

LAS 6 “REGLAS DE ORO” EN LA GESTIÓN DE RIESGOS AGROPECUARIOS DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

Elaborado por Barbara Magnoni y Emily Zimmerman, EA Consultants

Diciembre 2014

INTRODUCCIÓN

Existen¹ más de 15 millones de fincas familiares en América Latina y el Caribe, las cuales controlan más de 400 millones de hectáreas (y el 45% del terreno productivo) de la región. Sin embargo, muchos de estos agricultores no tienen acceso a productos financieros formales, los cuales podrían proveerles de mayores oportunidades de desarrollo, contribuyendo a mejorar su productividad y estabilidad financiera. El Banco Interamericano de Desarrollo estima que solamente el 15% de la población rural de la región tiene acceso a productos financieros formales. Al mismo tiempo, las entidades de microfinanzas (IMF) de la región están enfrentando mercados de crédito urbanos saturados, y muchas han comenzado a expandirse hacia el área rural.

Para asegurar una expansión sana y responsable hacia el sector agropecuario, es importante resaltar que una cartera agropecuaria requiere una gestión de riesgo distinta a una cartera comercial de microcrédito.

La tabla 1.0 resume los riesgos agropecuarios, enfatizando que los hogares agropecuarios se caracterizan por tener flujos de caja familiares tanto complejos como irregulares, los cuales están expuestos a una serie de riesgos particulares y muchas veces ligados a

Tabla 1.0 Los riesgos en la agricultura

Riesgo de Producción	Riesgo de Insumos	Riesgos de Mercado	Riesgos de Infraestructura	Riesgos de Recursos Humanos
Climáticos, plagas, enfermedades, tecnologías, pestes	Disponibilidad y precios de insumos, financiamiento	Demanda, precios y canales de distribución	Acceso a caminos y transporte	Vida y salud, acceso a recursos humanos adicionales

¹ Este documento es una introducción genérica sobre el manejo de riesgos agropecuarios. Para más información sobre el tema y/o información de posibilidades de asistencia técnica por favor comunicarse con Triple Jump Advisory Services, barbara@triplejump.eu o marnix@triplejump.eu

LAS 6 REGLAS

¿Como pueden las entidades de microfinanzas enfrentar estos riesgos con prudencia, logrando la penetración y el éxito que se ha observado en sus segmentos tradicionales? Es crítico que para el éxito, las IMF tengan una gestión de riesgos activa, especializada y basada en el conocimiento del sector. Es con este fin que este documento les presenta “6 Reglas de Oro” que representan algunas mejores prácticas en la gestión de riesgos agropecuarios. Las reglas están enfocadas en un modelo básico de gestión de riesgos: de **Identificar, Medir, Limitar, y Mitigar** los riesgos agropecuarios, y se dividen en estas cuatro categorías básicas:



IDENTIFICAR

1. Identificar las medidas de gestión de riesgos actuales del cliente agropecuario:

Los productores tienen sus propias herramientas de gestión de riesgos que pueden ser informales y difíciles de identificar. Las herramientas incluyen los ahorros informales, la diversificación de cultivos, técnicas conservadoras de cultivo y otros ingresos del hogar. Por lo mismo, sus flujos de caja suelen ser complejos e irregulares.

Un buen análisis del flujo de caja del hogar entero puede ayudar a entender el nivel de diversificación en el hogar, los riesgos que no son cubiertos y los planes de contingencia disponibles. El análisis del crédito debe capturar y almacenar en sus sistemas de información los flujos de ingresos de cada actividad económica, cultivo y persona en la familia para su análisis.

Es importante conocer los riesgos productivos de los terrenos o animales de un cliente, los cuales pueden ser analizados por

un oficial de crédito especializado (agrónomos, veterinarios, etc.) que puede hacer una evaluación de la calidad del terreno, los insumos, y la salud de sus animales. Algunas IMF en la región han desarrollado alianzas con institutos técnicos y universidades que recolectan información de calidad, cultivos y productividad y proveen asistencia técnica a sus clientes agropecuarios, y a cambio, proveen información a la IMF sobre la exposición de sus clientes al riesgo y sus patrones de productividad.

2. Identificar los riesgos del entorno del cliente agropecuario (cadena, tierras, precios de insumos y mercado):

El entorno en el cual el agricultor opera es un insumo importante para identificar los riesgos. El conocimiento del acceso a insumos apropiados, la calidad y vulnerabilidad del terreno, el acceso a riego, los canales de distribución, las vías transitables, y a un mercado estable es parte de un análisis riguroso del riesgo del cliente agropecuario. Dada la complejidad de estos distintos factores, una herramienta útil es un análisis de las cadenas productivas específicas para conocer toda la cadena productiva, sus actores, sus roles y su influencia en los precios finales. Este análisis requiere la participación de especialistas con un conocimiento profundo del sector y de la metodología de análisis de cadenas de valor.

Por ejemplo:

El nivel de ingreso de un productor de café depende del precio que el comercializador de café le quiere pagar para su café. Al mismo tiempo la calidad de su café (que es un factor determinante para el precio que le pagan) depende de los proveedores de la plantilla de café. Como IMF es importante identificar y analizar bien todos los actores involucrados en una cadena de valor y el posible riesgo que corre el cliente. En el caso del café, el productor puede mitigar el riesgo mencionado en este ejemplo optando por asociarse con otros productores para tener

una posición más fuerte en la negociación con el comercializador y con el proveedor de las plantillas.

MONITOREAR

3. *Monitorear el entorno con información interna y externa:*

La información interna es clave, y la IMF debe revisar su proceso de recolección de información interna para asegurar que los datos recabados en papel (solicitudes de créditos, etc.) se estén almacenando electrónicamente y que esta información sea sistematizada y actualizada para apoyar un análisis de riesgos continuo.

Además la IMF debe mantener un seguimiento a la información de tendencias y cambios en precios, tecnologías e innovaciones agrícolas. Esta se puede manejar a través de alianzas estratégicas con institutos de investigación especializados o en una unidad de investigación interna si existe esta especialización. De igual manera, es crítico que haya personal encargado de recolectar y analizar esta información y transmitirla a las áreas de riesgo y comerciales.

LIMITAR

4. *Definir el apetito de riesgo de la IMF para el sector agropecuario y establecer límites y alertas tempranas por cultivo, animal, región, tecnología y sector:*

La gestión de riesgos se basa en la premisa de que no todos los riesgos se pueden mitigar y por lo mismo, es necesario limitarlos.

En el caso del riesgo agropecuario, las IMF deben establecer límites haciendo pruebas de esfuerzo “stress tests” sobre los diferentes riesgos agropecuarios en la cartera, tomando en cuenta los efectos covariables de posibles eventos climáticos, caídas en precios, y otros eventos que podrían afectar la cartera. Las alertas tempranas se debieran basar en información externa (cambios de precios, regulación, expectativas climáticas) como en

información interna (concentración de cartera en cultivos o sectores específicos).

Asimismo, es necesario tener una política definida para la gestión de la liquidez, restructuración de créditos y previsión que podría diferenciarse de las políticas que las IMF tienen para los créditos comerciales.

MITIGAR

5. *Mitigar el riesgo agropecuario apoyando el cliente:*

Es esencial como IMF ofrecer una serie de estrategias complementarias y combinadas para apoyar al agricultor en la mitigación de sus riesgos. La IMF puede brindar información, asistencia técnica, ahorros, seguros, financiamiento y acceso a mercados. También la IMF puede tomar medidas para mitigar sus propios riesgos. Los programas microfinancieros para el sector agropecuario que han sido más exitosos en la región han buscado ofrecer un “paquete” de servicios complementarios a sus clientes que incluyen todas o algunas de las actividades que se mencionan a continuación:

- **Desarrollar créditos agropecuarios hechos a medida.** Estos productos típicamente calzan los flujos de caja irregulares de los agricultores con estructuras de pagos irregulares de créditos. Una técnica es establecer un plan de desembolso parcializado que permite a la IMF desembolsar créditos según el progreso de la productividad del agricultor. Los pagos se pueden establecer de acuerdo a los flujos de ingresos. Esto también evita que el agricultor desvíe una parte de su préstamo a inversiones no productivas.
- **Reducir la asimetría de la información para los clientes agropecuarios.** En muchos casos los agricultores carecen de conocimiento de buenas prácticas de cultivos, nuevos productos, técnicas y acceso financiero. La IMF puede identificar buenas prácticas y

comunicarlas a sus clientes. También puede reducir la asimetría de información, ofreciendo a los clientes, información climática y de tendencias en la demanda nacional e internacional. Asimismo pueden facilitar información sobre algunos productos financieros diseñados para mitigar estos riesgos. Esto se puede hacer directamente (por ejemplo a través de mensajes de texto a los celulares de los clientes o a través de la radio) y a través de alianzas con terceros.

- **Fomentar el ahorro.** Cuando sea posible las IMF deben fomentar el ahorro ofreciendo acceso a los productos de ahorro formales que están vinculados a los ciclos de flujo de caja de los agricultores. Las cooperativas de crédito en la región tienen una profunda experiencia en la bancarización del cliente agricultor y podrían servir de modelo para las IMF que están recién comenzando a captar. El ahorro suele ser una respuesta limitada y sus costos de oportunidad pueden ser altos. No obstante, el ahorro puede ofrecer un importante colchón contra las crisis siendo una respuesta rápida, económica y autónoma.
- **Facilitar el acceso a los microseguros.** Los microseguros agrícolas están en su infancia y las IMF tienen un rol importante en asegurar que su oferta sea de valor para sus clientes. Hay que tomar en cuenta varios aspectos en el tema de microseguros:
 - a. los microseguros agrícolas suelen cubrir solamente algunos riesgos climáticos o de cultivo solamente relacionados al riesgo de producción. Incluso dentro de estos riesgos, para que los seguros sean accesibles, los microseguros suelen cubrir solamente una pequeña porción de la pérdida total del agricultor, ya que los hogares de bajos

ingresos no suelen poder pagar el precio de la cobertura total.

b. microseguros *paramétricos* (basados en la información de un índice) vs los que tienen *indemnizaciones* (basados en una inspección del cultivo). En el caso de un producto basado en indemnización, las inspecciones de los siniestros pueden retrasar tanto la comercialización como el pago de reclamos y reducir el valor de los productos de seguros, así como la confianza de los clientes. Cuando los productos de microseguros agrícolas son paramétricos, con pagos ligados a índices, pueden tener muy alto el riesgo de base (el riesgo de que el índice de activación de un beneficio de seguro no refleje con exactitud al agricultor una pérdida real).² Esto también puede afectar negativamente la confianza de los agricultores.

c. Algunos productos de cobertura catastróficas solamente pagan las deudas de los clientes y no cubren la necesidad urgente de reiniciar sus actividades económicas. Por lo tanto, los clientes terminan en situaciones de alta vulnerabilidad.

d. Otro peligro es que los clientes dejan de tomar algunas medidas de diversificación, pensando que su microseguro agrícola cubre una porción mayor de su deuda. El efecto de esta actitud es que se encuentran en una peor situación que otros prestatarios sin microseguros después de un siniestro.

No obstante los microseguros han mostrado ser efectivos en incentivar inversiones en nuevas tecnologías, reduciendo las pérdidas de una potencial nueva inversión en el caso de daños al cultivo.³

Cuando hay exposición a riesgos covariables (cuando muchos clientes

² Mobarak y Rosenzweig, 2012.

³ Barrett, 1996; Fafchamps, 1992

están expuestos a un riesgo), se requiere tomar en cuenta que la institución de microfinanzas puede tener un fuerte interés en asegurar una comunidad específica aunque los individuos en la comunidad no buscan y no pagan un seguro. En este caso la IMF podría considerar asegurar su cartera de préstamos agropecuarios.

6. Mitigar el riesgo agropecuario tomando medidas para proteger la cartera.

La IMF también puede tomar medidas las siguientes medidas para proteger su cartera agropecuaria:

- **Comprar una cobertura para su cartera agropecuaria.**

Hay seguros que cubren los riesgos de incumplimiento de pago de las carteras de IMFs, incluyendo la cartera agropecuaria. Estos seguros pueden mejorar el perfil de riesgo de la IMF significativamente y tener una influencia positiva en los costos financieros y el CAR (Capital en Riesgo) de la IMF. Sin embargo, se aconseja evaluar en detalle los costos y beneficios de estos seguros.

- **Definir condiciones al préstamo usando la cadena de valor.**

Como mencionado antes, el cliente agropecuario tiene relaciones con otros actores (principalmente los proveedores de insumos y los comercializadores) en su cadena de valor. La IMF puede decidir:

1. otorgar un crédito en base a un contrato entre el cliente agropecuario y el comercializador
2. exigir el pago directo del comercializador a la IMF
3. hacer el desembolso (parcial) de un préstamo directamente al proveedor del cliente agropecuario para evitar el desvío de los fondos.

CONCLUSIONES

Los productores agropecuarios enfrentan una serie de riesgos importantes y suelen implementar medidas de mitigación de estos riesgos, como mencionamos en este documento. Estas medidas reducen el riesgo para el agricultor y su IMF, pero no lo eliminan. Siempre existe un componente que puede poner en riesgo la cartera agropecuaria. Este riesgo podría ser reconocido en una política de provisionamiento y solvencia más conservadora.

La tabla 2.0 resalta la importancia de identificar los riesgos y cuantificar cuanto de este riesgo podría ya estar cubierto por otros actores en la cadena de valor. Asimismo, la IMF tiene que manejar sistemas de alerta temprana, stress test y límites por cultivo y actividad económica para asegurar que el riesgo que no se puede cubrir con un seguro ni mitigar sea manejado con prudencia. La entrada al área rural es inevitable, dada la presión que ya se evidencia en las áreas urbanas, pero este nuevo segmento requiere un manejo especial para asegurar una gestión de riesgos sana al interior de las IMFs.

Tabla 2 Resumen

Riesgos de Producción	Riesgo de Insumos	Riesgos de Mercado	Riesgos de Infraestructura	Riesgos de Recursos Humanos
Seguros de cultivo/paramétricos	Insumos de mayor resistencia y/o calidad	Manejar directamente la distribución		Seguros de vida/salud
Productos de créditos especializados	Acuerdos/contratos entre proveedores/productores y comercializadores			
	Diversificación de cultivos/técnicas adoptadas			
	Ahorros Formales, Ahorros Informales (animales, activos fijos terrenos, etc), información y capacitación			

REFERENCIAS

- Alderman, H., Hoddinott, J., Kinsey, B. H. (2006). Long term consequences of early childhood malnutrition. *Oxford Economic Papers*, 58, 450-74.
- Barrett, C. (1996). On price risk and the inverse farm size-productivity relationship. *Journal of Development Economics*, 51, 193-215.
- Berdegué, J. A., & Fuentealba, R. (2011). Latin America: The state of smallholders in agriculture. Paper presented at the IFAD Conference on New Directions for Smallholder Agriculture.
- Burke, M., Gong, E., & Jones, K. (2011). Income shocks and HIV in Sub-Saharan Africa. International Food Policy Research Discussion Paper 1146.
- CGAP, "Managing Risks and Designing Products for Agricultural Microfinance: Features of an Emerging Model," Occasional Paper 11, August 2005.
- Cole, S. A., Giné, X., & Vickery, J. I. (2011). How does risk management influence production decisions? Evidence from a field experiment.
- Dercon, S. (2004). Growth and shocks: Evidence from rural Ethiopia. *Journal of Development Economics*, 74, 309-329.
- Fafchamps, M. (1992). Cash crop production, food price volatility, and rural market integration in the Third World. *American Journal of Agricultural Economics*, 74, 90-99.
- Fernando, N. A. (2008). Managing microfinance risks: Some observations and suggestions. *Asian Journal of Agriculture and Development*, 4, 1-22.
- FOMIN, (2011). Microfinance in Latin America and the Caribbean. Retrieved from: <http://www.fomin.org/en-us/Programs-and-Projects/Access-to-Finance/Microfinance>
- Hill, Ruth Vargas, Magnoni, Barbara and Zimmerman, Emily, "Agricultural Insurance: High Potential but Low Demand" (MILK Brief #34, MicroInsurance Centre, Appleton, WI: 2014).
- Karlan, D., Osei, R., Osei Akoto, I., & Udry, C. (2012). Agricultural decisions after relaxing credit and risk constraints. Research paper no. 23. Geneva: International Labour Organization.
- Magnoni, Barbara and Budzyna, Laura, "Doing the Math - Calamity Microinsurance in the Philippines" (MILK Brief #17, MicroInsurance Centre, Appleton, WI: 2013).
- Magnoni, Barbara, Chandani, Taara, and Zimmeman, Emily, "Doing the Math with Property Insurance in Ghana" (MILK Brief #10, MicroInsurance Centre, Appleton, WI: 2012).
- Magnoni, Barbara and Poulton, Derek, "Doing the Math - Property Microinsurance in Coastal Colombia" (MILK Brief #18, MicroInsurance Centre, Appleton, WI: 2013).
- Maurer, Klaus, "Where is the Risk? Is Agricultural Banking Really More Difficult than Other Sectors?" from D. Kohn (ed) *Finance for Food: Towards New Agricultural and Rural Finance*, Springer: Berlin, March 2014.
- Mobarak, A. M., & Rosenzweig, M. (2012). Selling formal insurance to the informally insured. Yale University Economics Department Working Paper No. 97, Economic Growth Center Discussion Paper No. 1007. New Haven, CT: Yale University.
- Modrego, F., Charnay, R., Jara, E., Contreras, H., & Rodríguez, C. (2006). Small farmers in developing countries: Some results of household surveys data analysis. Background Paper for the World Development Report 2008. Santiago, Chile: Rimisp-Latin American Center for Rural Development.
- Morton, J. F. (2007). The impact of climate change on smallholder and subsistence agriculture. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104, 1968