GAL DEA HOLL

Cartera Crediticia del Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942 cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.

Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y las nuevas necesidades del Hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA los de estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 29 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y bienestar rural.

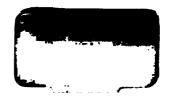
Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una extendida presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.

Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 12 Países Observadores, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar importantes recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del Hemisferio.

El Plan de Mediano Plazo 1987-1991, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional.

Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en cinco áreas fundamentales que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercialización y Agroindustria; y Sanidad Vegetal y Salud Animal.

Estas áreas de acción expresan, de manera simultánea, las necesidades y prioridades fijadas por los mismos países miembros y los ámbitos de trabajo en los que el IICA concentra sus esfuerzos y su capacidad técnica, tanto desde el punto de vista de sus recursos humanos y financieros como de su relación con otros organismos internacionales.



Centro Interamericano de Documentación e Información Agrícola

1 3 MAY 1988

IICA - CIDIA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

IICA

BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO

BFA

CARTERA CREDITICIA DEL BANCO DE . FOMENTO AGROPECUARIO DE EL SALVADOR

Marcelo Peinado Sotomayor Especialista en Planificación y Crédito IICA-Honduras

San Salvador, El Salvador. Octubre 1987 ~11 88880000 -V2 | 1A-MO 2044 1778 c.2 2040 1777

> Serie Publicaciones Misceláneas No.A1/SV-87-15 ISSN-0534-5391

00000868

CONTENIDO

			Página
Prese	entac	ei ón	v
ı.	EL	SECTOR AGRICOLA Y EL FINANCIAMIENTO DEL BFA	1
	A.	Antecedentes	1.
	в.	Problemática Agropecuaria	3
	c.	BFA y el Financiamiento Agrícola	7
II.	ANA	LISIS DE LA CARTERA CREDITICIA DEL BFA	12
	A.	Propósito y Alcance del Análisis	12
	в.	Análisis de la Cartera del BFA	13
		1. Fuentes de Fondos	13
		2. Programa Crediticio y Otorgamiento	15
		3. Desembolsos de los Préstamos	18
		4. Tamaño de los Préstamos.	21
		5. Garantías de los Préstamos	22
		6. Plazos de los Préstamos	24
		 Cartera no Agrícola: Garantías y Plazos de los Préstamos 	27
	С	Desenvolvimiento de la Cartera del BFA	28
	D.	Estado de la Cartera	31
		1. Recuperación de Cartera	32

			Página
		2. Antigüedad de la Cartera en Mora	41
III.		LISIS, ADMINISTRACION Y EVALUACION DE LA TERA DE PRESTAMOS	50
	A.	Consideraciones Generales	50
	в.	Interpretación de los Técnicos Participantes en el Seminario	52
	C	Análisis de la Problemática Señalada por los Técnicos del BFA	60
		1. Razones Internas al Banco	60
		2. Razones Externas al Banco	61
	D.	Causas de Morosidad de Cartera en Otros Países	63
	E.	Sistema de Información	65
ıv.	CON	CLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
	A.	Conclusiones	68
	в.	Recomendaciones	73
Anexo	1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FORMULADAS POR LOS PARTICIPANTES DEL SEMINARIO SOBRE ANALISIS, ADMINISTRACION Y EVALUACION DE LA CARTERA DE PRESTAMOS DEL BFA.	79
Anexo	2	CAMPAÑA DE RECUPERACION 1987-1988 PREPARADA POR LOS PARTICIPANTES DEL SEMINARIO SOBRE ANALISIS, ADMINISTRACION Y EVALUACION DE LA CARTERA DE PRESTAMOS DEL BFA	101
Anexo	3	PARTICIPANTES EN EL SEMINARIO	110

LISTA DE CUADROS

Cuadr	o No.		Página
1.	BFA.	Porcentajes de Participación del Financiamiento en la Superficie y Producción de Cultivos Seleccionados. Año 1986.	8
2.	BFA.	Fuentes de Fondos. Año 1986.	14
3.	BFA.	Programación y Otorgamientos por Destino. Año 1986.	16
4.	BFA.	Distribución Porcentual por Destinos de los Fondos Programados y Otorgados. Año 1986.	17
5.	BFA.	Otorgamientos y Desembolsos de Préstamos por Zonas. Año 1986.	18
6.	BFA.	Desembolsos por Zonas. Valores en Efectivo e Insumos. Año 1986.	20
7.	BFA.	Distribución de los Créditos Otorgados por Destino, Número de Casos y Valor. Años 1984 a 1986.	21
8.	BFA.	Cartera Agropecuaria por Garantías. Situación al 31 de diciembre de 1986.	23
9.	BFA.	Cartera de Préstamos Agropecuarios Vencida por Tipo de Garantía. Mes de Febrero. Años 1986 y 1987.	24
10.	BFA.	Cartera Agropecuaria por Plazos. Situación al 31 de diciembre de 1986.	25
11.	BFA.	Cartera de Préstamos Agropecuarios Vencida por Plazos. Mes de Febrero años 1986 y 1987.	26
12.	BFA.	Cartera de Préstamos no Agrícolas por Garantías	27

•

•

Cuadro	No.		Página
13.	BFA.	Crecimiento de la Cartera Total y Cartera Vencida a Diciembre 31, años 1981 a 1986.	28
14.	BFA.	Movimiento de la Cartera Total y Cartera Vencida al 31 de Julio de los años 1985, 1986 y 1987.	30
15.	BFA.	Recuperación de la Cartera, Metas y Realizaciones Totales. Años 1982 a 1986 y Enero a Julio 1987,	32
16.	BFA.	Recuperación de Préstamos por Tipo de Cartera y Zonas. Clase de Recuperación, Metas y Realizaciones. Año 1986.	33
17.	BFA.	Estado de la Cartera Agropecuaria por Sector y Tipo de Usuario. Diciembre 31, 1986.	36
18.	BFA	Cartera Agropecuaria Vencida. Importancia Relativa de los Casos y Montos Vencidos por Sector y Tipo de Usuario. Diciembre 31, 1986.	37
19.	BFA.	Estado de la Cartera Agropecuaria por Zona y Agencias. Diciembre 31, 1986.	39
20.	BFA.	Cambios en la Cartera Agropecuaria Vencida por Zonas. Diciembre 31, 1986 a Julio 31, 1987.	40
21.	BFA.	Morosidad por Tipo de Usuario a Noviembre 30 de 1986.	42
22.	BFA.	Cartera Agropecuaria Vencida por Años de Antigüedad, Número de Casos y Frecuencias de Préstamos al 28 de septiembre de 1987.	44
23.	BFA.	Probabilidades de Recuperación de los Préstamos de la Cartera Vencida. Montos Estimados de Recuperaciones y Pérdidas. Situación a noviembre 30, 1986.	45
24.	BFA.	Antigüedad de la Mora por Zonas, 361 y Más Días, por Número de Casos y Saldos Vencidos. Noviembre 30, 1986.	47

•

PRESENTACION

Este trabajo es uno de los productos del Seminario de "Análisis, Administración y Evaluación de la Cartera de Préstamos del Banco de Fomento Agropecuario", realizado en San Salvdor, del 7 al 11 de septiembre de 1987, en el marco del Convenio de Cooperación Técnica entre el BFA y el IICA.

Los 31 técnicos del BFA que participaron en el Seminario prepararon cinco informes de grupos de trabajo, conteniendo conclusiones y recomendaciones sobre aspectos relevantes de la política crediticia que desarrolla el BFA. Estos informes se presentan en el Anexo 1 de este documento.

Las autoridades del Banco y la Representación del IICA en El Salvador han prestado toda la cooperación a su alcance para la realización del Seminario y para la preparación de este trabajo.

La Lic. Ana Cecilia Cárcamo, Jefe del Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones, de la Gerencia de Crédito, proporcionó la información estadística sobre la cartera del Banco y cooperó en el desarrollo del Seminario.

Agradezco especialmente el amplio apoyo recibido y espero que este documento resulte de utilidad para el BFA.

Marcelo Peinado Sotomayor Especialista en Planificación y Crédito IICA-Honduras.

I. EL SECTOR AGRICOLA Y EL FINANCIAMIENTO DEL BFA

A. Antecedentes

Como muchos países de la región, la base económica de El Salvador es la agricultura. Este sector representa aproximadamente una quinta parte del valor del Producto Interno Bruto (PIB), emplea una de cada dos personas de la población económicamente activa y genera el 70 por ciento del valor de las exportaciones de bienes. Aún más importante que lo anterior, prácticamente suministra casi el total de los alimentos y una proporción importante de las materias primas para la industria alimenticia y sirve de residencia para algo más de dos quintas partes de la población salvadoreña.

A pesar de que en el proceso de trasformación y modernización de la economía, la importancia relativa de la agricultura disminuye a través del tiempo, la estructura de la base de recursos y la organización de la producción en el país permite esperar, sin embargo, que esta importancia continúe en el futuro previsible. 1/

El comportamiento reciente de esta economía agrícola es menos que satisfactorio por diversas razones, muchas de las cuales son externas a la agricultura misma, como se discute posteriormente. En primer lugar, el valor real de la producción agropecuaria medida por el PIB disminuye en los últimos años. Entre 1979 y 1983, este valor decrece a una tasa acumulativa anual del 4.7 por ciento, correspondiendo a los años 1981 y 1982, las tasas negativas más altas (6.4 y 6.3 por ciento, respectivamente),

^{1/} En 1960, escasamente una generación atrás, más de dos terceras partes de la población estaba localizada en el medio rural y la contribución económica sectorial al PIB alcanzó el 30.8 por ciento.

mientras que en 1983 se estabiliza al nivel del año anterior. 2/
La agricultura experimenta una recuperación económica sustancial en
1984, al crecer a una tasa de 3.3 por ciento y en los últimos años
1985 y 1986, experimenta una nueva disminución en su tasa de crecimiento (valores negativos del orden de 1.1 y 2.1 por ciento, respectivamente).

El insuficiente crecimiento económico de la agricultura es a su vez un reflejo del comportamiento general de la economía que durante los años 1979 a 1986 escasamente logró en algunos años tasas de crecimiento po- sitivas pero insuficientes para dinamizar el crecimiento de la economía. Esto se observa en la preponderancia de tasas negativas de crecimiento o positivas pero escasamente significativas para estos años.

Tasa de crecimiento anual de Producto Interno Bruto

1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
-1.5	-8.5	-8.3	-5.6	0.8	1.5	1.6	1.3

FUENTE: Revista del Banco Central de Reserva

^{2/} La discusión sobre este y otros aspectos de la economía agrícola de El Salvador se basa principalmente en las siguientes publicaciones:

⁻ Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El Salvador Informe Económico. San Salvador, 1984.

⁻ BID. <u>Informe Económico y Social de la América Latina para el año</u>
1986. Washington, 1987.

⁻ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Estrategia de Acción a Nivel de País 1988-1989. Oficina en El Salvador, 1987.

⁻ Ministerio de Agricultura y Ganadería. Dirección General de Economía Agropecuaria. Anuario de Estadísticas Agropecuarias 1984-1985. San Salvador, 1986. Edición No. 24.

Al mismo tiempo, se deteriora la situación financiera internacional del país, al disminuir el valor de las exportaciones de bienes y servicios, mientras que aumenta el valor correspondiente a las importaciones incrementando la brecha de la balanza de pagos. Otros indicadores reflejan la existencia de fuertes desequilibrios en la economía; se mantiene en estos años la brecha fiscal a un nivel aproximado a una sexta parte del PIB, se experimenta un aumento en el nivel de precios que alcanza en 1986 un valor del 32.5 por ciento, que equivale de dos a tres veces la tasa inflacionaria alcanzada durante los cinco años previos y se agudiza el problema del desempleo, estimándose que entre el desempleo, el subempleo y la población desplazada, tres de cada cinco trabajadores en la economía se identifican con esta realidad.

Esta situación se refleja dramáticamente en términos del producto per cápita que de 1960 a 1986, crece escasamente una sexta parte, al pasar de 746 a 892 dólares constantes de los Estados Unidos de América, en los años indicados (un crecimiento demasiado exiguo de 0.6 puntos por ciento por año en el período). Si se compara el valor del producto per cápita de 1970 con el de 1986, se encuentra que éste ha caído casi en un 10 por ciento en el período, al disminuir de 971 a 892 dólares de los Estados Unidos de América en los últimos 16 años.

B. Problemática Agropecuaria

Es obvio que la economía y la sociedad toda han experimentado una serie de problemas durante los últimos años. Estos problemas son muchos y de diversa índole. Con el propósito de describir esta compleja situación se presentan algunas de las consideraciones formuladas por el BID y el IICA.

A nivel de la economía y la sociedad nacional se considera que:

"Desde 1978, la economía salvadoreña se ha desempeñado dentro de condiciones sumamente adversas, dada su gran dependencia en la producción y exportación de unos pocos productos, tales como el café y, en menor escala, el algodón y el azúcar, productos que han experimentado y continúan experimentando serios problemas de precios y comercialización en los mercados internacionales. La limitante más seria, sin embargo, ha sido el conflicto bélico que, en los casi siete años de existencia, ha erosionado buena parte de las reservas económicas, sociales, psicológicas y culturales del pueblo salvadoreño".... 3/

Por otra parte, el comportamiento reciente del sector agrícola se explica por la interacción de un conjunto de problemas internes y externos a la misma agricultura que afectan al sector. Se reconoce en
este sentido que:

"Algunos de los problemas están determinados por las reformas estructurales, especialmente la Reforma Agraria, la nacionalización de los canales de comercio exterior de café y azúcar y la insurgencia activa y el sabotaje económico en las zonas agrícolas de mayor importancia del país". 4/

^{3/} IICA. Estrategia de Acción a Nivel de País. 1988-1989. Op.cit. P.5.

^{4/} BID. El Salvador. Informe Económico. Op.cit. Cap. IV. Sector Agropecuario.

Adicionalmente, el mismo informe considera los siguientes aspectos para explicar las causas del comportamiento reciente del sector agropecuario:

- " Los bajos precios en los mercados internacionales de los principales productos de exportación del país (café, algodón y azúcar) que conjuntamente con una masiva fuga de capitales crearon una severa crisis de divisas y un abastecimiento restringido de insumos para el proceso productivo del sector; 5/
- La incertidumbre creada en el sector privado por la reforma agraria;
- La baja capacidad empresarial de los beneficiarios de la primera fase de la reforma agraria y de los co-gestores del sector público;
- La política y ejecución de los servicios de apoyo a la producción y comercialización agropecuaria; y,
- Los efectos acumulados de la disminución de gastos de mantenimiento e inversión privada en el sector".

^{5/} Los bajos precios del café y el algodón durante los años que el informe considera (1980 a 1983) y en el tiempo en que éste se publica, 1984, aumenta considerablemente como en el caso del café a fines de 1985 y principios de 1986, para nuevamente disminuir drásticamente en los últimos 18 meses. Por otra parte, al presente, el precio del algodón es de casi 90 centavos de dólar americano por libra, mientras que en julio de 1986 llegó a un valor de 36 centavos de dólar por libra, el más bajo valor en los últimos doce años. El azúcar es ciertamente un producto cuyo bajo precio se ha mantenido en los últimos años. El problema de los precios agrícolæs-en los mercados internacionales- es más bien su alta variabilidad afectando desfavorablemente los niveles de inversión y de la producción e ingresos agrícolas que precios continuamente deprimidos.

Prácticamente todos estos problemas se mantienen vigentes a la fecha, con el agravante de que el sector agrícola fue además afectado por una larga sequía en los meses de mayo a agosto de 1986, que incidió desfavorablemente en la producción de granos. Al mismo tiempo, disminuyó la cosecha de café, debido al descuido de las plantaciones durante los últimos años, las fallas en el combate de pestes y el descenso cíclico de la cosecha.

Adicionalmente, en 1986, la producción de algodón se redujo en gran parte por los bajos precios en los mercados externos, costos de producción crecientes y las consecuencias del saboteje de la guerrilla a este cultivo.

Las perspectivas inmediatas de la economía nacional y agrícola son que el Gobierno no podrá fácilmente lograr los objetivos y metas del Plan de Estabilización de 1987. Por lo tanto, el crecimiento del producto del orden del 2.5 por ciento, la disminución de la ayuda externa y el control de la inflación en la economía, son objetivos de difícil materialización en el futuro inmediato.

La caída en los precios del café por su aspecto negativo en las finanzas públicas y el sector externo (problemas de la brecha fiscal y la
brecha de la balanza de pagos) y la disminución de las remesas familiares de dinero a medida que en Estados Unidos apliquen la nueva Ley
de Migración aprobada este año, son algunas de las principales razones
para explicar la reserva de los análisis en relación a las prespectivas
inmediatas de la economía salvadoreña.

Por otra parte, existe un cierto optimismo en relación con los efectos positivos para reactivar la economía como consecuencia de las inversiones públicas previstas en los proyectos de reconstrucción. Se espera invertir mil millones de dólares en los próximos años para rehabilitar y reconstruir los servicios básicos, de infraestructura urbana y los servicios de salud.

C. BFA y el Financiamiento Agrícola

El crédito rural no puede descontar lo que está pasando en la economía y la conflictiva situación político-social que aflige al país, por casi una década. Esta situación, unida a la enorme destrucción del terremoto de octubre de 1986 son especialmente difíciles de ignorar al considerar este financiamiento. Sin embargo, a pesar de esta realidad el BFA mantiene una creciente cobertura crediticia en el país. En los últimos seis años, 1981 a 1986, la expansión del apoyo financiero a las actividades agropecuarias es del orden del 13.8 por ciento anual. Mientras que en 1981, la cartera total del BFA fue de aproximadamente ¢358 millones, en 1986, alcanzó un valor de alrededor de ¢774 millones para un incremento absoluto de ¢416 millones.

Este sustancial crecimiento de la cobertura crediticia es aún más significativo si se tiene en cuenta que durante los últimos años, ha disminuído el volumen de la producción agropecuaria como se observa a continuación:

Indice de volumen de la Producción Agropecuaria 6/

(año base 1978=100)

Años	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Indice General	104.59	96.07	92.31	85.92	87.65	84.15

En el país, aproximadamente entre una sexta y una cuarta parte de los préstamos del sistema bancario son para el sector agropecuario.

^{6/} BCR. Revista del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Departamento de Investigaciones Económicas. Enero-febrero-marzo-1987,
p.107. San Salvador, 1987.

La participación del Banco de Fomento Agropecuario alcanzó al 36 por ciento en 1981 y representa en 1986 un 70 por ciento de este financiamiento.

Otro indicador de la creciente importancia del BFA en términos del financiamiento agropecuario es la participación que tiene en el área sembrada y en la producción nacional de granos básicos y los principales productos de exportación. El Cuadro 1 incluye información al respecto.

Cuadro 1. BFA. Porcentajes de Participación del Financiamiento en la Superficie y Producción de Cultivos Seleccionados.

Año 1986.

(Porcentajes)

Productos	Participación porcentual del BFA	de financiamiento
	Superficie	Producción
Granos Básicos	31.4	-
. Maíz	34.8	47.2 qq
. Maicillo	16.8	25.6 qq
. Frijol	40.3	31.8 qq
. Arroz	55.5	60.7 qq
Productos de Exportación	15.8	-
. Café	13.1	14.2 qq
. Algodón	19.2	2.2 qq
. Caña de Azúcar	25.2	28.7 T.C.

FUENTE: BFA. Memoria de Labores 1986. San Salvador, mayo 1987. Cuadros 15 y 16,pp. 43 y 46.

La importancia del Banco en el financiamiento de las actividades agropecuarias se refleja asimismo en su amplia cobertura geográfica, en el número de solicitudes de crédito, en la diversidad de los usuarios, en el apoyo crediticio del sector reformado, en el variado destino de los préstamos y en su participación en la importación y distribución de insumos agrícolas. En 1986, algunos de estos aspectos tuvieron la siguiente magnitud:

•	Solicitudes recibidas	37,000
•	Solicitudes aprobadas	38,761 <u>7</u> /
•	Crédito solicitado (millones de ¢)	748.8
•	Crédito aprobado (millones de ¢)	624.2
•	Crédito contratado (millones de ¢)	567.7
•	Area financiada (manzanas)	371,501
•	Créditos contratados	58,507
•	Familias favorecidas	87,164
•	Población favorecida	522,984
•	Participación en el consumo de fertilizantes (%)	37.7

En sus 27 agencias distribuidas en cinco zonas, con una cobertura geográfica que abarca la mayor parte del territorio nacional, el BFA otorgó un amplio apoyo al sector reformado. Aproximadamente una cuarta parte del crédito contratado en 1986 fue para este sector.

El área comercial de la institución incluye la importación principalmente de fertilizantes, herbicidas, pesticidas, sebo de res y aceite vegetal y la compra de otros insumos como harina de semilla de algodón y semilla de maíz. Esto se hace con el propósito de establecer un elemento

^{7/} Incluye solicitudes presentadas en 1985

de competencia en el mercado de factores en la agricultura y favorecer a sus clientes en el subsector tradicional (usuarios individuales mayormente), el subsector reformado (cooperativas y grupos solidarios), y otros agricultores no usuarios del Banco.

El financiamiento de ¢148.1 millones a cooperativas agropecuarias del subsector reformado (Fase I y en menor grado de la Fase III) y cooperativas del subsector tradicional, el financiamiento para el desarrollo de proyectos innovadores, la creciente importancia de créditos para proyectos de diversificación agrícola en el área agroindustrial, y el apoyo al Programa de Asistencia Técnica Administrativa a las Cooperativas del Sector Reformado, representan algunas de las actividades adicionales que el BFA impulsa para beneficio de la agricultura nacional a través del financiamiento de sus actividades de producción y comercialización.

El alcance del papel del Banco como intermediario financiero en el país es importante y creciente como se puede apreciar por las consideraciones previas que esbozan parte del mismo. Es posible que esta importancia pueda resumirse en una expresión generalizada de que si no existiera el Banco de Fomento Agropecuario, sería necesario crearlo.

Este importante servicio público confronta a su vez una serie de problemas, muchos de los cuales son resultado de factores externos a la misma
institución y que sin embargo -como se menciona en las páginas anteriores- determinan un medio ambiente bastante desfavorable para la economía
en general y la agricultura en especial. El crédito rural se ve ciertamente afectado por esta realidad.

El análisis de la cartera crediticia del Banco permite observar en forma detallada el funcionamiento de varios aspectos o atributos de sus préstamos en términos de la concesión de éstos y la recuperación de los mismos. El Banco confronta entre otros problemas un índice de morosidad con ciertas características muy particulares que determina una situación que debe superarse. En este contexto se discute quién es responsable, dónde y porqué existe esa situación de morosidad, para terminar el análisis con algunas recomendaciones que ojalá respondan al propósito del Seminario y a la exhortación del señor Presidente de la Institución, de contribuir al mejoramiento de la cartera crediticia del BFA para beneficio de la agricultura y especialmente de los productores-prestatarios a los cuales se debe y dedica todos sus esfuerzos.

		•	
			·

II ANALISIS DE LA CARTERA CREDITICIA DEL BFA

A. Propósito y Alcance del Análisis

La política de capacitación de los recursos humanos del Banco de Fomento Agropecuario, instrumentalizada a través del Centro de Entrenamiento del Banco (CENBAFA), bajo la dependencia jerárquica directa de la Presidencia de la institución, reconoce la importancia de una eficiente administración de la cartera crediticia en sus diferentes aspectos de otorgamiento, control y recuperación de los préstamos. Por esta razón y como parte de un ambicioso programa de capacitación funcionaria, desarrolla un amplio programa de actividades de capacitación interna y externa para el personal técnico-profesional vinculado con la cartera de préstamos y otras dependencias de la institución.

El propósito del Seminario de Análisis, Administración y Evaluación de la Cartera de Préstamos del BFA, ofrecido a 30 funcionarios de la institución, del 7 al 11 de septiembre de 1987, en la ciudad de San Salvador, se resume en obtener un conocimiento sistemático de los varios aspectos que inciden en la administración de la cartera y en las diversas opciones prácticas que pueden ser utilizadas en caso de que sea necesario mejorar esta actividad del Banco.

El análisis de cartera comprende el examen detallado de los principales atributos o características de los préstamos del Banco en función de su desenvolvimiento medido en términos de su estado de cartera. Esto es, los resultados de su política crediticia en cuanto al cumplimiento de los objetivos del Banco, como de la política de préstamo. 1/

^{1/} Los objetivos del Banco incluyen la canalización de recursos financieros para el fomento de la producción y productividad, principalmente de los productores agrícolas, la autosuficiencia financiera y la perpetuidad de sus operaciones con el objeto de apoyar la capitalización de los usuarios del crédito, posibilitar la adopción de tecnologías mejoradas, cubrir la brecha entre la siembra y la venta de la producción y el cumplimiento de la política sectorial planificada del Gobierno Nacional.

En la medida que el estado de cartera del Banco confronta problemas que afectan en última instancia su liquidez financiera, se estará reflejando un alejamiento de los objetivos anticipados tanto por la institución como del crédito agrícola.

El análisis de la cartera requiere, por lo tanto, determinar asimismo las razones que explican el distanciamiento entre lo que se busca y lo que realmente se ha alcanzado, aspecto que a su vez constituye la base de los elementos de juicio que respaldan la adopción de políticas y medidas que permitan una reorientación de la política crediticia del Banco. El análisis cubre mayormente el desenvolvimiento de la cartera en el año 1986.

B. Análisis de la Cartera del BFA

1. Fuentes de Fondos

A partir de 1973, el capital inicial del Banco de ¢20 millones y un monto adicional de ¢20 millones del Fondo de Desarrollo Económico y Social (FDE), se multiplica muchas veces como también lo hacen las fuentes de fondos. En 1986, los 129,083 préstamos otorgados están respaldados por ¢773,599,600 provenientes de varias fuentes. El Cuadro 2 incluye un resumen clasificado por el origen interno o externo de estas fuentes.

La columna 3 del Cuadro 2 refleja la importancia relativa de las diversas fuentes. En primer lugar, los fondos externos representan algo más de la mitad de los recursos de préstamos disponibles. En segundo lugar, se destaca la importancia de los fondos propios de la institución que representa el equivalente de algo más de una quinta parte de los recursos del Banco. Si además se incluye las líneas de redescuentos del Banco Central de Reserva y los fondos de desarrollo económico, los tres fondos

(propios, del Banco Central de Reserva y de los organismos internacionales de financiamiento) representan más de nueve décimas de todos los recursos de préstamo.

Cuadro 2. BFA. Fuentes de Fondos. Año 1986.

(Miles de Colones)

	No. do	No. to	Towns Deleting
Detalle	No. de préstamos	Monto (¢)	Import. Relativa del Monto (%)
Dotaile	(1)	(2)	(3)
1. Fondos Internos			
. Fondos Propios	9,885	162,613.2	21.1
. BCR y FDE	6,470	153,596.1	19.8
. Contraparte	530	1,308.3	0.2
. Reinversiones $\frac{a}{}$	370	277.0	*
. Depósitos	990	41,114.0	5.3
Sub-Total	18,245	358,908.6	46.4
	·		====
·			
2. Fondos Externos			
. Instituciones de	•		
Financiamiento		216 675 0	28.0
Internacional \underline{b} /		216,675.8	·
. Reinversiones <u>a</u> /	51,145	177.826.3	23.0
. PMA <u>c</u> /	868	1,009.4	0.1
Sub-total	109,214	395,511.5	51.1
			====
3. Otros no clasifi- cados	1,624	19,179.5	2.5
TOTAL GENERAL	129,083	773,599.6	100.0

a/ Corresponde a los montos de cartera recuperados.

FUENTE: BFA. Gerencia de Créditos, Departamento de Análisis, Control

b/ Incluye las siguientes instituciones de financiamiento internacional: BID, AID, FIDA y BCIE.

c/ Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas.

Por otra parte, la distribución e importancia relativa de las fuentes de fondos externos al control directo de la institución como son las fuentes externas propiamente dichas (BID, AID, etc.) y las fuentes de recursos provenientes del Banco Central de Reserva, determina que más de dos terceras partes de la cartera de préstamos están sujetas en parte a las orientaciones y prioridades establecidas por las mismas instituciones que proporcionan estos fondos y que demandan, a su vez, un mayor control del comportamiento de la cartera crediticia. Este comportamiento es asimismo determinante en las negociaciones para la consecución de recursos adicionales de estas fuentes de fondos, aspecto que exige una administración de cartera tan eficiente como sea posible.

Asimismo, es importante reconocer que la ampliación de fondos provenientes de los depósitos del público, constituye una fuente potencial de importancia como fuente de recursos como lo es en la banca comercial. En este sentido, es necesario reorientar la política de captación de recursos del público como también de organismos del sector público y del sector privado, especialmente de los sectores público y privado relacionados directamente con la agricultura.

2. Programa Crediticio y Otorgamiento

La programación crediticia del BFA representa un importante instrumento de la estrategia de su política de crédito que refleja además de la expresión cualitativa de su cartera, la orientación y prioridades de la misma. Esto es, la política crediticia de la institución y la política de la administración de cartera.

En 1986, se programaron aproximadamente 750 millones de colones de los cuales los préstamos contratados (otorgados) alcanzaron a más de tres cuartas partes para un total de alrededor de 568 millones de colones, como se observa en el Cuadro 3.

Cuadro 3. BFA. Programación y Otorgamientos por Destino. Año 1986. (Miles de Colones)

	Destino	Programado	Otorgado (Contratado)
-	Desarrollo Agrícola	507,678.4 =======	335,712.0 ======
	. Alimentos Básicos	250,701. 0	178,663.0
	. Productos de Exportación	182,141.9	103,006.0
	. Recursos Naturales	11,982.9	2,945.0
	. Maquinaria Agrícola	23,934.0	5,831.0
	. Fomento Agroindustrial	37,231.6	42,464.0
	. Otros Agrícolas	1,687.0	2,803.0
-	Desarrollo Pecuario	119,654.7 =======	107,261.0 ======
	. Ganadería Bovina	85,226.6	89,153.0
	. Especies Menores	6,919.5	3,314.0
	. Forrajes y Pastos	11,886.9	8 ,9 09.0
	. Mejoras Fincas Pecuarias	7,785.7	3,777.0
	. Maquinaria Pecuaria	7,836.0	2,108.0
_	Desarrollo Pesquero	9,348.3	3,347.0
-	Gastos Administrativos y Opera- tivos Usuarios Crédito	15,606.0	3,860.0
-	Fondo Rotativo PMA	920.0	475.0
-	Arrendamientos		477.0
-	Crédito no Agropecuario	75,920.0	100,751.0
-	Refinanciamientos	17,990.2	15,859.0
	TOTAL	747,117.6	567,742.0

FUENTE: BFA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones.

El desarrollo agrícola que incluye entre otros los préstamos para granos básicos, hortalizas y frutales (línea de alimentos); café, algodón y caña de azúcar, entre los principales productos de exportación y el fomento agroindustrial; semilla de maíz, ajonjolí y yuca, representa el destino de mayor importancia tanto en cuanto a la programación como en los préstamos otorgados o contratados. Al incluir los fondos programados y contratados para el desarrollo pecuario, se observa que aproximadamente el 80 por ciento de los préstamos son agropecuarios, aspecto que respalda la naturaleza, orientación y objetivos de la institución resumidos en la promoción y fomento de las actividades agropecuarias del país. El Cuadro 4, incluye la distribución porcentual de estos valores.

Cuadro 4. BFA. Distribución Porcentual por Destinos de los Fondos Programados y Otorgados. Año 1986.

(Porcentajes)

Destino	Programado (%)	Otorgados (%)
Desarrollo Agrícola	68.0	59.1
Desarrollo Pecuario	16.0	18.9
Desarrollo Pesquero	1.2	0.6
Gastos Administ. y Operativos	2.1	0.7
Fondo Rotativo PMA	0.1	0.1
Arrendamientos	<u>a</u> /	0.1
Crédito no Agropecuario	10.2	17.7
Refinanciamientos	2.4	2.8
TOTAL	100.0	100.0

a/ No programado

FUENTE: FBA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones.

3. Desembolsos de los Préstamos

No se dispone de toda la información de los desembolsos por destino para el año 1986, debido a que parte de la información se procesa mecánicamente y a la fecha no se ha terminado su procesamiento. Sin embargo, se cuenta con información sobre otorgamientos y desembolsos por zonas, por tipo de financiamiento, agrícola y no agrícola e información sobre los desembolsos por zonas y por forma de entrega de los préstamos, ya sea en efectivo o en insumos. Los Cuadros 5 y 6 incluyen información al respecto.

Cuadro 5. BFA. Otorgamientos y desembolsos de Préstamos por Zonas Año 1986.

(Miles de Colones)

Zonas	Otorga- mientos (1)	Desembolsos (2)	Relaciones Porcentuales (3=2:1) (%)
1. <u>Préstamos Agrícolas</u>			
Occidental	147,697.0	110,785.5	75.0
Central Norte	43,172.0	34,333.3	79.5
Central Sur	104,644.0	74,638.9	71.3
Paracentral	41,486.0	29,432.5	70.9
Oriental	129,992.0	108,118.6	83.2
Sub-Total	466,991.0	357,308.8	76.5
2. Préstamos no Agrícolas	100,751.0	95,744.5	95.0
TOTAL	567,742.0	453,053.3	80.0

Se observa que la relación desembolso a otorgamiento es en promedio igual a 80 por ciento para toda la cartera de préstamos. Esta proporción llega a valores aún más altos, indicativo de una contratación de préstamos bastante aceptable, especialmente si se tiene en cuenta que en algunas zonas del país se confrontan situaciones conflictivas que impiden la materialización de la programación crediticia. Adicionalmente, se observa que la colocación de nuevos préstamos (desembolsos) no agrícolas -para el año 1986- en relación con los montos contratados fue del orden del 95 por ciento. Este alto porcentaje respalda la contención de una buena contratación de los préstamos debido a que los préstamos para actividades no agrícolas están menos influenciados por factores externos al control de los productores, como es el caso de los préstamos agrícolas.

En términos de la contratación de préstamos (otorgamientos), la programación crediticia acusa altos porcentajes de cumplimiento para los últimos tres años. Mientras que en 1984, se sobrepasa la meta de otorgamientos en un 24 por ciento, en los años 1985 y 1986, la meta de cumplimiento fue del orden del 74 al 76 por ciento, respectivamente. Estas metas de cumplimiento de la programación crediticia son satisfactorias teniendo en cuenta los múltiples e interdependientes problemas naturales y los resultados desfavorables de políticas agrícolas que confrontan los productores agrícolas, además de los aspectos conflictivos en ciertas zonas del país.

La política de fomento a la producción agropecuaria del Banco, a través del financiamiento de las actividades de producción y comercialización agrícola, se orienta a través de la entrega de dinero efectivo -desembolsos- y de la provisión de insumos, principalmente insecticidas, fertilizantes y herbicidas de diversa naturaleza, semillas mejoradas, concentrados y forrajes. Aproximadamente una tercera parte de los desembolsos son en especie y la diferencia en efectivo, como puede observarse en la información del Cuadro 6.

Cuadro 6. BFA. Desembolsos por Zonas. Valores en Efectivo e
Insumos. Año 1986.

(Miles de Colones)

7000	Desembolsos			
Zonas	Efectivo	Insumos	TOTAL	
1. Préstamos Agrícolas				
Occidental	61,763.7	49,021.8	110,785.5	
Central Norte	21,813.5	12,519.8	34,333.3	
Central Sur	55,406.9	19,232.0	74,638.9	
Paracentral	17,014.3	12,418.2	29,:32.5	
Oriental	81,238.3	26,880.3	108,118.6	
Sub-Total	237,236.7	120,072.1	357,308.8	
2. Préstamos no Agrícolas	69,467.2	$26,277.3 \frac{a}{}$	95,744.5	
TOTAL	306,703.9	146,349.4	453,053.3	

a/ Los insumos para los créditos no agrícolas están respalcados por la Ley Pública 480 del Gobierno de los Estados Unidos. Por ejemplo maíz utilizado como materia prima para la preparación de alimentos concentrados.

FUENTE: BFA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones.

En 1986, las zonas de mayor importancia en términos de montos de desembolsos casi similares fueron la Occidental y la Oriental. Sin embargo, la proporción de los desembolsos en cuanto a efectivo e insumos fue diferente, llegando a representar algo más de la mitad en efectivo en la Zona Occidental y tres cuartas partes en la Zona Oriental.

4. Tamaño de los Préstamos

No se dispone de información sobre la distribución de la cartera por frecuencia del tamaño de los préstamos. La información disponible del número de casos y los otorgamientos por destino, propor:iona una estimación aproximada sobre los valores promedios de los préstamos para el año 1986, en los diferentes destinos, como se observa en el Cuadro 7.

Cuadro 7. BFA. Distribución de los Créditos Otorgados por Destino,
Número de Casos y Valor. Años 1984 a 1986.

(Miles de Colones)

Destino -	1984		1985		1986	
Descrito	Número		Número		Número	
	casos	Valor	casos	Valor	casos	Va.or
Desarrollo Agrícola	39,913	213,096	47,505	230,785	51,421	355,712
Desarrollo Pechario	3,198	41,169	4,364	70,865	5,617	107,261
Desarrollo Pesquero	44	6 58	117	14,747	161	3,347
Gastos Administ. y						
Operat./Usuarics	219	7,494	16	5,691	ຍປ	3,860
No Agrícola	327	77 , 789	420	2 ,877	707	100,751
Refinanciamientos	763	79,311	419	9,809	284	15,859
TOTA	44,4	419,517	52,988	360,774	58,270	566,790

FUE VIE: BFA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones.

La importancia de los préstamos para el desarrollo agrícola en cuanto al número de casos y el monto de los otorgamientos es sustancial. En promedio representan el 90 por ciento de los casos y tres quintas partes del monto de los otorgamientos en el período 1984 a 1986. Al relacionar las

dos variables del Cuadro 7, se logra una primera aproximación del tamaño premedio de los préstamos. Los préstamos para desarrollo agrícula -en 1986- tienen un valor promedio igual a 6,918 e lones. Para los otros destinos el tamaño promedio de préstamo que recibe un caso es aproximadamente entre 2.3 a casi 21 veces más grande. Los valores promedio correspondientes por destino en 1986 fueron los siguientes:

Cestino	Ø
Desarrollo Agrícola	6,318
Desarrollo Pecuario	19,006
Desarrollo Pesquero	20,739
Gasto Admitvo. y Oper./	
[suarios	48,250
No Agrícolas	142,505
Refinanciamientos	55,842
Promedio	9,726

El valor promedio total del préstamo por caso es de #9,726, es un 40 por ciento mayor que para el desarrollo agrícola, pero considerablemente menor que los valores de los préstamos del Banco para otros destinos. El análisis de la cartera agropecuaria vencida por años de antigüedad y tamaño de los créditos proporciona información adicional sobre este aspecto de la cartera (ver Cuadro 22).

5. Garantías de los Préstamos

Por su condición de banca de desarrollo como instrumento financiero de la política sectorial, el BFA mantiene una política bastante flexible en relación con las garantías de los préstamos. En 1986, tres cuartas partes de los préstamos fueron hechos con garantía prendaria equivalentes a prácticamente la mitad de la cartera de préstamos. El Cuadro 8 presenta información sobre este atributo.

Cuadro 8. BPA. Cartera Agropecuaria por Cerulias. Situación al 31 de diciembro de 1986.

	Préstamos		Valor/dartera	
ripo de Carantía	Número	3	Miles de Ø	8
No. 1 to 1				
.º cia	(3,112	75.4	31,535.8	3.3
Pousses al	13,685	14.4	192,622.8	28.0
Hipotecaria	13,277	10.2	162,542.3	23.7
40 57 C	130,074	100.0	686,700.9	100.0

FUENTE: REA. Cerencia de Créditos. Departamento de Inflicis, Control de Cartera y Recoperaciones.

El acceso al crédito formal desde el punto de vista de las garantías exiqibles constituye uno de los principales problemas para una alta proporción de productores en países de meno: desarrollo relativo. Como se
puede inferir por la información del Cuadro 8, si el BFA no aceptara la
lo la de garantía prendaria como demostración de buma fe para el cuaplinidate de las obligaciones contractuales de miles de productores usuarios del crédito, la melativa limitada cobertura del caídito institucional sería aún medor. 2/

La garantía prendaria escasamente puede consid rar e algo más que a compromiso nominal para la institución. Esta situación está claracente reflejada en el hecho de que casi tres quintas partes de la cartera agrajecuaria de préstados vencidos están "nominalmente" respuldados por garantías prendarias como se puede apreciar por la información del Cuadro 9.

^{2/} Un estudio del tanco Mordial indica que en los países de la Adérica tedica a mediados de la déceda pasada, en presedio sólo un 13 por ciento de los agricultores recibió exédito de fuertes institucionales. Estudios rás recientes confician e de nivel le colectura, estimándose que este porcentaje varía cón entre un el co y un 20 por ciento. Ver: Banco Musdial - Socies de Decarcollo Aural. Crédito Epúcicla. Eputo 1974. Anexo. C. edro 3.

Cuadro 9. BFA. Cartera de Préstamos Agropecuarios Vencida por tipo de Garantía. Mes de Febrero. Años 1986 y 1987.

Tipo de Garantía	Año 1986		Año 1987		
Tipo de Garantia	Valor en Miles Ø	8	Valor en Miles ¢	8;	
Prendaria	81,689.7	59.5	88,628.8	55.1	
Personal	23,513.9	17.1	36,927.2	23.0	
Hipotecaria	32,105.9	23.4	35,162.2	21.9	
TOTAL	137,309.5	100.0	160,718.2	100.0	

FUENTE: BFA. Gerencia Financiera. Documento Base de Datos, Período 1982/1986. Abril 1987. Cuadro 5, p.8.

Como se puede apreciar en los Cuadros 8 y 9, el hecho de que existan garantías más "sólidas" como la personal y ciertamente la hipotecaria, no resuelve el problema que confronta el Banco para la recuperación de sus préstamos. Para los meses de febrero de 1986 y 1987, aproximadamente el 40 y el 45 por ciento, respectivamente, de los préstamos con mejores garantías estaban vencidos. 3/ El tipo de garantía o combinación de garantías aceptables por la banca de desarrollo merece más atención que la otorgada hasta la fecha, especialmente por la poca efectividad que representan para ciertos tipos de clientes las garantías comunmente aceptadas por los bancos de desarrollo.

6. Plazos de los Préstamos

La cartera agropecuaria del BFA al 31 de diciembre de 1986, está dividida en forma similar entre préstamos de corto plazo por una parte

^{3/} Estudios sobre la cartera vencida en otros bancos de desarrollo indican que el tipo de garantía tiene una relación menos importante que lo que comunmente se anticipa en la banca comercial. Esto es, muchos préstamos vencidos tienen supuestamente un buen respaldo de garantía, sin embargo, el banco de desarrollo no dispone de los mecanismos, el interés o poder político necesario para ejecutar esas garantías.

y por la otra, en préstamos de mediano y largo plazo. La política de la banca de desarrollo respecto a los plazos de los préstamos tiene -en teoría- que satisfacer varios objetivos que no son estrictamente complementarios en el tiempo. Por un lado, como institución financiera para apoyar el desarrollo económico y social debe suministrar recursos de capital a mediano y largo plazo para proyectos de inversión. Al mismo tiempo, el tipo de usuario del crédito es generalmente el pequeño y mediano productor, cuya base de recursos en términos de tierra, capital propio, y capacidad empresarial, determinan que la principal necesidad de crédito sea de capital de operación o crédito de avío.

Adicionalmente, los altos riesgos del crédito de largo plazo, especialmente en la agricultura, determinan en parte una situación de mayor morosidad y consecuentemente, un problema de liquidez monetaria en la institución.

Por estas razones, el BFA busca en lo posible equilibrar su cartera en términos de los plazos de los préstamos. El Cuadro 10 incluye información al respecto.

Cuadro 10. BFA. Cartera Agropecuaria por Plazos. Situación al 31 de diciembre de 1986.

_1	Présta	imos	Valor/Cartera		
Plazo	Número	8	Miles de Ø	. 8	
Corto	105,392	81.0	356,957.0	52.0	
Mediano	18,994	14.6	182,009.7	26.5	
Largo	5,688	4.4	147,734.2	21.5	
TOTAL	130,074	100.0	686,700.9	100.0	

FUENTE: BFA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones. La situación que confronta el Banco -en la práctica- en relación con su cartera agropecuaria vencida, respecto a los plazos de los préstamos y los montos involucrados, es paradójicamente que los préstamos de corto plazo son los que representan el mayor porcentaje del número de préstamos de la cartera vencida. El Cuadro 11 incluye información sobre este aspecto a febrero de 1986 y febrero de 1987.

Cuadro 11. BFA. Cartera de Préstamos Agropecuarios Vencida por Plazos. Mes de Febrero años 1986 y 1987.

	Año 1986		Año 1987		
Plazos	Valores en miles ¢	*	Valores en miles ¢	8.	
		1			
Corto	97,670.5	71.1	108,596.4	67.6	
Mediano	22,335.7	16.3	32,813.4	20.4	
Largo	17,303.3	12.6	19,308.4	12.4	
TOTAL	137,309.5	100.0	160,718.2	100.0	

FUENTE: BFA. Gerencia Financiera. Documento Base de Datos. Período 1982/1986. Abril, 1987. Cuadro 6, p.8.

En el Capítulo III se discuten las razones aparentes que explican la alta morosidad de los préstamos de corto plazo. Se debe tener en cuenta que la cartera del Banco está mayormente compuesta de préstamos de corto plazo; uno de cada cuatro préstamos son de avío, proporción similar para el período 1980 a 1986.

Posteriormente se analiza la situación de la cartera del Banco. Sin embargo, en los Cuadros 9 y 11 se puede observar el considerable incremento de la cartera vencida que equivale a un 17.0 por ciento durante el período febrero 1986 a 1987.

El aumento parece una consecuencia mayormente del comportamiento desfavorable de los préstamos con garantía personal y de mediano plazo, con un incremento en los doce meses de 57.0 y 47.0 por ciento, respectivamente.

7. Cartera no Agrícola: Garantías y Plazos de los Préstamos

Para la cartera no agrícola, la relativa importancia de los préstamos en cuanto a su monto, clasificados bajo garantía prendaria, es similar a la de la cartera agropecuaria. Sin embargo, los préstamos con garantía hipotecaria representan casi el doble del monto bajo esta clase de garantía que en los préstamos agropecuarios. Esto es indicativo, en primer lugar, de la mayor base de recursos de los clientes de préstamos no agrícolas. Por otra parte, el valor de los préstamos de mediano y largo plazo es mayor, hecho que puede interpretarse como una mayor importancia de préstamos de capital para inversiones para este tipo de préstamos. El Cuadro 12 incluye información pertinente para junio de 1986 y de 1987.

Cuadro 12. BFA. Cartera de Préstamos no Agrícolas por Garantías y Plazos. Junio 1986 y Junio 1987.

	Junio 1986		Junio 19	Junio 1987		
	Valor en miles ¢	8	Valor en miles ¢	8		
Garantías						
Prendaria	26,179.1	46.5	30,977.3	42.9		
Personal	5,874.0	10.4	10,028.5	13.9		
Hipotecaria	24,248.1	43.1	31,246.0	43.2		
TOTAL	56,301.2	100.0	72,251.8	100.0		
Plazos						
Corto	27,333.3	48.5	30,749.4	42.6		
Mediano	17,872.3	31.8	25,536.0	35.3		
Largo	11,095.6	19.7	15,966.4	22.1		
TOTAL	56,301.2	100.0	72,251.8	100.0		

FUENTE: BFA. Gerencia de Crédito. Departamento Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones.

C. Desenvolvimiento de la Cartera del BFA

Acorde con su mandato de "crear, fomentar y mantener facilidades financieras y servicios conexos necesarios para contribuir al fomento agrícola; y servir de agente financiero de los organismos encargados de desarrollar programas de bienestar rural y de reformas a la estructura agraria" 4/ la cartera de la institución ha crecido sustancialmente en los últimos años.

La información disponible indica que la tasa de crecimiento de la cartera total es del orden del 16.7 por ciento anual, entre 1981 y 1986. La creciente importancia del apoyo financiero principalmente a las actividades agrícolas -alrededor del 80 por ciento de los préstamos- y a actividades no agrícolas, en un 20 por ciento aproximadamente, va acompañada por una tasa anual de crecimiento de la morosidad (cartera vencida) aún mayor, equivalente al 19.3 por ciento anual, durante el mismo período 1981 a 1986. El Cuadro 13 contiene la información indicada.

Cuadro 13. BFA. Crecimiento de la Cartera Total y Cartera Vencida

a Diciembre 31, años 1981 a 1986

(Valor en miles de ¢)

Años	Cartera Total	Incremen	to	Cartera Vencida.	Increment	tos
Anos	Cartera Total	Absoluto	Relativo (%)	Carcera Vencida.	Absoluto	Relativo (%)
1981	356,853.0	-	-	68,982.0	-	-
1982	378,086.0	21,233.0	6.0	105,233.0	36,251.0	52.6
1983	438,648.0	60,562	16.0	110,523.4	5,290.4	5.0
1984	529,320.7	90,672.7	20.7	127,595.7	17,072.3	15.4
1985	568,806.4	39,485.7	7.5	141,032.6	13,436.9	10.5
1986	773,599.6	204,793.2	36.0	166,667.8	25,635.2	18.2
Cambios d	e 1981 a 1986					1
Valores A	bsolutos (416,746.6		97,685.8		
Valores R	Relativos (%)	116.8		141.6		

FUENTE: BFA. Gerencia Financiera. Documento Base de Datos. Período 1982/1986. Abril 1987.

^{4/} Ver: Ley del Banco de Fomento Agropecuario. Diario Oficial No. 75, Tomo 239. San Salvador, 25 de abril 1973, Art. 1, incisos a y b, p.1-

La veloz carrera entre la cartera total -los préstamos vigentes, y la cartera vencida- préstamos no recuperados por la institución a la fecha de la información, no puede continuar sin el correspondiente debilitamiento financiero del Banco. En primer lugar, porque las tasas de incremento de la cartera vencida anual y total para el período, son superiores a las tasas similares para la cartera total. Adicionalmente, si bien el nivel de morosidad (la relación de la cartera vencida a la cartera total) cambia tan solo unos pocos puntos porcentuales al pasar de 19.3 por ciento en 1981, a 21.5 por ciento en 1987 y un promedio aritmético de cerca de 24 puntos por año en los seis años anotados, este nivel es ya elevado y motivo de preocupación para los administradores de la institución.

Por otra parte, los efectos de una serie de desequilibrios económicos y la conducta de ciertos grupos sociales que han originado y mantienen una situación conflictiva y violenta en varias regiones del país, especialmente a partir de 1979, ha determinado un contínuo deterioro de la economía salvadoreña. En el período 1981 a 1985, la variación acumulada del Producto Interno Bruto por habitante es de -22.8 por ciento, valor que al presente es similar al registrado a principios de la década de los años setenta.

Bajo estas condiciones, las políticas recientes de estabilización y ajuste económico han establecido medidas tendientes a corregir las distorsiones de los precios relativos, especialmente para ampliar las exportaciones por medio de una devaluación monetaria. En 1986, las medidas de política cambiaria adoptadas determinaron fuertes incrementos en los valores nominales de la cartera total y, a su vez, un similiar aumento de la cartera vencida, la que además fue afectada desfavorablemente como consecuencia de la sequía que azotó durante los meses de mayo, junio y julio de 1986, especialmente la zona norte del país. Esta situación del deterioro de la cartera, se refleja claramente en la información disponible al 31 de julio de los últimos tres años, como se explica en el Cuadro 14.

Cuadro 14. BFA. Movimiento de la Cartera Total y Cartera Vencida al 31 de Julio de los Años 1985, 1986 y 1987.

(Valor en miles de C)

Detalle	1985	1986	1987	Cambio 1985-1987
Cartera Total	500,217.7	660,739.9	723,213.5	-
. Crecimiento Absoluto	-	155,522.2	62,473.6	217,995.8
. Crec. Relativo (%)	-	30.8	9.5	44.5
Cartera Vencida	162,288.4	170,616.6	239,321.4	, -
. Crecimiento Absoluto	-	8,328.2	68,704.8	77,033.0
. Crec. Relativo (%)	-	5.1	40.3	47.5
Relación de Mora (Cartera Vencida/Car- tera Total) (%)	33.6	26 . 8	34.9	+ 1.3

FUENTE: BFA. Gerencia de Créditos, Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones, Agosto 1987.

Se observa nuevamente que la tasa de crecimiento de la cartera vencida es mayor al valor correspondiente de la cartera total, situación que implica que se están confrontando problemas de administración en el manejo de la cartera crediticia.

En resumen, en un período de algo más de seis años, el BFA ha ampliado su apoyo financiero a las actividades agropecuarias en 366.4 millones de colones, equivalentes a una tasa anual de crecimiento del 13.8 por ciento entre 1981 a julio 31, 1987.

En el mismo período, la cartera vencida ha aumentado en 170.3 millones de colones, equivalente a una tasa anual de crecimiento de 25.5 por ciento. La morosidad de la cartera durante el período anotado pasa del 21.5 al 34.9 por ciento, como consecuencia que la tasa de la cartera vencida crece anualmente casi dos veces más rápido que la tasa de la cartera total de préstamos.

Esta situación es indicativa del debilitamiento financiero de la institución que requiere una serie de acciones para detener y revertir este comportamiento. Para este efecto, el análisis de cartera intenta establecer en primer lugar, quienes son los morosos por destinos de préstamo, tipo de cliente, zonas y agencias del Banco. En segundo lugar, se busca determinar las posibles causas que han determinado la situación de morosidad y su contínuo empeoramiento y, finalmente, ofrecer ciertas recomendaciones en forma de opciones para la consideración de las autoridades superiores de la institución.

D. Estado de la Cartera

A julio de 1987, la cartera de préstamos total del Banco llega a 723,213.5 miles de colones. La cartera vencida a su vez es igual a 252,487.7 miles de colones, para una relación de morosidad del 34.9 por ciento. 5/

Por otra parte, a diciembre 31, 1986, la situación de morosidad de la cartera era mucho menos problemática. El monto de la cartera vencida fue igual a 166,667.8 miles de colones (85.8 millones menos) y el índice de morosidad alcanzó al 21.5 por ciento (13.4 por ciento menos).

Este drástico y rápido deterioro tiene que obedecer a causas muy especiales. Entre 1981 y 1986 a pesar de que el monto de la cartera en mora se ha incrementado en casi 100 millones de colones, la cartera total ha crecido prácticamente cuatro veces más, para un cambio en los cinco años de 417 millones de colones. Por lo tanto, el índice de morosidad de la cartera se ha mantenido con una menor variación, al pasar de 19.3 a 21.5 por ciento, entre 1981 y 1986 y un valor promedio para el período de 23.8 por ciento. Con el propósito de comprender el comportamiento de la

^{5/} La cartera contingente de 13,166.3 miles de colones está incluída en este saldo de cartera vencida.

cartera vencida se incluye un análisis de quienes son morosos por tipo de cliente, destino del préstamo, zonas y agencias, así como también tamaño de préstamo y antigüedad de los mismos.

1. Recuperación de Cartera

Las metas de recuperación de cartera en los últimos años acusan niveles realizados bastante satisfactorios. El Cuadro 15 incluye información al respecto.

Cuadro 15. BFA. Recuperación de la Cartera, Metas y Realizaciones

Totales. Años 1982 a 1986 y Enero a Julio 1987.

(Millones de Colones)

Años	Meta de Recuperación (1)	Montos Recuperados (2)	Porcentaje de Recupe- ración (3=2÷1)
1982	235.0	153.4	65.3
1983	240.5	201.1	83.6
1984	235.9	246.7	104.6
1985	293.3	245.0	83.5
1986	338.2	309.7	91.6
Enero-Jul	lio		
1987	369.1	301.1	81.6

FUENTE: BFA. Gerencia de Créditos. Departamento Análisis, Control de Cartera y Recuperación de Créditos

El cumplimiento de metas de recuperación, tanto de capital como de los intereses, por tipo de cartera y por zonas, demuestra que los niveles alcanzados por los Agentes de Recuperaciones son ciertamente satisfactorios. El detalle de la información para el año 1986 se encuentra en el Cuadro 16.

Recuperación de Préstamos por Tipo de Cartera y Zonas. Clase de Recuperación, Metas y Realizaciones. BFA. Cuadro 16.

(Miles de Colones)

1_	Cartera/Zona	ບັ	Capital		Int	Intereses		Total	al	
		Meta	Realizado	*	Meta	Realizado	*	Meta <u>a</u> /	Realizado	4 0
<u> </u>	Cartera									
	Vigente	218,244.1	169,991.4	79.9	38,295.4	28,922.9	75.5	256,539.5	198,914.3	77.5
	Vencida	38,656.0	33,190.8	85.9	7,543.8	7,731.4	102.5	46,199.8	40,922.2	88.6
	Sub-Total	256,900.1	205.182.8	67.9	45,839.2	36,654.3	80.0	302,739.3	239,836.5	79.2
	Cr.no Agr.	26,622.9	62,869.2	236.1	8,858.1	7,017.6	79.2	35,481.0	8.988,69	197.0
	TOTAL	283,523.0	266,051.4	94.0	54,697.3	43,671.9	79.8	338,220.3	309,723.3	91.6
2	Zonas									
	Occidente	71,906.4	57,400.1	79.8	13,382.5	10,191.2	76.2	85,288.9	67,591.3	79.2
	Central Norte	27,475.5		75.3	4,064.9	3,570.1	87.8	31,540.4	24,264.3	76.9
	Paracentral	23,037.9	18,645.6	80.9	3,400.7	3,360.2	98.8	26,438.6	22,005.8	83.2
	Oriental	74,682.5	55,036.2	73.7	13,353.3	10,907.6	81.7	88,035.8	65,943.8	74.9
	Central Sur	59,797.8	51,406.1	86.0	11,637.8	8,625.2	74.1	71,435.6	60,031.1	84.0
	Sub-Total	256,900.1	203,182.2	79.1	45,839.2	36,654.3	80.0	302,739.3	239,836.5	79.2
	Cr.no Agr.	26,622.9	62,869.2	236.1	8,858.1	7,017.6	79.2	35,481.0	69,886.8	197.0
	TOTAL	283,523.0	266,051.4	93.8	54,697.3	43,671.9	19.8	338,220.3	309,723.3	91.6

se recupere el 85 por ciento, 50 por ciento para los de mediano y largo plazo por cuotas vencidas y 40 Las directivas para las metas de recuperación en 1988 determinan que para los préstamos de corto plazo por ciento para los créditos vencidos. ह

BFA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones. Cuadro p 8 y Cuadro Anexo 1. Memoria de Labores Año 1986. Enero 26, 1987. FUENTE:

La información del cuadro anterior permite apreciar un nivel de cumplimiento ciertamente aceptable tanto por tipo de cartera y clase de recuperación -capital e intereses- como por zonas. Con muy pocas excepciones los porcentajes de recuperación ejecutados (realizados) son por lo general superiores a cuatro o más quintas partes de las metas programadas de recuperación. Asimismo, para los créditos no agrícolas, el porcentaje de recuperación total, es prácticamente el doble de lo anticipado. En promedio, para todas las clasificaciones, en 1986 se recuperan casi 92 centavos por cada colón de la cartera de préstamos (vigente y vencida).

Si este hubiera sido el comportamiento normal de las recuperaciones de la cartera de préstamos, el nivel de morosidad de ésta no pasaría del ocho por ciento, nivel que para un banco de desarrollo podría considerarse satisfactorio. Sin embargo, es preciso recordar que la morosidad de la cartera del BFA es alta y que en los primeros seis meses del año 1987 ha empeorado en forma muy considerable al pasar de aproximadamente 167 millones de colones a algo más de 252 millones, un aumento de más de 13 por ciento al incrementarse el índice de morosidad del 21.5 por ciento al 31 de diciembre de 1986, al 34.9 por ciento al 31 de julio de 1987.

Dada esta situación, por un lado, metas de recuperación logradas en su mayor parte y por otro lado, un empeoramiento de la situación de morosidad, parece conveniente plantearse en primer lugar si el nivel de metas establecidas ha sido demasiado bajo. Si es ésta la situación, entonces los altos porcentajes de recuperación podrían considerarse prácticamente como un espejismo en términos que lo que aparentamente es una actividad relativamente exitosa, pero de poca importancia en relación al problema de reducir o evitar el empeoramiento del estado de morosidad de una proporción significativa de los préstamos de la institución.

A diciembre de 1986, el número de préstamos vencidos fue de 50,043, equivalente a dos quintas partes de los casi 127,000 préstamos vigentes del Banco a esa fecha.

Al analizar la información del Cuadro 16, se destaca el hecho de que las metas de recuperación de la cartera vencida tanto de las recuperaciones de capital como de intereses, es escasamente igual a una sexta parte en relación con el subtotal de las carteras vigente y vencida. Este bajo porcentaje previsto de recuperación de la cartera vencida parece indicar que la mora vencida es mora vieja. Esto es, una mora mayor a tres meses, en contraposición a la mora de menos de tres meses, considerada como mora nueva. Si esta es la situación, entonces el problema que se confronta está más bien relacionado con una situación de "arrastre de mora vieja", agravado por problemas especiales como sequías e inundaciones en algunas zonas del país, los efectos del contínuo conflicto político social que soporta el país y el terremoto de octubre de 1986, que afectó considerablemente las funciones administrativas del Banco.

El estado de la cartera agropecuaria -que representa entre un 75 a un 80 por ciento de la cartera de préstamos- por sectores y tipo de cliente, muestra la estructura de la cartera por sectores de los clientes-usua-rios en términos de su situación respecto al cumplimiento o incumplimiento de sus compromisos contractuales con la institución. El Cuadro 17 incluye información al respecto.

Con el propósito de ir conociendo quiénes son los morosos (y posteriormente en el Capítulo III conocer por qué son morosos), se ha preparado el Cuadro 18.

Cuadro 17. BFA. Estado de la Cartera Agropecuaria por Sector y Tipo de Usuario. Diciembre 31, 1986.

(Miles de Colones)

Sector	Vig	ente	Venc	ida	TOTAL	
	Número	Saldos	Número	Saldos	Número	Saldos
Tradicional	63,194	341,877.0	42,311	125,869.9	105,505	467,746.9
Personas Indiv.	54,925	233,880.8	29,704	87,095.5	84,629	320,975.5
Grupos Solidarios	7,319	21,868.3	4,884	6,240.1	12,153	28,108.4
Personas Jurídicas	121	35,193.4	108	4,602.7	229	39,796.1
Cooperativas	693	47,353.3	772	17,920.7	1,465	65,274.0
Subsistemas	4	4.0	3,235	1,749.0	3,239	1,753.0
Asoc.Coop.Camp.	39	2,693.6	45	5,702.0	84	8,395.6
Pre-Cooperativas	2	29.9	3	180.1	5	210.0
Empleados BFA	33	294.4	22	188.2	55	482.6
Otros	58	560.1	3,588	2,191.6	3,646	2,751.7
Reformado	13,753	185,894.3	7,732	33,058.3	21,485	218,952.6
Cooperativas Fase I	2,239	152,344.4	1,404	26,298.7	3,643	178,643.1
Decreto 207	11,514	33,549.9	6,328	6,759.6	17,842	40,309.5
Personas Natur.	9,183	15,950.5	5,111	4,017.9	14,294	19,968.4
Grupos Solidarios	1,770	3,646.6	912	804.5	2,682	4,451.1
Cooperativas	561	13,952.8	208	1,883.6	769	15,836.4
Subsistencia	-	-	94	41.7	94	41.7
Pre-Cooperativas	-	•	3	11.9	3	11.9
TOTAL	76,947	527,771.3	50,043	158,928.2	126,990	686,699.5

FUENTE: BFA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones.

Cuadro 18. BFA. Cartera Agropecuaria Vencida. Importancia Relativa de los Casos y Montos Vencidos por Sector y Tipo de Usuario. Diciembre 31, 1986.

(Porcentajes)

	Detalle	No. de Casos	Cartera Vencida
1.	Sector Tradicional	84.5	<u>79.2</u>
	. Personas Individuales	70.2	69.2
	. Cooperativas	1.8	14.2
2.	Sector Reformado	15.5	20.8
	. Cooperativas Fase I	18.1	79.6
	. Decreto 207 Fase III	81.8	20.4

FUENTE: Cuadro 17

Para la cartera del Banco, el sector tradicional tiene una mayor importancia que el sector reformado en términos del número de préstamos vencidos, así como en relación con el monto de la cartera vencida (84.5 y 79.2 por ciento, respectivamente). Por otra parte, en el sector tradicional, personas individuales y cooperativas constituye el 72 por ciento de los casos con préstamos vencidos, a su vez responsables por un 83.4 por ciento de la cartera vencida de este sector. Al mismo tiempo, en el caso del sector reformado, la totalidad de los casos y préstamos vencidos se distribúyen entre las cooperativas de la Fase I y diferentes clientes de la Fase III, especialmente las personas naturales.

Asimismo, se observa que en la Fase I, el número de casos con préstamos en mora es relativamente bajo (18.1 por ciento). Sin embargo, prácticamente constituyen cuatro quintas partes de la cartera vencida del sector reformado.

En resumen, algo más de la mitad de la cartera vencida, 57.3 por ciento o 91.1 millones de colones, de los casi 159 millones de colones de la cartera agropecuaria vencida, son personas individuales principalmente del sector tradicional. Otro tipo de cliente que se destaca por el monto de la cartera vencida es el de las cooperativas de ambos sectores, que a diciembre de 1986, constituían el 29 por ciento de la cartera vencida igual a 46.1 millones de colones. Ambos tipos de clientes representan el 86 por ciento de la cartera vencida.

El análisis de la cartera vencida por zonas y agencias muestra que esta cartera se concentra en las Zonas Oriental y Central Sur y en las Agencias de San Miguel, Usulután, Zacatecoluca y San Salvador, respectivamente. El Cuadro 19, incluye información detallada al respecto.

Durante el primer semestre de 1987, la cartera agropecuaria vencida se incrementó en 41.1 por ciento (65,3 millones de colones aproximadamente), debido en gran parte a los incrementos en las Zonas Occidental, Oriental, y Central Sur, que totalizan 58.2 millones de colones, o casi el 90 por ciento de todo este crecimiento. El Cuadro 20 proporciona un detalle de estos cambios en la cartera vencida.

Cuadro 19. BPA. Estado de la Cartera Agropecuaria por Zona y'
Agencias. Diciembre 31, 1986.

(Miles de Colones)

ZONA	Vig	ente	Venc	ida	Tot	al
AGENCIA	Número	Saldos	Mimero	Saldos	Número	Saldos
			 			
Occidental	18,580	151,099.0	13,015	34,442.6	31,595	185,541.6
	337333					
Sonsonate	4,864	47,855.6	3,785	15,588.6	8,649	63,444.2
Santa Ana	6,396	45,535.8	2,381	6,309.9	8,777	51,845.7
Hetapán .	2,137	13,469.5	1,479	1,690.6	3,616	15,160.1
Ahuachapan	2,899	25,817.7	3,910	6,500.0	6,809	32,317.7
Cara Sucia	2,284	18,420.4	1,460	4,353.5	3,744	22,773.9
1				25 400 1	1	50 353 3
Central Norte	9,273	43,764.2	8,241	15,489.1	17,514	59,253.3
	1 101	0 225 2	342	469.9	1.533	8,705.2
Quezaltepeque Chalatenango	1,191 2,280	8,235.3 7,931.5	1,901	1,715.3	4.181	9,646.8
Aquilares	2,187	7,998.6	1,921	4,051.6	4,108	12,050.2
Tejutla	1,475	7,006.8	1,493	3,303.8	2,968	10,310.6
Nueva Concepción	2,140	12,592.0	2,584	5,948.5	4,724	18,540.5
		20,000				
Central Sur	12,495	125,623.0	9,436	43,244.2	21,931	168,867.2
San Salvador	2,486	32,726.5	1,695	11,750.2	4,181	44,476.7
Opico	3,651	26,043.0	3,832	6,412.5	7,483	32,455.5
La Libertad	2,139	12,404.8	1,750	2,379.4	3,889	14,784.2
Zacatecoluca	3,303	37,449.2	1,839	16,306.7	5,140	53,755.9
Rosario	918	16,999.5	320	6,395.4	1,238	23,394.9
	10.050	36 757 0	E 653	20 430 6	16 612	47'107 6
Paracentral	10,959	36,757.0	5,653	10,430.6	16,612	47;187.6
Coductoroma	2,107	4,544.7	1,976	3,267.1	4,083	7,811.8
Cojutepeque Ilobasco	2,242	4,590.6	709	749.9	2,951	5,340.4
Sensuntepeque	2,269	9,855.9	701	906.3	2,970	10,762.2
San Vicente	3,005	14,271.3	1,324	3,520.1	4,329	17,791.4
Suchitoto	1,336	3,494.5	943	1,987.3	2,279	5,481.8
		•	1			ł
Oriental	25,640	170,527.3	13,680	54,001.5	39,320	224,528.8
		·				
San Miguel	4,911	40,702.3	3,388	20,698.9	8,299	61,401.2
Usulután	7,976	46,180.1	3,520	17,772.4	11,496	63,952.5
Gotera	2,178	10,871-1	1,448	2,955.6	3,626	13,826.7
Santa Rosa	1,866	12,353.0	556	2,211.6	2,422	14,564.6
La Unión	1,608	35,304.1	1,485	3,463.3	3,093	38,767.4
Jucuapa	4,668	17,112.0 8,004.7	1,833	5,311.1 1,588.6	6,501 3,883	9,593.3
Moncagua	2,433	0,004./	1,430	2,300.0	3,003	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,
Of. Central		_	18	2,321.0	18	1.321.0
UL. CENTERAL			<u> </u>	1 3,555		
TOTAL	76,947	527,770.5ª	50.043	158,929.0 ² /	126,990	686,699.5
		,				
1			!	1	!	1

a/ Existen pequeñas diferencias con los montos totales del Cuadro 17 debido al redondeo a miles de colones.

FUENTE: BFA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones.

Cuadro 20. BFA. Cambios en la Cartera Agropecuaria Vencida por Zonas. Diciembre 31, 1986 a Julio 31, 1987.

(Miles de Colones)

Zonas	Diciembre 31,1986	Julio 31, 1987	Cambios	
			Absolutos	8
Occidental	34,442.6	59,700.7	25,258.1	38.7
Oriental	54,001.5	71,097.5	17,096.0	26.2
Central Sur	43,244.2	59,095.6	15,851.4	24.2
Central Norte	15,489.1	20,227.9	4,738.8	7.3
Paracentral	10,430.6	12,747.4	2,316.8	3.6
TOTAL	158,929.0	224,190.1	65,261.1	100.0

FUENTE: Cuadro 19, para diciembre 31, 1986. Para la información de julio 31, 1987, cuadro sobre el estado de la cartera agropecuaria por agencia al mes de julio. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones. San Salvador, agosto 1987.

En la Zona Occidental, el aumento de la cartera vencida se produce especialmente en tres Agencias: Santa Ana, Sonsonate y Metapán; acusando esta última el mayor crecimiento porcentual en el país, al casi triplicar su cartera vencida en un período de seis meses.

En la Zona Oriental -la de mayor monto de cartera vencida- el incremento más importante ocurre en las Agencias de Santa Rosa y Usulután (ver Cuadro 19). En la Zona Central Sur, las Agencias con mayores incrementos en su cartera vencida en el período anotado son de las de San Salvador y Zacatecoluca.

Al analizar las causas principales para estos aumentos es posible destacar que en la Zona Occidental son en gran parte consecuencia de la sequía que afectó la región en los meses de mayo a agosto, provocando serias pérdidas en los cultivos de granos básicos. 6/ En la Zona Oriental se destaca como razón para el aumento la situación conflictiva que confrontan varias Agencias. Finalmente, en la Zona Central Sur, se detectaron problemas administrativos que afectaron desfavorablemente la situación de la cartera de préstamos.

2. Antigüedad de la Cartera en Mora.

Se mencionó previamente que el alto nivel de cumplimiento de las metas de recuperación se realiza en el componente vigente (al día) de la cartera de préstamos y que el bajo nivel de recuperación del componente vencido de la cartera es en gran parte una consecuencia de la antigüedad de la mora. La información de este atributo de la cartera vencida -su antigüedad- a noviembre de 1986, por tipo de cliente y por zonas, permite comprobar la veracidad del supuesto anterior. El Cuadro 21 incluye información al respecto.

Destaca especialmente el hecho de que prácticamente la totalidad de los casos o préstamos vencidos tienen una antigüedad de más de tres meses y que esta porporción en términos del monto de la cartera vencida alcanza el 92.2 por ciento. 7/ Tomando en cuenta el criterio explicado en la llamada al pie de página, la mora antigua -de un año y más- representó a noviembre de 1986, aproximadamente dos terceras partes de los casos y un porcentaje similar en relación al monto de la cartera vencida.

^{6/} De acuerdo a la Memoria de Labores 1986, los daños resultantes por la sequía representaron -para granos básicos- una superficie perdida totalmente de 39,428 manzanas, equivalentes a casi una tercera parte de las 125,410 manzanas financiadas por el BFA para granos en 1986. Para superar en parte este problema, se puso en ejecución el "Plan Siembra".

^{7/} En círculos bancarios, normalmente se considera que el incumplimiento respecto a la cancelación de préstamos (capital e intereses) entre 30 a 90 días es denominado "mora nueva" y la mora antigua (vieja) es de tres o más meses. Sin embargo, los procesos productivos y de comercialización en la agricultura demandan generalmente períodos superiores a tres meses. Por esta razón, se utiliza el criterio práctico que la mora antigua incluye solo vencimientos no cancelados (capital e intereses) por uno o más años.

BFA. Morosidad por Tipo de Usuario a Noviembre 30 de 1986. Cuadro 21.

. Núm	1-60 dfas		61-120 dfas	ifas	121-360 dfas) días	361-1080 días	0 días *.	Más 1	1081 días
	Número	Saldo a/	Número	Saldo a/	Numero	Saldo a/	Numero	Saldo	Número saldo	Saldo
Persona Natual 2	214	1,220.4	166	779.0	7,868	15,377.3	11,040	29,483.2 11,062 41,620.3	11,062	41,620.3
Grupo Solidario	27	150.3	15	35.8	1,270	1,451.2	1,865	2,288.4	1,848	2,625.1
Persona Jurídica	1	. 1	н	49.7	28	839.3	20	2,875.0	31	1,233.3
Cooperativas	32	2,911.9	7	36.0	134	4,823.3	348	7,722.2	257	4,329.8
Subsistema Individual	ω	4.1	· 1	1	14	11.8	1,117	520.6	2,341	1,328.5
Asociación Comunitaria	1	1	7	5,583.4	7	73.2	17	9.4	14	.68.3
Pre-Cooperativas	ı	1	ı	ı	7	193.8	1	1	1	اھ
Empleados BFA	1	ı	ı	1	ın	23.9	18	169.2	•	
Asoc. Agropec. Ref. Agraria	33	962.5	თ	358.6	563	14,230.7	641	8,978.2	172	2,635.6
Usuarios Decreto 207	167	655.2	11	21.0	3,953	4,406.1	4,983	3,656.4	962	548.9
TOTALES 4	481	5,904.4	211	6,863.5	13,826	41,430.6	20,079	55,702.6 16,688 54,389.8	16,688	54,389.8
Valores Porcentuales (%) (0.	(0.9)	(3.6)	(0.4)	(4.2)	(27.0)	(25.2)	(39.1)	(33.9)	(32.5)	(33.1)

1,080 días corresponde a 36 meses o tres años.

Los saldos han sido redondeados a miles de colones para un total de 164,290.9 miles de colones.

El valor de la cartera vencida es muy pequeño equivalente a 11.67 colones. ह्या ह्या

BFA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones. Información disponible a noviembre 30, 1986. FUENTE:

Información adicional a septiembre de 1967 muestra que la cartera agropecuaria vencida es problemática en términos de su posible recuperación,
en gran parte por su antigüedad y además por el gran número de préstamos
antiguos cualquiera sea su valor (desde préstamos pequeños a grandes).
El Cuadro 22 incluye información al respecto.

Existen además 2,022 préstamos por un valor de ¢45,422.6 miles que se encuentran sujetos a cobro vía judicial a nivel de la Oficina Central, de comités jurídicos zonales y en el Departamento de Cartera de la Oficina Central.

El total general de la cartera agropecuaria vencida al 28 de septiembre de 1987 es de 50,128 préstamos con un valor de aproximadamente 243 millones de colones. De estos, el 64.6 por ciento de los préstamos y el 61.0 por ciento de la cartera vencida es de más de un año de antigüedad. Teniendo en cuenta esta situación, la probabilidad real de recuperación de una importante proporción de la cartera es muy baja, debido a que esta probabilidad disminuye más que proporcionalmente con la antigüedad.

El Cuadro 23 -a manera de ilustración- incluye información sobre las posibilidades de recuperación de la cartera vencida a noviembre de 1986, en base a la información de la antigüedad de la mora en días.

Se observa que la probabilidad de recuperación de la cartera vencida al 30 de noviembre de 1986 es de algo menos del 30 por ciento, debido en gran parte a la antigüedad de la cartera vencida. Este supuesto de las probabilidades de recuperación en función de la antigüedad de la mora, tiene que ser preparado de acuerdo con las características especiales de la cartera. 8/

^{8/} Un análisis de los montos recuperados en función del tiempo de los préstamos indica que el 87.8 por ciento recuperado correspondió a préstamos vencidos durante el año de la campaña de recuperación y el año previo (57.7 y 30.1 por ciento, respectivamente). Un 7.5 por ciento adicional de la recuperación correspondió a los préstamos con una antigüedad de 3.4 y 5 años. En total, el 95.3 por ciento recuperado fue de los últimos cinco años. Ver resultados de una Campaña de Recuperación en el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola -BANADESA. Cuadro 12 del estudio: BANADESA Analisis de la Cartera en Mora, por Marcelo Peinado Sotomayor. Tegucigalpa, Honduras, agosto 1982.

BFA. Cartera Agropecuaria Vencida por Años de Antigüedad, Número de Casos y Frecuencias de Préstamos al 28 de septiembre de 1987. Cuadro 22.

(en miles de colones)

Antigüedad	¢50 a	650 a 65,000	\$5,000	\$5,000 a \$20,000	\$20,000	\$20,000 a \$100,000	\$100,000	\$100,000 a \$500,000 Más 500,000	M ás 50	000,0	TOTAL a/	ر او / او /
	Númer	Número Monto	Número Monto	Monto	Número	Monto	Número Monto	Monto	Número	Número Monto Número Monto	Numero	Monto
Hasta 1 año	14,892	14,892 22,946.2	2,188	2,188 20,081.7	541	22,389.8	105	20,915.8	60	8,721.4 17,734	17,734	95,054.9
De 1 a 3 años	12,480	12,480 13,281.2	1,004	9,508.2	376	15,680.2	57	9,983.8	S	8,660.7 13,922	13,922	57,114.1
De 3 a 6 años	12,651	12,651 10,242.9	658	5,670.3	183	7,014.4	53	5,173.9	7	4,681.5 13,528	13,528	32,783.0
De 6 a 8 años	2,054	2,735.7	232	2,127.1	61	2,832.7	10	1,617.4	н	532.7	532.7 2,358	9,845,6
De 8 a 9 años	126	181.4	22	191.1	10	388.2	7	206.4	1	,	160	967.1
Más de 9 años	351	374.0	. 40	396.6	10	467.6	m	487.5	,	1	404	1,725.7
Sub Total (mas de Sub Total un año)	27,662	27,662 26,815.2	1,956	1,956 17,893.3	640	26,383.1	101	17,469.0	13	13,874.9	30,372	13,874.9 30,372 102,435.5
TOTAL (incluye hasta	42,554	42,554 49,761.4	4,144	4,144 37,975.0	1,181	48,772.9	206	38,384.8	21	22,596.3	48,106	21 22,596.3 48,106 197,490.4
un año)												:

a/ Existen pequeñas diferencias debido a que los montos se han redondeado a miles de colones.

FUENTE: 3FA. Gerencia de Créditos. Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones. San Salvador, octubre de 1987.

Cuadro 23. BFA. Probabilidades de Recuperación de los Préstamos de la Cartera Vencida. Montos Estimados de Recuperaciones y Pérdidas. Situación a noviembre 30, 1986.

_	Probabilided de Recuperación (%) <u>a</u> /		Monto a Recuperar iles de Colone	Pérdidas Estimadas s
1 a 60	90	5,904.4	5,314.0	590.4
61 a 1 20	70	6, 836.5	4,785.5	2,051.0
121 a 360	50 .	41,430.6	20,715.3	20,715.3
3 61 a 1,0 80	20	55,702.6	11,140.5	44,562.1
Más de 1,081	10	54,389.8	5,390.0	48,999.8
TOTAL ARSOLUTO		164,290.9	47,345.3	116,918.6
TOTAL RELATIO	(%)	100.0	28.8	71.2

a/ Valores porcentuales estimados en base a la experiencia obtenida en campañas de recuperación.

FUENTE: Información del Cuadro 21

Si se utiliza el mismo criterio para la información del Cuadro 22, podría esperarse un comportanio to de recuperaciones y pérdidas similar Esto es, de los 243 millones de colones de la cartera vencida, el monto de las recuperaciones sería del orden de Ø77 millones equivalentes a prácticamente una tercera parte de esta cartera y la diferencia de Ø166 millones, o las dos terceras partes, correspondería a las pérdidas.

Teniendo en cuenta este probable comportamiento de la cartera en términos de la recuperación de los montos vencidos se deberá considerar como prioritaria la intensificación de medidas de saneamiento de la cartera para miles de préstamos con una antigüedad de varios años. La existencia de cerca de 16,500 préstamos vencidos de tres a nueve y aún más años, con un valor de \$\psi 45.3 \text{ millones es indicativa de una crítica situación prácticamente sin posibilidades de recuperación. Esta realidad debe ser prioritariamente atendida.

De los diversos tipos de usuarios del Banco, la proporción de casos con préstamos vencidos -de un año y más- corresponde en unas tres cuartas partes a las personas naturales y a usuarios del Decreto 207. Al incluir a los grupos solidarios y de subsistencia individual, el porcentaje de casos se incrementa al 96 por ciento para préstamos de un año y más.

En relación con el monto de la cartera vencida, los usuarios clasificados como personas naturales representan prácticamente dos terceras partes de la cartera vencida de un año y más de antigüedad. Las cooperativas, con un número relativamente pequeño de préstamos (605 casos de los 36,767 considerados bajo esta antigüedad), constituyen el 10.9 por ciento de la cartera vencida. Un tercer tipo de usuario que se destaca por el monto de cartera vencida corresponde a las Asociaciones Agropecuarias de la Reforma Agraria, con 10.5 por ciento de la cartera vencida.

En resumen, se observa que la cartera vencida del Banco es en gran parte de un año y más y que por esta razón las probabilidades de su recuperación son relativamente bajas en cuanto al monto a recuperarse (aproximadamente una tercera parte de esta cartera). Se observa asimismo, que son las personas naturales el tipo de usuario del Banco más numeroso y más moroso. Las cooperativas y las Asociaciones Agropecuarias de la Reforma Agraria son también dos tipos de usuarios morosos de importancia, ya que representan alrededor de una cuarta parte de esta cartera.

El análisis de la antigüedad de la cartera vencida por zonas y agencias demuestra que para la mora de un año y más de antiguedad está altamente concentrada en las Zonas Oriental, Central Sur y Occidental. Aproximadamente 82.5 millones de los 110 millones de colones que están en mora por un año y más se encuentran localizados en estas zonas. El Cuadro 24 incluye un detalle de esta situación.

Cuadro 24. BFA. Antigüedad de la Mora por Zonas, 361 y Más Días, por Número de Casos y Saldos Vencidos.
Noviembre 30, 1986.

Zonas		Casos	Saldos	
	Número	ક	Miles de Colones	*
Occidental	9,304	25.3	23,918.0	21.7
Central Norte	6,773	18.4	12,214.6	11.1
Paracentral	4,333	11.8	8,880.6	8.1
Oriental	8,382	22.8	29,911.7	27.2
Central Sur	6,853	18.6	28,811.4	26.2
Sub-Total	35,645	96.9	103,736.3	94.3
Oficina Central	98	0.3	1,365.7	1.2
Otras	1,020	2.8	5,026.5	4.5
TOTAL	36,763	100.0	110,128.5 ^{a/}	100.0

a/ El valor total difiere de la información del Cuadro 21, debido al redondeo de los montos. Esta diferencia no afecta el propósito de la discusión.

En la Zona Oriental, la Agencia de San Miguel con un saldo vencido de 12,472.3 miles de colones, es la agencia que tiene la mayor y más antigua cartera en mora de la institución (un año y más de antigüedad). Le siguen en importancia las Agencias de Usulután en la misma zona, la de Sonsonate en la Zona Occidental y las Agencias de San Salvador y Zacatecoluca, en la Zona Central Sur. La concentración de la mora antigua en estas cinco Agencias es alta, ya que a noviembre de 1986, el saldo en mora fue igual a 52,712.0 miles de colones, equivalentes a prácticamente la mitad de la cartera vieja del Banco (47.9 por ciento). Por otra parte, si se considera la cartera vencida en su totalidad (cualquiera que sea la antigüedad de ésta), se observa que las cinco Agencias, Sonsonate, San Miguel, Usulután, San Salvador y Zacatecoluca tenían a

noviembre de 1986 una morosidad de aproximadamente 85,739.1 miles de colones, equivalentes al 52.2 por ciento de esta cartera.

En resumen, a diciembre de 1986, el número de préstamos vencidos fue de 50,043, equivalentes a dos quintas partes de casi 127 mil préstamos vigentes. El préstamo vencido prevalente -ya sea por el número de casos y/o por el monto del mismo- en el sector tradicional corresponde, en primer lugar, a personas individuales y a cooperativas. En el sector reformado, los préstamos a las cooperativas (Fase I) son los de mayor importancia en cuanto al monto y los préstamos de la Fase III (Decreto 207) en relación al número de casos.

En relación con Zonas y Agencias, el mayor número de casos y montos vencidos se encuentra en las Zonas Oriental y Central Sur en las Agencias de San Miguel y Usulután y San Salvador y Zacatecoluca, respectivamente.

Se destaca el hecho que más de dos terceras partes del número de casos (préstamos) y el saldo de la cartera vencida tienen una antigüedad de un año y más. Esta situación determina que las probabilidades de recuperación de la cartera vencida son menores en el orden de un 30 por ciento de acuerdo a una estimación muy general del problema. Nuevamente, son las personas naturales y usuarios del Decreto 207 los tipos de clientes con mora más antigua. Asimismo, las Zonas Oriental, Central Sur y Occidental son las de mayor antigüedad de cartera vencida destacándose cinco Agencias en estas Zonas que por orden de importancia en términos del monto vencido de un año y más son: San Miguel, Usulután, Sonsonate, San Salvador y Zacatecoluca. Al mismo tiempo, se destaca el hecho que los préstamos vencidos más numerosos en cuanto al número de casos y de mayor monto son los de corto plazo con garantía prendaria.

Las consideraciones anotadas permiten conocer con mayor precisión quiénes son los morosos, su localización y algunas características importantes. El Capítulo III intenta explicar con un cierto detalle las razones o el porqué se encuentran en esta situación.

III ANALISIS, ADMINISTRACION Y EVALUACION DE LA CARTERA DE PRESTAMOS

A. Consideraciones Generales

Uno de los resultados logrados en el Seminario Análisis, Administración y Evaluación de la Cartera de Préstamos 1/2 ha sido el trabajo realiza do por los 30 participantes distribuídos en cinco grupos. El alcance de estos trabajos consistió en revisar ciertos aspectos específicos de la gestión de la institución en términos de sus objetivos y política crediticia con el propósito de establecer su efecto especialmente en términos de la situación de la cartera del Banco.

El análisis de cartera presentado en el Capítulo II muestra que la situación de la cartera vencida es crítica, no solo por el monto y la relativa importancia de ésta en relación a la cartera total, sino por su rápido deterioro en los últimos tiempos y ciertamente por la antigüedad de la misma.

¿Cuáles son las razones para esta situación? Lamentablemente la respuesta a esta interrogante no es fácil de encontrarla, ni desde luego es compartida o aceptada por todos. Parece haber una preocupación por encontrar un "culpable" de esta situación. Pero esto es a su vez muy difícil de sustentar. Algunos creen que el responsable principal es el Banco, entendiendo esto como la política crediticia que tiene y la responsabilidad de los niveles ejecutivos que administran esta política. Por otra parte, hay otros que consideran que los prestatarios son en gran parte la causa del problema. Finalmente, es necesario reconocer que la política

^{1/} Realizado del 7 al 11 de septiembre de 1987, en el Hotel Camino Real, San Salvador, El Salvador, con la participación de 30 técnicos del BFA.

crediticia está altamente influenciada por las condiciones de lo que se llama genéricamente el medio ambiente. Esto es, por el efecto de las políticas macrosectoriales y comerciales; la producción y rentabilidad de las inversiones en la agricultura es baja, además, el medio ambiente institucional, en cuanto a los servicios asistenciales de apoyo y complementariedad al crédito, como la asistencia técnica y la comercialización de la producción agrícola es insuficiente y/o extemporánea. Tiene asimismo una gran importancia en la determinación del medio ambiente en que se desenvuelve el crédito, la estabilidad política social, la estructura productiva, su grado de eficiencia y, en general, el nivel de organización y desenvolvimiento de la economía.

Por todo esto parece prudente, en primer lugar, no buscar un culpable. La situación de la cartera vencida y el por qué de ello es posiblemente debido a deficiencias, limitaciones y problemas tanto por parte del Banco, los prestatarios y, desde luego, por los efectos desfavorables del medio ambiente en que se desenvuelve el crédito. Definitivamente, la situación de la morosidad de la cartera no puede categorizarse en forma concluyente como blanco o negro, hay más bien un amplio márgen de tonos grises entre estos extremos.

Las diversas observaciones y conclusiones de los grupos de trabajo permiten apreciar, por una parte, la diversidad de razones en los diferentes aspectos de la política crediticia (planificación, otorgamiento, sequimiento y recuperación de los préstamos). Por otra parte, es necesario reconocer que los autores de estos trabajos representan un eslabón muy importante entre el Banco y los prestatarios y, como tal, están familiarizados con la instrumentalización de la política crediticia y los problemas que se confronta en este proceso. Posteriormente, en el Capítulo IV se presenta un conjunto de recomendaciones para complementar las

observaciones y conclusiones indicadas. El Anexo 3, incluye la nómina de los participantes al seminario, los que en cinco grupos de trabajo desarrollaron el material que se discute a continuación.

Los objetivos básicos de la institución de crear, fomentar y mantener facilidades financieras y servicios conexos necesarios para contribuir al fomento agropecuario y de servir de agente financiero a los organismos encargados de desarrollar programas de bienestar rural y de reformas a la estructura agraria, representan ciertamente una intención apropiada para contribuir a mejorar el nivel de vida de la población rural del país. Sin embargo, existe una fuerte competencia en materia de crédito por parte de instituciones autónomas o semi autónomas y otros organismos de origen externo que afectan en forma desfavorable la plena consecución de estos objetivos. A pesar de que esta situación es exógena al Banco, esta competencia, más la ausencia de complementariedad de otros organismos especialmente del sector público agrícola para beneficio del crédito, crea problemas a la institución.

B. Interpretación de los Técnicos Participantes en el Seminario

Las normas y los procedimientos de planificación, otorgamiento, desembolso, seguimiento y recuperación de los préstamos están bien definidos en sus aspectos normativos. Sin embargo, por diversas razones estas normas y procedimientos no se cumplen con frecuencia y se manifiesta de diversas maneras. Algunas apreciaciones formuladas por los técnicos participantes en el Seminario, pertinentes al respecto indican -sin orden de prioridad- los siguientes aspectos:

- Aprobación de ciertos créditos que técnicamente no son factibles ni económicamente rentables y la no aprobación de otros que reúnen los requisitos anteriores (discriminación por razones personales, políticas y otras, a todos los niveles).

- La poca claridad en el cumplimiento de objetivos del Banco, en cuanto a que es una institución de fomento que debe contribuir al desarrollo social y económico del sector agropecuario y simultáneamente
 la creencia de que por ser institución de fomento necesariamente tiene que haber mora. 2/
- A partir de 1980, como resultado de la implantación de la Reforma Agraria en el país, la política de financiamiento del BFA, sufrió un impacto que repercutió en su cartera de préstamos en forma positiva en relación con el monto de préstamos otorgados y en forma negativa en cuanto
 a su recuperación.

Estos problemas repercuten negativamente en la planificación del crédito en una variedad de problemas, cuyas causas, entre otras, se puede apreciar en la relación no priorizada de las mismas:

- Excesiva cantidad de casos asignados a cada técnico.
- Falta de entrenamiento adecuado para la planificación de créditos.
- Distracción del técnico en actividades que no son propias de su función.
- No existe una planificación a nivel de campo, lo que no permite constatar oportunamente, entre otros aspectos, la factibilidad del proyecto, la existencia de garantías y la investigación del sujeto de crédito.
- Falta de distribución equitativa del trabajo al personal técnico.
- Deterioro en la mística y moral del trabajo de campo.
- Falta de responsabilidad consciente en la planificación del crédito.
- Falta de existencia suficiente y oportuna de insumos agrícolas.
- Tardanza en el trámite del crédito redescontado con las líneas BCR y FDE.

^{2/} La dualidad de objetivos del Banco, por una parte, como proveedor de crédito y por otra, como banca de desarrollo, determina además de la compleji dad de ambos propósitos, la aceptación de que como banca de desarrollo se explica (y se justifica también) que los aspectos de la gestión financiera reciban una menor importancia relativa. El resultado es el debilitamiento financiero que socava los propósitos de banca de desarrollo.

- Falta de precios competitivos de los insumos agrícolas en relación con otras instituciones dedicadas al mismo fin.
- Aceptación de garantías débiles.
- Establecimiento de metas crediticias ambiciosas e impuestas que no están de acuerdo con la realidad sociopolítica en general y las circunstancias especiales de cada Zona en particular.
- Planificación y otorgamiento de créditos inducidos.

El incumplimiento de las normas y procedimientos crediticios, la poca claridad en la percepción de los objetivos del Banco, el destino de ciertos préstamos y las deficiencias en la planificación del crédito genera una serie de problemas respecto al otorgamiento de préstamos. Algunos de los problemas que confrontan los oficiales de crédito en este aspecto, sin ninguna prioridad, son los siguientes:

- Imposición de planes de otorgamiento de créditos a las Agencias que no responden al potencial de la zona, ni a los recursos asignados por el Banco, a sus Agencias.
- Instrumentalización del crédito con fines que no son los mencionados en la ley de creación del Banco.
- Demasiado trámite burocrático para el otorgamiento de los préstamos.
- Distribución inoportuna de las normas crediticias, fuentes de financiamiento y, otro tipo de documentación necesaria para mejorar el funcionamiento a nivel de las Zonas y las Agencias.
- Suministro inoportuno de insumos agropecuarios y precios de los mismos.
- Falta de apego estricto a las normas y criterios eminentemente técnicos y económicos para la planificación y resolución de créditos (créditos inducidos).
- Otorgamiento de créditos técnicamente extemporáneos.
- Falta de incentivos del Banco, hacia los clientes para que contraten a determinada fecha.

- Divulgación inadecuada por parte de la Unidad de Relaciones Públicas en cuanto a los requisitos que debe presentar el cliente para la tramitación del crédito, lo cual origina incremento en los costos de transacción del crédito hacia el cliente.
- Falta de un seguro agrícola sobre el crédito, o de vida, para cierto tipo de créditos.
- Inadecuada motivación del personal para el desempeño de su trabajo.
- No existe una diferenciación conceptual en la cartera y normas de préstamos del pequeño, mediano y gran productor o agricultor. (Para la orientación de políticas por los estratos anteriores).

Esta larga lista de problemas, apreciaciones subjetivas sobre algún aspecto específico y buenas intenciones, refleja de todos modos cómo "perciben" los agentes de crédito los otorgamientos de préstamos. Un resumen de éstos indica que:

- Los otorgamientos de préstamos son hechos -en algunos casos- por presiones y compromisos políticos.
- No se cumplen y aún más se irrespetan las normas de crédito existentes (i.e, préstamos inducidos).
- Problemas de extemporaneidad en los otorgamientos y no respaldados en ocasiones por los insumos agropecuarios contratados.
- Como en el caso de la planificación se expresa la inexistencia de incentivos para el personal.
- Se aprecia que muchos de los problemas considerados bajo la planificación del crédito se repiten nuevamente en la relación de limitaciones
 o problemas con los otorgamientos. Esto se explica en parte porque
 los otorgamientos representan la "ejecución" de la planificación y por
 lo tanto son ciertamente una actividad más de un solo proceso de planificación -otorgamiento-desembolso- control y seguimiento y recuperación de préstamos.

El control y seguimiento de los préstamos es desde luego una actividad reconocida como importante pero que no se realiza en forma oportuna al total de los créditos otorgados. Se realizan en forma extemporánea y solamente a un número reducido de créditos, debido entre otras a las siguientes causas:

- Excesivo trabajo administrativo por parte de los técnicos.
- Insuficiente equipo de transporte.
- Excesiva cantidad de clientes asignados para cada técnico.
- Proyectos localizados en zonas muy conflictivas.

Por otra parte, existe presión para el cumplimiento de las metas de otorgamiento de créditos, por lo que la actividad de seguimiento es afectada por la atención que debe darse a la planificación de créditos de otros programas en diversas épocas del año. Se incluyen algunas consideraciones que explican esta situación:

- De enero a mayo:

Se planifican los créditos de avío, lo que no permite que se efectúen visitas de seguimiento y cobranza de créditos anteriores.

- De marzo a julio:

Se efectúan en forma masiva los desembolsos de los créditos de avío y en forma simultánea se planifican créditos de otros programas, actividades que no permiten las visitas de seguimiento y cobranza de créditos anteriores.

- De julio a octubre:

Se inicia el control de la inversión de los créditos de avío, actividad que a esta fecha es afectada por el volumen de créditos asignados a cada técnico, teniendo que programarse una selección de los clientes a visitar, asignando una atención parcial y extemporánea.

Falta de un control mecanizado eficiente y eficaz de la cartera de préstamos, aspecto que dificulta las labores de control y seguimiento de los préstamos.

Cambio frecuente o inoportuno del personal técnico de las agencias, lo cual no permite el seguimiento de los préstamos desde el otorgamiento hasta su recuperación.

En relación con estas actividades se percibe, por una parte, que tienen una baja prioridad; se realizan en forma extemporánea, a un reducido número de créditos y con limitadas facilidades logísticas y poco apoyo a las Agencias. Por otra parte, existen requerimientos simultáneos para realizar trabajos administrativos y además no se cuenta con la información necesaria sobre la cartera de préstamos y los técnicos sienten que tienen muchos usuarios para su control y seguimiento.

La serie de razones anotadas en términos de los objetivos del Banco y algunos aspectos de la política crediticia que desarrolla (planificación de los préstamos, otorgamiento, control y seguimiento), influencia a su vez la recuperación de la cartera de préstamos. Esta actividad del Banco está regulada por un conjunto de normas y procedimientos que tienden a que esta importante actividad de la política crediticia se realice en la forma más efectiva posible. Se destacan entre otras, las siguientes:

- Distribución de clientes por agente de crédito de cartera vigente y vencida por Agencias.
- Programación de visitas de seguimiento del crédito y cobro de cuotas.
- Elaboración de planes de recuperación.
- Clasificación de los clientes morosos por cantón, ruta, saldo, antiquedad, garantía, etc.
- Actualización diaria del plan de recuperaciones.

- Coordinación de actividades entre los agentes de recuperación y cobranza legal, con el propósito de ejercer presiones para establecer acuerdos de pago.
- Traslado de los casos de difícil recuperación al Comité de Recuperaciones respectivo, con el propósito de que emitan su dictamen.
- Cumplimiento de las ordenes de pago irrevocables a favor del BFA, por medio de las instituciones de gobierno y privadas en las cuales existe un contrato de comercialización de producciones entre el usuario del BFA y dichas instituciones (INCAFE, COPAL, IRA, etc.).
- Existencia de un Departamento Jurídico por zona para revisar, tramitar, asesorar el otorgamiento y recuperación legal de los créditos de cada una de las Agencias asignadas.

En el Capítulo II se presentó en detalle la situación de la cartera, especialmente la cartera vencida. Se aprecia que el monto de la cartera vencida es alto y creciente, equivalente en julio de 1987 a algo más de una tercera parte de la cartera de préstamos. Los trabajos preparados por los participantes incluyen una lista de razones percibidas como causantes de la situación de morosidad que confronta la institución. Estas razones no están ordenadas prioritariamente, ni ciertamente se ha estimado su importancia cuantitativa. Sólo representan una referencia que será utilizada posteriormente para inferir su posible importancia como causales de la morosidad de la cartera.

- Orientación de políticas del Gobierno Central (Reforma Agraria).
- Falta de seguimiento de los proyectos financiados.
- Deficiencia en la planificación de créditos.
- Aceptación de garantías débiles (prendarias).
- Falta de canales eficientes de comercialización.
- Zonas altamente conflictivas.
- Falta de apoyo efectivo de parte del área jurídica.

- Falta de apoyo institucional en el área de recuperación.
- Incumplimiento de acuerdos de pagos.
- Cambios de domicilio de usuarios, no detectados por el débil seguimiento del crédito.
- Fallecimiento de los deudores.
- Desequilibrios y problemas económicos.
- Debilidad en el procedimiento de cobro, apoyo judicial y administrativo.
- Débil apoyo logístico a las agencias.
- Falta de receptividad y apoyo, por parte de los niveles decisorios, por los problemas detectados en la recuperación.
- No existe un mecanismo de información por parte de los niveles decisorios superiores a las Agencias sobre los créditos inducidos.
- Falta de apoyo intergerencial en la etapa de planificación, para no descuidar la labor de recuperación de los técnicos de Agencia y Zona.
- No existe una evaluación y control al apoyo brindado por las distintas áreas en las etapas críticas o emergentes de recuperación.
- Sobrecarga administrativa en los agentes de recuperación que entorpece la labor propia del agente.
- Falta de una gestión de cobro en forma contínua y sistematizada.
- El desarrollo de otro tipo de actividad en detrimento de la recuperación.
- Falta de claridad en las políticas institucionales referentes a la recuperación por la vía judicial.
- Falta de un plan de incentivos para el personal sobresaliente en la recuperación.
- El Banco no ha sabido negociar su participación en los convenios de comercialización de las cosechas producidas por los clientes.
- Incidencia de fenómenos naturales y de las condiciones socio-políticas que se viven en el país.
- Mala atención a clientes por parte del personal técnico y administrativo.

- No todos los técnicos son colectores habilitados.
- Temor del personal técnico para gestionar la recuperación de créditos inducidos.

C. Análisis de la Problemática Señalada por los Técnicos del BFA

Esta larga lista de razones o causas reveladas, que de alguna manera inciden en la morosidad de la cartera de préstamos (aproximadamente unas 30 razones), puede dividirse en razones internas al Banco mismo, como consecuencia de su política crediticia, organización y funcionamiento operativo y en razones externas, sobre las cuales la institución no tiene ningún control efectivo.

1. Razones Internas al Banco $\frac{3}{}$

a. Area de Política Operativa

- Deficiencias en la planificación de los créditos.
- Débil apoyo logístico a las Agencias.
- Inexistente apoyo institucional que respalde "efectivamente" las aciones de recuperación.
- Insuficiente y extemporánea información sobre el estado de cartera (número de cuotas vencidas, monto de interés vencido, etc.).
- Excesivo número de casos de recuperación/agente responsable.
- Aceptación de garantías débiles e insuficientes para respaldar los créditos.

^{3/} Esta primera aproximación no está priorizada y sólo incluye áreas o aspectos que podrían confirmarse por otros oficiales de crédito o funcionarios de la institución además de los participantes y autores de estas aseveraciones percibidas por ellos. En lo posible se ha evitado incorporar razones ya mencionadas por un grupo de trabajo. Sin embargo, la repetición de estas razones acentúa el sentido de lo que los oficiales de campo perciben como problemas o limitaciones para la recuperación de los préstamos.

- Problemas en la actividad misma de recuperación, debilidades en los procedimientos de cobro, insuficiente apoyo judicial y administrativo, imposibilidad de localizar a los usuarios por cambios de domicilio, etc.
- Problemas relacionados con el seguimiento en parte porque se realizan actividades simultáneas y la recuperación no recibe la mayor prioridad.
- Falta de estímulos e incentivos a los agentes de recuperación.

b. Area de Política Crediticia.

- Falta de apoyo efectivo del área jurídica.
- Problemas del apoyo intergerencial en la etapa de la planificación respecto a la actividad de recuperación, vis-avis otras actividades del proceso de la provisión de crédito.
- No se cuenta con información sobre los créditos inducidos.
- Falta de una gestión de cobro contínua y sistemática.
- Indecisiones institucionales respecto a la recuperación por la vía judicial.
- Falta de convenios de comercialización respecto a las cosechas de los usuarios.

2. Razones Externas al Banco

- Orientación de la política crediticia, por ejemplo, créditos al sector reformado, refinanciamientos y préstamos inducidos.
- La situación económica en general, por ejemplo, efectos de las políticas macrosectoriales como la devaluación de la moneda.

- La falta de canales eficientes de comercialización.

Finalmente, se menciona otros problemas o limitantes que afectan las actividades de recuperación e inciden negativamente en la cartera de préstamos como el fallecimiento de clientas con deudas al Banco, la incidencia de fenómenos naturales (sequías, inundaciones, etc.) y la situación política y social altamente conflictiva que experimentan ciertas zonas del país que impiden el acceso a las mismas y origina desplazamientos poblacionales, afectando la situación de crédito y ciertamente toda la organización productiva, administrativa y de provisión de servicios institucionales de apoyo a la población. 4/

^{4/} En una investigación de campo de 9 agencias en Honduras sobre la morosidad de cartera del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA), se encontró que las causas internas más frecuentemente citadas como responsables fueron: la naturaleza del crédito institucional público; muchos préstamos de poco monto para la producción de granos básicos poco rentables; el predominio de garantías prendarias y un débil control y seguimiento de los préstamos. Entre las causas externas se mencionaron el huracán Fifí y otros desastres naturales; el medio ambiente institucional, como la falta de servicios complementarios al crédito en asistencia técnica y comercialización; aspectos económicos como los bajos precios recibidos; altos costos de insumos; los efectos desfavorables de apoyo crediticio al sector reformado y el conflicto con la República de El Salvador, que ocasionó la pérdida de miles de clientes-usuarios para el Banco, incluyendo los préstamos desembolsados.

Desde el punto de vista de los clientes, dos terceras partes de los entrevistados consideran que el Banco es la principal causa de la mora debido a la concesión de préstamos por presiones políticas; el incumplimiento de la política de crédito, como concesión extemporánea de préstamos; el tipo de garantías aceptadas y el poco control de éstas y especialmente la lentitud en la recuperación de la cartera de prétamos (condescendencia hacia los clientes morosos, ya sea por inhabilidad o indiferencia para hacer que cumplan sus compromisos contractuales con la institución). BANADESA. Análisis de la Cartera en Mora, op. cit., agosto 1982.

Con excepción de estas últimas razones sobre las cuales no se tiene ningún control más que minimizar sus consecuencias, el Banco dispone de una serie de mecanismos para superar en gran parte las razones que pueden considerarse como internas y afectan su política crediticia y especialmente su política operativa.

D. Causas de Morosidad de Cartera en Otros Países

Estudios sobre el problema de la recuperación de cartera y la morosidad de ésta realizados en diversos países, mencionan varias otras causas (además de las anotadas en la llamada 4), que a pesar de que no se mencionaron en los documentos de los grupos de trabajo, es posible que tengan una importancia mayor a la normalmente concedida. Entre estos se destacan: 5/

- Ausencia o deficiente diseño de los "paquetes técnicos" (Nicaragua,
 Nigeria, Sierra Leona).
- La mala actitud de los prestatarios hacia el cumplimiento de sus compromisos e interferencias políticas (Senegal, Jamaica, Bolivia).
- Funcionamiento deficiente del sistema cooperativo -políticas de préstamos defectuosas- (Bangladesh, Senegal, India).
- El peso de otras deudas que soportan los agricultores (Filipinas).
- Debilidad del sistema de préstamos a grupos (Filipinas).
- Expansión del crédito para nuevas actividades (Jamaica).
- Préstamos de larga maduración, de largo plazo (Jamaica).

^{5/} Ver: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). El Papel de los Proyectos de Crédito Rural para Apoyar a los Pobres. Publicado por TYCOOLY, OXFORD, año 1985. (Versión en Inglés).

- Desvío del crédito para otros usos (Bolivia).
- Inexistencia de esquemas de movilización de ahorros (Bolivia, Nigeria).
- Presiones sobre los oficiales de crédito para prestar de acuerdo a metas pre-establecidas (Sierra Leona).
- Tamaño del préstamo en exceso de los requisitos reales de crédito (Nicaragua, Nigeria).
- Mala preparación de los cuadros técnicos (Sierra Leona, Senegal).

Se observa que varias de las razones que afectan la recuperación de los préstamos se deben al problema de que éstos adolecen de algún defecto de diseño, o son de responsabilidad de los mismos prestatarios, ya sea por el mal destino que le dan a los préstamos, como por la mala actitud que tienen para asumir sus compromisos.

En resumen, se reconoce que todo préstamo es un riesgo, más todavía si éste es de largo plazo, si se lo hace a pequeños productores, si se utiliza para un nuevo uso y si las condiciones de la economía y el apoyo institucional son desfavorables o poco efectivas. Por otra parte, la multiplicidad de razones determina que no es posible establecer con precisión quién es el responsable o el más responsable por los problemas anotados.

A pesar de las consideraciones previas, se reconoce que es la institución la que puede hacer más para evitar la mayoría de los problemas anotados. La anuencia, inhabilidad o indiferencia del Banco respecto al cumplimiento de sus objetivos. Los objetivos del crédito agrícola y las normas y procedimientos de la política crediticia (el reglamento de créditos y otra reglamentación relevante), es altamente responsable por muchos de los problemas que eventualmente se manifiestan en su cartera crediticia.

E. Sistema de Información

Los analistas de cartera recomiendan que un buen sistema de administración de cartera debe: "Dominar la técnica de equilibrar debidamente el riesgo, la liquidez y los beneficios, tomando en consideración el flujo del efectivo que se obtiene con los usos del activo y un buen manejo del pasivo". 6/

La administración de cartera comprende la política de administración que fija la orientación de la política crediticia y sus restricciones, la programación crediticia y financiera como instrumento y acción estratégica de esta política y el subsistema de información que a su vez posibilita la evaluación de esta política, principalmente en términos de la cartera de operaciones para conocer la solidez financiera y el grado de eficiencia de esta administración.

Previamente, se mencionaron algunos comentarios respecto al sistema de información del Banco. Debido a su importancia se incluyen interpretaciones adicionales preparadas por los grupos de trabajo.

- El sistema de información del BFA, no proporciona la información en función de la política de crédito. Esto es, información accesible, oportuna, actualizada y completa.
- Debido a la inoperancia de cómputo se incrementa la exigencia de una serie de informes o reportes de Agencia y por consiguiente repercute adversamente en los análisis de la cartera de préstamos.
- La información de cómputo no permite conocer el monto de las cuotas vencidas que corresponden a créditos vigentes y cuotas a recuperar a un determinado período.

^{6/} Ver: H.Ghirlanda, Modelo para la Evaluación de la Cartera. Estudio de los Sistemas de Administración de Cartera Utilizados por las Instituciones Financieras de Desarrollo de América Latina. (Convenio BID-ALIDE). Año 1978.

- La deficiente clasificación de la cartera de préstamos no permite efectuar análisis financieros consistentes.
- La información proviene de los registros y controles mensuales que se llevan en las Agencias. En tal sentido, se ha determinado que se requiere de las agencias una cantidad de informes diarios, periódicos y ocasionales, que en algunos casos se ignora si la información es utilizada en provecho de la toma de decisiones. Esta información es elaborada manualmente teniendo que utilizar cantidad de recursos humanos y de tiempo afectando las demás actividades propias de la agencia.

Entre las aseveraciones indicadas destaca el hecho de que no se considera adecuada la información producida y/o disponible a nivel de los agentes de crédito y por otro lado, que parece conveniente uniformar criterios sobre ciertas definiciones de la clase de información que se requiere (caso de la información para clasificar la cartera) y uniformar la información (hecha a través del procesamiento electrónico).

Se entiende que se están tomando una serie de medidas para definir la clase de información necesaria, su periodicidad, la distribución de la misma y la utilización que se dará a la misma.

Lo importante es que se reconoce la necesidad de superar este problema que actualmente ocasiona dificultades para el mejor conocimiento y evaluación de la cartera, ya sea hecha por la propia institución para determinar el valor de ésta, realizar análisis de la situación financiera y evitar el riesgo de iliquidez común en la banca de desarrollo, o para las evaluaciones externas institucionales realizadas por organismos internacionales, para calificar la calidad de la administración y la capacidad operativa de la institución. 7/

^{7/} En términos de la clase de información de interés para mejorar la capacidad de decisión sobre la política creditica, se recomienda tener en cuenta el tipo de información para fines de programación financiera (liquidez, recuperaciones), para fines de solidez de la cartera (clase de garantía, protección contra la inflación) y para fin de los análisis de reservas para los préstamos de dudosa recuperación y el análisis de la situación de la cartera (préstamos al día parcialmente vencidos, totalmente vencidos, bajo algún esquema de arreglo de cartera, etc.).

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La variedad de conclusiones y especialmente de recomendaciones formuladas por los participantes en el Seminario en relación con la política
crediticia, otorgamiento, seguimiento, recuperación de cartera y el sistema de información, determina la conveniencia de incluirlas en su totalidad, en parte por la riqueza de muchas de éstas y además, porque refle
jan el sentir de la gente que a nivel de campo confronta cotidianamente
los problemas discutidos. Su extensión determina asimismo la conveniencia de incluirlas en un Anexo (ver Anexo 1).

Uno de los grupos consideró la conveniencia de preparar un esquema de una campaña de recuperación. Por su posible futuro uso para la preparación de una campaña de esta naturaleza, se recoge dicha información en el Anexo 2.

El análisis de la cartera discutido en los Capítulos II y III permite adelantar algunas de las más importantes conclusiones establecidas en el Anexo 1, conjuntamente con las recomendaciones ofrecidas.

A. Conclusiones

1. El BFA, como banco de desarrolló para la agricultura, tiene que realizar un doble, simultáneo y complejo papel como intermediario financiero y como agencia de y para el apoyo financiero a ciertos grupos de productores y cierto uso o destino de crédito mayormente de naturaleza social.

Al mismo tiempo, los problemas de los productores tradicionales (los principales clientes de la institución) y la falta de capitalización y baja rentabilidad de la agricultura, determinan un mayor riesgo de los préstamos. Adicionalmente, existen enormes presiones de tipo político, además del mandato para el financiamiento de rubros y áreas prioritarias, cuyo cumplimiento debilita la posición financiera de la institución.

En resumen, existe una contínua divergencia entre la solidez bancaria y el cumplimiento de objetivos sociales y políticos. En el tiempo parece que prevalece más el cumplimiento de estos objetivos en desmedro de la solidez bancaria. El alto y creciente índice de morosidad y la crónica iliquidez de la cartera sustentan esta aseveración.

El Banco tiene una definición clara de sus objetivos, de su polí-2. tica crediticia expresada en el manual de crédito y de las normas y procedimientos que regulan todas las actividades de la cartera de préstamos. Adicionalmente, se dispone de elaboradas políticas y su respectiva reglamentación sobre la contratación, retención, promoción y capacitación de los recursos técnicos, administrativos y de servicios de la institución. Sin embargo, existe al mismo tiempo demasiada flexibilidad en la interpretación de las reglas establecidas, sea para conceder préstamos inducidos, efectuar readecuaciones de cartera muy liberales o para remoción frecuente del personal. El resultado del incumplimiento de la política crediticia en el sentido lato de la palabra se traduce en el resquebrajamiento de la moral crediticia de una alta proporción de los clientes que asocian al Banco con una institución de transferencia de ingresos, en vez de una entidad financiera y que lo que se puede hacer o no hacer, por ejemplo pagarle los préstamos vencidos no es visto como una actitud condenable. En resumen la imagen de la institución resulta afectada en gran parte porque no se adhiere estrictamente a sus propios objetivos y regulaciones pertinentes.

3. El BFA y en general el financiamiento a la agricultura, no operan en un vacío político, económico, social e institucional.

Por el contrario, el Banco está altamente influenciado por muchos factores externos sobre los cuales no tiene la capacidad de contrarrestarlos -en el sentido de tan siquiera minimizar sus efectos tos desfavorables- como por ejemplo la devaluación monetaria de 1986. Es cierto que la experiencia permite prevenir una sorpresa y su efecto tan desfavorable, por lo menos en el futuro inmediato.

Lo cierto es que la inestabilidad político social y la crisis económica que sufre el país por casi una década, influencia en muchas maneras muy desfavorablemente a la consecución de los objetivos que se persiguen de promover el bienestar rural, pero como uno de los instrumentos de este bienestar, entre muchos otros que deben ser complementarios al crédito y ser contínuos y consistentes.

En resumen, los factores del entorno político, económico social e institucional que prevalece en el país no son conducentes a la maximización de los objetivos del Banco y del Crédito Agrícola. Aumentan en forma sustancial el riesgo de los préstamos y son instrumentales para el incumplimiento de las obligaciones contracturales de los clientes. El resultado es en parte responsable por el nivel de la cartera vencida y su rápido crecimiento.

4. Los problemas esbozados muestran que es difícil establecer taxativamente la responsabilidad por la situación de la cartera, que es asimismo muy similar en la mayoría de los bancos de desarrollo de los países de la región, en gran parte por las mismas razones que las que influencian este comportamiento en el BFA. Parte del problema se debe a factores externos al Banco mismo, como la inestabilidad

política, la crisis económica, la política fiscal, monetaria y comercial, cuya prioridad es la resolución de problemas específicos, sin considerar su efecto en la agricultura y menos en el crédito agrícola.

Adicionalmente, se confronta el hecho de que los servicios institucionales de apoyo a la agricultura -y complementarios al créditocomo la asistencia técnica y la comercialización adolecen a su vez de muchos problemas en aquellos casos en los que estos servicios existen.

Parte del problema se debe a las políticas del Banco mismo, ya sea porque no responden a los intereses de la institución, o de los clientes-usuarios, o por la no adherencia a los reglamentos establecidos para su cjccución. Acimicmo, el problema puede ser provocado por los mismos clientes que no cumplen con los compromisos contraídos debido a dificultades con la producción y/o la comercialización de ésta, o a la actitud y falta de responsabilidad de los clientes hacia el cumplimiento de sus compromisos contractuales. Adicionalmente, en la agricultura, la producción está sujeta en alto grado a la influencia de factores naturales en parte no controlables por los productores como sequías, inundaciones, efectos desfavorables de plagas, etc. Finalmente, la alta variación de los precios agrícolas, mayormente en los mercados internacionales repercute desfavorablemente en el cumplimiento de los pagos de los préstamos.

Por todas estas razones, es difícil establecer con precisión la responsabilidad sobre la situación de la cartera. Sin embargo, el conocimiento de esta realidad determina que las autoridades de la institución adopten medidas que además de anticipar algunas de estas

consecuencias, minimizan en lo posible los efectos desfavorables de éstas. El Departamento de Análisis, Control de Cartera y Recuperaciones del Banco, juega en este campo un papel muy importante que requiere el más amplio apoyo de las autoridades de la institución.

5. El nuevo reordenamiento institucional en cuanto a la orientación de la política creditica (democratización de los préstamos), la prioridad otorgada a la recuperación de cartera, el fuerte apoyo a la capacitación de recursos humanos y la carrera funcionaria, son algunas de las medidas que respaldan una mayor capacidad institucional para superar algunos de los problemas anotados.

Parece existir una amplia satisfacción al nivel de personal técnico respecto al reordenamiento que experimenta la institución. Al mismo tiempo, confían que estos esfuerzos tendrán continuidad en el tiempo, que no representan sólo iniciativas aisladas por una sola vez como ha ocurrido con mucha frecuencia en el pasado y que obedecen a los más altos ideales de una eficiente administración para una nueva política crediticia regionalizada y específica para rubros o actividades particulares, debidamente coordinada tanto con otras instituciones del sector público agrícola como del sector privado para mejorar las relaciones con éste. Paralelamente, se espera que se mejoren las normas y procedimientos para la selección de usuarios-clientes del Banco, se fortalezca el apoyo a los jefes zonales y de agencias, en términos de un mayor poder de decisión sobre los lineamientos y oportunidad de la política crediticia, así como también el amplio e inequívoco respaldo y apoyo político de las autoridades del Banco a los agentes de crédito y recuperación para el desempeño de sus responsabilidades. El énfasis de este apoyo se debe orientar a todos los esfuerzos y actividades de y para la recuperación de la cartera de préstamos sin discriminaciones de ninguna clase.

Todas estas medidas son una clara muestra de que en el BFA impera especialmente la determinación de "depolitizar" la política crediticia y mejorar substancialmente los aspectos esenciales de esta política en términos de la adecuada selección de sus clientes y eficientes procedimientos crediticios de programación, desembolso, seguimiento y recuperación de su creciente y beneficiosa cartera de préstamos.

B. Recomendaciones

En el Anexo 1, juntamente con las conclusiones que los diversos grupos ofrecen en los cinco trabajos presentados, se encuentran varias recomendaciones generales y específicas respecto a los objetivos y política crediticia del Banco y sobre el componente de información necesaria para un mejor desarrollo de esta política crediticia.

Las conclusiones anotadas anteriormente y las recomendaciones que se discuten posteriormente, intentan reflejar en forma resumida la amplia y valiosa materia pertinente que se incluye en el Anexo 1 respetanto la versión original de los autores. Para ampliar los detalles que respaldan las recomendaciones que se discuten a continuación, favor referirse al Anexo indicado.

1. Como banco de desarrollo, el BFA tiene un mandato que especifica tipos de prestatarios, prioridades, para el destino de los préstamos y otras actividades de apoyo a la política de desarrollo agrícola del país. Este mandato exige el diseño de una política crediticia que pueda a su vez responder a estos objetivos específicos. Por lo tanto, parece conveniente que el Banco defina y se ajuste estrictamente a políticas crediticias específicas. Por ejemplo, una política crediticia especialmente diseñada para grupos de productores ya sean éstos en cooperativas, grupos solidarios y otra

forma de producción asociativa. Una política crediticia para granos básicos exclusivamente, etc.

Esta especialización deberá ser también a nivel de zonas y agencias. Esto es, ciertos técnicos deberán dedicarse a la atención exclusiva de ciertas carteras de crédito como la cartera de préstamos para grupos cooperativos, de productores de granos, de productores del sector reformado, etc.

Teniendo en cuenta que como banco de desarrollo se atiende las demandas de crédito de prestatarios y/o destinos de mayor riesgo, y a la vez se atienden otros sectores de menor riesgo relativo, sería conveniente considerar la posibilidad de una mayor diferenciación de la cartera de préstamos.

Por una parte, se consideraría la cartera de préstamos de mercado (pm) bajo condiciones que reflejan más las de la banca comercial. Por otra parte, los préstamos de mayor riesgo serían administrados en una cartera de préstamos concesionales (pc). Adicionalmente, se debe establecer un mecanismo que permita el subsidio de la cartera de préstamos concesionales por la cartera de préstamos de mercado.

Una organización de esta naturaleza podría satisfacer el doble y complejo propósito del Banco de ser a la vez una entidad financiera y una institución que promueve y apoya el financiamiento para el desarrollo económico y social de grupos específicos y para destinos de un mayor riesgo financiero, como lo son los pequeños y medianos productores, cuya principal ocupación es la producción de granos básicos.

2. En prácticamente todos los países, la imagen de las instituciones del sector público es poco favorable para la opinión pública. Se cuestiona en muchos casos la razón de la existencia de muchas instituciones y ciertamente la credibilidad de sus funciones y contribuciones a la sociedad. Bajo estas condiciones, la asociación y relación entre los individuos y grupos y las instituciones es una relación de desconfianza y de aprovechar en lo posible esta situación para el beneficio privado.

La difícil situación de la institución en cuanto a su cartera vencida (especialmente por las características de ésta como se explica en el Capítulo II), refleja en gran parte esta mala imagen que muchos prestatarios tienen de la institución. Por lo tanto, es imperativo que se haga un esfuerzo sistemático para transformar la imagen del Banco. Esto es, una institución financiera con una clara orientación para servir preferentemente a ciertos grupos de productores y para ciertos propósitos muybien delimitados. Asimismo, la institución responde a las demandas de financiamiento en función del estricto cumplimiento de su política crediticia, sin discriminaciones ni favoritismos para todas las actividades de las operaciones crediticias incluyendo ciertamente la recuperación de su cartera de préstamos.

Al mismo tiempo, la institución es suficientemente flexible como para adecuar su política crediticia a la realidad en que se desenvuelve el crédito rural en el país. Esto es, reconocer y sopesar las consecuencias y efectos de la situación económica, política y social, el medio ambiente institucional, los efectos de los precios y su variabilidad en los mercados internos e internacionales y los efectos de los factores naturales que afectan los niveles de la producción agropecuaria. En reconocimiento de esta realidad tiene una política de readecuación de cartera bastante flexible.

El reordenamiento de la política crediticia, incluyendo el fortalecimiento de las actividades de capacitación de personal, juntamente con una política de contratación, retención y promoción de
los recursos humanos del Banco, fortalecerá a su vez el desempeño
y motivación de sus cuadros técnicos -al nivel del contacto entre
la institución y los prestatarios- aspecto que contribuye a fortalecer su imagen. Este proceso en marcha debe ser reconocido ampliamente como tal por los técnicos e identificarse con la institución,
sus actividades y su política crediticia para presentar un frente
más sólido y así fortalecer esta imagen, para beneficio no sólo de
la institución, sino de sus mismos prestatarios-beneficiarios.

3. Se reconoce que los servicios institucionales complementarios al crédito agrícola son esenciales para materializar la contribución del financiamiento de la agricultura. Se reconoce, asimismo, que esta complementación de servicios de apoyo a la agricultura en el país es deficiente en cuanto a su efectividad o inexistente en muchos casos.

Esta situación determina la necesidad de un mayor esfuerzo del Banco para fortalecer especialmente la coordinación de la política crediticia con las políticas de asistencia técnica y de comercialización de la producción. Al mismo tiempo, se debe fortalecer la coordinación entre el sector público agrícola y el sector privado con el propósito de armonizar y adecuar la política de desarrollo agrícola -en base a la concertación de intereses mutuos- a los objetivos que sustentan las instituciones del sector público agrícola para beneficio de los productores. En este esfuerzo, el Banco puede desarrollar la iniciativa por la importancia de sus servicios en relación con la producción agropecuaria.

Como una opción que podría tomarse en cuenta para la consecución de estos y muchos otros propósitos de coordinación y mejoramiento de la entrega del servicio crediticio, se propone la creación de una Unidad de Estudios Económicos en el Banco. Adicionalmente, esta unidad iniciaría los estudios e investigaciones sobre la caracterización de las regiones y de los usuarios del crédito; el impacto de la política crediticia en términos de la producción y su composición, el empleo agrícola, etc., y otros aspectos de la realidad y posibilidades productivas de la economía agrícola. Estudiaría igualmente el impacto real de los servicios de apoyo institucional, especialmente aquellos relacionados con el financiamiento y los mercados rivales en el país.

El mejor y mayor conocimiento del medio ambiente institucional en que se desenvuelve el crédito agrícola y los problemas y perspectivas que éste confronta, permitirá a las autoridades superiores de la institución mejorar la orientación y ejecución de la política crediticia para beneficio de las partes involucradas en el apoyo financiero a la producción agropecuaria en el país.

4. La convergencia de opiniones respecto a las varias recomendaciones incluídas en el Anexo 1 confirmará el hecho que es más fácil ponerse de acuerdo respecto a las soluciones de un problema dado y que una cosa muy distinta es cómo lograrlo. Es en este contexto que se considera importante destacar la conveniencia de mantener las prioridades establecidas por la administración superior del Banco en relación a la política de capacitación del personal y a su vez delegar una mayor responsabilidad sobre este personal y prestarle un mayor apoyo e incentivos para la ejecución de la política crediticia, especialmente en relación con la recuperación de los préstamos.

Con un personal mejor capacitado y mejor motivado, con mayor poder decisorio a nivel zonal y de agencias y un fuerte respaldo institucional para el descargo de sus responsabilidades, las posibilidades de ejecutar adecuadamente la política crediticia de la institución son ciertamente más prometedoras. Paralelamente, los resultados de las investigaciones y estudios sobre los muchos aspectos que afectan a los servicios crediticios, permitirán afinar la política crediticia, especialmente en cuanto a diseños de proyectos de crédito que sean más específicos a los intereses y realidades de grupos de clientes especiales y usos del crédito muy definidos.

Esta orientación es consistente con el reordenamiento de la política crediticia del Banco y ciertamente permite anticipar una contribución necesaria a la actual política y esfuerzos desarrollados por la administración superior del BFA.

ANEXO 1

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FORMULADAS POR

LOS PARTICIPANTES DEL SEMINARIO SOBRE ANALISIS,

ADMINISTRACION Y EVALUACION DE LA CARTERA DE

PRESTAMOS DEL BFA

,		
·		

I. INFORME DEL GRUPO 1

A. Conclusiones y Recomendaciones

1. Políticas Crediticias

En relación al numeral uno de este trabajo, se está realizando una campaña intensiva sobre la democratización del crédito y captación de depósitos con el propósito de dar a conocer a la población salvadoreña los servicios que el BFA está en condiciones de ofrecer y contribuir de esa manera a la reactivación económica nacional.

Sin embargo, esto no ha generado los resultados esperados ya que existe en la población salvadoreña incertidumbre en cuanto a la situación político-económica y social en la que se encuentra inmersa, aunando a esto los factores climatológicos.

Además de lo expuesto anteriormente se considera también que parte del incumplimiento de metas de otorgamiento y recuperación se debe a la falta de concientización y orientación adecuada al personal involucrado (ejecutivos, técnicos y administrativos).

Todo esto contribuye a la generación de los siguientes problemas:

- a. Incremento de la cartera morosa debido al otorgamiento de créditos inducidos y otorgamiento de créditos sin garantía real, específicamente en el sector reformado.
- b. Selección inadecuada de los sujetos de crédito.
- c. Fuga de clientes debido a la burocracia en la atención al público.

En vista de lo expuesto anteriormente se recomienda lo siquiente:

- a. Deberá hacerse una campaña más ajustada a la realidad.
- b. Ajustar al personal del BFA de acuerdo a las necesidades reales de las agencias.
- c. Capacitar al personal del BFA, tanto en aspectos referentes a su área de trabajo como en relaciones humanas.
- d. Concientizar al personal del BFA con el propósito de crearle una mentalidad de banquero y eliminar en la manera posible la burocratización en los trámites financieros.
- e. Evitar de la mejor manera posible la politización en el otorgamiento de créditos.

2. Otorgamiento de Créditos

Considerando que para el otorgamiento del crédito existen lineamientos dados por la administración del Banco, y en base al consenso de opiniones de los integrantes de este grupo, se concluyó que si se respetaran y se pusieran en práctica las normas y procedimientos establecidos, se lograría otorgar en una forma ágil y oportuna integral y suficiente; así como también disminuir en gran porcentaje la alta morosidad existente. Además esto permitiría en lo sucesivo el otorgamiento de créditos sanos y de fácil recuperación.

En atención a lo expuesto se recomienda lo siguiente:

- a. Poner en práctica a nivel de las 27 agencias del BFA las recomendaciones sobre política creditica.
- b. Que las instituciones gubernamentales afines trabajen en una

forma coordinada con el BFA, para lo cual se considera necesario la creación de una política de gobierno, para que en una forma integral presten un mejor servicio a nuestro productor agropecuario y a los usuarios en general.

- c. Que las normas y lineamientos internos del BFA se revisen constantemente con el fin de actualizarlos y otorgarlos a todo el personal involucrado en forma oportuna.
- d. Vigilar que las normas que rigen los diferentes niveles de aprobación establecidos sean respetados, con el propósito de minimizar el otorgamiento de créditos no factibles y garantizar una recuperación eficaz.
- e. Vigilar el uso adecuado de índices financieros en la planificación de créditos de mediano y largo plazo con el propósito de que el Banco acepte las mejores alternativas de inversión.
- f. Darle el uso requerido a la guía para la clasificación y categorización de clientes con el propósito de ubicar al usuario en su categoría y por ende tener un mejor control en los préstamos y disminución de los costos administrativos.

3. Seguimiento del Crédito

Se considera que el seguimiento del crédito es de suma importancia, dado que es un aspecto técnico decisivo por medio del cual se logra tener un conocimiento más amplio del cliente y estado real del proyecto. Se deberá constatar si la inversión del crédito se realizó de acuerdo a lo planificado, verificar la existencia de la garantía y conocer posibles problemas existentes que afecten al proyecto.

Asimismo, proporcionar recomendaciones en el momento oportuno, para hacer los ajustes necesarios y finalmente evitar cualquier riesque de mora.

Para lograr optimizar esta actividad debemos de aplicar un sistema de seguimiento en la explotación y en la agencia.

En relación al seguimiento de la agencia, deberá realizarse a través de controles administrativos y contables por medio de expedientes, planes de visita y recuperación, tarjetas de control y servicio del préstamo, con el fin de conocer y actualizar el estado de deuda del cliente.

Respecto al control de las explotaciones, se considera que es el más importante tal como se mencionó en los párrafos iniciales.

Para lograr un seguimiento más eficaz, se consideran las medidas siquientes:

- a. Liberar de otras tareas ajenas a su trabajo a los agentes de créditos y recuperaciones con el objeto de que se cumplan los lineamientos dados para un buen seguimiento del crédito.
- b. En relación a los convenios suscritos entre el BFA e instituciones de gobierno y privadas, deberá establecerse un respaldo legal con el propósito de que se les de un estricto cumplimiento a las cláusulas contractuales y por consiguiente a las ordenes de pago irrevocables a favor del BFA.
- c. Capacitar al personal técnico involucrado, sobre el reconocimiento, efectividad y valuación de los diferentes bienes dados en garantía.

4. Recuperación de Cartera

En base a los puntos tratados anteriormente y teniendo en cuenta la importancia que implica la recuperación para la capitalización del BFA y la reinversión de las diferentes fuentes de recursos, se considera que si dichos procedimientos para el otorgamiento del crédito y el seguimiento del mismo fueran fielmente cumplidos, evitando los compromisos de amistad, paternalismo y políticos, el problema existente en la recuperación de cartera sería menor. Sin embargo, dado que estas situaciones anómales a los intereses del Banco existen, consideramos oportunas las siguientes recomendaciones:

- a. Dar cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos por la administración del Banco referente a la recuperación de cartera.
- b. Solicitar a través del MAG la colaboración eficaz del personal técnico de las diferentes dependencias del Ministerio afines de los objetivos y políticas del BFA con el propósito de hacer una buena selección del sujeto de crédito, asistencia técnica y seguimiento de la inversión.
- c. Que el Departamento Jurídico cumpla con los objetivos para los cuales fue creado, dando asesoramiento a las diferentes agencias en cuanto al otorgamiento de créditos y ejercer la debida acción legal sobre la recuperación de los mismos.
- d. Respaldar legalmente los diferentes convenios entre el BFA y las instituciones gubernamentales y privadas sobre las cartas de ordenes irrevocables, con el propósito de evitar la evasión e incumplimiento de pago pactados entre dichos convenios.

e. Brindar el apoyo necesario y suficiente a los agentes de recuperaciones con el propósito de que puedan cumplir en forma óptima las funciones encomendadas.

5. Sistemas de Información

Respecto al sistema de información, a pesar de contar con los mecanismos apropiados no se ha logrado la consecución de los objetivos esperados, ya que generalmente la información mecanizada en la Oficina Central defiere de la información manual emitida en las agencias. Esto es el resultado de la descoordinación en el uso de los documentos fuentes. Esto ocasiona la inexistencia de información oportuna, veraz y eficiente para un análisis de cartera, por lo que se consideran las siguientes recomendaciones:

- a. Agilización del sistema de información gerencial.
- b. Que exista un especial cuidado en las agencias respecto a la codificación de los documentos fuentes para que éstos no sean rechazados por procesamiento de datos.
- c. Que la propaganda efectuada a través de relaciones públicas siga siendo en forma integral, incluyendo desde la promoción de créditos hasta la recuperación de los mismos.

II. INFORME DEL GRUPO 2

A. Conclusiones

La cartera de préstamos del BFA, revela un alto índice de morosidad, debido a causas imputables a factores internos y externos, como por ejemplo causas externas, tales como la descoordinación de la política agropecuaria de las distintas instituciones que tienen que ver con el quehacer agrario.

- No hay un total apego y respeto a las disposiciones normativas existentes.
- b. Sobrecarga en la asignación de usuarios por agentes de créditos y de recuperación.
- c. No existe una diferenciación conceptual explicitada de lo que debe entenderse por agricultor pequeño, mediano y grande.
- d. Debilidad en el requerimiento de garantías.
- e. Debilidad en el procedimiento de cobro judicial y administrativo.
- f. Falta de eficiencia en el trámite de anotación preventiva previa contratación.
- g. Rentabilidad negativa de ciertos rubros a financiar.
- h. Inexistencia de un mecanismo de información entre agencias, sobre nómina de usuarios morosos.

- i. Inexistencia de un mecanismo de información entre el BFA y ABANSA, sobre nómina de usuarios morosos en alguna institución del sistema y por lo tanto no sujeto de crédito.
- j. Inoperancia de los avales otorgados por el ISTA como garantía de las cooperativas del sector reformado.
- k. El sistema de información automatizado, no proporciona información completa y clasificada que permita efectuar análisis financieros consistentes.

B. Recomendaciones

- a. Como una medida preventiva y en beneficio del sector agropecuario, se recomienda que el BFA tome la iniciativa de gestionar una
 coordinación con las demás instituciones gubernamentales o privadas con las que se relaciona, a fin de evitar situaciones de rivalidad y para complementar la asistencia técnica.
- b. Se recomienda efectuar un estudio y una evaluación de la sobrecarga de asignación de usuarios por agente, tanto de créditos como de recuperación, a fin de lograr un equilibrio en la asignación de recursos humanos, en las etapas del crédito, otorgamiento, seguimiento y recuperación.
- c. Es imperativo un mayor y real apego a las disposiciones normativas de crédito existentes, por todos los niveles organizacionales establecidos, a fin de fortalecer la planificación, el seguimiento y la recuperación del crédito.

- d. Es necesario que se conceptualice, lo que debe entenderse por pequeño, mediano y gran agricultor o productor, con el fin de facilitar la aplicación de políticas y estrategias de concesión de créditos.
- e. Se sugiere fortalecer el procedimiento de cobro judicial con el fin de minimizar el deterioro de la cartera de préstamos.
- f. Constituyendo el programa de la reforma agraria, un costo social muy elevado, el BFA debe buscar alternativas de subsidio con el Gobierno Central.
- g. Se recomienda implementar un mecanismo dinámico de intercambio de información actualizada y periódica, entre agencias del BFA, que contenga nómina y referencias de los usuarios morosos, con el propósito de reducir o eliminar riesgos de mora al momento de planificar créditos.
- h. Se sugiere gestionar a iniciativa del BFA, un mecanismo de intercambio de información actualizada y periódica con ABANSA, sobre usuarios morosos, como una medida preventiva y de cooperación recíproca en la gestión crediticia de las instituciones de la asociación.
- i. Se recomienda fortalecer el apoyo logístico a las agencias en las etapas de seguimiento y recuperación del crédito, a fin de minimizar su incidencia en la morosidad.
- j. Se sugiere implementar con agudeza, efectivas políticas de estímulos e incentivos al personal, con el popósito de elevar la moral interna del personal involucrado en el ciclo del crédito.

- k. Se recomienda impulsar políticas de capacitación innovadora, es decir no tradicional al personal involucrado en el ciclo del crédito, con la finalidad de contribuir a proporcionar una mejor asistencia técnica al crédito.
- 1. Se recomienda establecer mecanismos alternativos de sustitución del personal responsable de la gestión de seguimiento y recuperación, por ausencia del mismo, debido a causas no controlables, a fin de no desatender las labores en ese sentido.
- m. Se sugiere agilizar el proyecto de información gerencial, a fin de eliminar o reducir la exigencia de numerosos reportes a las agencias, con el propósito de liberar de la carga administrativa a los agentes de crédito y recuperación, para que no interfiera en su labor específica.
- n. Se recomienda apoyar en forma efectiva la solución de los problemas detectados en el seguimiento y recuperación, con la finalidad de reducir su incidencia en la morosidad.
- o. Se sugiere impulsar sólidas campañas en forma regular de apoyo a la gestión de seguimiento y recuperación del crédito.
- p. Se recomienda controlar y evaluar el resultado de las campañas emprendidas en apoyo a la gestión de seguimiento y recuperación del crédito.

III INFORME DEL GRUPO 3

A. Conclusiones

Después de analizar la información y los puntos expuestos durante el desarrollo del presente seminario, se considera que el Banco de Fomento Agropecuario se encuentra en una situación de crisis muy seria y que por lo tanto debe iniciarse un proceso de recuperación de la credibilidad de la institución, tanto interna como externa, como corresponde a una organización eficaz y eficiente.

Solamente con la generación del marco legal y normativo congruente con la realidad actual y su cumplimiento estricto, a todos los niveles, el Banco mejorará el cumplimiento de sus objetivos básicos que justifican su razón de ser y podrá superar la situación actual, así como también apoyado con un sistema de información gerencial que corresponda a las necesidades.

B. Recomendaciones

Conscientes de esta situación el grupo recomienda:

- a. Revisar y actualizar periódicamente y conforme sea necesario,
 las políticas y normas crediticias y de recuperación, a fin de
 readecuarlas a las necesidades y aspectos cambiantes del entorno.
- Apoyar permanentemente la recuperación administrativa y jurídica de los préstamos y no solamente cuando hay problemas de crisis financiera.

- c. Lograr una mayor participación por parte de las agencias en la elaboración de planes crediticios y de recuperación, a fin de que éstos sean establecidos bajo criterios eminentemente técnicos, dándoles para ello la capacitación del caso, si fuere necesario.
- d. Reorientar las campañas de publicidad a fin de que éstas penetren a todos los niveles que son atendidos por el Banco, y no sólo en cuanto a la disponibilidad de líneas de crédito, sino que también sobre la responsabilidad de los clientes en el pago de sus obligaciones financieras con el BFA.
- e. Participar en el desarrollo del sector agropecuario, asegurándose de tomar las medidas necesarias para evitar que se agrave el deterioro económico y minanciero de la institución.
- f. Para agilizar la actividad del Banco en general, es indispensable adecuar el marco legal y normativo, con el propósito de reducir la centralización existente.
- g. Brindar mayor apoyo a las agencias, dotándolas de los recursos humanos y materiales requeridos para su funcionamiento, estableciendo normas de trabajo y realizando contróles oportunos en las actividades que realizan.
- h. Definir las diferentes variables que permitan optimizar los esfuerzos de otorgamiento y recuperación de préstamos y asegurar su incorporación en el SIG (garantías, ubicación geográfica, tipo de cliente, antigüedad de la mora, montos, nivel de resolución, causa de mora, etc.).

- i. El grupo coincidió en que es necesario que el Banco mejore su infraestructura, a fin de poder ofrecer un mejor servicio a los clientes y mejores condiciones de trabajo a los empleados.
- j. Formular e implantar planes e incentivos orientados tanto a los clientes como a los empleados.
- k. Estudiar una reorganización del Banco que permita optimizar la operativización de los objetivos, políticas y normas crediticias.
- 1. Estudiar la posibilidad de asignar zonas de trabajo específicas a los técnicos de cada una de las agencias, con el objeto de reducir los costos administrativos en dar el servicio de crédito y aumentar la productividad de los agrónomos.
- m. Establecimiento y/o negociación de las medidas que den protección al patrimonio del BFA, para contrarrestar los efectos nocivos de la inflación, la devaluación y la ausencia de seguros sobre el crédito u otros.

		ı

IV. INFORME DEL GRUPO 4

A. Conclusiones y Recomendaciones

1. Para las Políticas Crediticias

Considerando que es utópico la no injerencia del Gobierno
Central en la política crediticia del BFA, a nivel nacional
y en forma paralela a la campaña de democratización del crédito, se debe efectuar una campaña orientada a la responsabilidad y pago de los créditos otorgados al sector tradicional
y especialmente al sector reformado.

2. Para el Otorgamiento y Seguimiento del Crédito

- a. Se sugiere establecer metas crediticias de acuerdo con la situación sociopolítica del país, considerando el análisis efectuado por las entidades operativas encargadas del cumplimiento de estas metas.
- b. Se recomienda minimizar el requerimiento de información administrativa de las agencias.
- c. Se sugiere brindar suficiente apoyo logístico y recursos humanos en relación al número de créditos atendidos por cada agente.
- d. Se recomienda establecer mayor control y supervisión de las actividades desarrolladas por los agentes de crédito.
- Se sugiere otorgar incentivos morales y económicos que tiendan a mejorar la responsabilidad y mística de trabajo.

f. Se recomienda dar cumplimiento fiel a la programación de actividades dedicadas al otorgamiento y seguimiento del crédito, de acuerdo a las fechas establecidas.

3. Para la Recuperación de Cartera

Al efectuar un análisis global al 31 de julio de 1987 el monto de la cartera vencida del BFA, que es de ¢306.7 millones, el valor de ¢122.4 millones corresponde al sector reformado, lo que equivale al 40 por ciento y el valor de ¢184.3 millones corresponde al sector tradicional, que equivale al 60 por ciento.

En lo referente a la mora del sector reformado, estimamos que su recuperación es difícil debido a que su orientación es política, siendo el BFA, el instrumento necesario para su financiamiento por lo que una forma de recuperación podría ser que esta cartera sea subsidiada en su totalidad por el Gobierno Central. Con respecto al sector tradicional se deberá hacerle frente en forma decidida, aunando esfuerzos, ya que es la única a la que podemos darle un seguimiento en todas sus etapas.

Con respecto al sector tradicional algunas de las recomendaciones podrían ser:

- a. Cumplir con eficiencia y responsabilidad las tres etapas involucradas en el otorgamiento del crédito, planificación, control de la inversión y recuperación.
- b. Identificar eficientes canales de comercialización de productos agropecuarios.

- c. Establecer restricciones al otorgamiento de créditos en zonas altamente conflictivas.
- d. Exigir mayor eficiencia en los trámites jurídicos para la recuperación de créditos morosos.
- e. Implantar un plan de emergencia de cobranza que se mantenga los 12 meses de cada año.
- f. Que la institución apoye en forma decidida y permanente las actividades de recuperación en todos los niveles (logísticos y personales).

4. Para el Sistema de Información

Partiendo del conocimiento que se está implantando en el BFA el sistema de información gerencial, se recomienda coordinar la información a requerir, con el objetivo de maximizar la utilización, confiabilidad y oportunidad en la información del sistema y liberar a las agencias del requerimiento de informes manuales.

Con el propósito de que la Dirección Superior y los demás niveles jerárquicos de la institución, cuenten con un sistema de información adecuado para la toma de decisiones, es deseable que se mejore lo siguiente:

a. Mejor coordinación de operaciones entre la Gerencia Comercial y la Gerencia de Créditos, especialmente en la información relacionada con las existencias de insumos agrícolas y sus respectivos precios.

- b. Mejor coordinación entre la Gerencia Financiera y la Gerencia de Créditos, en lo referente a la información relacionada con la asignación de fuentes de recursos.
- c. Apoyo por parte de la Gerencia de Planificación a la Gerencia de Créditos, especialmente a la Unidad de Asistencia y Normatividad, en lo concerniente a la elaboración, revisión, actualización e implementación de las normas y procedimientos crediticios.
- d. Apoyo por parte de las Gerencias de Recursos Humanos y Administrativa, en la dotación oportuna de los recursos necesarios a la Gerencia de Créditos.
- Pograr una mejor coordinación de actividades relacionadas con la capacitación sistemática del personal entre la Gerencia de Créditos y CENBAFA.
- f. Mejor coordinación de actividades entre la Unidad de Relaciones Públicas y la Gerencia de Créditos específicamente en lo que se refiere a la realización de campañas publicitarias orientadas al otorgamiento de crédito, recuperación de créditos y el conocimiento a usuarios de nuevos servicios.
- g. Proporcionar oportunamente a las agencias todo el instrumental normativo sobre créditos.
- h. Lograr mejor coordinación de actividades con todas las agencias del BFA.
- i. Lograr mayor concientización de la problemática financiera del BFA.

- j. Revisar toda la información producida por la agencia, con el propósito de identificar posibles duplicidades de la misma. Ello permitirá reducir, mejorar o evitar el exceso de informes de agencias, que en ocasiones obstaculizan el desarrollo de actividades de la agencia.
- k. Lograr una comunicación constante con todo el personal de la agencia, en ado aspecto.
- 1. Que el jefe inmediato proporcione al empleado toda la información existente, específicamente en los casos de recuperación de créditos, para un mejor conocimiento de la situación y para evitar posibles duplicaciones de esfuerzos y mejor toma de acciones en cada caso de recuperación.

V. INFORME DEL GRUPO 5

A. Política de otorgamiento de créditos

- Consolidar la democratización del crédito.
- Dar prioridad al cultivo de alimentos básicos y otros cultivos y generación de divisas.
- Incrementar el hato ganadero a través del financiamiento
- Financiamiento para la diversificación agrícola a nivel nacional.
- Dar seguimiento a través del control de inversión, supervisión para una efectiva recuperación.

Política deseada

Promover el desarrollo en todos sus aspectos.

ı

- Que se cumpla de acuerdo a las necesidades.
- Obtener un mayor rendimiento y producción de la ganadería
- Nuevos cultivos, bajar costos de rendimiento, efectiva comercialización.

ı

- Que se cumpla lo establecido.
- Que todos los usuarios sean visitados en forma oportuna.

Recomendaciones

Financiamientos apegados a las normas de crédito. Satisfacer por medio del cultivo de alimentos básicos y otros cultivos el consumo nacional y comercializar los excedentes si los hubiere.

Que el ganado importado sea de fácil adaptación a las condiciones climatológicas del país. Selectionar los productos a exportar (no tradicionales) dando facilidades de exportación y comercialización proporcionando asistencia técnica adecuada.

Que todo crédito pase por un previo análisis que determine su factibilidad y rentabilidad.

Que la Gerencia de Créditos supervise constantemente la ejecución del control de inversión del crédito.

de lo contrario no se sentirá comprometido a cancelar y

Asistencia contínua del em-

pleado del BFA al usuario,

cesarios para una mejor ejecución del seguimiento como ma-

teriales, equipo, pupelería,

recursos humanos, personal

suficiente.

Proporcionar los recursos ne-

Que en forma interinstitucional se prevea asistencia téc-

nica al agricultor.

los créditos será necesario Para un buen seguimiento de

que se cuente con controles

actualizados por parte de

informática.

- Gerencia-Agencia
- Informar sobre exis-Gerencia Comercial tencias y precios. ٠ ر
- Informar asignación y Gerencia Financiera fuentes de recursos ģ

Política deseada

Información contínua.

Información proporcionada a principio de año y/o oportunamente.

Recomendaciones

notará falta de interés.

do clase, precio de productos rencia sea oportuna detallan-Que la información de la gea almacenes y agencias.

asignar los recursos necesarios. Que exista mayor coordinación de las demás gerencias con la Gerencia Financiera a fin de

- Gerencia de CréditosInformáticaProporciona aspectos normativos a las Agencias.
- Información interna en la Agencia.

Información constante.

Que se realice constantemente, alimentando oportunamente con dicha información, otras unidades operativas.

Que se establezca un buen sistema de envío de información.

Que los agentes de crédito trasladen los casos de usuarios con créditos vencidos u otro tipo de situación a los distintos niveles de cobro, para un mejor ordenamiento y actualización de la información.

Que se cuente con fuentes de información oportuna sobre toda situación que se desee tener.

Que el Jefe inmediato proporcione al empleado toda la información del quehacer operativo del Banco para una mejor funcionalidad. Mejorar la comunicación entre el Banco y el usuario para dar un mejor servicio.

	·	

ANEXO 2

CAMPAÑA DE RECUPERACION 1987-1988

PREPARADA POR LOS PARTICIPANTES DEL

SEMINARIO SOBRE ANALISIS, ADMINISTRACION

Y EVALUACION DE LA CARTERA DE PRESTAMOS DEL BFA

	·		

1. Objetivos

- a. Reducir al mínimo la cartera morosa.
- b. Mantener sana la cartera vigente.

2. Responsables

Administración Superior
Gerente de Créditos
Subgerente de Créditos
Jefe del Departamento de Control de Cartera
Administradores Zonales
Jefes de Agencia
Coordinadores Crediticios
Agentes de Recuperaciones
Comité Zonal Recuperaciones

3. Evaluación de campaña

Esta se dará a través de los indicadores siguientes:

- a. Nivel de reducción de la mora de capital,
- b. Nivel de reducción de la mora de intereses,
- c. Reducción de la antigüedad de la mora,
- d. Reducción de pérdidas reales o potenciales mediante la liquidación de préstamos a reserva.

4. Tipo de cobro

a. Cobro administrativo

- Correogramas o recordatorios de cobro a usuarios

- Visitas periódicas de cobranza.
- Campos pagados en diferentes medios publicitarios, rotativos, radio y televisión.

b. Cobro judicial

- Citatorio preventivo por agencia para usuarios.
- Apego estricto a las disposiciones vigentes relacionadas con la acción jurídica.
- Cumplimiento efectivo de funiones por parte de las áreas o unidades involucradas en el cobro judicial.
- Cobro judicial externo en créditos de difícil recuperación del BFA, tomando en cuenta la cuantía de los préstamos y las posibilidades de recuperación.

5. Prioridad

- a. Para la cobranza de créditos, al vencer la prioridad de cobro se determinará en base a: saldos de capital e intereses, lo cual requeriría de la realización de una clasificación por rangos de la cartera de préstamos con el propósito de identificar la ubicación de la mayor porción de cartera a vencer.
- b. Para la cobranza de créditos en mora la prioridad de cobro se determinará en base a la antigüedad (365 días), lo cual requerirá la clasificación de la cartera morosa para identificar dónde está concentrada la cartera morosa, asimismo clasificarla por garantía.

6. Logística

a. Recursos humanos

- Dotar de recursos humanos a las áreas o unidades encargadas de cobranza.
- En épocas de cobranza, efectuar redistribuciones del personal, a fin de reforzar las unidades de recuperación.

b. Recursos materiales

- Dotación de quipos suficientes y adecuados para desarrollar una efectiva labor de cobranza, por ejemplo: motocicletas, calculadoras, papelería y útiles necesarios.

c. Recursos financieros

- Viáticos.
- Estímulos en efectivo o en especies, por ejemplo: bonificación preestablecida sobre determinado monto recuperado, días hábiles libres, pases gratuitos financiados por el BFA para consumos diversos en restaurantes y hoteles.

d. Otros recursos

- Listado de usuarios localizados exactamente en su dirección actual, conteniendo además monto, saldo, tipo, garantía, fechas y última operación.
- Capacitación del personas en las diferentes áreas.

7. Epoca de cobro

- a. Para cobranza de créditos vigentes, (créditos de avío), en los meses de diciembre, enero y febrero. Otros créditos sería en la fecha de vencimiento (distintas fechas en el año dependiendo del destino de los créditos).
- b. Para cobranza de créditos morosos, puede hacerse continuamente durante todo el año, indistintamente en todo el país y también puede combinarse la labor de cobranza de mora en la época de cobro de créditos vigentes.

8. Controles de cobro

- a. Remesar diariamente los fondos obtenidos en la labor de cobranza por el agente recuperador.
- b. Dar estricto cumplimiento a las disposiciones vigentes relacionados con los fondos mencionados anteriormente en el literal (a).

9. Funciones para campaña de cobro

Responsables

a. Administración superior

Funciones

- Apoyo decidido e incondicional.
- Realizar reuniones quincenales para conocer resultados de la actividad de cobranza.
- Capacitar al personal dedicado
 a la labor de cobranza.

b. Gerente de Créditos,Subgerente de Créditos

- Realizar reuniones semanales para conocer resultados de la cobranza de la semana.
- Encargado de proporcionar oportunamente los recursos humanos, materiales y financieros.
- Gestionar el traslado de casos para el saneamiento de la cartera.
- Lograr una efectiva coordinación con las demás áreas o unidades involucradas en la cobranza.
- Decidir sobre los problemas surgidos por la actividad de cobranza.
- Planificar de la labor de cobranza.
- Establecimiento de adecuados controles de cobranza.
- Análisis y evaluación a cartera a través de los cambios y análisis de cartera.
- Informe de los avances logrados en la labor de cobranza.

c. Jefe Control de Cartera

- Lograr una efectiva coordinación con las demás áreas o unidades involucradas en la cobranza.
- d. Administradores zonales - Realizar reuniones quincenales para conocer avances de la recuperación de créditos de la
 - Cestionar traslado de casos para cobro judicial.

Zona.

- Decidir sobre los casos para saneamiento de cartera.
- Gestionar ante la Gerencia de Créditos la dotación oportuna de los recusos necesarios para cumplir con la actividad.
- Tener conocimiento por medio del Departamento Jurídico de la labor desarrollada con resultados por esa unidad.
- Supervisar la labor de cobranza
- Informar al nivel jerárquico correspondiente los avances de la recuperación.
- Efectuar visitas de apoyo a la gestión de cobro en aquellos casos tipificados como de dificil recuperación.

e. Jefes de Agencia, Coordinadores Crediticios

- Apoyar logísticamente la actividad de cobranza.
- f. Agentes de Recuperación
- Efectuar con el campo las gestiones de cobro con los prestatarios o usuarios del Banco.
- Remesar diariamente los fondos remitidos.
- Elaborar fichas de visita de cobranza.
- g. Comité Zonal de Recuperación
- Convocar a comités cada 15 días como mínimo con el propósito de conocer casos difíciles de recuperación y decidir sobre su traslado para cobro judicial o seaneamiento de cartera.

10. Informe sobre Campaña de recuperación

- Informe semanal de la recuperación global de cartera vigente y vencida, por parte del Departamento de Control de Cartera y Recuperaciones.
- b. Informe quincenal de la recuperación efectuada para efectos de conocimiento de la Dirección Superior.

11. Supuestos posibles que permitan una mayor recuperación de créditos al desarrollar una campaña de recuperación

- Buena comercialización de las cosechas IRA-BFA.
- Coordinación entre el BFA y otras instituciones que utilizan cosechas (granjas avícolas, IRA, INCAFE, INAZUCAR, fábricas de concentrados).
- Almacenamiento de productos para vender en época oportuna.
- Buena operacionalidad de ingenios.
- Buen precio mediante subsidios.
- Mantenimiento de precio de garantía.
- Mejor precio en el mercado internacional de productos exportables.
- Prever en base a las condiciones climatológicas buenas cosechas.
- Que pueda o haya desarrollado sus proyectos en condiciones mínimas de seguridad.
- Que toda acción de cobranza (plan recuperación-batallón de cobranza) tenga respaldo en todo sentido de la institución.



ANEXO 3

PARTICIPANTES EN EL

SEMINARIO SOBRE ANALISIS, ADMINISTRACION

Y EVALUACION DE LA CARTERA DE PRESTAMOS DEL BFA

	·	٠			
,					
			•		

Lugar de trabajo	Zona Occidente	Zona Central Sur	Zona Paracentral	Zona Paracentral	Zona Central Norte	Zona Central Norte	Zona Central Sur	Zona Paracentral	Zona Oriental	San Juan Opico	Zacatecoluca	Cara Sucia	Quezaltepeque	Rosario de la Paz	San Miguel	Departamento Control Cartera y Recuperaciones				
Cargo	Zonal Cartera	Zonal Cartera	Zonal Cartera	Zonal Créditos	Zonal Créditos	Zonal Recuperación	Zonal Recuperación	Zonal Recuperación	Zonal Recuperación	Agente de Recuberaciones	Agente de Recuperaciones	Agente de Recuberaciones	Agente de Recuberaciones	Agente de Recuperaciones	Agente de Recuperaciones	Jefe Sección Cartera y Análisis	Jefe Sección Recuperaciones	Analista de Cartera	Técnico en Recuperaciones	Jefe
Nombre	Ana Lorena Calderón H.	Eduardo Hidalgo	María Lilian Mejía H.	Salvador Muñoz	Américo E. Aguilar O.	Alonso Mario Canizález	José Francisco Villalobos	Juan Francisco Mendoza H.	Ramón López Donado	Lisandro Salazar H.	Salvador E. García Melara	Román Wilber Rivas Romero	José Alvaro Canizález R.	Carlos Alfredo Flores G.	Julio César Flores R.	Ana Gloria Vargas de Rivas	Marco Tulio Hernández	Francisco Carlos González	Blanca Guadalupe A. de López	Ana Cecilia Cárcamo
No.	1.	2.	3.	4.	5.	.9	7.	ω	6	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.

-	1	1	2	-

FECHA DE	DEVOLUCIO	ON
ļ		
	 	
		

									-	112
Auditoría Interna	Auditoría Interna	Auditoría Interna	Auditoría Interna	Gerencia Financiera	Programación Financiera	Normatividad Financiera	Agencia San Salvador	Agencia San Salvador	Agencia Metapán	Agencia Sonsonate
Técnico III	Auxiliar	Auxiliar	Auxiliar	Técnico	Técnico III	Técnico IV	Técnico I	Agente de Fecuperaciones	Coordinador Crediticio	Coordinador Crediticio
Toresa Escobar de Rodas	José Alberto García Coto	Carlos Quinteros	Felipe Adán Hernández	Oscar Rutilio Sánchez	Raquel Pérez Yanez	Roberto Rivera Guzmán	José Roberto Burgos	Manyel Antonio Conde	José Omar Fagcaga H.	José Arturo Carías
21.	22.	23.	24.	25.	.92	27.	28.	29.	30.	31.

