**  
**Jun. 1994 – Dic. 2001**



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Desde la perspectiva del entorno y de acuerdo con los sucesos de los mercados, en el periodo en cuestión: la economía nacional (PBI) y la economía local (PBI-Agrícola) no se han mostrado propicios para el desempeño de las CRAC's. Desde la segunda mitad de los 90's, el entorno nacional se enrareció fuertemente, primero por la desaceleración productiva y segundo por la aguda recesión en la que se cayó; a consecuencia de contracciones en la demanda interna. Por esta vía se afectó la recuperación de los créditos, así como el rendimiento de estos activos de riesgo y otros generadores de rentabilidad.

A lo largo de todo el periodo, el Sector Agropecuario se ha mostrado fuertemente inestable y carente de un crecimiento sostenido. Algunos críticos del decenio de Fujimori señalan como el Talón de Aquiles de su Política Gubernamental, la desatención del Agro. Sin el sostén de la Política Pública, las actividades agropecuarias han quedado a merced de sus riesgos y fallas, lo cual ha repercutido adversamente sobre el desenvolvimiento de los Agro – Negocios y su financiamiento.

En bien conocido que durante el periodo en el que se ubica el enfoque de largo plazo de las CRAC's, la economía nacional es altamente sensible a los cambios del entorno internacional. Ello sin duda, se expresa en las economías locales, las que se ven sometidas a los ajustes de origen externo por el comercio exterior o las inversiones extranjeras. De acuerdo con el Riesgo – País, en el periodo han ocurrido dos fases marcadas: una positiva hasta 1997 y otra posterior hasta el 2001 de condiciones adversas.

### **3.3. Cambios Institucionales: Marco Legal y Regulatorio**

Antes de referirme a los cambios en el ambiente institucional, es importante prestar atención al contenido de este ambiente para la industria de las CRAC's. En este enfoque de largo plazo y según la practica establecida en el país, el ambiente institucional de estas entidades trasciende a las actividades del sector financiero al que pertenecen, y se traslapan al ámbito institucional del sector agropecuario; el cual por su propia naturaleza, contiene tanto lo productivo como lo social. Esto evidentemente genera un ambiente institucional sumamente complejo y delicado, para una apropiada comprensión del mismo.

En este proceso evolutivo de largo plazo de las CRAC's, han ocurrido diversos cambios en el ambiente institucional en el cual operan. Estas modificaciones se han presentado al inicio de las operaciones y posteriormente, en pleno negocio en marcha; motivados al parecer por crear un ámbito acorde con el mejor desempeño de estas entidades. Más aún y como es de esperar, el ámbito institucional de las Cajas se está configurando atendiendo a la evolución del negocio y de los mercados vinculados no sólo con la financiación rural; sino a las localidades en las cuales sea necesario la atención urbana y rural.

Al momento del ingreso al mercado de las CRAC's en 1993, el ámbito institucional se encontraba fuertemente alterado por las razones que se exponen. En primer lugar, las Cajas tuvieron que hacer frente al vacío de mercado existente en la financiación del sector agrícola a nivel nacional. Tal hecho ocurrió por la intervención y liquidación del Banco Agrario del Perú ( BAP ) , Banco de Fomento del Estado especializado en créditos al sector agropecuario. La salida del mercado de dicho banco dejó sin atención crediticia a este sector, con la consiguiente convulsión social entre medianos y pequeños productores.

En segundo lugar, las fórmulas empleadas por el gobierno mediante la creación de Agencias de Financiación; supuestamente sustitutas del BAP, no lograron actuar dentro de lo esperado por las autoridades, haciendo más profunda la desatención crediticia de las actividades agropecuarias del país. En particular los FONDEAGROS no pudieron desempeñarse en condiciones favorables a los

requerimientos del sector y fomentaron más bien la insatisfacción de los productores, generando así más dificultades que soluciones.

En tercer lugar, el poco interés de los bancos privados múltiples por la financiación agropecuaria; hizo que dicho sector languidciera de liquidez, créditos y otros servicios bancarios. Los bancos, como siempre ha sido su práctica habitual, sólo se concentraron en la agricultura rentable y de preferencia destinado al comercio exterior. Las grandes empresas agrícolas recibieron el apoyo bancario, pero la mediana, pequeña y aún los micro-productores; no tenían acceso a ninguno de los servicios, con lo cual se resintió la producción y aumentaron los males sociales en el campo.

En cuarto lugar, ante la situación descrita con el crédito agropecuario, el ingreso de las CRAC's al mercado se vio promovida por el gobierno; mediante la dación de una norma específica. La misma que pretendía generar un ámbito institucional de financiación agropecuario - rural, que hasta ese momento era inexistente en el país. Por esta razón, aquella norma legal era de propósitos múltiples; ya que las CRAC's en su diseño original tenían muchos objetivos por alcanzar, pero sin los medios para lograrlo.

Una vez que las CRAC's iniciaron sus operaciones, muy pronto se puso al descubierto que el marco institucional creado por el Decreto -Ley 25612 no estaba sirviendo para un mejor desempeño de estas entidades. A tres años de entrar en vigor la referida norma, fue derogada. Las CRAC's desde entonces se incorporaron a la Ley General de Instituciones Financieras, que por aquel momento se estaba reformulando y contemplando la ampliación del sistema financiero; para abarcar dentro de él a otras instituciones, entre las que destacaban las Instituciones de Micro-finanzas.

El paso de las CRAC's de una norma legal a otra, significó cambios en su ámbito institucional. Se trasladaron de uno de corte agropecuario - rural a otro de micro-finanzas locales urbano - rural. Un salto de roles que las CRAC's aún no comprenden bien, y no encuentran los mecanismos para acoplarse al nuevo rol. Esto viene ocurriendo en la dirección y gestión y no obstante haber transcurrido ya casi siete años de entrar en vigencia la Ley, han hecho muy poco para ubicarse a nivel de mercado y de operaciones.

Desde la dación de la Ley 26702 en 1996 - Ley General de Instituciones Financieras, el ámbito institucional de las CRAC's se ha visto también modificada por razones provenientes de los cambios introducidos en el ámbito institucional del sector agropecuario. En estos últimos, se han puesto en marcha diversas acciones de las políticas públicas para atender la severa crisis por las que los productores agropecuarios se encuentran afectados. Hay medidas públicas que directa ó indirectamente conciernen al desempeño de las Cajas, lo que evidentemente altera las condiciones de mercado para los servicios financieros que se ofrecen.

El conjunto de normas que han modificado el ambiente institucional del sector agropecuario, las cuales inciden en las actividades de las CRAC's; incluyen el Nuevo Reglamento de la Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Agrario, el Reglamento de Inscripción de la Prenda Agrícola, la Ley de Reestructuración Empresarial de las Empresas Agrarias, la Ley de Promoción del Sector Agrario, El Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA) y el Fortalecimiento Patrimonial de Empresas.

En suma, el ámbito institucional de las CRAC's se encuentra en formación y por lo mismo; es altamente variable e influido por las condiciones económicas y sociales del sector agropecuario. En la Tabla N° 3.1, se presenta sintéticamente un conjunto de dispositivos legales que son los que estarían moldeando el ámbito institucional en el cual se encuentran operando las CRAC's. La variabilidad de las normas afectan el mejor desempeño del negocio, lo que se refleja en la rentabilidad de activos.

### **3.4. Cambios de Mercado**

La industria de las CRAC's, al concurrir y operar en los mercados locales actúa no sólo ante las condiciones de corto plazo; también lo hace frente a las de mediano y largo plazo. A este efecto importa conocer la dinámica de la intermediación financiera que estas entidades han puesto en práctica; la misma que implica revisar en conjunto la labor de captación y colocación realizadas, con el propósito de obtener la profundización y mejoras de los resultados del corto plazo. Ello sin duda, con miras a afianzar la auto-sostenibilidad y la permanencia de mercado de cada una de estas entidades.

**Tabla N° 3.1**  
**CAMBIOS EN EL MARCO LEGAL Y REGULATORIO DE LAS CRAC's**

Ley	Fecha	Contenido
DL 653 - 91	30 - 07 - 91	Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario.
DS 0048 - 91- AG / OGA-OAD UT	30 - 10 - 91	Reglamento de la Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario.
Res. SBS 626-91	15 - 10 - 91	Aprueba el Reglamento de Operaciones de las CRAC's
Res. SBS 671-91	06 - 11 - 91	Modifica el texto de los Artículos 3º, 4º, 10º, 20º, 21º y 28º de la Res. SBS 626-91.
Res. 007 – 91 - AG	17 - 11 - 91	Designan a la Dirección General de Agricultura para que asuma la conducción del Programa de Promoción, Capacitación y Consolidación de CRAC's.
DL 25478 - 92	06 - 05 - 92	Disolución de la Banca de Fomento sectorial, incluido el Banco Agrario.
DL 25612 - 92	01 - 08 - 92	Régimen de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Establece los Requisitos, Derechos, Obligaciones, Garantías, Limitaciones y Condiciones de Funcionamiento que norma el Régimen de CRAC.
DL 25696 - 92	28 - 08 - 92	Disponen que los Saldos de Deudores hasta por el equivalente a cinco mil dólares, derivados de Créditos concedidos por el Banco Agrario del Perú, sean entregados a las CRAC.
Res. SBS 1212-92	08 - 10 - 92	Modelo de Minuta de Constitución y Estatuto de las CRAC.

DL 25815/16 - 92	05 - 11 - 92	Programa de Fondos Rotatorios.
Res. 881 - 92 - AG	23 - 12 - 92	Constituyen Comisión Técnica encargada de la Supervisión de la Realización del Programa de Promoción, Capacitación y Consolidación de las CRAC.
DS 20 - 96 - MTC	30 - 12 - 96	Aprueban el Reglamento de Inscripciones de la Prenda Agrícola en el Registro de Prendas Rurales.
Res. SBS 433 - 96	16 - 07- 96	Reglamento de Cuentas de Ahorro con Ordenes de Pago aplicable a las CRAC's.
Res. SBS 572 - 97	20 - 08 - 97	Se aprueba el Reglamento aplicable a las empresas del sistema financiero para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones.
Res. 641 - 99	14 - 07 - 99	Modificación del numeral 2 del Capítulo IV del Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la exigencia de Provisiones – Resolución SBS N° 572-97.
Res. 357 - 00	26 - 05 - 2000	Sustituyen numerales del Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones .
Res. 663-00	27 – 09 - 2000	Normas especiales para la participación de las empresas del Sistema Financiero en los Programas de Rescate Financiero Agropecuario y Fortalecimiento Patrimonial de las Empresas.
D. Urg. 059 - 2000	16 - 08 - 2000	Autorizan emisión de Bonos del Tesoro Público para el Programa de Rescate de Financiero Agropecuario (RFA).

D. Sup. 087 – 2000 - EF	17 - 08 - 2000	Aprueban características de Bonos del Tesoro Público para el Programa de Rescate de Financiero Agropecuario (RFA).
D. Sup. 088 – 2000 - EF	17 - 08 - 2000	Establecen Requisitos, Términos y Condiciones de apoyo del Programa de Rescate de Financiero Agropecuario (RFA).
D. Urg. 097 - 2000	26 - 10 - 2000	Incluyen Refinanciación de Deudas por Créditos Acuícolas dentro del Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).
R.M. 121 –2000–EF / 77	18 - 08 - 2000	Establecen características adicionales para la emisión de Bonos del Tesoro Público y Aprueban Reglamento del uso del RFA y FOPE.
D. Urg. 013 - 2001	30 - 01 - 2001	Establecen modificaciones al Programa de Rescate Financiero Agropecuario para promover la Reactivación del Sector.
R. M. 64 – 2001 – EF/77	13 - 02 - 2001	Sustituyen el Anexo N° 1 de la R. M. 121 – 2000 – EF / 77. Reglamento del Uso del Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).
D. S. 023 - 2001 - EF	13 – 02 - 2001	Establecen Requisitos, Términos y Condiciones del Programa de Rescate de Financiero Agropecuario (RFA).

D. Urg. 033 - 2001	15 - 03 - 2001	Establecen modificaciones al Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA) para promover la Reactivación del Sector.
D. Urg. 061 - 2001	09 - 06 - 2001	Modifican Artículo del D. Urg. 033 – 2001 referido al Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).
Ley 27500	08 - 07 - 2001	Amplía plazo del acogimiento al Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).
Ley 27551	07 - 11 - 2001	Ley que establece modificaciones al Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).
R.M. 303 –2001– EF/ 77	28 - 09 - 2001	Modifican Artículo del Reglamento de Uso del Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).
Ley 27702	20 - 04 - 2002	Establece modificaciones a la Ley 27551 – Ley Modificatoria al Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).
D. Urg. 041 - 2002	13 - 08 - 2002	Modificaciones al Programa de Rescate Financiero Agropecuario (RFA).

En el análisis del capítulo anterior del presente trabajo se señaló que no obstante la pequeñez del mercado de las CRAC's en relación con los amplios mercados incluidos en el SFN, en cifras no representan ni el 1% del total nacional; tienen un fuerte dinamismo operativo a corto plazo. Si bien en el periodo comprendido por este enfoque de largo plazo, no han habido cambios significativos en la dimensión del mercado; el dinamismo aludido ha estado presente. El ensanchamiento del mercado ha caminado de la mano con el tamaño del negocio de las Cajas.

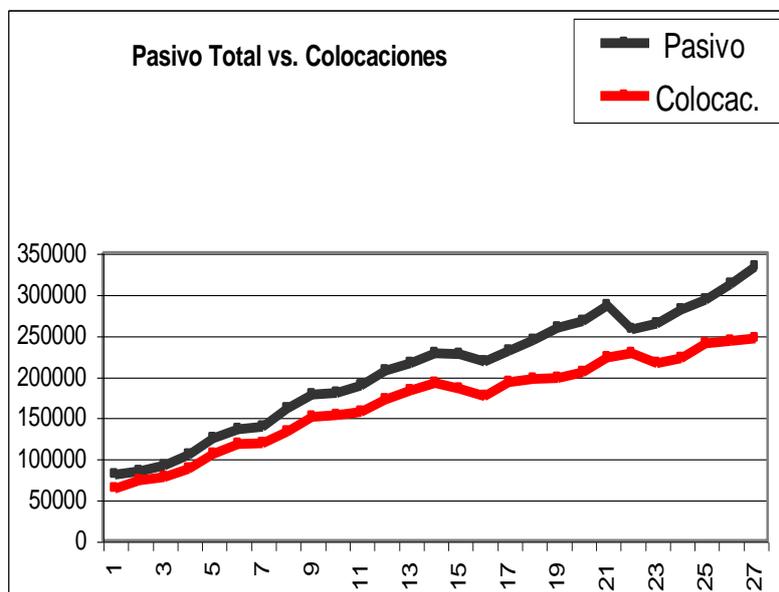
Entre junio de 1994 y junio del 2002, de acuerdo con las cifras disponibles la captación total de fondos de la industria de las CRAC's ha logrado un crecimiento de cerca de 38 veces y por el lado de las colocaciones el aumento ha sido superior a las 52 veces. Récorde estadísticos que pudieran ser sorprendentes, a no ser por la comparación que encierran tales datos. Lo grande de las cifras proviene de las diferencias entre los muy limitados montos con los que iniciaron sus operaciones frente a los montos alcanzados en la actualidad.

Si bien en términos relativos, la dinámica de la intermediación en las CRAC's podría parecer estar sustentada en las colocaciones; ello no sería muy cierto, a juzgar por el movimiento de fondos en valores absolutos. La captación de fondos en nuevos soles comenzó en junio de 1994 en cerca de 9 millones y alcanzó a junio de 2002 una cifra superior a los 333 millones; en cambio las colocaciones iniciaron muy cerca a los 5 millones y subieron hasta los 246 millones de nuevos soles. Claramente se percibe que la intermediación tendría su mayor resultado en el aumento de la captación que en las colocaciones.

Este patrón de comportamiento permite señalar que en la evolución de la industria de las CRAC's habría en aplicación un modelo de actuación de mercado muy similar al que se aplica en el negocio bancario del país. Mucha preocupación por la captación y muy poca por las colocaciones; actitud que por las razones a ser expuestas aquí, no podría ser lo mejor para estas entidades de microfinanzas. En especial si se considera la particular naturaleza de los mercados urbanos-rurales a los que atiende. Por supuesto, tales mercados son muy distintos a los que atienden los bancos múltiples.

En el Gráfico N° 3.6, se presenta de manera conjunta el patrón de captación y colocaciones para el periodo Dic. 1995 y Jun. 2002, según los datos que describen las dos líneas, se observa que la dinámica de la intermediación tendría más un sesgo captador que colocador. El papel dominante de la expansión del total de los pasivos frente a la expansión de las colocaciones ha sido la característica a lo largo de todo el periodo. Este comportamiento se acentuó desde fines de los 90 y ha continuado en lo que resta del periodo.

**Gráfico N° 3.6**  
**PATRON DE CAPTACION Y COLOCACIONES**  
 Dic. 95 - Jun. 2002



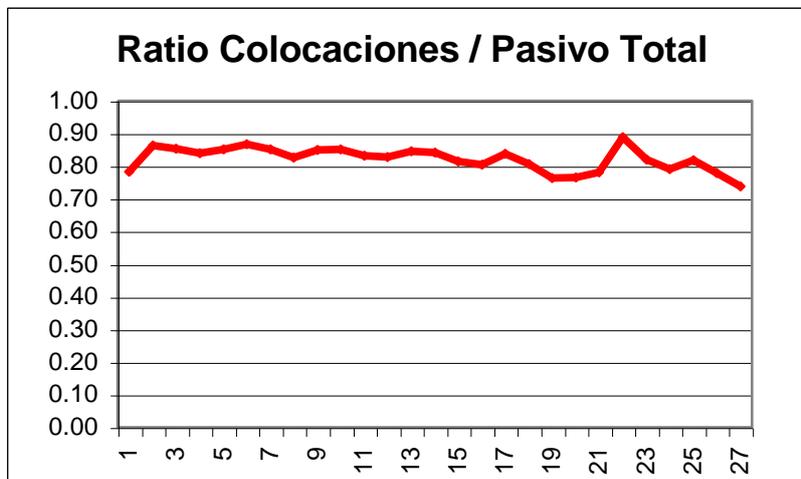
**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

El comportamiento de la intermediación a largo plazo, de alguna manera indica la orientación de las CRAC's por conseguir cada vez un mayor volumen de recursos disponibles. Tal hecho se percibe bien en el Gráfico N° 3.7, donde se exhibe el ratio colocaciones a pasivos totales. Indicador que refleja la presión de colocaciones por fondos a ser desembolsados. Según este indicador a lo largo de todo el periodo el ratio ha oscilado a un valor cercano al 80%. El hecho de presentar una evolución constante indicaría que a nivel de la industria se seguiría una política conservadora en la aplicación de recursos.

**Gráfico N° 3.7**  
**RATIO DE COLOCACIONES / PASIVOS TOTALES**  
**Dic. 95 - Jun. 2002**



**FUENTE:**

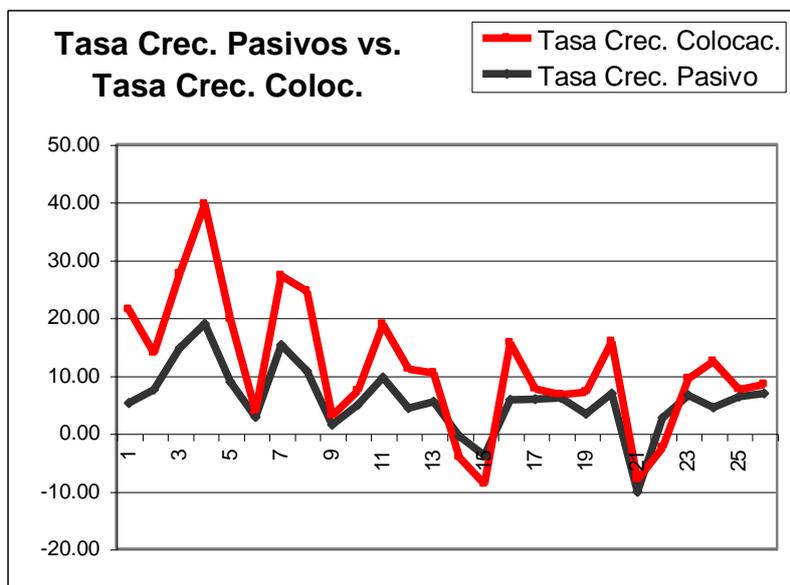
Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

El hecho de cumplir con un ratio colocaciones a pasivos a un valor constante a lo largo del periodo aparecería como un límite de operaciones perteneciente a una auto-regulación establecida por los directivos en las CRAC's. Tal argumento se corroboraría al comparar la tasa de crecimiento de las colocaciones con la de los pasivos. En esta idea, la tasa de crecimiento de los pasivos sería determinante del crecimiento de las colocaciones. Situación que se percibe en el Gráfico N° 3.8, donde se estaría presentado el comportamiento señalado; el aumento de las colocaciones sería regulado por la captación.

Este modelo de intermediación puesto en práctica por la industria de las CRAC's obedecería a la búsqueda de establecer una adecuada estructura financiera que le asegure una autonomía operativa. En efecto, al inicio de las operaciones las CRAC's tuvieron como primer mecanismo de captación a las obligaciones y adeudos, básicamente, provenientes de COFIDE. Tal modalidad se ha constituido en la principal fuente de fondos, en su pico más alto superó el 78% del total de pasivos y por supuesto, le genero una alta concentración de fuentes y de aguda dependencia operativa con el proveedor de fondos.

**Gráfico N° 3.8**  
**TASA DE CREC. DE PASIVOS vs. TASA DE CREC. DE COLOCACIONES**  
**Mar. 96 - Jun. 2002**



**FUENTE:**

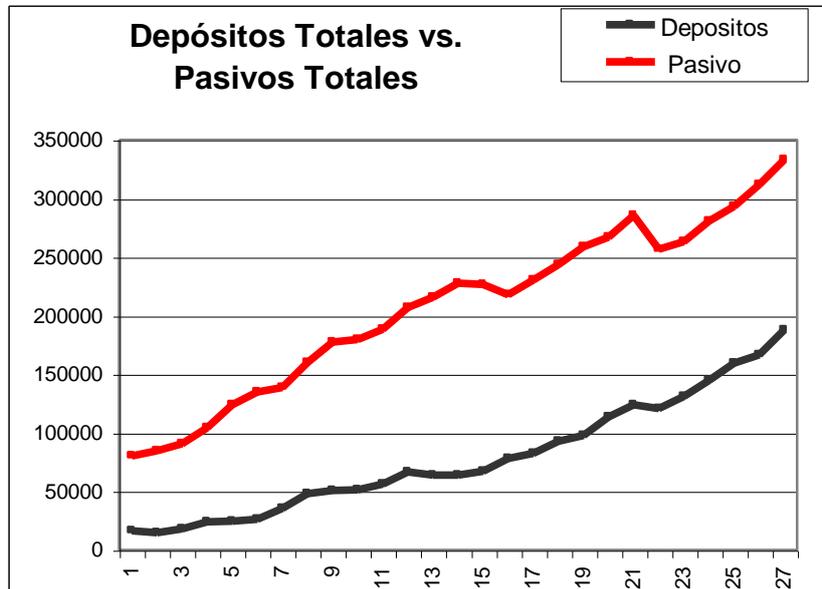
Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Ante esta situación de la estructura financiera, las CRAC's se han visto comprometidas a efectuar cambios en la captación; recurriendo al mercado vía los depósitos del público. Ejecutar esta decisión ha significado un esfuerzo notable al interior de la organización, ya que la experiencia que tenían no era suficiente para esta tarea. La captación de depósitos en el pasado no ha sido la característica del desempeño de mercado de estas entidades, la dinámica comenzó desde fines del año 99.

En el Gráfico N° 3.9, se presenta la evolución de la captación de los depósitos frente a los pasivos totales. La línea de los depósitos indica que entre junio del 94 y junio 2002, dicho mecanismo de levantar fondos ha logrado avanzar con dificultades; primero aportaba a la pasivos con un poco más del 21%, luego aumentó hasta 1/3 y recién en los dos últimos años del periodo ha alcanzado un nivel superior al 56%. Básicamente aprovechando las oportunidades brindadas por la coyuntura del mercado, tal como se señaló en el diagnóstico.

**Gráfico N° 3.9**  
**DEPOSITOS TOTALES / PASIVOS TOTALES**  
**Dic. 95 - Jun. 2002**



**FUENTE:**

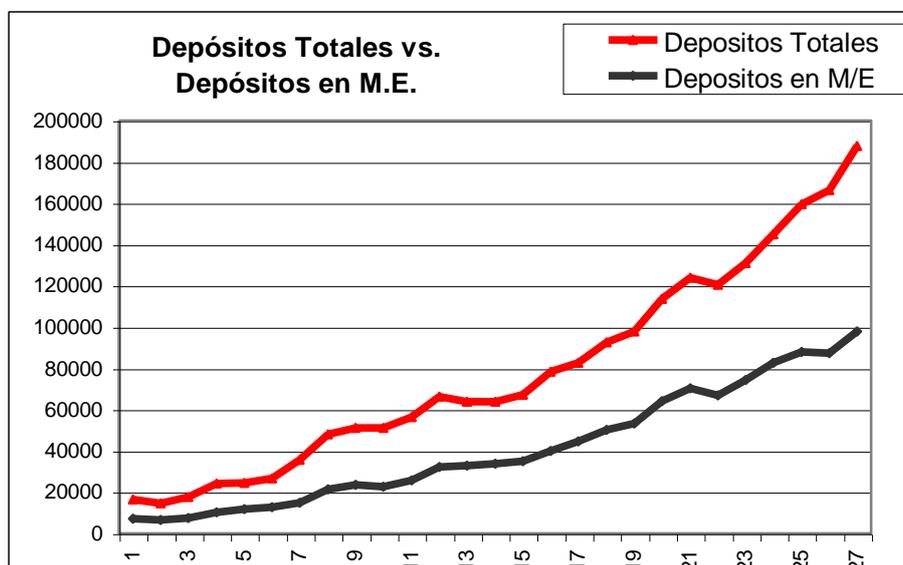
Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En esta lucha sin cuartel de las CRAC's por la obtención de depósitos del público, los ha llevado actuar dentro de las condiciones prevalecientes del mercado. Uno de estos aspectos es lo concerniente con la dolarización imperante en los mercados de captación. En los mercados locales sucede con todo el SFN, la población aún mantiene una marcada preferencia por disponer de M/E en su cartera de activos. Si bien ha mejorado la confianza en la M/N, ésta aún no llega a competir con la seguridad que parece ofrecer la M/E.

En el Gráfico N° 3.10, se exhiben los cambios en los depósitos totales y los depósitos en M/E desde una perspectiva de largo plazo. En efecto en el periodo Dic. 95 y Jun. 2002, los depósitos totales que en los comienzos solían ser principalmente en moneda nacional, cedieron su lugar a los depósitos en moneda extranjera. Específicamente, el quiebre M/E y M/N ocurrió a partir del tercer trimestre de 1998 y ello se ha venido afianzando trimestre a trimestre; hasta alcanzar más del 52% del total para el 2002.

**Gráfico N° 3.10**  
**DEPOSITOS TOTALES vs. DEPOSITOS EN M/E**  
**Dic. 95 - Jun. 2002**



**FUENTE:**

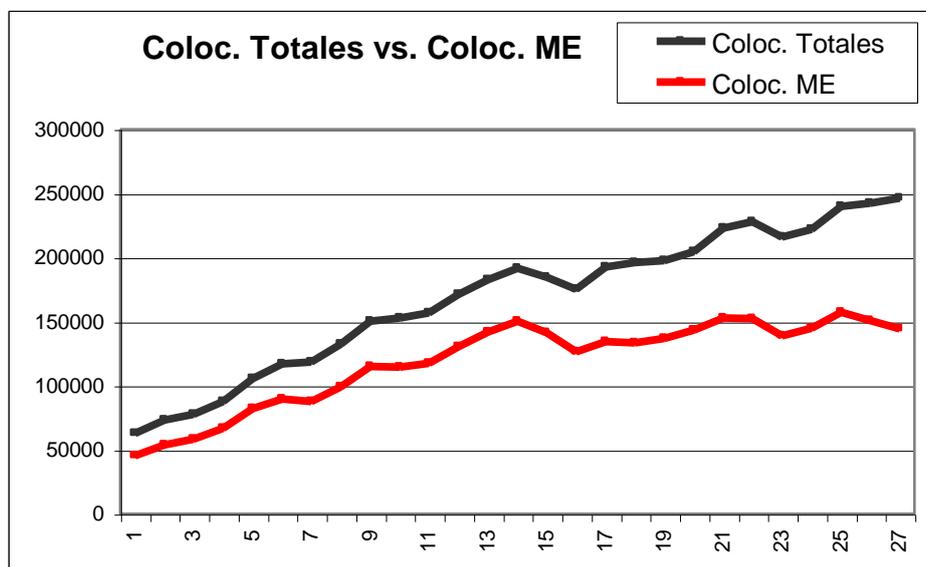
Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En las colocaciones y desde una perspectiva de largo plazo, la dolarización tiene una alta participación en el portafolio de los préstamos. En el Gráfico N° 3.11, se muestra que entre Jun. 94 y Jun. 2002; la participación de la M/E en las colocaciones ha sido de 2/3, cifra que en los dos últimos años se habría reducido a un poco más de la mitad. Tal como se explicó en el análisis del diagnóstico, esto obedecería a factores de la coyuntura como el reciente aumento de la captación en moneda nacional y a la implantación del Programa de Rescate Financiero Agropecuario, que elevó con la refinanciación los préstamos en M/N.

La constitución de una amplia cartera de colocaciones en M/E, vista en una perspectiva de largo plazo para las economías locales, no parece ser la mejor alternativa en el negocio de las CRAC's. Más aún, en todo el periodo Jun. 94 y Jun. 2002, el comportamiento del tipo de cambio no ha sido propicio a las instituciones financieras a mantener de manera prolongada carteras de créditos con una alta proporción en M/E, por no ser la mejor vía para obtener mejores retornos de las colocaciones; particularmente la situación cambiaria se hizo menos apropiada desde comienzos de 1999 en adelante.

**Gráfico N° 3.11**  
**COLOCACIONES TOTALES vs. COLOCACIONES EN M/E**  
**Dic. 95 - Jun. 2002**



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En consecuencia a lo ya expuesto, la fórmula de intermediación que se está implantando en las CRAC's tendría su correlato en los magros resultados; ya señalados de la rentabilidad de activos "ROA". Se trata más bien de una intermediación financiera truncada, por un lado la captación local goza de un mercado a profundizarse aún más por las posibilidades que ofrece para levantar fondos. En cambio, no ocurre lo mismo con las colocaciones, donde el mercado se presenta duro y aún hostil; pero al cual no se le ha prestado la atención que requiere para obtener de allí, los mejores ingresos del negocio.

La atracción del número de clientes muestra en detalle el desarrollo de la intermediación truncada en las CRAC's. Con facilidad parecen reclutar estas instituciones a los depositantes, los que a Jun. del 2002 ascenderían a 135,452. En cambio, atraer clientes deudores o prestatarios no sería tan fácil, a la misma fecha, el número de deudores llegaría a los 46,597. Circunstancia que contrasta marcadamente con la atracción masiva de clientes que caracteriza a las instituciones de micro-finanzas, que tienen la ventaja de operar en ámbitos urbano-rurales.

### **3.5. Expansión del Espacio Financiero**

El desempeño de las CRAC's a largo plazo está directamente vinculado con la gestión de los espacios financieros que ofrecen las economías locales. La profundización de la intermediación financiera que conllevan las IMF's no sólo radica en la selección de los lugares o territorios habitados donde se establezcan o establecerán las oficinas de operación, sino en el potencial que estos lugares puedan ofrecer para el crecimiento del negocio financiero, tanto de manera inmediata como mediata.

La vida institucional a largo plazo de las CRAC's, está afincada en su derrotero territorial; a consecuencia de la penetración o de la expansión de mercado realizado en los lugares en que se han ubicado operacionalmente. Esto es que importa el sitio geográfico de la oficina, así como el alcance de su radio de operaciones hacia los clientes que requieran de los servicios financieros; de allí que los resultados financieros del negocio expresan en términos de distancia la explotación financiera de los lugares y mercados existentes con ellos.

El actual espacio financiero ocupado por las CRAC's, tal como se señaló en el capítulo anterior, está respondiendo bien en la coyuntura. Sin embargo, esto no es suficiente para tener un juicio sobre el desplazamiento territorial que en ocho años de operaciones ellas han realizado. Se trata pues de indagar por lo que ha ocurrido durante todo el periodo y qué ha dado origen a la configuración actual de los mercados locales en los que operan. Es más, la ocupación geográfica es resultado del manejo del espacio financiero implantado en estas instituciones.

En cumplimiento de sus funciones, las CRAC's están comprometidas con la cobertura territorial vinculada a las actividades rurales; por esta razón, los avances territoriales realizadas por ellas, deberían obedecer a una dinámica que trascienda al corto plazo, y responda con mayor propiedad al quehacer de largo plazo. Esto es, territorios habitados que finalmente sientan la contribución de la financiación para el bienestar de la localidad. Hay pues, una responsabilidad social de las Cajas en cuanto a la elección de los espacios en los cuales su actuación; básicamente sería permanente.

La gestión del espacio financiero de las CRAC's tiene que ser visto bajo el principio que la localización de las oficinas, son puntos de desarrollo del negocio financiero. En decir, se trata de seguir un patrón enmarcado por la apertura de espacios; buscando poner en línea la relación costos, organización, rentabilidad y satisfacción del cliente. Si bien el fundamento expuesto es el apropiado para estas entidades, en la realidad y con la ejecución de las decisiones; han jugado factores de oportunidad de mercado más que una real orientación de penetración en las economías locales.

En la práctica, el desplazamiento territorial de las CRAC's ha estado en marcada por los siguientes hechos. En primer lugar, ellas están adoptando voluntariamente la función de cubrir vacíos en la atención del sector agropecuario, dejados por la Banca de Fomento, los FONDEAGROS y la Banca Comercial. La ubicación inicial de las Cajas ha respondido directamente a ocupar los lugares en donde antes operaron las instituciones que salieron del mercado local por su liquidación y cierre. Las fenecidas instituciones atendían a productores agropecuarios ó clientes vinculados a este sector productivo.

En segundo lugar, desde el inicio de operaciones de las CRAC's y hasta el momento; no se observa un real esfuerzo por abrir nuevos espacios, distintos a los abandonados por la banca comercial en las provincias y sus distritos. En efecto, en los dos últimos años; el reordenamiento institucional de los bancos, los está llevado a retirarse de algunas provincias y muchos distritos del territorio nacional. En aquellos lugares abandonados y que son de fácil acceso de las CRAC's, estas últimas se posicionan con rapidez y a muy bajo costo; con lo que ganan prontamente a los ex - clientes de tales instituciones.

Esta visión y política de negocio de tomar ventaja de lo existente, si bien sirve a la búsqueda de resultados de corto plazo, podría ser altamente contraproducente para el desempeño de largo plazo. Ilustrativamente, se puede indicar por ejemplo que el establecerse en los lugares dejados por la banca múltiple tendría un cierto sesgo operativo. Tales lugares están vinculados a negocios dirigidos principalmente a la captación de ahorros y muy poco o casi nada a las colocaciones; de allí que se facilita la captación de depósitos, pero se promueve muy poco o casi nada la actividad de los préstamos

El patrón de la expansión territorial de las CRAC's está basado en la relación de una oficina por localidad. En la Tabla N° 3.2, se presenta el desplazamiento de las CRAC's por el número de oficinas por año entre 1995 y 2001, sin distinguir entre las que operan y las que salieron del mercado. La tabla muestra dos fases diferentes: una dedicada a la apertura de oficinas y la otra de reordenamiento y cierre de oficinas. La primera ocurrió durante los años 1995 y 1998 y la segunda fase en años posteriores. Este reajuste en el número de oficinas se ha debido a la reestructuración de los espacios atendidos.

Es importante destacar aquí que los ajustes espaciales introducidos para determinar los actuales lugares ocupados, estarían siendo acompañados por una mejora en el rendimiento de los activos (ROA). Justamente, con este periodo de reordenamiento territorial se observa la presencia de mejoras en el ratio indicado. Este es un indicio de que para romper con las fuerzas que tienen atrapada la evolución del ROA a largo plazo, sería necesario pensar en la puesta en marcha de una profunda reestructuración de los negocios en los que participan las CRAC's.

**Tabla N° 3.2**  
**DESPLAZAMIENTO DE LAS CRAC's POR EL NUMERO DE OFICINAS**

CAJA RURAL	TOTAL						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
DEL SUR	1	4	6	7	6	5	5
SELVA CENTRAL	3	5	7	7			
TUMBAY	1	1					
QUILLABAMBA	2	3	3	4	4	4 d/	4
SAN MARTIN	3	3	6	7	7	10 e/	9
LIBERTADORES AYACUCHO	3	3	5	6	6	6	6
SEÑOR DE LUREN	2	5	5	5	5	5	5
VALLE RIO APURIMAC Y ENE	2	2					
CHAVIN	1	4	5	5	4	4	3
LA LIBERTAD	2	2	3	4	4	5	5
CRUZ DE CHALPON	1	1	4	4	3	3	3
CAÑETE	1	2	4	4	6 a/	6	6
MIGUEL GRAU	1	1	2	1	1 b/		
CAJAMARCA	1	1	1	1	1	1	1
MANTARO	1	3	3				
MAJES		2	3				
PRYMERA				3	1	3	3
LOS AYMARAS				1	1 c/	1	1
<b>TOTAL DE OFICINAS</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>51</b>	<b>59</b>	<b>41</b>	<b>53</b>	<b>51</b>

a/ = PROFINANZAS

b/ = CORFINOR

c/ = LOS ANDES

d/ = CREDINKA

e/ = Fusión por Absorción con CORFINOR

FUENTE:

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: Investigación y Análisis Financiero

### **3.6. Zona de Turbulencias de Mercado**

En el desenvolvimiento de mercado a largo plazo, en los negocios ocurren periodos de turbulencias que ponen a prueba la solidez de la industria. Tales momentos son de particular importancia para la industria afectada porque ellos actúan de filtros para cernir entre lo que es bueno y no, para el desempeño del negocio. Las CRAC's, como cualquier industria operando en el mercado; está expuesta a estas turbulencias, cuyo origen y consecuencias iluminan el entendimiento sobre la permanencia de mercado de estas entidades.

De acuerdo con el análisis del capítulo anterior ya expuesto, el negocio de las CRAC's en su condición de empresa en marcha; es de alto riesgo. Esto no significa que no sea posible tener un negocio de este tipo en el mercado financiero peruano. En otras industrias como el petróleo, la minería, etc., los negocios son de alto riesgo y logran la permanencia exitosa del mercado. El que sea un negocio de alto riesgo implica, que su desempeño debe ser cuidadosamente administrado, dirigido y controlado; para lograr los niveles de rentabilidad apropiados y que están en capacidad de ofrecer.

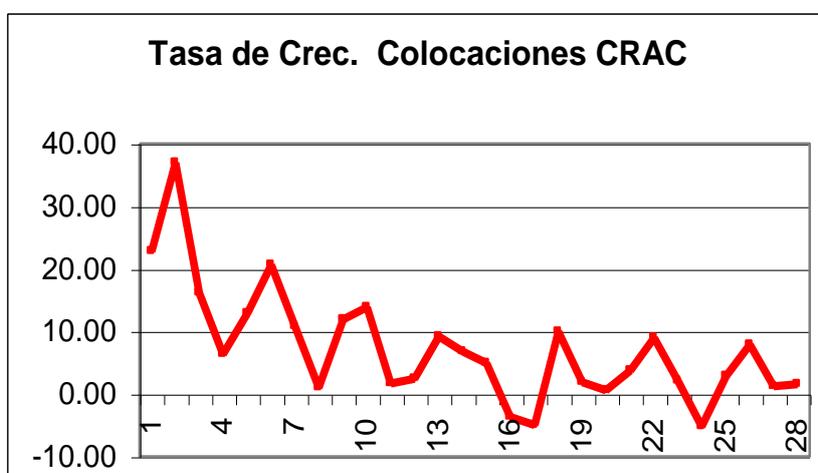
Por esta situación, no es extraño, ni adverso que en el proceso evolutivo de largo plazo del negocio de las CRAC's; hayan surgido o puedan surgir fallas que provoquen la salida del mercado de algunas de estas entidades. Si bien algunos expertos ven en estos eventos la selección natural del mercado, en este estudio se perciben los hechos como referencia para profundizar en el conocimiento del negocio. Se trataría de extraer lecciones positivas para el desempeño futuro de las Cajas y su mejor dominio de los mercados locales urbano-rurales.

La industria de las CRAC's, en los ocho años de operaciones continuas en los mercados locales han debido afrontar situaciones comprometidas. Esto es que los factores de riesgo a los cuales por la naturaleza del negocio están expuestas, se han manifestado causando deterioro en los Estados de Ganancias y Pérdidas, así como en el Patrimonio. Estos hechos aparecen muy marcados en la evolución de largo plazo en los ratios de rentabilidad del capital (ROE) y rentabilidad de activos (ROA), debido a las pérdidas que generó el negocio entre los años 98 y 99.

De acuerdo con las principales operaciones realizadas en los mercados locales, la industria de las CRAC's está constituida por instituciones crediticias. Esto se debe por un lado, a la importancia de la cartera de créditos en el total de activos (65%) y por otro lado, a que esta actividad es la principal fuente generadora de ingresos (90%). En consecuencia, el riesgo crediticio y de la cartera de créditos será la vía por la cual el negocio enfrenta su mayor exposición; por estar comprometiendo tanto la Hoja del Balance, como el Estado de Ganancias y Pérdidas en una causalidad circular.

En base a lo expuesto, y tomando como indicador de la evolución del negocio a las operaciones crediticias se ha elaborado el Gráfico N° 3.12, en el cual se exhibe la evolución de la tasa de crecimiento de las colocaciones de las CRAC's desde Set. 95 a Jun. 2002. Allí, los datos correspondientes a los dos primeros años se han excluido por ser de inicios de negocio. Con los siguientes datos la línea que describe la evolución del crédito muestra un comportamiento inestable para todo el periodo; el mismo que se agudiza de manera particular desde el segundo semestre de 1996 hasta primer semestre de 1999.

**Gráfico N° 3.12**  
**EVOLUCION DE LA TASA DE CRECIMIENTO DE LAS**  
**COLOCACIONES DE LAS CRAC's**  
**Set. 95 - Jun. 2002**



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

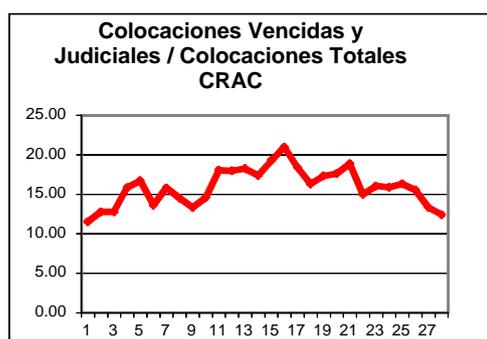
Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Precisamente la alta inestabilidad registrada en la actividad crediticia en la industria de las CRAC's revela que esta ha sido consecuencia de los severos sacudones ocurridos en sus mercados locales. El principal indicio de las fallas de mercado se refleja en el incumplimiento de pagos de obligaciones de los prestatarios de estas entidades. El quebranto de los clientes agropecuarios se debería a la caída de la demanda, a factores climáticos y otros riesgos de la naturaleza que dañan severamente sus ingresos.

En el Gráfico N° 3.13, se presenta el ratio de colocaciones vencidas y judiciales a colocaciones totales como indicador de riesgo de créditos de la cartera. La evolución del ratio se presenta para el periodo Jun. 95 y Jun. 2002, los niveles que se observan para todo el periodo son inusualmente altos para el negocio financiero. Unida a esta situación en el periodo comprendido entre el segundo

semestre de 1996 y el primer semestre de 1999; la morosidad en el pago de los créditos se agudizó fuertemente. Circunstancia que repercutió adversamente en la generación de nuevos créditos.

**Gráfico N° 3.13**  
**COLOCACIONES VENCIDAS Y JUDICIALES /**  
**COLOCACIONES TOTALES CRAC's**  
**Set. 95 - Jun. 2002**



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En estos agudos momentos de turbulencias de mercado y dado que los riesgos crediticios se agravaron, la situación financiera se hizo altamente comprometida para algunas CRAC's. La falta de liquidez y las pérdidas generadas empujaron a salir del mercado a ocho de ellas. Las que una a una tuvieron su turno entre abril de 1997 y mayo de 1999, siete por intervención y liquidación de la SBS y una por fusión con otra Caja Rural. En la Tabla N° 3, se presenta al conjunto de las CRAC's que dejaron de operar con las fechas correspondientes de salida por Resolución de la SBS.

Las turbulencias de mercado muchas veces tienen desenlaces como los ocurridos con las CRAC's; pero no siempre esto debe ocurrir. Las turbulencias se presentan por la alta exposición al riesgo que pone en aprietos al negocio financiero. En este sentido, los directivos y ejecutivos de las cajas están comprometidos a guardar la debida prudencia en la toma de riesgos y con ello, estar atentos con la precaución en la gestión; de esta manera podrán superar tales momentos cuando aparezcan en los mercados locales.

**Tabla N° 3.3**  
**CRAC's que dejaron de Operar**  
**1997 – 1999**

CAJAS RURALES	Departamento	Provincia	Liquidadas por la SBS			
			Intervención		Disolución	
			Res. SBS	Fecha	Res. SBS	Fecha
Selva Central	Junín	Chanchamayo	0463-99	27-05-99	0863-99	16-09-99
Tumbay	Huánuco	Huánuco	700-97	21-10-97	705-97	22-10-97
Valle Río Apurímac-Ene	Ayacucho	Huanta	229-97	08-04-97	230-97	09-04-97
Miguel Grau	Piura	Piura	1039 - 99: CORFINOR		443-00 Fusión por Absorción- San Martín	
Mantaro	Junín	Huancayo	487-98	14-05-98	491-98	15-05-98
Majes	Arequipa	Caylloma	002-99	07-01-99	009-99	08-01-99
Selva Peruana	Loreto	Iquitos	897-97	26-12-97	898-97	30-12-97
Ucayali	Ucayali	Pucallpa	353-98	07-04-98	366-98	13-04-98

**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros. Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

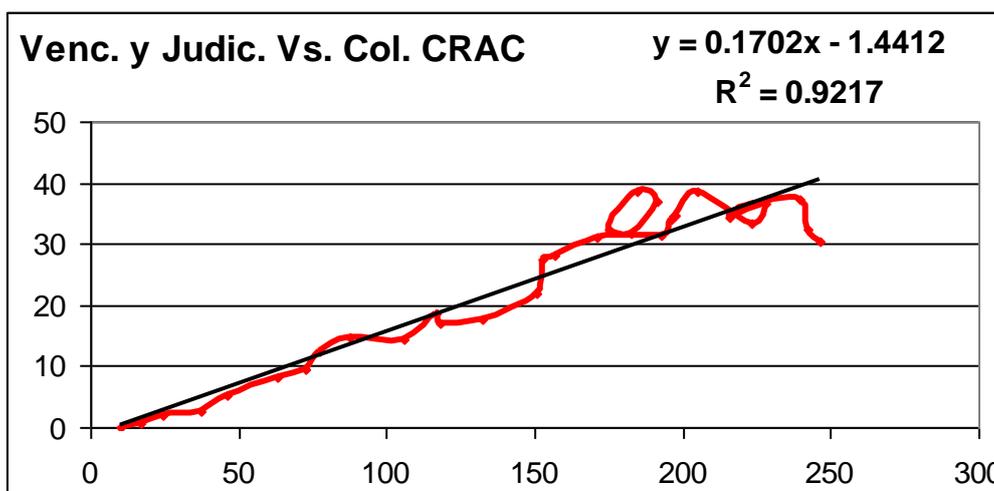
En realidad, turbulencias y fallas de mercado; así como la quiebra de las Cajas fueron propiciadas por un conjunto de factores internos y externos al negocio. Los factores externos ya los comentamos y ahora analizaremos los internos. Entre estos últimos señalaremos a tres factores: la euforia crediticia, la falta de dominio del negocio y el rápido deterioro de la cartera de créditos. Si uno independientemente del otro es muy peligroso, en conjunto resultan explosivos; tal como lo demuestra la experiencia vivida por la industria de las CRAC's.

La euforia crediticia se presentó previamente al periodo de turbulencia y siguió con él, aun cuando éste ya se había iniciado. La euforia ocurre por la expansión del crédito, debido a los altos niveles de la liquidez y disponibilidad de recursos que pugnan por ser colocados; para obtener el mejor rendimiento. En el Gráfico N° 3.12 ya mencionado, se muestra la evolución de las tasas de crecimiento de las colocaciones de las CRAC's para el periodo Jun. 95 a Jun. 2002. Allí se percibe, que las tasas en promedio; superaban el 11% trimestral, antes y durante los primeros momentos de las turbulencias.

La falta de dominio del negocio provoca un mal aprovechamiento de la euforia crediticia. Así, con el aumento de los créditos; también aumentan las colocaciones en préstamos problemas; de allí que van de la mano las colocaciones de préstamos con los préstamos en mora. Es como un círculo

vicioso, más se presta y más se toman créditos fallidos. En el Gráfico N° 3.14, se presenta en una relación <X-Y> de las colocaciones totales y las colocaciones vencidas y judiciales durante Set. 94 y Jun. 2002; uniendo la correspondencia de los pares de datos, se genera una línea de fuerte asociación.

**Gráfico N° 3.14**  
**RELACION "X - Y" DE COLOCACIONES VENCIDAS Y**  
**JUDICIALES vs. COLOCACIONES TOTALES**  
**Set. 94 - Jun. 2002**



FUENTE:

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

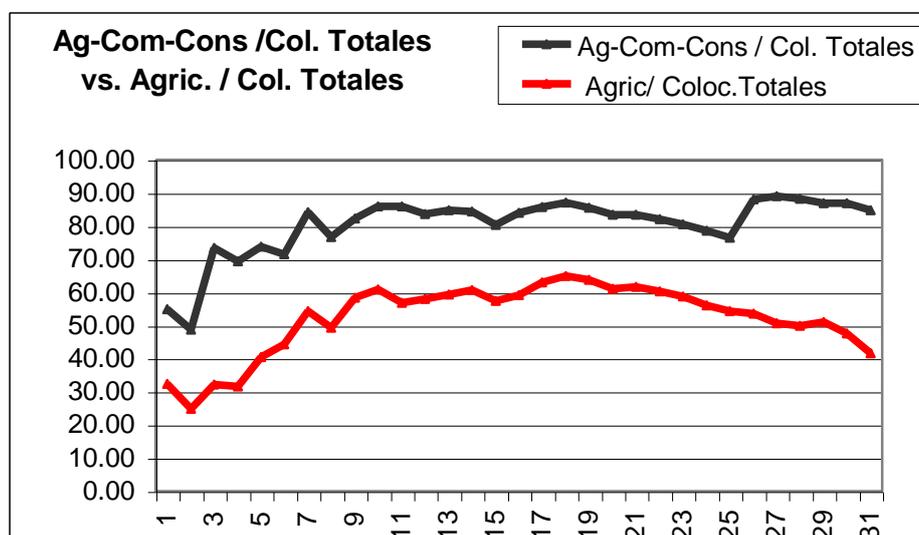
Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En el caso de las CRAC's, y tal como lo muestra el Gráfico ya comentado, la falta de dominio del negocio es altamente notorio. Sobre la línea de los pares de datos del Gráfico aludido se ha calculado la orientación de la tendencia del periodo. El resultado ha sido un ajuste lineal con pendiente positiva y cuyo R cuadrado es mayor a 0.92. Estos valores estadísticos muestran pues, que la euforia financiera y los créditos fallidos son un mismo fenómeno para las cajas; y que por esta razón, se hace imprescindible mejorar la administración de créditos en todo su proceso: aprobación, desembolso y recuperación.

El rápido deterioro de la cartera de créditos ocurriría básicamente por la unión de dos elementos perniciosos en una institución de créditos: una es la acción de los riesgos crediticios (préstamos individuales fallidos) y la otra proviene por la actuación conjunta de los préstamos fallidos en los riesgos de cartera. El primero ya se comentó por las deficiencias en la administración de créditos y en cuanto a lo segundo, la fuerte exposición de las cajas al riesgo de cartera tendrían su origen en la concentración de cartera a los tres sectores con los cuales opera agresivamente: agropecuario, comercio y consumo.

En el Gráfico N° 3.15, se presenta el impacto de la concentración de la cartera en el total de créditos de la industria de las CRAC's entre junio 95 y junio 2002. Dicha concentración es medida por la proporción que representa la agregación de las colocaciones en los tres sectores ya mencionados con el total de la cartera. Durante todo el periodo la proporción aumenta sostenidamente desde un monto inicial de más del 50% hasta alcanzar un valor superior al 80%, en el cual parece situarse. En la etapa de turbulencias, la concentración de cartera se habría agudizado; tal como se muestra en el Gráfico.

**Gráfico N° 3.15**  
**IMPACTO EN LA CONCENTRACIÓN DE CARTERA EN EL**  
**TOTAL DE CREDITOS DE LAS CRAC's**  
**Dic. 94 – Jun. 2002**



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Si bien las cajas realizan créditos de alto riesgo por atender al sector agropecuario, la situación se agrava por la aguda concentración en las que incurren con dicho sector. En el mismo Gráfico N° 3.15, se presenta la curva de concentración de cartera en el sector agropecuario durante junio 95 y junio 2002. Esta concentración evoluciona en dos etapas una ascendente y otra descendente. La primera marchó desde un 20% hasta un máximo de más del 60% y a partir de allí, ha venido declinando hasta un nivel cercano al 40%. La primera está a la par con las turbulencias, y la segunda es posterior a ellas.

Los momentos de turbulencia en las Cajas parecen haber dejado saludables experiencias y lecciones que estarían siendo aprendidas. Lo cierto es que en el periodo post-turbulencia se registró una significativa mejora del ROA.. Ciertamente, para algunos entendidos del negocio financiero, el que se note una mejora en la rentabilidad, sólo es consecuencia del reajuste post - crisis; pero ello no asegura que los males profundos se hayan superado plenamente. Más bien, el mejor indicio debería ser una caída drástica del riesgo de créditos; y ello aún no ocurre en la cartera de créditos de las Cajas.

### **3.7. Fortalecimiento Institucional y Patrimonial**

La actuación de mercado a largo plazo involucra presión y estrés sobre la organización, lo cual genera desajustes institucionales que afectan su mejor desempeño de mercado. Desajustes que no es conveniente dejar prosperar, por sus impactos sobre la continuidad del negocio en el mercado. Ante esta realidad, es usual que las organizaciones recurran al fortalecimiento institucional que les devuelva sus ventajas operativas; para aumentar la rentabilidad y su sólida permanencia de mercado

En consecuencia, el fortalecimiento institucional es una actividad propia de las industrias; dirigida a afianzar la auto-sostenida permanencia de mercado. Esta actividad tiene clara connotación para la actuación rentable de mercado de largo plazo. Desde esta perspectiva, resulta conveniente conocer las necesidades y las acciones emprendidas por las CRAC's, en el fortalecimiento institucional realizado o por realizar; máxime que como se ha probado en este estudio, se trata de un negocio de alto riesgo con inestabilidad de la rentabilidad.

Desde sus inicios en el negocio de las CRAC's se ha reconocido la necesidad de disponer de un fortalecimiento institucional. En efecto, la Ley 25612 de creación de las cajas; señala en su tercera disposición final la importancia de establecer programas destinados a la capacitación y calificación profesional de los accionistas y directivos. No obstante esta consideración de la Ley, los esfuerzos gubernamentales y privados no contribuyeron fehacientemente a cimentar con bases sólidas el establecimiento de una nueva organización calificada para desempeñar sus funciones en la financiación rural.

En diversos puntos desarrollados de este estudio se ha puesto al descubierto que a nivel de la industria de las CRAC's y de las cajas que la conforman, se requieren implantar programas de fortalecimiento institucional. Programas de tipo integral y parcial, con los cuales se contribuya directamente a la eficiencia, solvencia y auto-sostenibilidad del negocio. Los retos de mercado que son parte del quehacer de las cajas, aumentan cada día, y demandan de una pronta atención calificada; la misma que comprometen movilizar a toda la organización para asegurar los resultados esperados.

Según lo informado por la ASOCRAC se viene aplicando un programa de fortalecimiento institucional que comprende a toda la industria. Esta acción de fortalecimiento es el resultado de una alianza institucional entre las Cajas, Cofide y el Fomin - BID; quienes están aportando recursos para el financiamiento del programa. Este último está en operaciones desde el segundo semestre del año 2001 y en una primera etapa atendió a cinco cajas: San Martín, Nor - Perú, Señor de Luren, Pro - Finanzas y Prymera. Se espera continúe en una segunda etapa, para atender a las restantes.

El programa de fortalecimiento busca mejorar la gestión y apoyar la reforma de la estructura patrimonial de las cajas; pretendiendo con ello, por un lado aumentar los actuales niveles de productividad de los trabajadores y por otro, un reforzamiento de la solvencia. En el marco de mejoras de gestión, el foco del programa está dirigido a apoyar la diversificación de cartera; basados en las incorporación de clientes de la micro y pequeña empresa. Como es un mercado nuevo al que van a concurrir, requieren introducir nuevas tecnologías de micro-créditos; que le permitan constituir una cartera sana y rentable.

Si bien el programa de fortalecimiento está diseñado para el trabajo futuro a emprenderse por las cajas, deja de lado los urgentes problemas en los que en la actualidad está inmersa la industria. Hay sin duda, una necesidad clara y precisa de mejorar con prontitud la gestión, en principio para resolver los múltiples problemas que no permiten un mejor rendimiento de la cartera de activos, un reajuste radical para el saneamiento de la cartera de créditos, una reorientación financiera de la intermediación; que en la actualidad están realizando, lo que a la postre generará la eficiencia y solvencia de las CRAC's.

En las instituciones financieras es usual que las acciones de fortalecimiento institucional vayan acompañadas de acciones para el reforzamiento patrimonial. Esto no es una condición obligatoria, pero muchas veces las debilidades institucionales han repercutido adversamente sobre los recursos propios. En el caso de la industria de las CRAC's, y visto su desempeño a largo plazo; donde la irregularidad del ROE está afectado por la pérdidas o bajas utilidades, generando la limitada tasa de capitalización, plantea atender la situación del capital en su función de absorción de riesgos.

En el Gráfico N° 3.16, se presenta la relación cartera de alto riesgo a capital social entre Jun. 95 y Jun. 2002. Este indicador financiero pretende mostrar el impacto de los riesgos de la cartera de créditos sobre los accionistas de la Caja. A lo largo del periodo se percibe como las fallas de cartera tienen altamente comprometido los recursos propios. En el máximo punto de exposición al riesgo, cerca de 1.5 veces el capital está comprometido por la cartera en mora; cifra muy peligrosa si ésta se declarase en pérdidas totales. Por consiguiente, de no mediar una reducción drástica de la cartera fallida; será necesario aumentar el capital.

**Gráfico N° 3.16**  
**CARTERA VENCIDA Y JUDICIAL / CAPITAL SOCIAL**  
 Jun. 95 - Jun. 2002



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

De otro lado y dado que la industria de las CRAC's tiene dificultades con el rendimiento de activos, las fuentes internas de fortalecimiento del capital, como es el caso de las reservas, podrían no tener mayor aporte al patrimonio de las cajas. En el Gráfico N° 3.17, se exhibe la relación Reservas a Patrimonio durante Jun. 95 y Jun. 2002. Si bien este indicador tiene una tendencia creciente a lo largo del periodo, su máximo valor alcanzado ha estado en un poco más del 4 % del patrimonio; peor aún, en las condiciones de turbulencias la contribución de las reservas al capital a duras penas llegó al 2% del patrimonio.

De acuerdo con el análisis efectuado sobre la situación del capital como parachoques ante los riesgos del negocio, en el caso de la industria de las CRAC's; es de suma importancia que conjuntamente con el fortalecimiento institucional, se lleve a efecto un reforzamiento del patrimonio. Desde este punto de vista, el fortalecimiento institucional tiene que restaurar de manera conjunta la capacidad de gestionar los riesgos, así como la generación de recursos internos para contribuir a mejorar los niveles patrimoniales.

**Gráfico N° 3.17**  
**RESERVAS / PATRIMONIO**  
 Jun. 95 - Jun. 2002



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

### **3.8. Participación de los Recursos Humanos**

El desempeño de mercado a largo plazo de los negocios comprende la activa participación de la organización en pleno. Vista ésta, como el conglomerado de recursos humanos que actuando de manera diferenciada y unificada; influyen decisivamente en los resultados financieros del negocio. Ante esta realidad, es usual que las organizaciones establezcan sus propios mecanismos para conseguir la mayor contribución de los recursos humanos empleados; cuyo destino es acrecentar las ventajas operativas que aseguren la sostenibilidad y la sólida permanencia de mercado.

De acuerdo con el diagnóstico ya expuesto, el negocio de las CRAC's en su condición actual de empresa en marcha; es una organización pequeña por el número de trabajadores involucrados. Esta dimensión de la organización es lo distintivo de las IMF's. En otras entidades de atención financiera a micros y pequeños productores tales como ONG's, también tienen organizaciones muy reducidas y con poco personal; logrando la permanencia exitosa del mercado. El que sea una organización pequeña no conspira contra su atención a clientes masivos y más bien, es el rasgo de su virtud operativa.

En las organizaciones pequeñas, clasificada así por el número de trabajadores, el éxito de su actuación en el mercado se sustenta en la alta productividad de aquellos. Ahora bien, conseguir la alta productividad no descansa exclusivamente en el quehacer del personal y su aporte al producto total; más bien y como lo señalan los expertos, se debe cumplir con dos pre-requisitos: el apoyo de la organización interna y la mejor calificación del personal. Sin estos pre - requisitos será muy poco lo que pueda conseguirse de los recursos humanos empleados en el proceso productivo.

El apoyo de la organización interna al logro de la alta productividad laboral tiene que ser continua y permanente. Con este fin, será preciso ajustar la organización interna desde el punto de vista funcional y de procesos de negocios, a fin de que las operaciones fluyan de acuerdo con la satisfacción del cliente. En el caso de las CRAC's, al parecer la organización interna aún no ha logrado ajustarse suficientemente, lo que no facilita su mejor apoyo al personal; para que éste pueda realizar su mejor aporte a los resultados finales.

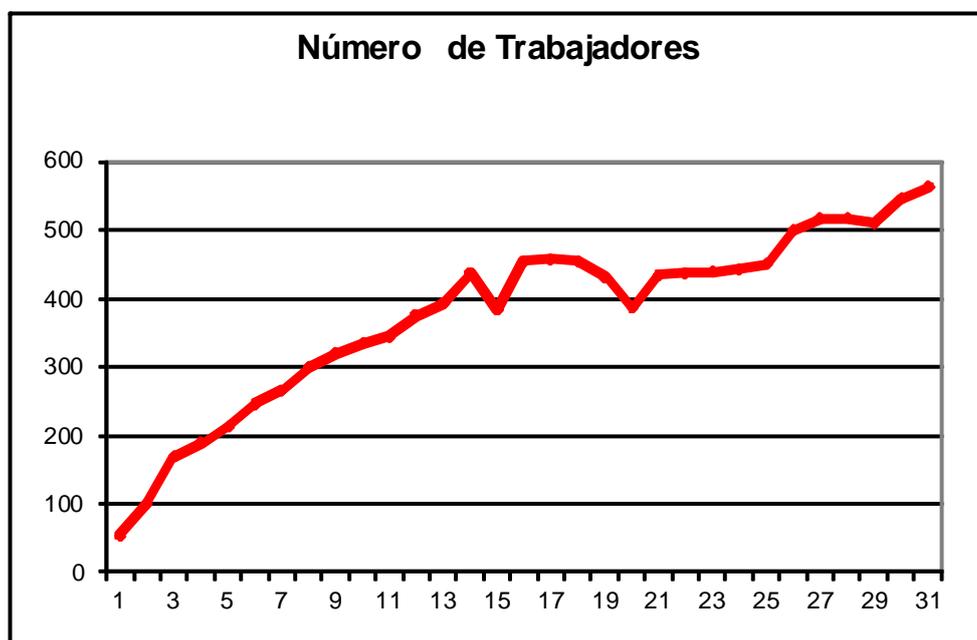
Conjuntamente con la adecuación de la organización interna, se requiere que los trabajadores dispongan de las mejores calificaciones profesionales para la realización de las tareas encomendadas. A medida que la labor a realizar por el personal sea compleja, será necesario mejorar el desarrollo de las habilidades y competencias en cada trabajador. No seguir este principio de mejor aprovechamiento del recurso humano, podría tirar por la borda todos los planes de conseguir la alta productividad de los trabajadores.

En la industria de las CRAC's, el número de trabajadores que ingresa a la industria se mantiene de una forma fluida y permanente. En el Gráfico N° 3.18, se presenta el movimiento de personal entre Dic. 94 y Jun. 2002. De acuerdo con la tendencia que se observa allí, a lo largo de todo el periodo se registran incorporaciones de trabajadores. Por ejemplo de 54 que laboraban en 1994 han alcanzado la cifra de 564 a junio 2002. El momento en que se detuvieron los ingresos, fue consecuencia de la salida del mercado de algunas cajas; pero superada aquella situación, continuaron los ingresos.

De acuerdo con la actual estructura de la distribución del personal al interior de la organización de las cajas; y distinguiendo entre personal ejecutivo con cierto nivel de decisión en el negocio y el personal operativo, se mantiene la relación de 1 por 2. Esta fórmula de asignación de personal, no parece ser la más conveniente para el desempeño de mercado de las cajas. En particular, si se considera que uno de los aspectos en los cuales se debe profundizar el trabajo está referido a una mejora sustantiva de las colocaciones; donde la búsqueda de oportunidades de generación de cartera son reconocidamente urgentes.

El cálculo de la productividad de los trabajadores en las instituciones financieras tropieza con algunos problemas conceptuales. Esto es, ¿cuál es el producto representativo de estas entidades?, el total de captación, el total de colocaciones o el valor agregado de los servicios financieros. La definición del producto es clave para la medición. La situación se hace más difícil por el hecho que en la información disponible de estas entidades, no existe la desagregación entre personal adscrito a la colocación o captación.

**Gráfico N° 3.18**  
**MOVIMIENTO DE PERSONAL**  
Dic. 94 - Jun. 2002



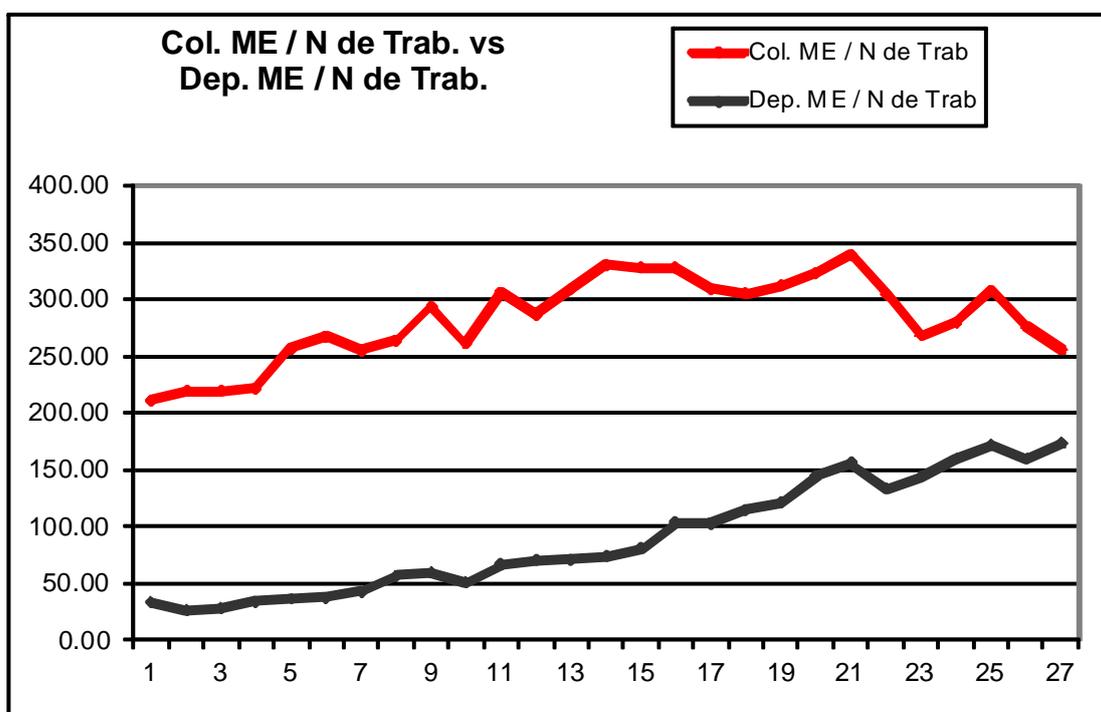
**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Con fines ilustrativos y siguiendo la práctica habitual del SFN, el cálculo de la productividad se efectúa por medio de las colocaciones y los depósitos por trabajador empleado. En los Gráficos N° 3.19 y N° 3.20, se exhiben los pares de colocación y depósitos por trabajador en M/E y M/N para el periodo Dic. 95 y junio 2002. En ninguna de las cuatro modalidades de cálculo de productividad se percibe que a lo largo del periodo, ésta haya alcanzado niveles significativos; aunque si muestran tendencias positivas, lo que sugiere que la organización interna podría no estar contribuyendo mejor.

**Gráfico N° 3.19**  
**COLOCACIONES Y DEPOSITOS POR TRABAJADOR EN M/E**  
**Dic. 95 - Jun. 2002**

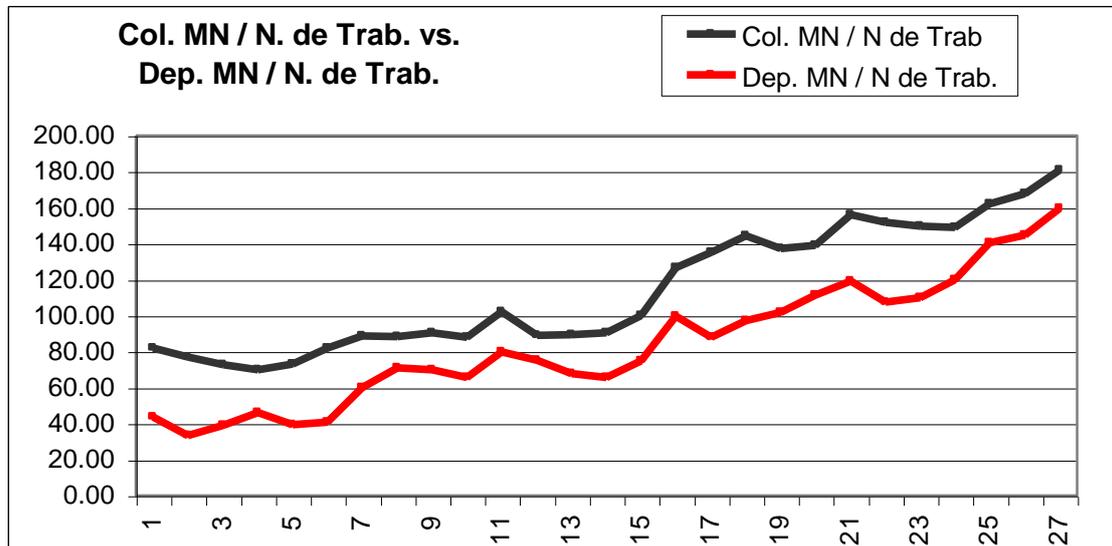


**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

**Gráfico N° 3.20**  
**COLOCACIONES Y DEPOSITOS POR TRABAJADOR EN M/N**  
 Dic. 95 - Jun. 2002



FUENTE:

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

### 3.9. Capacidad de Dirección y Gestión

El patrón de desenvolvimiento de largo plazo de las CRAC's, está impregnado de las huellas del trabajo directivo y gerencial. Esto no significa que la dirección sea la única responsable de lo que acontece con cada uno de los negocios o de la industria en su conjunto. Hay sin duda, otros factores de gran influencia; a los cuales, la dirección y gestión no ha podido manejar o neutralizar en su oportunidad. En tal situación, se hace necesario distinguir entre lo que corresponde o no, a quienes ejercen la conducción del negocio.

El desempeño del trabajo directivo y gerencial trasciende el corto plazo y va hacia el largo plazo, en cuanto las decisiones tomadas y ejecutadas; corresponden a estrategias planeadas o emergentes, para la consecución de resultados en periodos que comprometen más del ejercicio de un presupuesto operativo. Si esto no ocurre en el sentido expuesto, el patrón de largo plazo se abandona a las condiciones imperantes de los mercados de corto plazo. En esta situación, la capacidad de dirección y gestión se encuentra altamente comprometida y expuesta sólo a las acciones y reacciones del mercado.

La vida institucional de las CRAC's, vista desde sus inicios en 1993 hasta el primer semestre del 2002; conlleva diversos aspectos, en los cuales sin duda corresponde con la directa atribución a la capacidad de dirección y gestión. Esta última expresa la continua participación directiva en mover la organización para el apropiado desarrollo del negocio; lo que significa consolidar y profundizar lo avanzado, así como la incorporación y el aprovechamiento de los mercados potenciales, haciendo realidad el futuro.

En consecuencia, la manera de abordar la acción directiva y gerencial en las CRAC's; será verificando en qué medida se ha robustecido o debilitado la capacidad de dirección y gestión, visto el negocio en una perspectiva de largo plazo. Tal verificación se hará a partir del patrón de comportamiento de ciertos indicadores financieros, que en conjunto mostrarían lo que directivos y gerencia hacen por conseguir la permanencia de mercado del negocio. Es decir, el resultado de un conjunto de acciones directivas y gerenciales para el crecimiento sostenido de la rentabilidad del capital (ROE).

La capacidad de dirección y gestión, proviene de la conducción del negocio hacia fuera y dentro; expresado por los resultados obtenidos. En el primer caso nos referimos hacia la orientación del logro de objetivos corporativos en concordancia con la Misión y Visión del negocio. En las CRAC's, si bien hay claridad en estos puntos señalados porque disponen de sistemas e instrumentos de dirección estratégica; la debilidad parece surgir en cuanto a su implantación o ejecución. Esto lo muestran las acciones tardías en cuanto al fortalecimiento institucional, en la necesidad de acometer la diversificación de cartera.

Otro indicador que revela los problemas de obtener resultados estratégicos para el negocio tendría que ver con la presencia de ciertos dilemas para la identificación del negocio mismo. En un comienzo, las CRAC's se perfilaban como pequeños bancos agrícolas o agropecuarios; luego se mostraron inclinados hacia la banca popular y recientemente, están a la búsqueda de tener una presencia de instituciones de micro-finanzas. Estos dilemas repercuten adversamente sobre la real ubicación del negocio en el mercado.

La capacidad de dirección y gestión del negocio hacia dentro, se perciben en tres áreas de trabajo del negocio: la explotación del negocio, el desempeño de la organización y en los resultados del perfil riesgo - rendimiento. Los avances y retrocesos en estas tres áreas, impactarán sobre la sostenibilidad a largo plazo del negocio. En la Tabla N° 3.4, se presentan las tres áreas señaladas de la capacidad de dirección y gestión en las CRAC's; en cada área se incluyen determinados indicadores financieros. Las calificaciones que reciben el área y cada uno de los indicadores provienen de su comportamiento entre Jun. 95 y Jun. 2002.

**Tabla Nº 3.4**  
**CAPACIDAD DE DIRECCIÓN Y GESTION CRAC's**  
**Jun. 94 – Jun. 2002**

<b>AREAS E INDICADORES</b>	<b>CALIFICACION SEGUN EVALUACIÓN (*)</b>
<b>I. Explotación del Negocio</b> Activo Rentable / N. de Personal Activo Rentable / Activo Total Créditos Directos / Número de Oficinas	C C C D
<b>II. Desempeño de la Organización</b> Gastos de Administración / Créditos Directos e Indirectos Gastos de Personal . Dirección / Ingresos Financieros Margen Financiero Bruto / Gastos de Administración	C C C C
<b>III. Riesgo – Rendimiento</b> Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos Margen Financiero Bruto / Ingresos Financieros Ingresos Financieros / Activos Rentables	D D D D

(\*) Calificación realizada por el equipo de trabajo de IAF, a partir del comportamiento trimestral de los ratios seleccionados en el periodo Junio 95 y Junio 2002.  
 La escala va de A – E. De Excelente a Peor.

En el área de Explotación del Negocio, la dirección y gestión está comprometida con el logro de la mejor gestión de los mercados a los que concurre el negocio. Allí importa, de manera particular; la gerencia de los activos rentables. Sin duda, y por los problemas que se detectaron al inicio de esta parte del estudio en la falta de fuerza y la variabilidad del ROA; ésta es el área del Talón de Aquiles, porque los indicadores elegidos muestran una falta de profundización en los mercados. Las posibilidades existen, pero no están siendo utilizadas.

En el área del Desempeño de la Organización, la dirección y gestión tiene la responsabilidad de generar en ella agilidad y adecuación permanente a las necesidades del negocio. El descuido de la dirección y gestión por la organización, las hace costosas, rígidas y lentas. Algo de lo que viene sucediendo con las CRAC's, de allí que no aprovechen la facilidad que brinda

una pequeña organización con poco personal. Los indicadores elegidos muestran la pesadez y necesidad de disminuir la carga que viene soportando el negocio, sobre todo por la débil explotación que se hace de los mercados.

En cuanto al Perfil Riesgo - Rendimiento alcanzado, la dirección y gestión es plenamente responsable de la gestión aplicada para que la posición financiera del negocio se encuentre fortalecida a largo plazo. Allí importa de manera particular, la gerencia de activos, pasivos y capital; así como su correspondiente estado de ganancias y pérdidas. Los problemas ya detectados con la debilidad de la rentabilidad del capital (ROE), implican un débil trabajo en la dirección y gestión del negocio; lo que se confirma con los indicadores del área mostrando dificultades en conjunto de riesgos y rendimientos.

La capacidad de Dirección y Gestión en la industria de las CRAC's revela las urgencias que enfrenta el negocio para realmente corregir y ajustar el actual rumbo que vienen implantando en el mercado. En particular, los cambios fundamentales y los que no pueden posponerse tienen que ver básicamente con la evolución del ROA. En esta perspectiva de trabajo, la presencia de la labor directiva y gerencial son de primera línea; sobre la cual no será posible la delegación de la responsabilidad ya que el conjunto de tareas a llevarse a efecto contempla decisiones del más alto nivel de la organización.

### **3.10. Papel de la Supervisión y del Control Externo**

Según las reglas establecidas en nuestro país, al igual que en todos los países del orbe; la industria de servicios financieros, cualquiera sea el mercado al que concurra, está sujeta a regulación, supervisión y control por las autoridades competentes; las cuales cumplen sus funciones de acuerdo con el mandato de la constitución y las leyes que los rigen. En el caso de la supervisión y control, esta actividad está encargada a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS); quien establece mediante sus dispositivos los mecanismos propios de como ejecutar la labor supervisora entre las instituciones financieras.

La supervisión y control tiene como propósito asegurar en las CRAC's la solvencia financiera y afianzar la confianza en ella de los ahorristas y acreedores que les confían sus depósitos y acreencias; de esta manera se contribuye a lograr la permanencia exitosa del mercado. Se trata pues de un control externo realizado por terceros, que visto del lado del negocio contribuye con la alta dirección a la sana toma de riesgos; su correspondiente administración y el logro de los mejores resultados en rentabilidad y muy especialmente, en el fortalecimiento patrimonial.

En el caso de las CRAC's, la supervisión y control actúa fundamentalmente en el quehacer de corto plazo; pero muchas de sus acciones se dejan sentir en el desenvolvimiento de mercado a largo plazo. En términos de solvencia por ejemplo, el interés sin duda está relacionado primeramente con la solvencia

de corto plazo; pero también aquella debe estar en línea con la de largo plazo, a fin de conseguir con ambas una sólida posición financiera y una sana cartera de activos, tanto para el negocio día a día, como en su permanencia de mercado.

Desde el lado de la supervisión y control, las CRAC's realizarían el negocio de las micro-finanzas. Este trato se percibe con claridad por medio de los informes estadísticos publicados por la SBS. En dicho informe, estas instituciones se encuentran agrupadas con otras como las Cajas Municipales y Edpymes; en los que ellos denominan Instituciones de Micro-finanzas. El punto es que no se dispone de parte de la SBS, de ninguna precisión; ni enunciativa, ni reglamentaria, de lo que significaría la actividad de micro-finanzas

De acuerdo con el diagnóstico ya expuesto, el negocio de las CRAC's en su condición actual de empresa en marcha; es una organización regulada y supervisada en las operaciones que realiza, así como en los resultados que obtiene. Sobre el particular, sería conveniente señalar que por el análisis realizado en esta parte del estudio; desde una perspectiva de largo plazo no sería exagerado indicar que la regulación y la supervisión que se viene aplicando a las CRAC's, individualmente y en conjunto, no estaría respondiendo apropiadamente a lo que se requiere en esta industria.

Tal aseveración está sustentada en indicios encontrados en este estudio, que comprometen la efectividad del trabajo de la supervisión externa. Estos indicios provienen de los retardos incurridos en las cajas en implantar un Programa de Fortalecimiento Institucional; en la salida del mercado de siete CRAC's; en el fuerte deterioro de la cartera de colocaciones; en la falta de un trabajo mancomunado entre cajas al interior de la industria; en la necesidad de profundizar la transparencia de mercado de estas instituciones y las lista puede continuar, pero no es necesario de mayor profundización.

Los retardos, la falta de oportunidad y la debilidad de las acciones de control de la SBS obedecerían a diversas razones. En primer lugar, los supervisores carecerían de la experiencia y los conocimientos del negocio de las CRAC's, lo cual evidentemente conspira contra una buena labor de control sobre el quehacer de estas entidades. Así, el control en el corto plazo tendría notorias deficiencias; lo cual se hace más patético en sus efectos de mediano y largo plazo. Este hecho explicaría la presencia de los indicios ya señalados

En segundo lugar, la escasez de know-how supervisor a las IMF 's estaría llevando a la SBS a practicar una experimentación con sus controles; que si bien es necesaria para el organismo supervisor, ésta podría ser poco favorable para el desempeño de las CRAC's. Sólo así se entiende por qué los reglamentos y las metodologías de control que se han implantado en estas entidades, tienen un carácter más uniforme con otras instituciones, que específico a los mercados que atiende; de allí que la aplicación de los controles no distingue las particularidades propias del negocio de las Cajas.

La eficacia de los controles de la SBS sobre el negocio de las CRAC's puede ser apreciado por los siguientes ratios: Provisiones / Cartera atrasada, Provisiones / Cartera Total de Colocaciones y el de Palanca Crediticia. Este último como la relación entre Activos y Créditos Contingentes Ponderados por Riesgo Crediticio a Patrimonio Efectivo asignado a Riesgo Crediticio. Esto no significa que la SBS actúe en base exclusivamente con estos indicadores, o que los controles que emplea sean dirigidos por el comportamiento de los mismos.

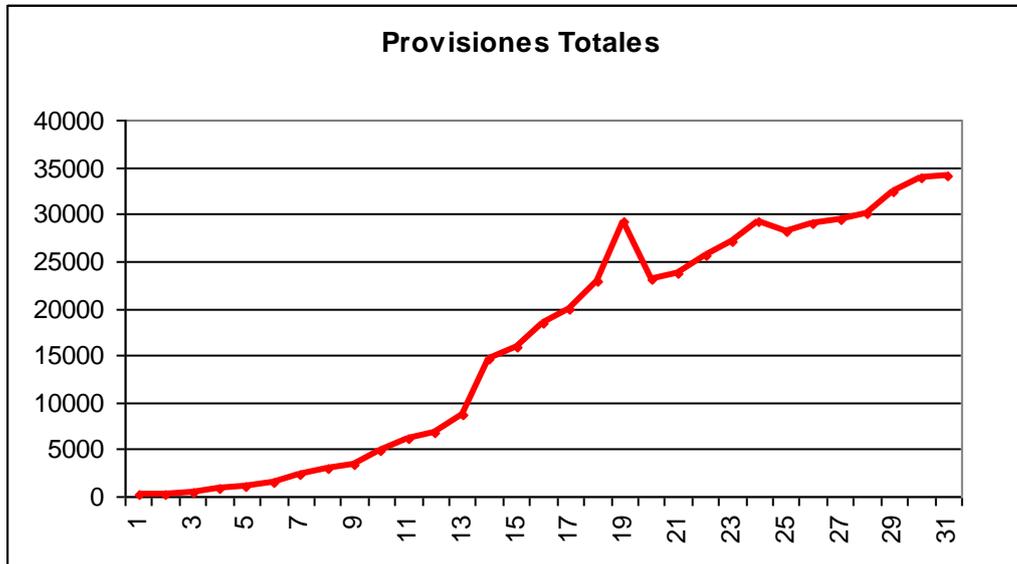
Más bien, los mencionados indicadores reflejan ajustadamente la labor supervisora basada en el control de riesgos; aplicadas a la industria de las CRAC's. Sintéticamente, la palanca crediticia es un límite a la toma de riesgos por las operaciones provenientes de la constitución de la cartera de créditos en relación a un patrimonio efectivo; destinado a la cobertura de dichas operaciones. Las provisiones son recursos requeridos por el negocio del crédito y específicamente, para cubrir las posibles pérdidas generadas por los créditos impagados.

La palanca crediticia se aplica en cumplimiento del mandato de la Ley de instituciones financieras. En esta ley se define la ponderación y la calidad de activo de riesgo crediticio, así como el patrimonio efectivo asignado a riesgo crediticio; también la Ley precisa el límite a aplicarse. De acuerdo con la información disponible, desde una perspectiva de largo plazo, las CRAC's no tienen ninguna dificultad para cumplir con el límite establecido; ya que en sus operaciones comprometen al patrimonio efectivo en niveles muy distantes de lo que les permite la norma.

En cuanto a las provisiones por malos préstamos, estos provienen de la aplicación de lo ya establecido por la SBS. Más bien, a partir de 1997 la SBS modificó su reglamento y por medio de la Resolución SBS N° 572 – 97, estableció nuevas reglas correspondientes con la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones. Desde un punto de vista de largo plazo, la puesta en vigor de esta norma en 1998 ha introducido cambios importantes en la política y ejecución de las provisiones por préstamos en la industria de las CRAC's.

En el Gráfico N° 3.21, se presenta la evolución de las provisiones para el periodo Jun. 94 y Junio 2002. Allí se puede observar que el negocio crediticio de las CRAC's, ejerce una presión continua y al alza; para el establecimiento de provisiones de manera permanente. Esta necesidad de aprovisionar aumentó fuertemente desde 1997 por deterioro de la cartera de créditos debido a los momentos de turbulencia de mercado. Situación que se acrecentó aún más, cuando se aplicó el nuevo Reglamento de las Provisiones.

**Gráfico N° 3.21**  
**EVOLUCION DE LAS PROVISIONES**  
 Dic. 94 - Jun. 2002



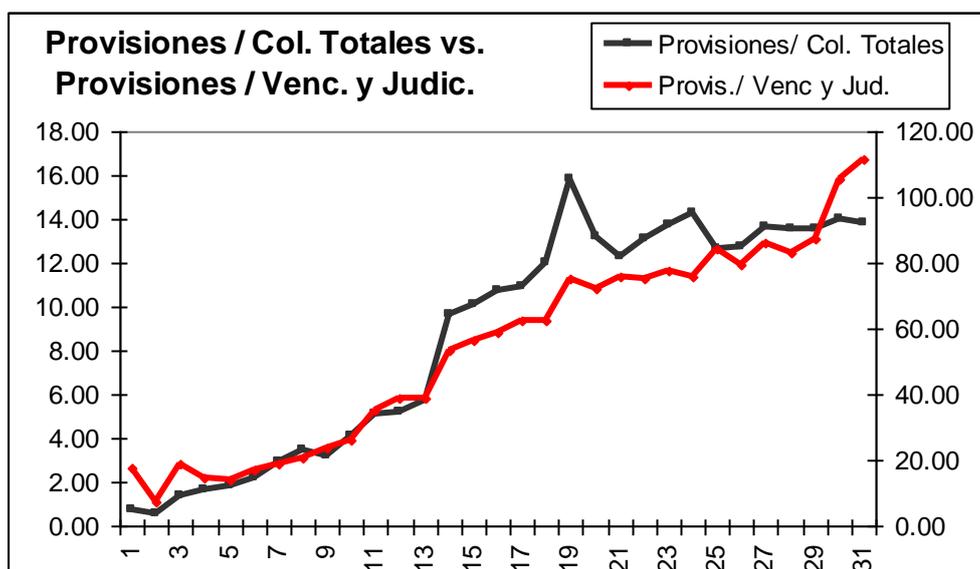
**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En el Gráfico N° 3.22, se presenta la evolución de las provisiones vinculadas con las operaciones de créditos, distinguiendo entre los créditos en la cartera de vencido y judicial; así como en la cartera total. Ambos ratios se han trazado para el periodo Dic. 94 y Jun. 2002. Los datos indicarían que la actividad crediticia, tal como se está conduciendo en las CRAC's; está altamente expuesta al uso de provisiones; situación que proviene de la fuerte presencia de la cartera vencida y judicial.

**Gráfico N° 3.22**  
**PROVISIONES / COLOCACIONES TOTALES vs.**  
**PROVISIONES / VENCIDAS Y JUDICIALES**  
**Dic. 95 - Jun. 2002**



**FUENTE:**

Información Financiera Mensual de Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes  
 Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Si bien ambos instrumentos de control de riesgos son valiosos e importantes para el desenvolvimiento operativo de las instituciones financieras, porque disuaden a los directivos y ejecutivos de tomar riesgos inusuales. Tal hecho no parece actuar en dicho sentido con las CRAC's, ya que en ellas; en ningún momento ha disminuido la agresiva toma de riesgos crediticios.

Hasta el momento nuestro análisis muestra que el negocio de las CRAC's a largo plazo revela un Crecimiento Desordenado que arriba a una Crisis, en la cual ha jugado un papel clave el ambiente globalizado, los gestores de las propias instituciones, los acreedores y los reguladores y supervisores; los mismos que en conjunto han actuado profundizando los hechos que pudieron evitarse.

## **4. Potencialidades de Mercado en el Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito ( Crac's ) en el Perú**

4.1 Auto-sostenibilidad y permanencia de mercado de las Crac's

4.2 Las Potencialidades del Negocio de las Crac's para la Auto-sostenibilidad y Permanencia

4.3 La identificación de Potencialidades de las Crac's

### **4.3.1. A Nivel Dirección y Organización**

Sistemas de Dirección  
Los Costos Del Negocio  
El Control  
Recursos Humanos

### **4.3.2. A Nivel de Mercado**

**Posicionamiento de Mercado**  
En el Financiamiento Rural  
En El Financiamiento Urbano

**El Desarrollo de Servicios**  
En el Financiamiento Rural  
En el Financiamiento Urbano

### **4.3.3 A Nivel de Riesgos**

Operaciones  
Patrimonio  
Tarifarios

#### **4. Potencialidades de Mercado en el Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito ( Crac's ) en el Perú**

De acuerdo a lo expuesto en el presente estudio, la industria de las CRAC's no las tiene todas consigo para seguir actuando en el mercado sin mayores dificultades. Esto no significa impedimento o imposibilidad de seguir con el negocio en marcha. El diagnóstico realizado del comportamiento de corto plazo, como el análisis de la evolución del negocio a mediano y largo plazo revelan con nitidez que para seguir adelante en la futura operatividad de las cajas, se requiere profundizar las fortalezas y reducir todas las debilidades que conspiran contra los resultados del negocio.

Profundizar las fortalezas implica conocer previamente las bases sobre las que realmente se asienta el negocio de ser un agente de las finanzas locales, en aquella parte del territorio nacional que por acción de las CRAC's se encuentra delimitado como el lugar prioritario de la descentralización. Esto último porque tal espacio económico tiene la capacidad para generar un gran impacto no sólo en la producción, los ingresos, la riqueza y en general sobre el bienestar y la calidad de vida de la población comprendida en él; sino también al resto del país.

En esta parte del Estudio, entonces, se explora la solidez de las bases del negocio de las CRAC's para su futuro desempeño. Es decir indagar por los factores impulsores de la industria de servicios financieros locales dirigidos a los sectores urbanos y preferentemente a los rurales. La combinación urbano-rural, si bien aún está en formación en las finanzas locales, es allí donde las CRAC's tienen la oportunidad de ejercer su próximo liderazgo de mercado. Esto se presenta muy auspicioso para el futuro de un país que requiere volcarse con fuerza y agresividad al despegue de la descentralización económica y social.

El que la industria establecida en su conjunto disponga de fuerzas propias para sustentar su crecimiento y solidez financiera, sin duda, es el punto de partida para observar con optimismo el panorama futuro del negocio. Estas fuerzas propias conllevan el dinamismo que hace realidad la permanencia de estas entidades en el desenvolvimiento de mercado. Tales fuerzas están presentes en el diagnóstico de corto plazo y en la evolución de largo plazo; por lo que se hace necesario tratarlas aquí de manera explícita, a fin de que estas se constituyan en emblemas para el éxito de la industria en su conjunto.

En suma, la experiencia reseñada de las CRAC's tanto a nivel de la coyuntura como en el proceso de insertarse en el mercado actuando en el mediano y largo plazo; muestran que con sus fuerzas impulsoras hay otras que la frenan, lo cual da pie para preguntarse, hasta qué punto esta industria tiene la capacidad interna para vencer los obstáculos de mercado y proseguir su marcha saludable hacia el éxito empresarial. Una respuesta clara y

contundente a esta cuestión necesariamente tiene que fundamentarse en las potencialidades que encierra el negocio y que para tal efecto deben ponerse al descubierto. Tarea que se acomete de aquí en adelante.

#### **4.1. Autosostenibilidad y Permanencia de Mercado de las CRAC's**

En el análisis de los negocios es usual admitir que la Auto-sostenibilidad y Permanencia de Mercado, conforman la unidad que hace de la industria o de un negocio perteneciente a ella; plenamente exitoso a corto y largo plazo. Según algunos expertos, si la auto-sostenibilidad lleva adelante un crecimiento mayor o igual que el mercado al que concurre, éste crecimiento reflejaría el máximo aprovechamiento del potencial del que dispone. Algunos otros indican que cuando el tamaño del negocio así lo justifique, el crecimiento de la auto-sostenibilidad debería ser mayor al crecimiento del PBI.

En este estudio, se entiende por auto-sostenibilidad a la generación de utilidades netas del negocio para ser capitalizables. Se trata de que todas las operaciones y actividades emprendidas por el negocio a la fecha de medición de resultados, provean un ingreso en exceso de todos los gastos incurridos, incluyendo el pago de impuestos. En este sentido, más que una correspondencia comercial-financiero en el quehacer de las CRAC's; se refiere a su actuación de mercado que trasciende al corto plazo.

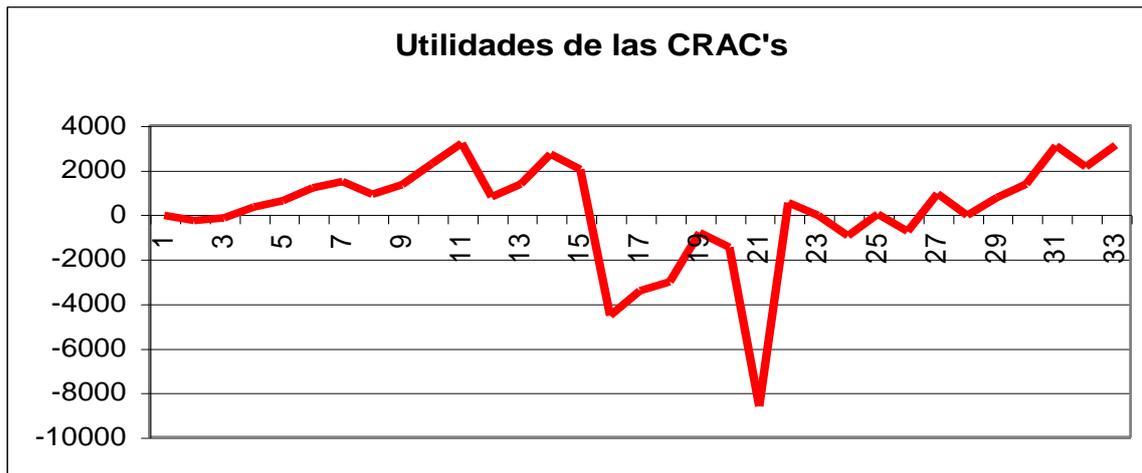
Desde esta perspectiva, la generación de utilidades es vista en su comportamiento de largo plazo y no de corto, en razón de la influencia del momento que pudiera tener la coyuntura en los resultados del negocio. La idea es disponer del real esfuerzo de la organización frente a todas las circunstancias del mercado, con lo cual su capacidad de obtener mejores resultados es sometido a prueba y por supuesto, los resultados finales así lo confirmarán. Los excedentes del negocio tienen así su origen en las condiciones prevalecientes del mercado y son la recompensa por la labor realizada.

Entonces, auto-sostenibilidad y permanencia de mercado significan: vencer los obstáculos del mercado, conseguir una marcha saludable de la organización y obtener resultados positivos en crecimiento, a nivel de la hoja del balance y el estado de ganancias y pérdidas. Estos tres factores actuando de manera conjunta y saludable le dan un aumento sostenido y continuo a las utilidades netas. Esto ocurrirá siempre que se aprovechen bien las ventajas e ingresos que ofrecen los mercados en áreas de marcada expansión, pero con prudencia en la toma de riesgos y control en los gastos.

En el Gráfico 4.1 se exhibe la evolución de las utilidades en montos de soles para el periodo junio 94 y junio 2002. Las cifras contenidas en el gráfico son a valores del trimestre. Durante el periodo las utilidades no muestran ninguna

continuidad. Sin embargo se puede argüir que si bien se inicia con pérdidas y luego, se presentan periodos de alternancia entre pérdidas y ganancias, este patrón se habría revertido en los dos últimos años. Este comportamiento de las utilidades revela que el negocio estaría fuertemente afectado por la condiciones de corto plazo.

**GRAFICO # 4.1**  
**Utilidades de las CRAC's**  
**Jun. 94 – Jun 2002**



**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.  
 Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

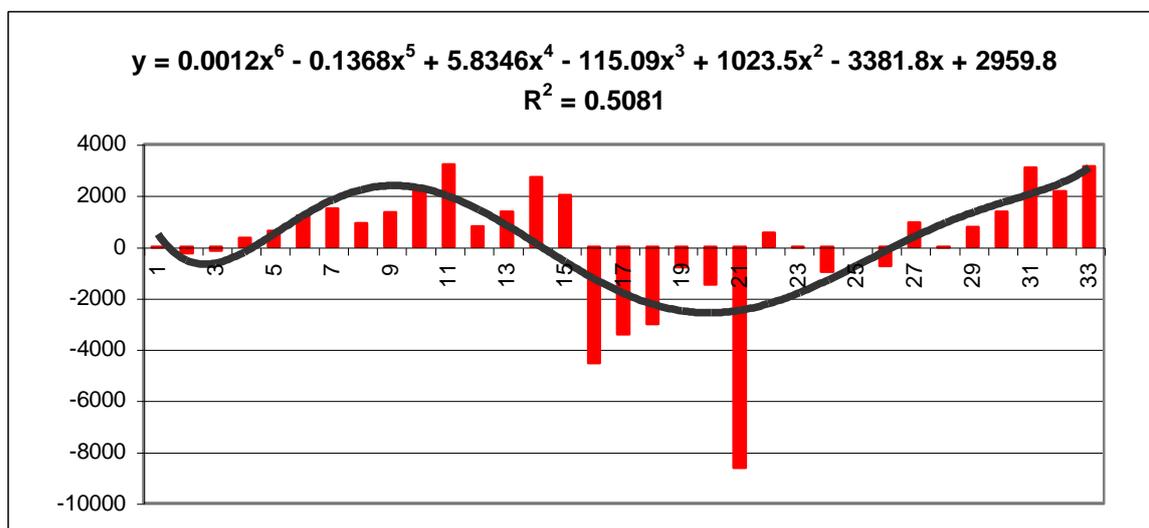
Vista la evolución de las utilidades, tanto el desempeño de las CRAC's en la coyuntura como en su evolución de casi una década de operaciones en los mercados financieros locales descentralizados del país, muestran los esfuerzos que realizan ellas a fin de sacar adelante el negocio; pero con débiles resultados. Más aún y tal como lo muestra este estudio, cuando se compara el reciente comportamiento de las utilidades de las Cajas en la coyuntura frente a lo transcurrido en el largo plazo, se presentan las alzas y bajas a la que están expuestas dichas instituciones en su generación de excedentes.

El hecho que la evolución de las utilidades no muestre continuidad a simple vista, no significa que el negocio no sea lucrativo. Más bien, indica que será menester recomponer los canales de generación de utilidades para conseguir regularizarlas y evitar así que se detengan. Hay pues que mirar hacia dentro del negocio, a fin de cubrir todos aquellos puntos en los que haya filtración de ingresos; que terminen mermando las ganancias que son posible lograr. En otros casos, cuando no hayan estas filtraciones, será necesario revisar todos los puntos de ingresos para aumentarlos y realizar así las ganancias.

Durante el periodo en estudio, la evolución hacia el alza de las utilidades ha ocurrido en dos momentos distintos. El primero ocurrió entre marzo 95 y diciembre 97; en cambio el segundo se presentó entre junio del 2001 y junio del 2002. En ambos casos, al parecer primaron las oportunidades de la coyuntura antes que sean resultados de esfuerzos guiados con sentido estratégico o de mediano plazo. Sin embargo, se debe reconocer que la organización actuó oportunamente; para no dejar pasar las ventajas ofrecidas por el mercado. Este hecho cuenta a favor del negocio, ya que es buena señal saber tomar toda ventaja existente en el mercado.

A pesar de la gran variabilidad del comportamiento de largo plazo de las utilidades de las CRAC's, así como de la alternancia de ganancias o pérdidas en el periodo en estudio; la evolución de la utilidades encierra algunos puntos por descubrir. En realidad, los datos de utilidades a nivel de la industria, parecen sugerir que existe una tendencia no lineal que indicaría la existencia de un patrón seguido por las utilidades logradas. En el Gráfico 4.2, se presenta la línea de tendencia no lineal; calculada sobre los montos de utilidades trimestrales. En dicho grafico se expone la función no lineal ajustada a una polinomial de 6º grado.

**GRAFICO # 4.2**  
**ESTIMACION DE LA TENDENCIA NO LINEAL DE LAS**  
**UTILIDADES DE LAS CRAC's**  
**Junio 1994 - Junio 2002**



**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

La línea de tendencia hallada permitiría plantear el argumento que las utilidades a nivel de la industria tendrían un punto de inflexión, en el cual surge una reorientación de la tendencia. Es decir, a partir de una línea orientada hacia abajo, ésta se quiebra en un punto definido para dar paso a otra en el sentido opuesto. Tal punto en el Gráfico se identifica en junio de 1999, donde se lograron las máximas pérdidas de todo el periodo. A partir de allí, se habrían generado las bases de negocios que estarían impulsando a la industria en materia de generación de excedentes.

Este planteamiento no parece ser generalizado a toda la industria, ya que a nivel de cada caja no todas estarían marchando igual. Es decir, la recuperación de las utilidades mostradas por el punto de inflexión requiere mirar lo que sucede al interior de la industria. El que todas las Cajas obtengan ganancias no es una situación propia de las CRAC's, hay unas que ganan mientras que otras pierden. Esta no es una condición de la coyuntura y más bien se presenta de manera continua y persistente a lo largo de todo el periodo comprendido entre Junio 94 - Junio 2002.

Las utilidades al interior de la industria, mirando los resultados de cada Caja, revelan que no todas logran resultados similares, sino más bien altamente dispares entre ellas. Las diferencias son altamente significativas porque el rango va desde las que logran utilidades, hasta las que incurren en pérdidas. Este hecho está ocurriendo a lo largo del periodo comprendido entre junio 1994 y junio 2002. Entre las Cajas que obtienen utilidades también hay notorias diferencias de unas con otras, lo que hace necesario ahondar en el ranking de utilidades para conocer sobre la situación de la generación de excedentes.

A continuación se presenta en la Tabla 4.1, el ranking de utilidades entre las Cajas en operación, en cinco puntos distintos del periodo junio 1994 y junio 2002, ellos corresponden a los años 1995, 1996, 1997, 2001 y 2002. En cada uno de los cinco puntos, se lograron los máximos montos de utilidades para la industria. Abundando en detalles, dichos años se encuentran ubicados en los dos periodos de utilidades registrados a nivel de la industria comentados párrafos arriba. Se trata pues, que no obstante un ranking ser información puntual; éste se visualiza en una perspectiva de largo plazo.

Según el ranking medido en cinco puntos diferentes del periodo, se confirma plenamente que no todas las Cajas han logrado insertarse en el mercado con un comportamiento uniforme o cercanamente similar en materia de beneficios logrados. Al respecto en cuanto al número de Cajas que hacen utilidades, el ranking muestra que éstas se presentan en un rango que oscila desde un 77 % a 58% del total de las Cajas en operación. Hay pues en promedio, cerca de 1/3 del número de Cajas que en cada ejercicio no logran resultados positivos. Cifra sin duda alta considerando el número de Cajas que conforma la industria.

**TABLA # 4.1**  
**RANKING DE UTILIDADES DE LAS CRAC's EN SOLES PARA PUNTOS**  
**SELECCIONADOS DEL PERIODO JUNIO 1994 - JUNIO 2002**

CAJA RURAL	Dic. 95			Dic. 96			Dic. 97			Jun. 2001			Jun. 2002		
	S/.	%	Orden	S/.	%	Orden	S/.	%	Orden	S/.	%	Orden	S/.	%	Orden
La Libertad - Nor Peru	304	20.54	3	1020	31.89	1	661	32.85	1	-405	-52.59	12	1078	34.60	1
Del Sur - Cajasur	279	18.85	4	700	21.89	2	406	20.18	3	519	67.40	1	968	31.07	2
Cruz de Chalpón	12	0.81	11	352	11.01	4	217	10.78	6	199	25.84	4	850	27.28	3
Prymera	...	...	...	...	...	...	...	...	...	68		6	525	16.85	4
San Martín	65	4.39	8	295	9.22	6	522	25.94	2	255	33.12	3	377	12.10	5
Cajamarca	29	1.96	10	109	3.41	10	15	0.75	9	157	20.39	5	201	6.45	6
Chavín	461	31.15	1	313	9.79	5	176	8.75	7	304	39.48	2	135	4.33	7
Señor De Luren	409	27.64	2	417	13.04	3	282	14.02	5	-147	-19.09	11	97	3.11	8
Los Libertadores	161	10.88	6	10	0.31	12	-73	-3.63	10	-107	-13.90	9	-86	-2.76	9
Los Aymaras -Los Andes	...	...	...	...	...	...	...	...	...	2	0.26	8	-87	-2.79	10
Cañete - Profinanzas	-84	-5.68	12	290	9.07	7	-140	-6.96	13	-129	-16.75	10	-427	-13.70	11
Quillabamba - Credinka	12	0.81	11	60	1.88	11	93	4.62	8	54	7.01	7	-515	-16.53	12
Tumbay	-302	-20.41	14	-331	-10.35	14	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Selva Central	186	12.57	5	234	7.32	9	365	18.14	4	...	...	...	...	...	...
Mantaro	41	2.77	9	278	8.69	8	-304	-15.11	14	...	...	...	...	...	...
Valle Río Apurímac-Ene	117	7.91	7	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Miguel Grau	-210	-14.19	13	-512	-16.01	15	-92	-4.57	11	...	...	...	...	...	...
Majes	...	...	...	-37	-1.16	13	-116	-5.76	12	...	...	...	...	...	...
<b>Total</b>	<b>1480</b>	<b>100</b>		<b>3198</b>	<b>100</b>		<b>2012</b>	<b>100</b>		<b>770</b>	<b>100</b>		<b>3116</b>	<b>100</b>	

FUENTE:

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

Peor aún, la disparidad entre las Cajas que obtuvieron utilidades no es pequeña, sino más bien altamente notoria. En efecto, si se toma sólo en cuenta a las Cajas que ocuparon los cuatro primeros lugares en montos de utilidades, el ranking muestra que estas concentran en un rango que oscila desde un 61% a 81% del total generado por las Cajas rentables en operaciones. Hay pues en promedio cerca de  $\frac{1}{4}$  del total de los montos de utilidades de la industria, que en cada ejercicio logran el mayor número de las Cajas con beneficios. Dato preocupante para el futuro desarrollo de las CRAC's a nivel nacional.

¿Cuáles son las Cajas que ocupan los cuatro primeros lugares a lo largo del periodo? . Esta pregunta es clave, ya que con su respuesta se señalan aquellas que han logrado la auto-sostenibilidad y permanencia del mercado. Identificar estas cuatro Cajas no es fácil dado el tipo de desenvolvimiento que está ocurriendo en la industria de las CRAC's, máxime en el caso de las utilidades que como se ha señalado tiene gran variabilidad. En consecuencia, utilizaremos el ranking de utilidades, buscando en él, aquellas Cajas que están haciendo el esfuerzo de mantenerse o conseguir alguno de los cuatro primeros puestos.

Conseguir estar entre los primeros puestos del ranking de utilidades no parece ser muy fácil para las CRAC's. La lucha entre ellas por lograr uno de los cuatro lugares queda al descubierto cuando se observa el comportamiento de las ubicaciones de las Cajas para diferentes momentos. Allí salen a la luz con los movimientos en las posiciones obtenidas, el resultado de los esfuerzos realizados en la generación de ganancias. Así, el ranking de utilidades comparadas entre distintos momentos trazará aquellos movimientos causados por las Cajas en su afán de obtener los más altos beneficios en el ejercicio.

En la Tabla 4.2, se presentan las cuatro primeras Cajas que tienen los mayores montos de utilidades para cada uno de los cinco puntos seleccionados del ranking ya mostrado. La tabla exhibe en detalle el movimiento que ocurre en las posiciones de cada caja en el ranking de utilidades. Allí se observa que hay notorias movidas en respuesta a las utilidades logradas, lo cual significa que no siempre son las mismas Cajas las que se encuentran en sus puestos inamovibles a lo largo del periodo.

La tabla muestra que los cuatro primeros lugares han sido ocupados en distintos momentos por ocho Cajas. Sin embargo, la tabla identifica con claridad cuáles son las cuatro buscadas. En efecto de las cuatro primeras que comenzaron en el año 1995, (Chavín, Señor de Luren, La Libertad, Del Sur), sólo quedaron las dos últimas y que a la postre se han convertido en las líderes de todo el periodo; ya que a junio 2002 han alcanzado el primer y segundo lugar. Hoy NORPERU - antes La Libertad, ha sido la caja que desde que en 1996 alcanzó el primer lugar lo ha mantenido hasta el 2002; seguida por la CAJASUR.

**TABLA # 4.2**  
**CUATRO PRIMEROS LUGARES DEL RANKING DE UTILIDADES DE LAS**  
**CRAC's EN SOLES PARA PUNTOS SELECCIONADOS DEL PERIODO**  
**JUNIO 1994 - JUNIO 2002**

<b>Cajas</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
CHAVIN	1	5	7	2	7
SEÑOR DE LUREN	2	3	5	11	8
LA LIBERTAD	3	1	1	12	1
DEL SUR	4	2	3	1	2
CRUZ DE CHALPON	11	4	6	4	3
SAN MARTÍN	8	6	2	3	5
SELVA CENTRAL	5	9	4	...	...
PRYMERA	...	...	...	6	4

**FUENTE:**

Boletín de Instituciones Microfinancieras No Bancarias. CMAC - CRAC – Edpymes.  
 Superintendencia de Banca y Seguros.

Elaborado por: *Investigación y Análisis Financiero*

En el tercer y cuarto lugar, la tabla identifica a las Cajas Cruz de Chalpón y San Martín. Ambas Cajas, muestran ser instituciones emprendedoras y pujantes en el negocio de las finanzas urbano - rurales. No obstante que en 1995 comenzaron entre los últimos puestos, luego han ido escalando con fuerza su avances en el logro de utilidades a lo largo de todo el periodo bajo análisis. Ellas han realizado esfuerzos notorios para dar el primer salto y luego subir peldaño a peldaño.

Los hechos que se traslucen aquí en materia de utilidades o de pérdidas en su caso, no podrían justificarse sólo por la naturaleza de los mercados a los que concurren las Cajas. Hay al interior de la industria un abierto desarrollo desigual entre las CRAC's, cuya mejor expresión son los resultados financieros del negocio. Los amplios rangos de desigualdad que configuran la industria, permiten sostener que los problemas existen porque la mayoría de las Cajas no estaría aprovechando de todo el potencial del que disponen.

## **4.2. Las Potencialidades del Negocio de las Crac's para la**

### **Autosostenibilidad y Permanencia**

La evolución de las utilidades, tal como se ha estudiado aquí; claramente indican la necesidad de ahondar en el negocio de las CRAC's, visualizándolas como una industria desplegada en el territorio nacional, del mayor potencial para la descentralización. No habría pues ninguna restricción de mercado que pueda limitar o restringir la expansión de cada caja en la localidad donde se sitúan sus operaciones. Esta percepción del mercado nos sirve para concentrar la atención al interior de la organización de las Cajas, donde se hace necesario señalar el aprovechamiento de las potencialidades existentes.

A partir de esta perspectiva y observado el comportamiento de los excedentes del negocio, surge la cuestión por indagar: cuáles serían las razones por las que el negocio de las CRAC's no ha podido conseguir un crecimiento generalizado y sostenido de las utilidades. Se trata sólo de una primera etapa de ingreso al mercado, o la industria no ha sido capaz de penetrar exitosamente los mercados en los que se encuentra localizada. En cada una estas preguntas se sugiere que existirían más dificultades internas que externas al negocio; de allí que esta situación sería superable, por ser factores controlables por la gestión.

En consecuencia, responder apropiadamente a cualquiera de las tres cuestiones señaladas, sin duda involucra conocer, si las hay; al conjunto de potencialidades que hacen auto-sostenible el negocio. Por el comportamiento de las utilidades verificado por los rankings puntuales, analizados en distintos momentos del periodo de largo plazo; no hay duda que existen potencialidades no bien aprovechadas en cada una de las Cajas. Con ellas ha sido posible que ciertas Cajas hayan podido dar saltos en la obtención de ganancias y mejor aún, han logrado subir en su posición en el ranking de utilidades.

Sabiendo que existen potencialidades en la industria de las CRAC's, el punto es saber dónde están. Entonces, se requiere como paso siguiente identificar al interior de la organización, todas las fuentes actualmente en uso y por usar; de donde fluyan los máximos excedentes capitalizables en el negocio. Una vez conocidas estas fuentes, será necesario aplicar en cada una de ellas, las acciones necesarias para que de allí brote el caudal permanente de ganancias, con las cuales las Cajas conseguirán de manera conjunta la auto-sostenibilidad y la permanencia del mercado.

En este estudio se efectuará la identificación de las potencialidades del negocio, mediante la aplicación de una metodología que precise; por un lado el origen y por otro, los canales que conlleven la generación de utilidades o los excedentes que ulteriormente hagan sostenible la rentabilidad del negocio a corto y largo plazo. Así mismo, el aprovechamiento de estas potencialidades

afincará con fuerza el negocio de las Cajas en los mercados locales a los que concurren; consiguiendo así, consolidar la permanencia de mercado.

Siguiendo la experiencia de las Cajas, mostrada a partir del diagnóstico a corto plazo y de la evolución de largo plazo, la metodología asume que existen tres fuentes principales para la generación de utilidades: a nivel dirección y organización; a nivel de mercado y a nivel de riesgos. No hay un orden jerárquico entre estos puntos de origen porque todos y cada uno de ellos, contribuye desde perspectivas distintas a la fortaleza del negocio con excedentes capitalizables.

En la Tabla 4.3 se exhibe la metodología para la identificación de potencialidades en el negocio de las CRAC's; allí se muestra con detalle los aspectos puntuales de dicha metodología, con la cual se precisan todas las fuentes de generación de utilidades. La metodología contempla los tres puntos de origen en las Cajas, tal como ya fueron señalados, a los cuales se les han agregado sus respectivos canales impulsores de ingresos y gastos; cuyo control permitirá que las ganancias se realicen dentro de lo esperado por los directivos y ejecutivos de cada una de las Cajas.

**TABLA # 4.3**  
**METODOLOGIA PARA LA IDENTIFICACION DE POTENCIALIDADES EN EL**  
**NEGOCIO DE LAS CRAC's**

<b>PUNTO CRITICO</b>	<b>FUENTES DE POTENCIALIDAD DE UTILIDADES</b>
<b>A Nivel de Dirección y Organización</b>	Los Sistemas de Dirección Los Costos del Negocio El Control Recursos Humanos
<b>A Nivel de Mercado</b>	Posicionamiento de Mercado a) En la Financiación Urbana b) En la Financiación Rural  El Desarrollo de Servicios a) En la Financiación Urbana b) En la Financiación Rural
<b>A Nivel de Riesgos</b>	Operaciones Patrimonio y Solvencia Tarifario

Fuente: Elaborado por *Investigación y Análisis Financiero*

### **4.3. La Identificación de Potencialidades de las Crac's**

El proceso de identificación de potencialidades en este estudio comienza con la aplicación de la metodología ya indicada. A tal efecto abordaremos de manera individual cada uno de los tres puntos de origen de la generación de utilidades, sin perder de vista que son parte de un todo. En esta perspectiva prestaremos atención a lo que tiene mayor impacto en la industria que en un negocio individual, de una determinada caja actuando en sus particulares mercados locales. La idea es resaltar lo que efectivamente conviene a la industria, para conseguir de ella el máximo beneficio para la descentralización del país.

#### **4.3.1. A Nivel de Dirección y Organización**

Todos los indicadores utilizados en el presente estudio señalan que a nivel de Dirección y Organización de las CRAC's, ellos corresponden a una industria que aún está en proceso de aprendizaje. Sin duda, esto no significa un rezago pernicioso o peor todavía que comprometa los buenos resultados. Más bien, se trata de llevar adelante los pasos siguientes que superen la etapa de introducción del negocio y se acerquen a la etapa de crecimiento; sin las cuales difícilmente conseguirán una presencia sólida en los mercados locales donde están operando.

Hasta el momento, las Cajas no han logrado una adecuada orientación del negocio, en particular en su expansión; por claras dificultades para ejecutar sus estrategias planeadas. Muchas Cajas se han preocupado por el futuro del negocio y a partir de allí, han desarrollado un conjunto de estrategias con las cuales esperaban dominar el mercado. Los resultados a mediano y largo plazo aquí comentados, indican con claridad que los problemas no son de formulación; sino de ejecución. Punto que evidentemente compromete la performance de la alta dirección, staff y principales ejecutivos.

Hay una real desorientación entre quienes dirigen las Cajas, lo cual provoca resultados débiles en el negocio. En realidad, en todas las Cajas la financiación rural se ha hecho sinónimo de financiación agropecuaria; aspecto que sin duda les acarrea serias dificultades para un despegue apropiado. Tal confusión, después de diez años de operaciones ya no debería existir; pero aún persiste y es materia de discusiones en los Foros organizados por las Cajas. Una apreciación distinta del quehacer de la financiación rural, ayudaría prontamente a una mejor integración de sus operaciones urbano - rurales.

Lamentablemente, en los directivos de las Cajas pesa la herencia inicial de haber nacido como pequeños bancos agropecuarios; porque quienes crearon este tipo de instituciones pretendieron sustituir con ellas la desaparición del mercado del Banco Agrario. Las Cajas, conscientes de esta situación; buscaron como mejor salida orientarse al negocio bancario, específicamente a

la banca personal ligada a los sectores urbano populares. Esta solución, al parecer no habría sido la más conveniente; porque fue respuesta a llenar el vacío dejado por la banca múltiple, cuando se retiraron de ciertas localidades.

Hay pues un conjunto de retos que la dirección y la organización tienen que vencer a fin de obtener mejores resultados a corto plazo y afianzar todos los logros que se obtengan a mediano y largo plazo. Esto es posible por el Know-How que directivos y ejecutivos han conseguido cuando realizaron el cambio de vías del tren del negocio, cuando se movieron de bancos agropecuarios a banca personal. Esta implantación del cambio deviene en una gran ventaja para acometer la tarea de mover la caja hacia otro negocio más acorde con los mercados que debe atender.

### **Los Sistemas de Dirección**

Estos sistemas tienen que ser reorientados para generar una visión de negocio que les dé una identidad propia a las Cajas. En general, orgánicamente las Cajas disponen de sistemas de dirección; pero estos carecen de la fuerza que impulse la organización en el sentido que les indique: tanto la Visión, como la Misión a desempeñar.

La alta dirección y las gerencias están fuertemente imbuidas del trabajo de coyuntura. Todos los ejecutivos están ganados para apagar incendios, y no tienen el tiempo por la conducción del negocio a mediano y largo plazo. Este es uno de los puntos que conspira contra la labor directiva y la gerencial, e impide que ellos identifiquen y aprovechen todas las ventajas competitivas de las que disponen

En general, hay un desgaste permanente de esfuerzos e ideas por salir de los problemas cotidianos; sin atender a los problemas sustantivos del negocio. Entre las Cajas se ha podido detectar que no se tienen aún las fórmulas o modalidades operativas para hacer marchar bien el negocio en un contexto urbano – rural.

### **Los Costos del Negocio**

Esta es la principal fuente de generación de utilidades a la que las CRAC's tienen que prestar atención con prioridad. Esto es posible en la medida que actúen de acuerdo a lo que el negocio propio demande y ello incluye desde la necesidad de redimensionar los costes hasta la implantación de una gerencia estratégica de costos; la cual de ser posible, debe estar acompañada por un costeo de actividades.

A nivel de la industria, existe un amplio rango de disparidad de los costes entre cada uno de los negocios; lo cual revela que la realización de operaciones tiene patrones distintos entre unas y otras, consumiendo excesos de recursos. Esta falta de uniformidad en el empleo de recursos es un dato que debería llevar a la búsqueda de procesos y tecnologías apropiadas, que ayuden a las Cajas a reducir los costos operativos sin menoscabo de la atención a los clientes.

La diferencia de costes es muy grande entre las Cajas que realizan ganancias contra las que incurren en pérdidas. Esta disparidad es una señal del gran potencial que encierra esta fuente para empujar las utilidades y por supuesto acarreará profundas mejoras en el trabajo de las CRAC's con sus clientes locales. Sólo pensando en cerrar la brecha entre las Cajas, podría reducir los costos a nivel de la industria en un rango de 30% a 20 %.

Cualquier intento de la alta dirección por aumentar el monto de las ganancias, necesariamente involucrará las mejoras en los costes en general del negocio. No hay fórmula alternativa en la cual, la estructura de costes vigentes se pueda mantener. Más aún, ninguna estrategia de gestión se reflejará en utilidades; en tanto no se lleven a cabo los significativos recortes de los costes causados por el exceso de recursos empleados en las actividades de las CRAC's

## **El Control**

A nivel de organización, en las CRAC's existen las áreas de control; pero a nivel de gestión, esta función de la labor directiva no se está realizando de manera apropiada. Si esta actividad estaría arraigada en la dirección, muy poco se podría hablar de las posibilidades internas de potencial aprovechable. Esta es la principal actividad a rescatar, para conseguir prontas mejoras en la productividad de los directivos y gerentes.

Las deficiencias del control se dejan traslucir en todas las fallas de sus operaciones y resultados. Mencionaré algunos ejemplos, a riesgo de ser reiterativo: problemas en la constitución de la cartera de créditos; la situación de la cartera de créditos en riesgo, con su consiguiente consumo de provisiones; la disponibilidad de activos de baja rentabilidad; el exceso de costes operativos y detengo allí la lista porque sería muy extenso seguir.

Si se trata de precisar un valor cuantitativo sobre el potencial que hay por aprovechar de esta actividad, sin duda estaría el 100 %. Esto significa que aquí se requieren de acciones radicales con prioridad y prontitud. Mejoras en esta actividad serán bien recibidas por las organizaciones individuales y pueden generalizarse sin temor a todas las CRAC's, tanto en las que obtienen ganancias como las que caen en pérdidas.

## Recursos Humanos

Estos recursos representan el principal activo rentable de las CRAC's, pero esto es posible si el personal reúne el know-how del negocio. Cumpliendo con esta condición, los recursos humanos son la primera fuente de generación de utilidades a la que las Cajas no pueden descuidar. Al parecer, el personal ahora empleado tendría las competencias requeridas; de allí que sería conveniente ajustar sus resultados, por mejoras de productividad.

A nivel de la industria, existe un amplio rango de disparidad en el rendimiento de los recursos humanos entre cada uno de los negocios; lo cual revela que la dirección del personal tiene patrones productivos distintos entre unas y otras, consumiendo excesos de recursos sin respuesta en resultados. Esta falta de uniformidad en el empleo de personal, es un dato que implica afianzar e impulsar la productividad laboral.

La diferencia de rendimientos del personal es muy amplio entre las Cajas que obtienen ganancias frente a las que incurren en pérdidas. Tal disparidad indica el gran potencial disponible en esta fuente para hacer saltar las utilidades y por supuesto, conlleva profundas mejoras en el trabajo de las CRAC's con sus clientes locales. Con el criterio de cerrar la brecha entre las Cajas, ello podría aumentar los rendimientos del personal a nivel de la industria en un rango cuyos extremos están entre 20% a 50%.

Entonces, para la alta dirección del negocio no hay camino posible en su búsqueda de aumentar el monto de las ganancias; sin involucrar las mejoras en el rendimiento del personal. No es exagerado sostener que, ninguna estrategia de gestión se reflejará en utilidades; en tanto no se efectúen los significativos incrementos de productividad e ingresos del personal disponible en cada una de las Cajas, ello de por si compromete reducir todo exceso de empleos.

### 4.3.2. A Nivel De Mercado

Los indicadores utilizados en el presente estudio señalan que a nivel de mercado de las CRAC's, ellos corresponden a una industria que aún está en proceso de penetración. Esto significaría avances lentos, que no favorecen a los buenos resultados. Por consiguiente, deben darse los pasos siguientes que lleven a abrir y expandir mejor todos los mercados ya identificados; colocándose así en la etapa de crecimiento, con la que conseguirán una presencia sólida en las localidades en operación.

Hasta el momento, las Cajas carecen de una adecuada orientación hacia sus mercados objetivo; respondiendo a claras dificultades para ejecutar sus estrategias de mercadeo planeadas. Muchas Cajas se han preocupado por el futuro de sus mercados y a partir de allí, han desarrollado un conjunto de estrategias con las cuales esperaban dominar el mercado con su productos. Los débiles resultados a mediano y largo plazo aquí comentados, indican que los problemas no están en formular planes, sino en ejecutarlos.

Un aspecto que conspira en el desarrollo de mercados es la falta de una orientación precisa. En todas las Cajas, la financiación rural es sinónimo de financiación agropecuaria, aspecto que sin duda les acarrea serias dificultades para un despegue apropiado. No obstante ellas estar conscientes de tener fórmulas novedosas para manejar sus mercados, no han creado una apreciación distinta para el quehacer de la financiación rural; lo cual les ayudaría prontamente a una mejor integración de sus operaciones urbano - rurales.

A nivel de la demanda de servicios por los clientes, la experiencia señala que no existirían dificultades. Ello se muestra por la rapidez y acogida de las Cajas en sus localidades, cuando hicieron el cambio de pequeños bancos agropecuarios y se orientaron al negocio bancario; específicamente a la banca personal ligada a los sectores urbanos populares. El manejo de ambos mercados, por los resultados obtenidos muestra que la estrategia; si la hubo, no estuvo bien diseñada y al parecer, peor ejecutada.

La localización de los mercados en las CRAC's tienen, sin ninguna objeción, un amplio y variado potencial por aprovechar; sobre todo por el hecho que este encierra el espacio económico de mayor valor para la descentralización del país. En el estudio se demostró, desde el punto de vista del mercado; que estas localidades en conjunto, son la mejor alternativa a los beneficios del centralismo de la capital. Las Cajas tienen que vencer los retos ya encontrados en obtener buenos resultados a corto plazo y afianzar los logros de mediano y largo plazo.

Como se mencionó antes, esto es posible por el know-how de mercado que directivos y ejecutivos obtuvieron cuando cambiaron el rumbo del negocio, moviéndose de bancos agropecuarios a banca personal. Todo lo que resta aquí es una evaluación integral que los ayude a corregir errores y rescatar el expertise por la implantación del cambio. Esto es una gran ventaja para acometer la tarea de aprovechar todo el potencial que ofrece el mercado, para llevar la caja hacia otro negocio más acorde con las localidades por atender

A nivel de mercado entonces, las potencialidades estarían presentes; tanto en el posicionamiento del mercado, como en el desarrollo de servicios. Un enfoque diferenciado entre ellos permitirá comprender bien todas y cada una de las ventajas que tienen las Cajas y no están aprovechando en su real magnitud.

#### **4.3.2.1 Posicionamiento De Mercado**

La actual pequeñez del mercado de las CRAC's a nivel nacional, plantea como primera prioridad de su desempeño futuro; el ensanchamiento del actual mercado. Con la ampliación del mercado se generarán fuentes de ingresos, que bien administrados terminarán en mayores utilidades. Entonces, se define como potencial de mercado; a aquellos segmentos de clientes que forman parte de los mercados rentables para la industria, en todas las localidades donde operan.

Más aún, el real tamaño del mercado frente a lo que actualmente es cubierto por las CRAC's; supera cualquier orden de magnitud que pueda pensarse, para definir su potencial. Cualquier esfuerzo de crecimiento no tendría restricciones ni limitaciones para lograrse. El punto es acometer el mercado con rigor técnico y métodos científicos, para extraer de ellos su máximo aprovechamiento; manejarse aquí con empirismo puro, puede ser altamente contraproducente.

La experiencia reseñada en este estudio muestra que las Cajas están calificadas para desenvolverse apropiadamente en los mercados rurales y urbanos. El punto es que tal como lo vienen haciendo, las acciones en uno y otro mercado van en compartimientos aislados uno del otro; lo cual si bien pudo haber ayudado en la etapa de iniciación, para el crecimiento no ayudaría mucho.

El espacio económico y financiero donde se localizan las Cajas está situado en las tres regiones naturales que tiene el Perú: Costa, Sierra y Selva. En el caso de las Cajas que operan en la costa, no obstante disponer de mercados urbanos y rurales; hay una cierta predominancia de los primeros sobre los segundos. En cambio, se estaría presentando una situación inversa en las Cajas que operan en sierra y selva.

Ante esta realidad, resulta conveniente visualizar las potencialidades por el posicionamiento de los mercados; atendiendo a la financiación urbana y rural. Esta distinción sería clave para comprender la presencia de las potencialidades disponibles a ser tomadas por la industria a nivel regional.

#### **En la Financiación Urbana**

La potencialidad del mercado urbano surge de tres áreas en las que las Cajas tienen que redefinir su actuación si efectivamente buscan obtener mercados rentables a corto y mediano plazo. Estas áreas son: la toma de mercados abandonados por otros IF's; el desarrollo de los mercados propios y el incursionar en nuevos mercados. La acción conjunta en las tres áreas, dará como resultado una mayor participación del mercado; de la que actualmente disponen.

En materia de captación, las Cajas vienen encontrando mercados donde la respuesta parece ser inmediata; específicamente para el caso de los depósitos del público. Tal hecho les plantea a las Cajas, el reto de actuar para conseguir levantar fondos de distintos vencimientos; con los cuales puedan emprender los saludables negocios generadores de los mejores ingresos. El tema de los plazos es un punto vital para conseguir la sedimentación de los fondos levantados.

Con respecto a las colocaciones, en las Cajas tienen entre manos como estrategia futura; incursionar en micro-créditos destinados a la producción, servicios y comercio. Hay en los centros urbanos del país una demanda muy grande por este tipo créditos. La actual cobertura de otros IF 's en tales mercados es muy pequeña, por lo que no se afectaría el potencial disponible. Aquí, el principal reto es la tecnología y know-how que las Cajas deben vencer con éxito.

### **En el Financiamiento Rural**

En los mercados de la financiación rural, las Cajas deben guiarse por el principio de ser líderes de mercado. Este compromiso las lleva a ejercer un real control de la atención de la demanda de todos los mercados rurales de las localidades en las que operan. Esto significa desarrollar barreras tecnológicas frente a cualquier competencia de otro IF u otra organización como ONG's que quieran incursionar en estas localidades.

El posicionamiento de mercado debe contar con la total aceptación de los clientes, quienes deberían reconocer a las Cajas como la IMF de la localidad. En este sentido, más allá de la fidelización del cliente; está la IMF que marca el paso de la atención en servicios financieros a los clientes rurales. Es decir, el impulso de las actividades de las Cajas; proveyendo de todos los servicios financieros; se verificará en respuestas del ensanchamiento de dichos mercados locales.

Presentado así el posicionamiento rural, la potencialidad de este mercado proviene de tres áreas en las que las Cajas están obligadas a redefinir su actuación; si efectivamente buscan tener mercados rentables a corto y mediano plazo. Tales áreas son: la toma de mercados por competencia de otros IF's actuando en la localidad; el desarrollo de los mercados propios y el incursionar en nuevos mercados. La acción conjunta en las tres áreas, dará como resultado una mayor participación del mercado; que la que actualmente disponen

En materia de captación, las Cajas vienen encontrando mercados donde la respuesta no es inmediata y menos fácil; específicamente en los depósitos del público. Tal hecho plantea a las Cajas, el reto de actuar de manera novedosa y

eficaz; rompiendo con el pasado y adecuándose mejor a las demandas propias del mercado. Aquí los productos de aceptación urbana no tienen por qué serlo en lo rural. En esta materia, algunas Cajas tendrían cierto expertise que sería bueno difundir y aprovecharlas por otras que carecen de ello.

Con respecto a las colocaciones, las Cajas tienen que salir a la búsqueda de nuevos clientes en el mismo ámbito rural. Los tradicionales clientes afincados en actividades agropecuarias tienen que ser acompañados de otros vinculados a la industria rural; los servicios en el campo; el comercio local, es decir la estrategia futura será incursionar en micro-créditos rurales, donde un punto de avanzada podrían ser los bancos comunales de éxitos reconocidos.

En las localidades rurales del país existe una demanda muy grande por este tipo micro-créditos. La actual cobertura de otras IMF 's en dichos mercados es de mucha amplitud, por lo que el potencial disponible es altamente favorable. Una vez más, aquí el principal reto para las CRAC's es la tecnología y el know-how del que ellas carecen; pero que no es difícil obtener en el mercado.

#### **4.3.2.2 El Desarrollo de Servicios**

Conjuntamente con la actual pequeñez del mercado de las CRAC's a nivel nacional, visto desde su dimensión en montos monetarios; convive una limitada variedad de servicios ofrecidos por las Cajas a sus clientes. Este hecho plantea como primera prioridad de su desempeño futuro, que el ensanchamiento del actual mercado vaya unido a la incorporación de nuevos servicios. Estos responderán directamente a la demanda que por ellos tengan los clientes urbanos y rurales.

Con la incorporación de servicios se generarán adicionales fuentes de ingresos, que bien administrados terminarán en mayores utilidades. Entonces, se define como potencial de mercado a aquellos segmentos de clientes; cuya demanda se orienta al consumo de nuevos servicios financieros, los que forman parte de los mercados rentables para las CRAC's en todas las localidades donde operan. Las IMF's tienen que ser vistas como entidades de servicios, que superan la oferta exclusiva de créditos y buscan la satisfacción del cliente.

De acuerdo a la información disponible, el real tamaño del mercado de servicios frente a lo que actualmente es cubierto por las CRAC's; tendría un orden de magnitud mayor al que pueda pensarse para definir su potencial. En este sentido, el crecimiento de los servicios no tendría limitaciones para conseguirse a corto, mediano y largo plazo. Se requiere pues, trabajar en un portafolio de servicios con demanda que asegure su venta.

El punto que aquí está en juego, es acometer el mercado de servicios con rigor técnico y métodos científicos; de esta manera se conseguirá extraer de ellos su máximo aprovechamiento en ingresos, sin que comprometa mayormente los costos. Con esta premisa en mente, el mercado de servicios implica manejarlo profesionalmente; teniendo en cuenta que el empirismo puro puede ser altamente contraproducente. Algo de ello estaría ocurriendo en algunas Cajas.

En este estudio se indica que las Cajas reúnen las calificaciones para emprender apropiadamente el negocio de los servicios en los mercados rurales y urbanos. Esto no significa que tienen el real know-how de la venta de servicios, por esta razón, deberían ser cautelosos y avanzar con cuidado en este tipo de actividades. Es claro que la expansión del mercado que se propone aquí, contempla ampliar los mercados de servicios; con todos los que sean complementarios a los servicios crediticios.

Al igual que el posicionamiento de mercado, el desarrollo de servicios por las CRAC's; resulta conveniente visualizar sus potencialidades por la venta de los servicios, atendiendo a los mercados unidos a la financiación urbana o rural. Esta distinción sería clave para comprender la presencia de las potencialidades disponibles en materia de servicios, a ser tomadas por la industria.

### **Los Servicios en la Financiación Urbana**

En estos mercados se trata de aprovechar el conocimiento y la experiencia de los clientes, en el consumo de servicios ofrecidos por las instituciones financieras. Entre los servicios se destacan los destinados a personas y familias, como los que requieren los negocios y hombres de negocios. En estos dos mercados hay una amplia variedad de servicios para el movimiento de fondos como: pagos y cancelaciones y otros servicios distintos al crédito como el leasing, factoring, etc que en ellos se requieren.

Uno de los aspectos a mencionar y subrayar con letras de molde, es el papel de las Cajas para afianzar mediante los servicios; las relaciones campo - ciudad. Es necesario ofrecer servicios a personas y familias, así como los que requieren los negocios y hombres de negocios; actuando en la urbe con destino al campo o viceversa. En particular, si estas relaciones de tipo campo - ciudad son de tipo rentable; por la naturaleza del movimiento de los fondos u otros servicios de tipo complementario.

### **Los servicios en el Financiamiento Rural**

En estos mercados hay que realizar un gran esfuerzo creativo y promocionar en los clientes el consumo de servicios ofrecidos por las instituciones financieras. Este es un mercado dormido, porque en ellos; los IF's no han

hecho nada . En otras palabras, existe una demanda, porque los clientes rurales buscan como todos; facilidades para realizar mejor sus actividades y eso se logra con ciertos servicios financieros que ahorran tiempo y costos de transacción. Puntos de los cuales, los clientes rurales están plenamente conscientes.

Igual que en los centros urbanos, en las localidades rurales es menester destacar entre los servicios; los destinados a personas y familias, como los que requieren los negocios y hombres de negocios actuando en el campo. En particular, si ambos mercados tienen relaciones de tipo campo - ciudad. En estos dos mercados hay una amplia variedad de servicios por ofrecer para el movimiento de fondos como: pagos y cancelaciones y otros servicios distintos al crédito como: el leasing, factoring, etc.; que en ellos se requieren.

### **4.3.3 A Nivel de Riesgos**

Los indicadores utilizados en el presente estudio señalan que a nivel de riesgos, las CRAC's tienen su talón de Aquiles y es el principal originador de frenos a impulsar los excedentes del negocio. Tal situación, sin exagerar ofrecen una industria que aún está en proceso de aprendizaje. Esto significaría avances lentos y al filo de la navaja, que no favorecen a los buenos resultados; creando más bien, situaciones comprometidas contra su fortaleza financiera.

Por consiguiente, los directivos y principales ejecutivos deben dar pasos firmes que los lleven a cuidar en extremo la toma de riesgos; en cualquier tipo de actividad que emprendan, sea o no de tipo financiero. Hay que redefinir el perfil riesgo - rendimiento de las Cajas, a fin de que el negocio financiero constituya sólidas fuentes de generación de utilidades; colocándose así en una posición financiera compatible con la etapa de crecimiento, con la que conseguirán las ganancias de las localidades en las que operan.

Hasta el momento, las Cajas no han logrado una adecuada orientación; ni producir una estructura saludable de la toma de riesgos en los mercados en los que participan, lo cual responde a claras dificultades para ejecutar sus estrategias de gestión y control de riesgos. Algunas Cajas se han preocupado por el futuro de su posición de riesgo y a partir de allí, han desarrollado un conjunto de estrategias con las cuales esperan controlar los riesgos tomados y por tomar. Los débiles resultados a mediano y largo plazo obtenidos, indican que los problemas no están en formular estrategias, sino en ejecutarlas.

El que las Cajas tengan ahora un negocio de alto riesgo, no es producto sólo de los mercados; es también por falta de una orientación precisa. Todas las Cajas, al entender la financiación rural como sinónimo de financiación agropecuaria; sin duda les acarrea serias dificultades en la administración de

riesgos para un despegue apropiado. Si bien ellas están conscientes en tener nuevas fórmulas para manejar sus activos en riesgo - rentabilidad producto de sus operaciones, no tienen un enfoque de riesgos distintos para el quehacer de la financiación rural; a fin de conseguir una mejor integración de sus operaciones urbano - rurales.

La experiencia señala que no existirían dificultades de mercado para una mejor y cuidadosa selección de activos de riesgos y rentabilidad en el mercado. Ello se muestra por la rapidez y facilidad de las Cajas en sus localidades para moverse entre mercados. Esto ocurrió cuando ellas hicieron el cambio de pequeños bancos agropecuarios y se orientaron al negocio bancario, específicamente a la banca personal; ligada a los sectores urbanos populares. El manejo de ambos mercados, por los resultados obtenidos en toma de riesgos; muestra que la administración tuvo gruesas fallas.

Tal como ya se señaló, la localización de los mercados en las CRAC's tienen sin ninguna objeción; un amplio y variado potencial por aprovechar, sobre todo por el hecho de cubrir el espacio económico de mayor valor para la descentralización del país. El estudio demostró desde el punto de vista del mercado, que estas localidades en conjunto; son la mejor alternativa a los beneficios del centralismo de la capital. Las Cajas tienen que saber hurgar en ellos, para hacer operaciones de menor riesgo y mayor rentabilidad; con buenos resultados a corto plazo y afianzar los logros de mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva del riesgo habría que aprovechar el know - how de mercado que directivos y ejecutivos obtuvieron cuando cambiaron el rumbo del negocio, moviéndose de bancos agropecuarios a banca personal. Ahora se necesita de una evaluación integral en la gestión y control de riesgos, que los ayude a corregir errores y rescatar el expertise; por la incorporación en la cartera préstamos de nuevos clientes. Esto es una gran ventaja para acometer la tarea de aprovechar todo el potencial que ofrece el mercado, llevando a la caja hacia otro negocio, en correspondencia con las localidades por atender

A nivel de riesgos entonces, las potencialidades estarían presentes en la administración del balance como del estado de ganancias y pérdidas; lo cual abordaremos en tres fuentes generadores de utilidades: Operaciones; Patrimonio y Solvencia; Tarifario. Un enfoque diferenciado entre ellos permitirá comprender bien todas y cada una de las ventajas que surgen a favor de las Cajas y no están aprovechando en su real magnitud.

## **Operaciones**

Un principio muy conocido entre banqueros y financistas atribuye que las operaciones para responder a sanas prácticas de negocio deben ser líquidas, rentables y solventes. Esta concepción de las operaciones de las IF's, no

obstante los progresos realizados en los mercados financieros; se mantiene incólume por los resultados que logra. Este principio puesto en la perspectiva de los negocios que involucran a las CRAC's, adquiere plena vigencia.

El principio comentado no se opone al potencial de ingresos que traen consigo las operaciones a realizarse, solas o de manera conjunta en los mercados urbano-rurales. El principio es un punto discriminatorio en por qué realizar o no, una operación según las condiciones del mercado. En otras palabras, si en los mercados rurales - urbanos se pueden hacer operaciones buenas; por qué tomar las que generan problemas.

Siguiendo este criterio, las potencialidades ya descubiertas para las Cajas tanto a nivel de dirección y organización, como de mercado; muestran que las operaciones tienen un potencial por aprovechar. En primer lugar, en cuanto al monto a realizar, éste sería suficientemente grande para que las CRAC's puedan desempeñarse con eficiencia, solvencia y rentabilidad. Así, el punto de equilibrio del negocio; con el crecimiento del negocio, estaría plenamente asegurado.

En segundo lugar, la diversificación de operaciones se presenta auspiciosa; ya que una ampliación de los activos de riesgo – rendimiento, requiere asegurar el manejo de los riesgos no sistemáticos. En este sentido, la amplitud del mercado de la financiación urbano – rural; facilitará todas las combinaciones necesarias para optimizar las carteras o los portafolios de activos que contribuyan a la administración y control de riesgos.

## **Patrimonio y Solvencia**

El patrimonio es una fuente de la mayor potencialidad para una institución financiera. Este es el principal anti - shock contra los riesgos y a la vez, envergadura operativa. Disponer de patrimonio, implica un combustible de primer orden para el crecimiento del negocio. En las actuales circunstancias, no hay posibilidades para que las Cajas crezcan; si no logran ampliar su patrimonio en el orden que se requiera, para alcanzar un determinado crecimiento operativo.

En la industria de las CRAC's, son ampliamente conocidos los requerimientos de fortalecimiento patrimonial; lo cual tendría diversas aristas a tomar en cuenta. Esto significaría que en las Cajas, conjuntamente con la incorporación de capital social, hay otras necesidades por atender. Como por ejemplo, el ingreso de accionistas que inyecte un mejor espíritu emprendedor para dinamizar el negocio, en función de la apertura de mercados y mejor gestión de riesgos.

Tal como está previsto en esta identificación de potencialidades, donde la auto-sostenibilidad y permanencia del mercado; se encuentra asegurada para las Cajas en operación. Los requerimientos de fortalecimiento patrimonial no tendrían dificultades para ser satisfechos. Definitivamente, las CRAC's son atractivas para la incursión de accionistas experimentados en negocios financieros, pero antes habría que mejorar la transparencia de la información.

Es más, las potencialidades aquí detectadas aseguran una sana absorción del capital por los negocios. De acuerdo con las posibilidades de crecimiento de las Cajas, los nuevos recursos de capitales que ingresen serán destinados al desarrollo de una cartera de activos líquidos, rentables y solventes. Esto sin duda implica la voluntad de las Cajas de facilitar la llegada de nuevos accionistas, ya que quien pone su capital a riesgo requiere conocer de cerca cómo se están administrando sus recursos.

## **Tarifario**

En todo negocio, saber cobrar y por supuesto pagar es la clave de la generación de utilidades. Por medio de unos se obtienen ingresos y por los otros se efectúan los gastos. En el caso de las Cajas, hay evidentes signos que las tarifas que tienen vigentes requieren ser revisadas y reajustadas; para conseguir los buenos resultados que se esperan del negocio. Tarifas apropiadas servirán como arma clave para el crecimiento de las operaciones y la demanda auto-sostenida de los servicios

Los riesgos de tarifas están presentes sino se dispone del know-how y expertise de la fijación de los precios a cobrar y pagar. En consecuencia, las pérdidas pudieran ocasionarse al cobrar menos y pagar más. Este hecho también puede suceder en una sola operación por fallas del operador, con lo cual se trataría de riesgos operacionales. Más bien, aquí se refiere al Tarifario que está disponible para toda la organización; con lo cual se producirían fallas generalizadas.

El potencial para las utilidades que encierran las tarifas, es un punto a tomar en cuenta en el negocio de las Cajas. Más aún en las condiciones actuales, donde hay un sesgo por las tasas de interés, donde los spreads se estrechan y afectan al margen financiero. En este sentido, las tarifas expresadas en comisiones por servicios surgen como la alternativa a los ingresos financieros por préstamos y otras operaciones.

La fijación de tarifas requiere contar con información proveniente de la contabilidad de costos, sólo así se podrá conseguir calcular los cobros y pagos que requiere la eficiencia del negocio. A partir de allí, se puede enfrentar la competencia con otros IF's; el éxito se obtiene en mercados de alta competencia, cuando los servicios de buena calidad tiene tarifas adecuadas.

## **5. La Operatividad en perspectiva en el Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito - Crac's**

### 5.1. Presentación del Escenario de Actuación

#### 5.1.1 Macro Ambiente de la Financiación Urbano - Rural

#### 5.1.2 Micro Ambiente de la Financiación Urbano - Rural

### 5.2. Las Crac's y su Actuación Futura Urbano - Rural

#### 5.2.1 El Negocio de la Financiación Urbano - Rural

#### 5.2.2 Administración de la Cartera Urbano - Rural

## **5. La Operatividad en perspectiva en el Negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito Crac's**

A futuro, la permanencia de mercado exitosa de la industria de las CRAC's se encuentra en una encrucijada. Seguir actuando de acuerdo a cómo se presenta la coyuntura en los mercados locales en los que opera, o realizar los cambios institucionales requeridos por el mercado; que le den un nuevo impulso y renueven sus fuerzas operativas, para consolidar avances logrados y un negocio en crecimiento, con mejores niveles de rentabilidad y solvencia de los que tuvieron en el pasado y aún disponen.

Los escépticos del negocio de las CRAC's dudarán si realmente existe o no la encrucijada aludida. Al respecto señalaré que las encrucijadas de negocios no tienen tiempo establecido, ni lugar fijo; ésta es visible con la transparencia de mercado y a quienes siguen de cerca la evolución de la industria. El titubeante comportamiento de corto y largo plazo de las cajas rurales, así como las potencialidades que disponen y no son bien aprovechadas; son hitos de una frontera que este negocio en algún momento tendrá que traspasar, para trazar el derrotero que siguen las empresas que perduran bien en los mercados.

La encrucijada se estaría presentando por medio de una confluencia de factores generadores de un escenario, que le indica a los hombres de negocios a actuar de manera distinta a lo que solían hacer. Es el punto de quiebre entre su pasado y futuro, porque las condiciones de mercado las han quebrado. Específicamente, esto es lo que ocurre con aquellas industrias que deben transmutar para encontrar nuevas vías de generación de utilidades y solvencia a toda prueba de mercado. Por defecto, continuar haciendo la rutina del pasado; simplemente es aceptar el pronto agotamiento de la organización.

En esta parte del estudio exploraré como la industria de las CRAC's puede enfrentar tal encrucijada y salir de ella con decisiones certeras de corto y largo plazo. Como bien sabemos, la encrucijada en los negocios ocurre en ciertos momentos de mercado; donde se hace necesario tener cualidades de organización inteligente y flexible, para no perder oportunidades. Optar por el cambio o no, debe hacerse sobre las bases de lo que acontecerá en el mercado de la financiación local; enmarcada por el ámbito del territorio de la industria como zona de trabajo intenso de la descentralización del país.

En este enfoque, como primer paso será necesario poner al descubierto el escenario de cambio para la industria de las CRAC's. Luego se procederá a discutir como segundo paso, cuál debería ser la mejor actuación de las Cajas Rurales en tal escenario. Considerando el hecho que en esta próxima participación de mercado de las CRAC's, se tienen que poner en marcha todas o sino el máximo de las potencialidades halladas por este estudio. Por esta vía, se abrirán los nuevos canales generadores de utilidades y solvencia; de carácter continuo y permanente, algo de lo que carecen por ahora.

## 5.1. Presentación del Escenario de Actuación

La gestión de negocios por escenarios para las CRAC's es particularmente relevante porque permite a la alta dirección, de manera directa y sin complejidades; llevar de manera conjunta las acciones con respuestas de corto y largo plazo. Punto necesario a tomar en cuenta dada la experiencia que se vive en las cajas rurales donde la conducción de corto plazo se encuentra divorciada del largo plazo. Esta es una manera técnica de romper con el cortoplacismo y dar paso a las cuestiones sustantivas, que afianzan al negocio en el mercado.

Entonces, el fin último al que se aspira con el empleo del escenario en este estudio es orientar la labor directiva de las Cajas para que pongan en línea sus acciones de coyuntura, dentro de la evolución de largo plazo. En esta perspectiva, aparece nítidamente la necesidad de conocer las potencialidades y aprovecharlas completamente. A partir de allí, la auto-sostenibilidad y la permanencia del negocio en el mercado será exitosa y duradera.

El escenario delineado para las perspectivas de la operatividad futura de las CRAC's tiene un horizonte temporal, en el cual se pueden percibir los resultados de los ajustes del negocio; emprendidos a corto plazo y cuyos alcances lo trascienden largamente. Siguiendo este criterio y considerando las limitaciones de la información disponible, el escenario se ha elaborado para un periodo de tres años teniendo como inicio al año 2003.

En líneas generales, el escenario futuro que se describe aquí y en el cual operaría la industria de las CRAC's, es un ambiente altamente promisorio para el desarrollo de sus negocios; lo que no significa que esté exento de riesgos, dificultades y trabas. Más bien, éste expresa un conjunto de facilidades para vencer cualquier obstáculo de mercado que pueda impedir un buen desenvolvimiento del negocio en dicho ambiente.

El escenario se ha construido para estar en correspondencia con la orientación del negocio hacia el mercado local que atiende, vistos como una unidad. Esto es que se percibe la participación de la industria de las CRAC's en los mercados locales, en una combinación de atención conjunta urbano - rural. Esta fórmula de participación de mercado tendría que ver con el equilibrio empresarial a nivel local y también con el equilibrio de la industria a nivel nacional.

Al parecer, la experiencia operativa de las Cajas Rurales se encuentra en un desbalance entre lo urbano y rural; por lo que sería necesario considerar su conveniencia o no frente al escenario futuro. En cualquiera de los casos y de manera específica, el que no fuera apropiado el desbalance; implicaría

aprovechar o corregir tal situación, tomando ventaja de las condiciones que ofrecería el escenario promisorio al desarrollo del negocio.

El escenario será descrito con cierto detalle en dos partes: una de corte de macro ambiente y el otro de micro ambiente en la industria de las CRAC's. El primero es el de mayor alcance y comprende a todas las futuras acciones en las que está inmerso el país, pero que tienen directo efecto sobre las actividades en las que se encuentran los clientes de las CRAC's. El segundo sólo comprende a todas las futuras acciones en las que están inmersas las localidades del país, donde se ejercitan las actividades de las Cajas y sus clientes.

### **5.1.1 Macro Ambiente de la Financiación Urbano - Rural**

Entre los múltiples eventos que podrían suceder a nivel país con directas repercusiones sobre la operatividad futura de las CRAC's, sin duda destaca la puesta en marcha de la descentralización política. La realización de este proyecto, en una nueva versión; se constituye en la columna central de la principal arma del gobierno para cortar las fuertes barreras al desarrollo nacional que le causa la excesiva centralización política y económica en Lima.

En el 2003 inician sus actividades los gobiernos regionales recientemente elegidos por la ciudadanía, cuyo periodo gubernativo cubre todo el horizonte temporal del escenario que se presenta aquí. Surge así la gran pregunta: si los próximos gobiernos regionales enfrentarán condiciones a favor o en contra para su mejor desempeño. La respuesta a esta pregunta es vital para la elaboración del escenario en el que estarían actuando a futuro las CRAC's.

En consecuencia, visto así el escenario y dado su carácter macro; será abordado desde seis segmentos diferenciados, los que conforman o delimitan el teatro de operaciones. Los segmentos son: Marco Económico, el Marco Político, el Marco Social; el Marco Institucional; el Marco del Medio Ambiente y el Marco Financiero. Cada uno a su turno, será delineado haciendo hincapié en las oportunidades y amenazas que traen consigo.

### **Marco Económico**

La economía nacional en los últimos años ha jugado un papel protagónico en el escenario de los negocios privados y públicos. Si bien al presente hay indicios que se estaría acentuando la recuperación económica en el corto plazo, ésta tendería a interpretarse como una burbuja. Los recientes saltos de la producción nacional, más que reales aumentos serían de efectos estadísticos por el piso al cual llegó la contracción de la actividad global en el pasado reciente.

La evolución futura del marco económico, estaría fundamentada en un desenvolvimiento de la economía nacional; que para el periodo del escenario, se presenta con un crecimiento productivo moderado, inflación controlada y una demanda interna alimentada por el gasto público. La apertura externa se mantendría en los niveles actuales y las inversiones privadas nacionales y del extranjero seguirían con una recuperación lenta y tardía con el ciclo.

Las oportunidades creadas por este buen augurio del desempeño de la economía nacional se traslucen en perspectivas saludables para los mercados internos. Estos últimos estuvieron fuertemente deprimidos por la falta de demanda, lo que frenaba sectores de fuerte dinamismo como el comercio y los servicios. La sostenibilidad de la demanda interna estaría en el acoplamiento que pudiera lograrse entre el gasto público jalando al gasto privado.

Las amenazas en el entorno económico provienen básicamente de la debilidad de las finanzas públicas, cuyos posibles desequilibrios ponen en peligro toda la bondad de las oportunidades señaladas en el mercado interno. El futuro aumento del endeudamiento público interno y externo, se verá fuertemente comprometido; por los probables incumplimientos de obligaciones que ocasione el déficit y su correlato en el temido aumento del riesgo soberano.

## **Marco Político**

La política nacional altamente inestable en los dos últimos años, ha desempeñado un papel crucial en el escenario de los negocios privados y públicos. Al presente hay señales del surgimiento de cierta estabilidad por el reordenamiento de la distribución del poder político, como resultado de las elecciones regionales y municipales. Esta baja del estrés podría ser efímera, a no ser que el gobierno en ejercicio esté dispuesto a lograr la convergencia política.

La evolución futura del marco político estaría fundamentada en el necesario fortalecimiento del acuerdo nacional. Si bien hasta el momento el gobierno no ha logrado coger la sartén por el mango, ello se hace imperativo para la gobernabilidad. El aliento que ofrece el próximo desenvolvimiento de la economía nacional, será un apoyo que no podría despreciar la actual administración pública. La falla política podría tirar la economía por la borda.

Las oportunidades creadas por esta visión positiva de la futura política en el país, apoyarían las perspectivas saludables para los mercados internos. La redistribución, vía el gasto público por medio de la descentralización, crea resultados inesperados para las ganancias políticas de gobierno y oposición. Ambos sectores políticos han entrado en una suerte de competencia para ganar al ciudadano o electorado mayoritario, más que situarse en sus limitados reductos.

Las amenazas en el entorno político provienen básicamente de los desatinos en el gobierno y la oposición por el descontrol de las ambiciones políticas. Tal hecho podría llevarlos al naufragio conjunto, generándose así; más perdedores que ganadores. Por esta vía, el clima político se enrarecerá y dañará toda perspectiva posible de despegue de la descentralización; acentuando el desgobierno y la desconfianza pública, rezagando la posibilidad del progreso.

## **Marco Social**

Los problemas sociales se han dejado sentir con particular fuerza en los tres últimos años y han complicado el escenario de los negocios privados y públicos. Al presente, la inestabilidad social continúa sin descanso, las organizaciones gremiales y de base que en el anterior gobierno estaban fuertemente debilitadas por la dictadura; hoy están muy activas y fortalecidas. Todas ellas están vinculadas a reclamos sociales de toda índole.

La evolución futura del marco social estaría fundamentada en el cumplimiento del Acuerdo Nacional, específicamente ligado con la gobernabilidad y las reivindicaciones sociales. Al parecer, los amplios segmentos de la sociedad antes poco proclives a la lucha por sus demandas sociales; hoy actúan con recelo, impaciencia y se alteran pronto por la poca credibilidad del gobierno. La política social está marchando con ineficacia y lentitud.

Las oportunidades que surgen del marco social están vinculadas con las mejoras en la política social como en su gerencia. Un programa que estaría funcionando mejor que otros, es el de empleo temporal para sectores de bajos ingresos; dentro y fuera de la capital. Con este programa, se viene impulsando la demanda local y se han creado expectativas en quienes aún no han recibido ninguna ayuda. Lamentablemente, el gobierno no aprovecha mejor esta experiencia; como arma para generar estabilidad social.

Las amenazas en el entorno social tienen su origen en los desatinos de la administración pública. El gobierno está impulsando una reforma de sus organismos dedicados a la ayuda social, pero ésta se retrasa más por la lucha de poder al interior de ellos mismos. Las entidades públicas y privadas de lucha contra la pobreza no han logrado el esperado eslabón de la coordinación, por esta razón sus esfuerzos están limitados; echando por allí, más leña al fuego.

## **Marco Institucional**

El Marco institucional sometido a fuerte presión en los tres últimos años, altera sensiblemente el escenario de los negocios privados y públicos. Al presente y por acción de los grupos de poder político, han surgido indicios de afianzar la

gobernabilidad mediante la reforma parcial del sector público y de la estructura regulatoria. Hay una baja de las tensiones que podría ser efímera, por los conflictos no resueltos por el gobierno en ejercicio; que juega a la dilación.

La evolución futura del marco institucional estaría basada en una pronta reforma constitucional, que permita un mejor juego de acuerdos entre los grupos de poder que afiancen sus posiciones en el ámbito económico y político. Si bien hasta el momento el gobierno se encuentra titubeante y sin creatividad, la situación no podría continuar; para la estabilidad de la democracia. El apoyo internacional resulta providencial para introducir la necesaria calma.

Las oportunidades existen no obstante las incertidumbres y dificultades en el marco institucional. Estas provienen de un afianzamiento en las regulaciones a la privatización y a los contratos de la estabilidad tributaria favorables a la inversión extranjera. El gobierno se encuentra comprometido a establecer mediante regulaciones las condiciones que ayuden a un mejor funcionamiento de los mercados y de los beneficios en sus participantes.

Las amenazas en el entorno institucional se originan básicamente en las fallas en la lucha contra la corrupción en el sector público. Si bien se han dado pasos importantes para su control, éstos tropiezan por los errores que cometen ciertos funcionarios del mismo gobierno. A ello hay que agregar la lucha a media voz entre ciertos medios de comunicación y dirigentes del sector público, que ofrecen un panorama propicio al enfrentamiento.

## **Marco del Medio Ambiente**

El medio ambiente nacional en los últimos años está adquiriendo un lugar de preocupación en el escenario de los negocios privados y públicos. Los desastres naturales y la presencia del fenómeno del Niño, dejan secuelas en pérdidas; que no hay manera de lograr su recuperación. Peor aún, el daño minero e industrial al medio ambiente; sin ningún tipo de compensación, está empujando a la inestabilidad social, lo cual afecta la puesta en marcha de proyectos de inversiones privadas.

La evolución futura del medio ambiente estaría fundamentada en posibles cambios en las políticas de preservación y de explotación racional de los recursos naturales. Al respecto, no hay aún orientaciones de política del actual gobierno; por lo que se cierne gran incertidumbre sobre las mejoras en los ecosistemas. Hecho que repercutirá severamente a nivel nacional y en las localidades de mayor sensibilidad a la fragilidad del hábitat. Ello seguiría actuando como fuente de conflicto social.

Las oportunidades del medio ambiente son óptimas en nuestro territorio, no sólo en explotación de recursos naturales; sino en el aprovechamiento del micro-clima. Todas estas posibilidades se presentan a lo largo y ancho del país, siendo un buen mecanismo de desempeño descentralizador. Hay pues potencial aprovechable que afianza las perspectivas saludables para los mercados internos, en la medida que se produzca el mejoramiento de las regulaciones ofrecidas sobre esta materia.

Las amenazas en el entorno del medio ambiente provienen básicamente de las condiciones en las que se presenten los riesgos climáticos, que serán causados por la presencia del fenómeno del niño. Adicionalmente, siempre hay la probabilidad de ocurrencia de desastres de la naturaleza; que causan severos daños a la infraestructura, lo que a la postre implica desaliento a la inversión en proyectos extractivos y dedicados a materias primas.

## **Marco Financiero**

El sistema financiero nacional ha estado bajo estrés en los últimos años, generando inestabilidad en el escenario de los negocios privados y públicos. Si bien al presente hay indicios de una cierta mejoría, esto no ha cambiado mucho la depresión de los mercados de créditos. La reciente recuperación de la producción nacional no ha sido suficiente para dinamizar los mercados financieros, estando los negocios bancarios en espera de su oportunidad.

La evolución futura del marco financiero estaría fundamentada en la continuidad de los cambios estructurales iniciados por los grandes bancos. A las IF's de menor dimensión, también el mercado les obligaría a reestructurarse con prontitud. El nuevo banco público " Agro – Banco " debería actuar con mayor agresividad, ya que después de su anunciada operatividad, ha entrado en preocupante receso.

Las oportunidades creadas por el entorno económico y los reajustes en los IF's se traslucen en perspectivas saludables para los mercados financieros. La intermediación financiera está ad - portas de ingresar a tomar ventaja de la dinámica de los mercados internos. Tanto la banca corporativa, la banca personal y la banca de la micro-empresa estarán en competencia por productos y no precios; para hacer buenos negocios en esta fase expansiva del ciclo.

Las amenazas en el entorno financiero provienen básicamente del gobierno y su debilidad de las finanzas públicas en déficits no cubiertos. Fallas adicionales en el futuro aumento del endeudamiento público interno y externo, comprometerán el riesgo soberano. Este último empujaría la desconfianza de los acreedores externos, propiciándose la salida de capitales de las IF's. Los

bancos tendrán que aumentar la liquidez para no caer en default frente a los acreedores.

Presentados los seis marcos del macro - ambiente en el contexto de la descentralización política del país, queda la cuestión por esclarecer ¿qué significa este macro - ambiente para la financiación urbano-rural ?. En primer lugar, hay un entorno que tiene aspectos favorables para la descentralización en marcha, con significativas repercusiones en los mercados locales; lo cual es propicio para llevar adelante la actividad financiera en las localidades de la descentralización.

En segundo lugar, el entorno deviene en favorable a la descentralización como eje clave para mover el país y ponerlo en las vías del tren del desarrollo; cuya locomotora debería ser el sector privado. Si fuera así, la contribución de la finanzas locales tendrían carácter prioritario; en especial en la oferta de servicios financieros para la producción, con particular referencia a las relaciones campo- ciudad. Así, las CRAC's sentirán expandir sus mercados con rapidez.

En tercer lugar, el entorno apoyaría a la descentralización como mecanismo de control para el excesivo centralismo de la capital; en contra de las economías locales. En este caso, se estimulará realmente aquella parte del territorio nacional que por acción de las CRAC's se encuentra delimitado como el lugar prioritario de la descentralización. Así habría otra vía de florecimiento para la financiación urbano-rural del país.

### **5.1.2. Microambiente de la Financiación Urbano - Rural**

El inicio de los gobiernos regionales a nivel país, ha imprimido un dinamismo inusitado en los mercados locales. No es exagerado señalar las fuertes expectativas optimistas que se presentan en la población de las localidades fuera de la capital. Tal situación es comprensible, dado que en la década de la administración Fujimori, se acrecentó el centralismo político y económico de la capital; en detrimento de la población fuera de ella.

Estas expectativas positivas de la población chocan con la fuerte incertidumbre del real desempeño de los gobiernos regionales. No obstante que en materia de organización y funciones de los mismos, la reciente dación de la ley ha establecido precisiones; ellas, por lo ya anunciado por el gobierno central, no serían suficientes. Tal situación ha agregado un mayor grado de incertidumbre a las necesarias relaciones que el gobierno regional, local y central deberían lograr y mantener.

La incertidumbre nace de la falta de información sobre los eslabonamientos que deberían actuar para que el macro - ambiente y el micro - ambiente se vean reforzados mutuamente. Si bien todos los candidatos que participaron de

las elecciones regionales y municipales tuvieron como requisito previo presentar planes de gobierno, éstos no fueron difundidos. Es decir, no se conoce lo que se proponen hacer en su periodo; quienes ahora son gobiernos electos.

Según el cronograma vigente, en enero del 2003 inician sus actividades los gobiernos regionales elegidos, cuyo periodo gubernativo cubre todo el horizonte temporal del escenario delineado aquí. Entonces, la gran interrogante está en si los próximos gobiernos regionales tendrán la capacidad para fomentar o crear condiciones a favor de la financiación urbano - rural de sus localidades. La respuesta a esta pregunta es vital para la elaboración del escenario en el que estarían actuando a futuro las CRAC's

Ante el escenario del macro - ambiente ya descrito es posible sustentar que hay más condiciones de convergencia que de divergencia con el micro - ambiente. Esto en particular se da en el Perú, porque el agudo centralismo ha creado arraigados circuitos económicos, comerciales, financieros, sociales, culturales y políticos que empujan a todas las localidades del país a seguir los impulsos del centro sobre la periferia. Esta dependencia en el tiempo del escenario seguiría vigente, o de haber cambios no se dejaran sentir.

Así mismo, no debería olvidarse que hay muchas actividades en el ámbito económico que actúan bajo el concepto de país, antes que de compactarse o circunscribirse sólo a la localidad en la que actúan. Este es el caso del sistema financiero nacional y del conjunto de las IF's que lo conforman, entre las que se encuentran las CRAC's. Ello serviría para descorrer en parte, el velo de la incertidumbre que se cierne sobre los mercados locales y crea opciones por seguir en estos mercados.

Es un hecho ya conocido que el sistema financiero nacional se encuentra severamente fragmentado entre grandes y pequeños intermediarios. Situación que en el futuro inmediato no cambiará y más bien proyectivamente, hay que esperar se agudice. Es decir, las grandes IF's se aglutinarán y buscarán concentrarse más en la capital, dejando o abandonando los mercados fuera de ella. Algo que ya ocurre en el país y sin duda continuará en el futuro.

El ingreso al mercado financiero del Agro – Banco, banco público con modalidad mixta ( 2do y 1er piso ), dedicado a la financiación agropecuaria; ha generado expectativas entre productores del sector. Se espera que este banco recurra a todos los IF's, incluyendo las IMF's – Cajas Rurales; para traspasar recursos al agro, en pequeños productores.

Agudizando la observación hacia donde se mueven entonces las tendencias de los mercados financieros locales, se prevé que en ellos; los vacíos de mercado se ampliarán, quedando al descubierto fuertes segmentos de demanda insatisfechos y que requieren con prontitud de atención de servicios financieros. Demanda, de la que hay señales; se robustecerá por las positivas expectativas de la población; que sea proclive a tomar ventajas de las nuevas posibilidades que surjan en sus localidades.

La fuerza de la demanda interna del macro - ambiente se expresará nítidamente en los mercados locales, por los efectos que se espera sean causados por la redistribución del gasto público. Esta se dará por diversos canales, que por muy pequeños que sean los montos monetarios, tendrán la virtud de poner en moción fuerzas directas e indirectas a nivel de la localidad. Esparciendo chispas de dinamismo que harán actuar las expectativas positivas de los agentes.

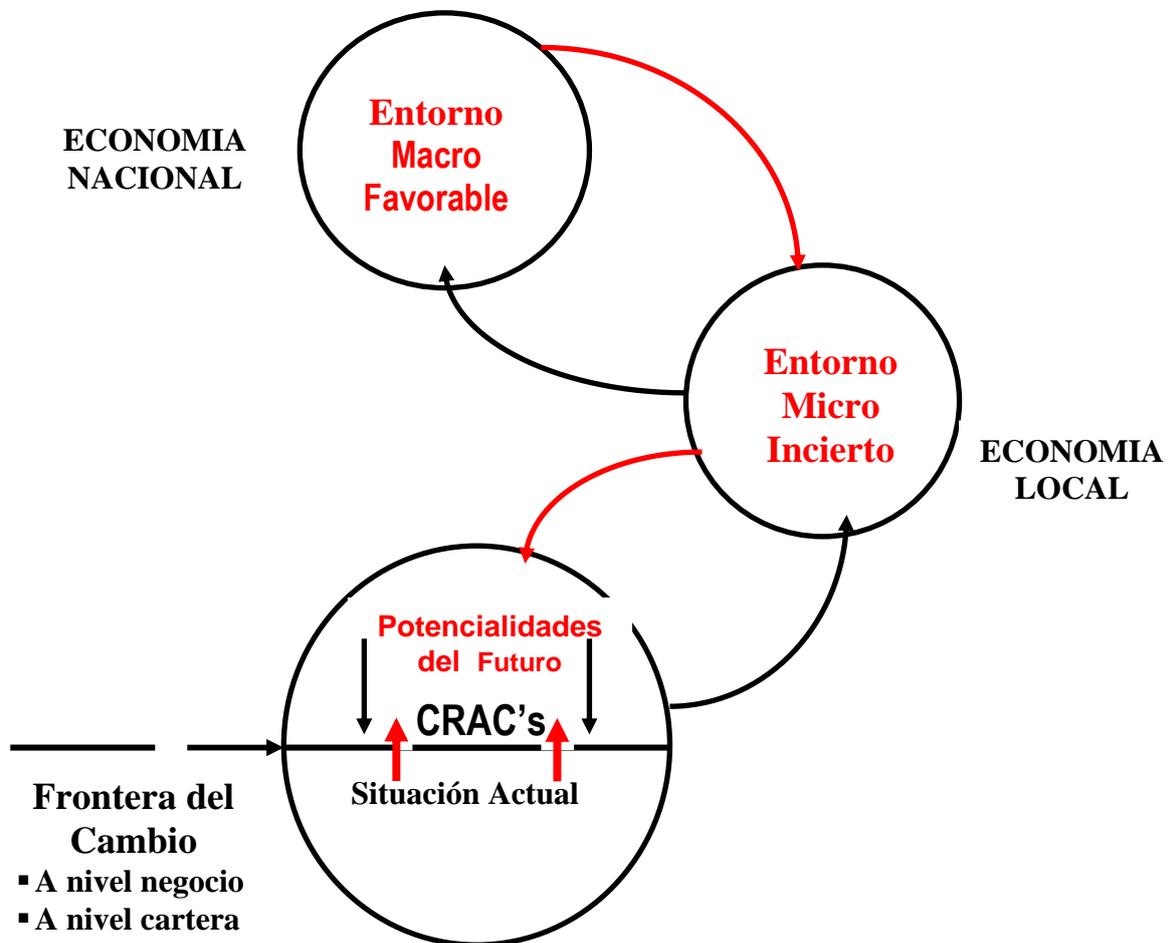
## **5.2. Las Crac's y su actuación futura Urbano - Rural**

Por lo expuesto hasta el momento, la industria de las CRAC's se encuentra en una encrucijada para continuar su vida institucional. Está en un punto del mercado en el cual, sus dirigentes deben decidir si continúan operando como lo están haciendo; o dejan esa ruta y toman la alternativa que significa un cambio de los negocios, donde la auto-sostenibilidad y la permanencia de mercado se presentan sólidas para las Cajas a nivel nacional.

En este estudio se plantea a la industria de las CRAC's, una vía para romper con el pasado y dar paso a nuevas formas de hacer negocios urbano – rurales; de lo que no existe antecedentes en el país. Abonan a este planteamiento, un conjunto de razones que apuntan a señalar que existe la oportunidad que haría exitoso el cambio de negocios, si este se emprendiese en el contexto del escenario del macro y micro - ambiente ya descrito en detalle.

La factibilidad del cambio de negocios en las CRAC's comienza con la verificación de disponer de las potencialidades por aprovechar y con las cuales se daría el gran salto al éxito empresarial. Efectivamente, este estudio ha revelado que en las Cajas existe una frontera que separa lo que pueden ser, de lo que actualmente son. Dicha frontera sería una barrera auto - impuesta por quienes dirigen estas instituciones, que les impide usar a fondo toda su capacidad disponible, ver Gráfico 5.1.

**Gráfico # 5.1**  
**Transformación del Negocio de las CRAC's**



Fuente: Elaborado por *Investigación y Análisis Financiero*

El impulso por el cambio se hace persistente cuando el negocio en si lo demanda. El estudio es muy claro cuando señala que la situación vigente en las actividades de las CRAC's; tanto a nivel del negocio como de la cartera de préstamos, no puede continuar por ser de alto riesgo. No hacer cambios podría ser contraproducente para la auto - sostenibilidad y permanencia de mercado. Es decir, las Cajas son instituciones muy importantes en sus mercados locales; pero requieren optar por otras vías de hacer negocios.

El cambio de negocios se facilita cuando la alta dirección del negocio está consciente de emprenderlo y más bien, ellos no perciben la oportunidad para hacerlo o profundizarlo. El estudio ha mostrado que las Cajas tímidamente se están acogiendo a un modelo de negocio que puede identificarse como una IMF de orientación urbano - rural. La idea entonces es señalar que tal modelo resulta plenamente viable como un instrumento para dejar el pasado e ir hacia un futuro de grandes proyecciones de negocios.

Desde la perspectiva de las CRAC's, el escenario presentado revela un ambiente propiciador de cambios a nivel de cada una de ellas y en conjunto para todos los integrantes de la industria. Poner en marcha las potencialidades de las Cajas, identificadas por este estudio en dicho escenario; implica delinear la mejor actuación de ellas, a fin de tomar todas las ventajas que allí se ofrecen. Esta sería la oportunidad esperada y no debería dejarse pasar por alto.

Antes de poner en marcha el cambio de negocios, es bueno advertir a la alta dirección; que ello no está exento de peligros. En tanto las Cajas se encuentren conscientes de las oportunidades y amenazas del escenario presentado, así como de actuar pro-activamente para emplear cada una y todas las potencialidades ya señaladas. Entonces habrán creado la vía que abrirá los nuevos canales de fluidez de utilidades y solvencia de carácter continuo y permanente.

El cambio de negocios a emprenderse por las Cajas, habría que visualizarlo desde una perspectiva global; pero con cierta focalización que asegure el paso de la transformación de las operaciones al nuevo quehacer. En base a este criterio, primero se expone como actuará el cambio para generar el negocio de la financiación urbano - rural y posteriormente, se focalizará el cambio en la administración de la cartera de créditos urbano - rural.

### **5.2.1 El Negocio de la Financiación Urbano – Rural**

Para muchas Cajas en actual operación, señalarles como nueva ruta de negocios a una IMF orientada a la financiación urbano – rural; esto no sería nada nuevo. Aquellas que de alguna manera ya lo vienen haciendo, habían llegado a esta modalidad operativa, más por empirismo y ensayo y error; que por un análisis detallado de la búsqueda de cambio de negocios. En cambio, para la gran mayoría de las Cajas; este cambio sí podría ser una innovación de negocios.

La realidad indicaría que hay la necesidad de implantar el negocio de la financiación urbano - rural en toda la industria de las CRAC's, circunstancia que si bien para algunos ya existe en las Cajas; en los hechos aún no es así, el negocio en ellas está siendo conducido tímidamente y entonces requiere de su profundización. Se trata entonces, de impulsar con fuerza el cambio en unas Cajas y en otras iniciarlo radicalmente; sin pérdida de tiempo y recursos.

El cambio del negocio compromete a toda la organización a nivel de cada Caja y de toda la industria. En este sentido, abordaremos la realización del cambio considerando tres aspectos al cual se orientan las acciones: de expansión, de consolidación y de reducción. La actuación conjunta de estos tres tipos de

acciones, impulsará a toda la organización a volcarse a los mercados con una orientación distinta; que afianzará mejor la auto-sostenibilidad y permanencia de mercado a corto, mediano y largo plazo.

### **Acciones de Expansión**

Las acciones de expansión, en línea con la transformación de la actuación de mercado de las cajas; están básicamente dirigidas a dos aspectos del negocio en marcha: uno referido a las operaciones y el otro al fortalecimiento patrimonial. Ambos aspectos se refuerzan uno con otro y debe entenderse que no podría efectuarse uno de ellos prescindiendo del otro. En conjunto, los dos aspectos emplearán todas las potencialidades ya señaladas anteriormente.

En materia de las Operaciones, las acciones de expansión tienen que dirigirse al ensanchamiento de tres mercados: de intermediación financiera, de servicios financieros y de los servicios no - financieros complementarios. Esto implica lograr la eficiencia operativa con tecnologías y procesos, para poner en marcha de manera saludable las nuevas operaciones destinadas al micro-crédito urbano y rural; primando en ellas la satisfacción del cliente.

En cuanto al fortalecimiento Patrimonial, las acciones están dirigidas al aumento del capital, preferentemente con la incorporación de recursos frescos; a conseguir transferencias de tecnologías de gestión y expertise en IMF's. El aumento de capital está en correspondencia con la mayor envergadura operativa y la capacidad de solvencia para una saludable toma de riesgos y obtención de utilidades.

### **Acciones de Consolidación**

En las Cajas se han logrado avances de negocios que merecen afianzarse y no perderse con la transformación del negocio, sin embargo; antes de cimentar tales conocimientos, métodos ó técnicas, es conveniente revisarlos y reajustarlos para darles el toque necesario que sirva para impulsar mejor las acciones de expansión. Los mencionados avances están en la dirección y gestión; así como en la participación de los recursos humanos en el desempeño del negocio.

Tal como se mostró en la identificación de potencialidades disponibles en la industria de las CRAC's, existe un amplio margen a utilizar en la dirección y gestión; así como en la contribución de los recursos humanos para el éxito empresarial. El expertise y conocimientos en directivos, ejecutivos y personal técnico; tiene que ser aplicado hacia puntos concretos de mejoramiento del negocio, en su desenvolvimiento de mercado y desempeño interno.

Precisamente, complementando y acrecentando los resultados de la aplicación del potencial existente en la organización sobre la productividad en el trabajo: directivo, gerencial y técnico; se debe atender con prioridad la gestión de la información del negocio. Las Cajas tienen que realizar un rediseño del sistema de información gerencial que conlleve a la eficiencia operativa, la profundización del control y facilite la obtención de los resultados esperados.

### **Acciones de Reducción**

La transformación del negocio en las CRAC's tiene que cumplir su cometido en el desarrollo de las ventajas competitivas, con lo cual se asegure enfrentar las condiciones adversas del mercado; así como la alta competitividad que en ellos ocurre. Tal hecho implica actuar sobre bases de reducción por racionalización a nivel del negocio, en aras de la profundización de la eficiencia y solvencia operativa. Estas acciones de reducción tienen que ir en línea con las acciones de expansión y consolidación.

Las Cajas tienen tres puntos neurálgicos, detectados por las potencialidades existentes; susceptibles de ser acometidos con acciones de reducción por racionalización. Estos puntos están referidos a los costes operativos, la actual cartera de activos de baja rentabilidad y la organización interna; en los cuales se tienen espacios de maniobra hacia cortes radicales, para conseguir un vuelco importante en el desarrollo del negocio.

En orden a complementar y aumentar los resultados de la aplicación del potencial existente en la organización con acciones de reducción por racionalización, hay que prestar atención a los procesos operacionales. Estos últimos son vitales y cruciales para la productividad en el trabajo: directivo, gerencial y técnico. Las Cajas tienen que realizar un rediseño de los procesos y de aplicaciones tecnológicas destinados a realizar la eficiencia operativa, la gestión de riesgos y facilite la obtención de los rendimientos esperados.

### **5.2.2 Administración de la Cartera Urbano - Rural**

Es menester focalizar el cambio al interior del negocio de las CRAC's, para lograr la renovación buscada. En todo negocio financiero similar al de una IMF, la columna vertebral se encuentra en la cartera de préstamos, de créditos o de colocaciones; según sea la amplitud del negocio de la financiación. A juzgar por lo que viene ocurriendo en las Cajas, este cambio es vital, estratégico y trascendental en la operatividad futura y se requiere con urgencia.

Dado el escenario descrito, así como la necesidad de aprovechar las potencialidades disponibles, el cambio de administración de cartera tiene que orientarse a obtener mejores rendimientos de los activos adquiridos y por

adquirir; cuidando de la toma de riesgos y con ello generar nuevas vías de utilidades y solvencia de carácter continuo y permanente. Aplicándose el cambio a cada una de las Cajas y a nivel de la industria.

La administración de cartera, desde el lado de su operatoria, satisface así la necesidad de emprender la construcción de la cartera de financiamiento urbano-rural; circunstancia que algunos creen ya existe en las Cajas. En realidad aún no es así, las carteras de activos sólo reflejan toma de oportunidades de corto plazo, pero no expresan una orientación de negocios de permanencia de mercado con definidos criterios de toma de riesgos, rentabilidades y solvencia.

El cambio del negocio focalizado en la administración de cartera, compromete a toda la organización a nivel de cada Caja y de toda la industria en favor de la constitución de un sano portafolio. Ello se conseguirá dirigiendo el cambio a tres tipos de acciones: de expansión, de consolidación y de reducción. La actuación conjunta de ellos impulsarán a toda la organización a volcarse a los mercados con una orientación precisa en la selección de clientes que afianzarán la auto-sostenibilidad y permanencia de mercado a corto y largo plazo.

### **Acciones de Expansión**

Las acciones de expansión, en línea con la transformación focalizada en la administración de cartera de las Cajas; contempla todas las actividades de ésta, las que incluyen la constitución, el mantenimiento y cosecha de los frutos de su labor. En este sentido, la cartera de créditos e inversiones, importa en cuanto a su salud, calidad, valor y rendimiento; todas en armonía con la prudente toma de riesgos y el éxito empresarial al que están encaminadas. Por esta vía, se consigue cambio y mejoras sustantivas en los activos rentables de las Cajas.

Aumentar eficazmente la cartera de activos rentables, según lo indican las potencialidades identificadas por el estudio; estaría dirigido a tres aspectos fundamentales de las acciones de expansión: incorporación de mayor número de clientes, aumento de volumen de operaciones, ampliación de la diversificación del contenido de la cartera. Las potencialidades existentes son muy amplias por las condiciones del entorno, la dimensión de los mercados a atender y el mejoramiento de los procesos operacionales con los avances tecnológicos de fácil acceso.

Cumplir con los tres aspectos de las acciones de expansión sobre la cartera, implica reestructurar el proceso y ciclo de los créditos e inversiones; mejorando en los primeros la captación de clientes, la evaluación crediticia, las contrataciones y desembolsos, y en especial la cobranza de los adeudos. En

los segundos, será necesario llevar adelante un proceso de fortalecimiento de la tesorería, con el control y gestión de riesgos. En toda esta labor, la tecnología crediticia y de inversiones tendrá que ser la apropiada.

### **Acciones de Consolidación**

En las Cajas se han logrado avances en la administración de cartera, que merecen afianzarse y no perderse con la transformación de esta; sin embargo antes de cimentar tales conocimientos, métodos o técnicas, es conveniente revisarlos y reajustarlos para perfeccionarlos, con miras a que sirva para impulsar mejor las acciones de expansión. Los mencionados avances están en la oportunidad para identificar negocios, en el desarrollo de productos demandados y en el conocimiento de los sectores urbano - rurales.

Según lo descubierto por las potencialidades disponibles en la industria de las CRAC's, se tienen márgenes a utilizar para la captación de mejores clientes, el hallazgo de sectores en crecimiento y el lanzamiento de productos rentables. El expertise y conocimientos en directivos, ejecutivos y personal técnico, tiene que ser aplicado hacia puntos concretos de los mercados locales; sin perder de vista que se busca actuar en el ámbito urbano y rural. Así como también en fortalecer las relaciones urbano – rural, cuando así lo ameriten las operaciones de cartera.

Precisamente, complementando e incrementando los resultados de la aplicación del potencial existente en la administración de la cartera, para aumentar el valor de mercado de los activos rentables con la productividad en el trabajo: directivo, gerencial y técnico; se debe atender con prioridad a la gestión de riesgos, cuidando de la información del negocio. Las Cajas tienen que realizar un rediseño de todo el sistema de administración de riesgos, que conlleve a la eficiencia operativa, la profundización del control, empleo oportuno de la información y facilite la obtención de los resultados esperados.

### **Acciones de Reducción**

La transformación de la administración en la cartera de créditos en las CRAC's, tiene que cumplir su cometido en la gestión y control de riesgos; con lo cual se asegure enfrentar las condiciones adversas del mercado, así como la actuación de los riesgos crediticios que pongan en peligro la solvencia de la entidad. Tal hecho implica la reducción por racionalización a nivel de la cartera vigente, a fin de prepararla para hospedar a los nuevos préstamos e

inversiones incorporados. Estas acciones de reducción, acompañan las de expansión y consolidación.

Las Cajas tienen tres puntos neurálgicos en su cartera vigente, detectados por las potencialidades existentes; susceptibles de ser acometidos con acciones de reducción por racionalización. Estos puntos están referidos a la disminución de concentración de la cartera, el saneamiento de la cartera en dificultades y la revisión de los vencimientos de los préstamos, para impedir los aumentos en la morosidad de los pagos. Con estos ajustes, la cartera de créditos recuperará la liquidez, solvencia y rentabilidad que con urgencia requiere.

Con el propósito de complementar y aumentar los resultados de la aplicación del potencial existente en la administración de cartera con acciones de reducción por racionalización, hay que prestar atención a los procesos de seguimiento y recuperación de préstamos e inversiones. Así se conseguirá con prontitud, detener el deterioro de los activos con problemas de rentabilidad y evitar que a futuro aumenten este tipo de activos. Las Cajas tienen que realizar una radical reestructuración de activos, poniendo en línea la gestión de riesgos y la obtención de los rendimientos esperados.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

El estudio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC's) en el Perú: Crecimiento Desordenado, Crisis y Potencialidades de Mercado 1994 - 2002, confronta la situación de estos negocios financieros en aquellos años con su futuro del momento; a raíz de la puesta en marcha de la descentralización del país. Esta última se vió impulsada en el 2003, cuando entraron en funciones los gobiernos regionales elegidos, en quienes la población de sus respectivas regiones les tuvo mucha expectativa.

Una por una de las doce CRAC's en operaciones, se verán frente a la vorágine que cada gobierno imprima sobre la jurisdicción regional; donde se encuentren localizados los mercados a los que ellas sirven. En conjunto, las CRAC's actúan en los espacios económicos donde los próximos gobiernos regionales según sus iniciativas; pondrán en marcha la descentralización. Tal hecho impone responder si las CRAC's están en capacidad de asumir los retos y responsabilidades que los mercados locales les ofrecerán.

La conclusión general del estudio indica que las CRAC's han vivido en sus ocho años de operaciones un crecimiento desordenado que desencadenó en una crisis del sector y comienzos de su rehabilitación durante el periodo 1994 – junio 2002. En este proceso de alta volatilidad que comenzó desde su creación hasta su reestructuración entre los años 1998 – 1999 se pasó de pequeños bancos agrarios hasta la generación de banca personal, logrando mejoras sustantivas.

Tal cambio institucional ha sido insuficiente a tal punto que algunas CRAC's, han emprendido el real cambio de instituciones financiadoras de los sectores urbano – rural; es decir instituciones de microfinanzas urbano - rurales. Las otras y gran mayoría no podrían seguir actuando tal como lo vienen haciendo, si es que desean tener un papel protagónico en los mercados financieros de las localidades en las que operan.

Las economías locales cierto es que recibirán un primer y moderado impulso de los inicios de la descentralización, la que podría ser bien aprovechado por las CRAC's; en la medida que ellas realicen una profunda transformación del negocio, poniéndolas en línea para acometer mercados dinamizados pero no exentos de riesgos. Lo que significa un manejo estratégico de la entidad bajo control de riesgos y rentabilidad a satisfacción del cliente.

Las CRAC's frente al escenario que les ofrece la descentralización, visto éste por un probable macro y micro - ambiente favorable; querrán obtener el máximo de las ventajas que se ofrecerán. Ello no sería posible, en tanto las Cajas se presenten ante tales opciones; premunidas de su vida presente y de las herencias que traen del pasado. El futuro mercado no admitirá a quienes estarán sobrecargadas y sin fuerzas para vencer los retos y desafíos que todos los agentes locales exigirán de estas instituciones.

El estudio indica que si bien las CRAC's se encuentran en una encrucijada, ésta puede ser resuelta de manera conveniente. El dilema es: seguir actuando de acuerdo a como se presenta la coyuntura en los mercados locales en los que operan ó realizar los cambios institucionales requeridos por el mercado; que les den un nuevo impulso y renueven sus fuerzas operativas, para consolidar avances logrados y un negocio en crecimiento, con mejores niveles de rentabilidad y solvencia que los que tuvieron en el pasado y aún disponen.

En este estudio se sugiere a la industria de las CRAC's, una vía para romper con el pasado y facilitar nuevas formas de hacer negocios financieros urbano-rurales, de lo que no existe antecedentes en el país. Esto es, recurrir a la innovación financiera como medio estratégico con el cual la alta dirección de las Cajas quiebren su actuar de corto-placismo y den paso a las decisiones que comprometen el mediano y largo plazo; que aseguran al negocio en el mercado.

### **Recomendaciones**

La vía que sugiere el estudio es la implantación de un cambio de negocios a nivel de la industria de las CRAC's. Los detalles de esta labor se expusieron anteriormente en este documento, por lo que aquí se transcriben los aspectos más destacados.

El cambio de negocios a emprenderse por las Cajas, se realizaría desde una perspectiva global, pero con la focalización que asegure dar el paso de origen al nuevo quehacer. En base a este criterio, primero se expone como actuará el cambio para generar el negocio de la financiación urbano - rural y posteriormente se focalizará el cambio en la administración de la cartera urbano rural.

### **EL NEGOCIO DE LA FINANCIACION URBANO-RURAL**

Ante la necesidad de implantar el negocio de la financiación urbano - rural en toda la industria de las CRAC's, circunstancia que si bien para algunos ya existe en las Cajas; en los hechos aún no es así, porque el negocio en ellas está siendo conducido tímidamente y entonces, requiere de su profundización. Se trata entonces, de impulsar con fuerza el cambio en unas cajas y en otras de iniciarlo radicalmente; sin pérdida de tiempo ni recursos.

El Programa de implantación de transformación del negocio comprende tres acciones: expansión, consolidación y reducción. Cada una de ellas se expone a continuación.

## **Acciones de Expansión**

Las acciones de expansión, en línea con la transformación de la actuación de mercado de las cajas; están básicamente dirigidas a dos aspectos del negocio en marcha: uno referido a las operaciones y el otro al fortalecimiento patrimonial. Ambos aspectos se refuerzan uno con otro y debe entenderse que no podría efectuarse uno de ellos prescindiendo del otro. En conjunto, los dos aspectos emplearán todas las potencialidades ya señaladas anteriormente.

En materia de las Operaciones, las acciones de expansión tienen que dirigirse al ensanchamiento de tres mercados: de intermediación financiera, de servicios financieros y de los servicios no - financieros complementarios. Esto implica lograr la eficiencia operativa con tecnologías y procesos, para poner en marcha de manera saludable las nuevas operaciones destinadas al micro-crédito urbano y rural; primando en ellas la satisfacción del cliente.

En cuanto al fortalecimiento Patrimonial, las acciones están dirigidas al aumento del capital, preferentemente con la incorporación de recursos frescos; a conseguir con transferencias de tecnologías de gestión y expertise en IMF's. El aumento de capital está en correspondencia con la mayor envergadura operativa y la capacidad de solvencia para una saludable toma de riesgos y obtención de utilidades.

## **Acciones de Consolidación**

En las Cajas se han logrado avances de negocios que merecen afianzarse y no perderse con la transformación del negocio, sin embargo; antes de cimentar tales conocimientos, métodos ó técnicas, es conveniente revisarlos y reajustarlos para darles el toque necesario que sirva para impulsar mejor las acciones de expansión. Los mencionados avances están en la dirección y gestión; así como en la participación de los recursos humanos en el desempeño del negocio.

Tal como se mostró en la identificación de potencialidades disponibles en la industria de las CRAC's, existe un amplio margen a utilizar en la dirección y gestión; así como en la contribución de los recursos humanos para el éxito empresarial. El expertise y conocimientos en directivos, ejecutivos y personal técnico; tiene que ser aplicado hacia puntos concretos de mejoramiento del negocio, en su desenvolvimiento de mercado y desempeño interno.

Precisamente, complementando y acrecentando los resultados de la aplicación del potencial existente en la organización sobre la productividad en el trabajo: directivo, gerencial y técnico; se debe atender con prioridad la gestión de la información del negocio. Las Cajas tienen que realizar un rediseño del sistema de información gerencial que conlleve a la eficiencia operativa, la profundización del control y facilite la obtención de los resultados esperados.

## **Acciones de Reducción**

La transformación del negocio en las CRAC's tiene que cumplir su cometido en el desarrollo de las ventajas competitivas, con lo cual se asegure enfrentar las condiciones adversas del mercado; así como la alta competitividad que en ellos ocurre. Tal hecho implica actuar sobre bases de reducción por racionalización a nivel del negocio, en aras de la profundización de la eficiencia y solvencia operativa. Estas acciones de reducción tienen que ir en línea con las acciones de expansión y consolidación.

Las Cajas tienen tres puntos neurálgicos, detectados por las potencialidades existentes; susceptibles de ser acometidos con acciones de reducción por racionalización. Estos puntos están referidos a los costes operativos, la actual cartera de activos de baja rentabilidad y la organización interna; en los cuales se tienen espacios de maniobra hacia cortes radicales, para conseguir un vuelco importante en el desarrollo del negocio.

En orden a complementar y aumentar los resultados de la aplicación del potencial existente en la organización con acciones de reducción por racionalización, hay que prestar atención a los procesos operacionales. Estos últimos son vitales y cruciales para la productividad en el trabajo: directivo, gerencial y técnico. Las Cajas tienen que realizar un rediseño de los procesos y de aplicaciones tecnológicas destinados a realizar la eficiencia operativa, la gestión de riesgos y facilite la obtención de los rendimientos esperados.

## **ADMINISTRACION DE LA CARTERA URBANO-RURAL**

Es menester focalizar el cambio al interior del negocio de las CRAC's, para lograr la renovación buscada. En todo negocio financiero similar al de una IMF, la columna vertebral se encuentra en la cartera de préstamos, de créditos o de colocaciones; según sea la amplitud del negocio de la financiación. A juzgar por lo que viene ocurriendo en las Cajas, este cambio es vital, estratégico y trascendental en la operatividad futura y se requiere con urgencia.

El programa de cambios en la administración de cartera que se ajuste al negocio financiero urbano – rural incluye tres tipos de acciones: de expansión, de consolidación y de reducción. La actuación conjunta de ellos impulsará a toda la organización a volcarse a los mercados, con una orientación precisa en la selección de clientes y montos de créditos e inversiones que afianzarán la auto-sostenibilidad y permanencia de mercado a corto y largo plazo.

## **Acciones de Expansión**

Las acciones de expansión, en línea con la transformación focalizada en la administración de cartera de las Cajas; contempla todas las actividades de ésta, las que incluyen la constitución, el mantenimiento y cosecha de los frutos de su labor. En este sentido, la cartera de créditos e inversiones, importa en cuanto a su salud, calidad, valor y rendimiento; todas en armonía con la prudente toma de riesgos y el éxito empresarial al que están encaminadas. Por esta vía, se consigue cambio y mejoras sustantivas en los activos rentables de las Cajas.

Aumentar eficazmente la cartera de activos rentables, según lo indican las potencialidades identificadas por el estudio; estaría dirigido a tres aspectos fundamentales de las acciones de expansión: incorporación de mayor número de clientes, aumento de volumen de operaciones, ampliación de la diversificación del contenido de la cartera. Las potencialidades existentes son muy amplias por las condiciones del entorno, la dimensión de los mercados a atender y el mejoramiento de los procesos operacionales con los avances tecnológicos de fácil acceso.

Cumplir con los tres aspectos de las acciones de expansión sobre la cartera, implica reestructurar el proceso y ciclo de los créditos e inversiones; mejorando en los primeros la captación de clientes, la evaluación crediticia, las contrataciones y desembolsos, y en especial la cobranza de los adeudos. En los segundos, será necesario llevar adelante un proceso de fortalecimiento de la tesorería, con el control y gestión de riesgos. En toda esta labor, la tecnología crediticia y de inversiones tendrá que ser la apropiada.

## **Acciones de Consolidación**

En las Cajas se han logrado avances en la administración de cartera, que merecen afianzarse y no perderse con la transformación de esta; sin embargo antes de cimentar tales conocimientos, métodos o técnicas, es conveniente revisarlos y reajustarlos para perfeccionarlos, con miras a que sirva para impulsar mejor las acciones de expansión. Los mencionados avances están en la oportunidad para identificar negocios, en el desarrollo de productos demandados y en el conocimiento de los sectores urbano - rurales.

Según lo descubierto por las potencialidades disponibles en la industria de las CRAC's, se tienen márgenes a utilizar para la captación de mejores clientes, el hallazgo de sectores en crecimiento y el lanzamiento de productos rentables. El expertise y conocimientos en directivos, ejecutivos y personal técnico, tiene que ser aplicado hacia puntos concretos de los mercados locales; sin perder de vista que se busca actuar en el ámbito urbano y rural. Así como también en

fortalecer las relaciones urbano – rural, cuando así lo ameriten las operaciones de cartera.

Precisamente, complementando e incrementando los resultados de la aplicación del potencial existente en la administración de la cartera, para aumentar el valor de mercado de los activos rentables con la productividad en el trabajo: directivo, gerencial y técnico; se debe atender con prioridad a la gestión de riesgos, cuidando de la información del negocio. Las Cajas tienen que realizar un rediseño de todo el sistema de administración de riesgos, que conlleve a la eficiencia operativa, la profundización del control, empleo oportuno de la información y facilite la obtención de los resultados esperados.

### **Acciones de Reducción**

La transformación de la administración en la cartera de créditos en las CRAC's, tiene que cumplir su cometido en la gestión y control de riesgos; con lo cual se asegure enfrentar las condiciones adversas del mercado, así como la actuación de los riesgos crediticios que pongan en peligro la solvencia de la entidad. Tal hecho implica la reducción por racionalización a nivel de la cartera vigente, a fin de prepararla para hospedar a los nuevos préstamos e inversiones incorporados. Estas acciones de reducción, acompañan las de expansión y consolidación.

Las Cajas tienen tres puntos neurálgicos en su cartera vigente, detectados por las potencialidades existentes; susceptibles de ser acometidos con acciones de reducción por racionalización. Estos puntos están referidos a la disminución de concentración de la cartera, el saneamiento de la cartera en dificultades y la revisión de los vencimientos de los préstamos, para impedir los aumentos en la morosidad de los pagos. Con estos ajustes, la cartera de créditos recuperará la liquidez, solvencia y rentabilidad que con urgencia requiere.

Con el propósito de complementar y aumentar los resultados de la aplicación del potencial existente en la administración de cartera con acciones de reducción por racionalización, hay que prestar atención a los procesos de seguimiento y recuperación de préstamos e inversiones. Así se conseguirá con prontitud, detener el deterioro de los activos con problemas de rentabilidad y evitar que a futuro aumenten este tipo de activos. Las Cajas tienen que realizar una radical reestructuración de activos, poniendo en línea la gestión de riesgos y la obtención de los rendimientos esperados.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- La pequeña agricultura piurana.  
Evidencias sobre ingreso, crédito y asistencia técnica.  
Angélica Fort – Steve Boucher – Rafael Cortez – Gustavo Riesco.  
CIUP - Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.  
CIPCA - Centro de Investigación y Promoción del Campesinado.  
Lima – Perú. Diciembre 2001.
  
- 2.- Microcrédito en el Perú: Quiénes piden, quiénes dan.  
Felipe Portocarrero Maisch–Carolina Trivelli Avila–Javier Alvarado Guerrero  
CIES - Consorcio de Investigación Económica y Social.  
IEP - Instituto de Estudios Peruanos.  
CIUP - Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.  
CEPES - Centro Peruano de Estudios Sociales.  
Lima – Perú. Febrero 2002.
  
- 3.- Ensayos sobre Economía Peruana.  
Félix Jiménez ( Compilador )  
Centro de investigación - Universidad Ricardo Palma.  
Lima – Perú. Mayo de 2000.
  
- 4.- Neocentralismo y Neoliberalismo en el Perú.  
Efraín Gonzales de Olarte.  
IEP – Instituto de Estudios Peruanos.  
CIES - Consorcio de Investigación Económica.  
Lima – Perú. Abril de 2000.
  
- 5.- Capacidad Tecnológica de los Pequeños Agricultores de Costa.  
El caso de Lambayeque.  
Gonzalo Fernández Cieza.  
Trabajos del Colegio Andino. Programa de Perfeccionamiento Profesional 17  
CBC – Centro de Estudios Regionales Bartolomé de las Casas  
Cusco – Perú.
  
- 6.- Las Cajas Rurales.  
Un Modelo Viable de Desarrollo Agrario en el Perú.  
Caso CRAC “Cruz de Chalpón”  
Ing. Ricardo Arias Salcedo.  
Lima – Perú. Abril de 1998.

- 7.- Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina:  
Un Análisis Comparativo.  
Gabriel Aghón – Francisco Alburquerque – Patricia Cortés.  
Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización  
CEPAL – GTZ.  
Santiago de Chile – Chile. Agosto de 2001.
  
- 8.- La Reforma incompleta  
Editores:Roberto Abusada–Fritz Du Bois–Eduardo Morón– José  
Valderrama  
CIUP – Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.  
IPE – Instituto Peruano de Economía.  
Lima – Perú. Agosto de 2000.
  
- 9.- El Derecho Bancario Peruano del Tercer Milenio.  
Marco Falconí Picardo.  
Ediciones Legales.  
Lima – Perú. Octubre de 2001.
  
- 10.- Nueva Legislación de Derecho Agrario.  
Comentada – Sumillada – Concordada. Edición 2001.  
V. Berrio B.  
Editorial Berrio.  
Lima – Perú.
  
- 11.- Jurisprudencia sobre Nueva Ley General de la Banca. Ley N° 26702.  
V. Berrio B.  
Editorial Berrio.  
Lima – Perú. 2001 – 2002.
  
- 12.- Jurisprudencia sobre la Nueva Ley de la Banca. Ley 26702.  
Guillermo Bendezú Neyra.  
Ediciones El Carmen.  
Lima – Perú. 2001
  
- 13.- Nuevo Texto de la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y  
de Seguros. Decreto Legislativo N°770.Comentada – Concordada –  
Actualizada  
Humberto Argüelles Ríos.  
Ediciones y Distribuciones M.A.S.  
Lima - Perú. 1996.

- 14.- Folletería CRAC Cruz de Chalpón
- 15.- Folletería CRAC San Martín
- 16.- Memoria Anual CRAC La Libertad.  
Trujillo – Perú. 1999.
- 17.- Memoria Anual CRAC La Libertad  
Trujillo – Perú. 2001.
- 18.- Informes Financieros del Sistema de Cajas Rurales  
Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito – ASOCRAC  
Lima – Perú. Jun. 2001 – Set. 2001 – Dic. 2001 – Mar. 2002 – Jun.  
2002.
- 19.- Boletín Informativo  
Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito – ASOCRAC  
Año I - N° 002. Mayo de 2002.  
Lima – Perú.
- 20.- Boletín Informativo  
Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito – ASOCRAC  
Año I - N° 003. Julio de 2002.  
Lima – Perú.
- 21.- Diagnóstico de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú  
Felipe Portocarrero Maisch – Juan Nunura Chully  
Prepared for:  
ACDI / VOCA  
Washington D. C.  
April 1999.
- 22.- Caja Rural Señor de Luren. Análisis Estratégico para alternativa de  
financiamiento a la pequeña y mediana agricultura , microcrédito para  
PYMES, consumo y vivienda tipo social.  
Grupo de Estudio. ESAN.  
Lima - Perú. Año 2002.

- 23.- Cajas Rurales de Ahorro y Crédito ( CRAC's ):  
Características, Requisitos para su funcionamiento y Dinámica.  
Ministerio de Agricultura.  
Lima – Perú. 1995.
- 24.- Nota Semanal  
Boletín Semanal  
Banco Central de Reserva del Perú.  
Lima – Perú.  
1994 – 1995 – 1996 – 1997 – 1998 – 1999 – 2000 – 2001 – 2002.
- 25.- Información Financiera de Cajas Municipales, Cajas Rurales, Edpymes.  
Boletín de Instituciones Microfinancieras no Bancarias.  
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – Cajas Rurales de Ahorro y  
Crédito - Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa.  
Superintendencia de Banca y Seguros.  
1995 – 1996 – 1997 – 1998 – 1999 – 2000 – 2001 – 2002.