

Panel IV: Caso de Estudio Practicas Prometedoras en Desarrollo de Nuevos Productos

**El Linking ONG-Banco del CES
Solidaridad de Chiclayo**

Javier Alvarado
Francisco Galarza
Juan Cajalvica

SOLO PARA COMENTARIOS

I. Introducción

El CES Solidaridad es una organización no gubernamental sin fines de lucro fundada en 1980, en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque, situada aproximadamente a 800 kilómetros al norte de Lima. En sus inicios sus labores estuvieron muy inclinadas hacia la educación popular y la promoción en las comunidades campesinas y sobre todo en las cooperativas agrarias de la zona. Su experiencia con crédito data de 1993 a partir de la creación del Área de Desarrollo Empresarial dentro de la cual se ubica la Unidad de Crédito y Asistencia Técnica que proporciona servicios de crédito y asistencia técnica a la pequeña y la microempresa rural y urbana. Esta unidad ofrece varios productos financieros segmentados según el grupo objetivo hacia donde se dirijan (ver cuadro 1).

Cuadro 1
Productos Financieros y Clientes

CLIENTES	PRODUCTOS
Pequeños Agricultores	Linking-Bancos Comerciales, opera desde 1994
Pequeños Productores Urbanos	Crédito Fondemi ¹ , opera desde 1993
Mujeres Urbanas y Rurales	Bancos Comunales, opera desde 1994
Campesinos de Subsistencia	Grupos Solidarios, opera desde 1993

El linking es un producto que se comenzó a desarrollar desde 1994, paradójicamente la implementación de este producto se hizo a partir de una propuesta del Banco Wiese (segundo banco del país), el cual había implementado este producto en la zona rural hacía año y medio a propuesta de otra ONG y de la experiencia previa del banco en trabajos con ONG en la zona urbana. No obstante, es relevante señalar que paradójicamente la experiencia del banco Wiese con dicha ONG en la zona rural terminó en 1998 en un fracaso. Sin embargo en 1993, dadas las perspectivas favorables que el banco Wiese veía a esta experiencia, decidió expandirlo en algunas de sus mejores sucursales. Es así como a finales de 1993 la sucursal del banco Wiese en la ciudad de Chiclayo convoca a las principales ONG de la zona para exponerle producto del linking con ONG para el financiamiento de pequeños agricultores. Siendo el CES Solidaridad la ONG más importante de la región fue una de las convocadas. Este programa ha sido dirigido fundamentalmente a los pequeños productores de arroz y caña de azúcar de los valles de Chancay y Lambayeque.

II. Descripción de la Modalidad de Linking y Características del Producto

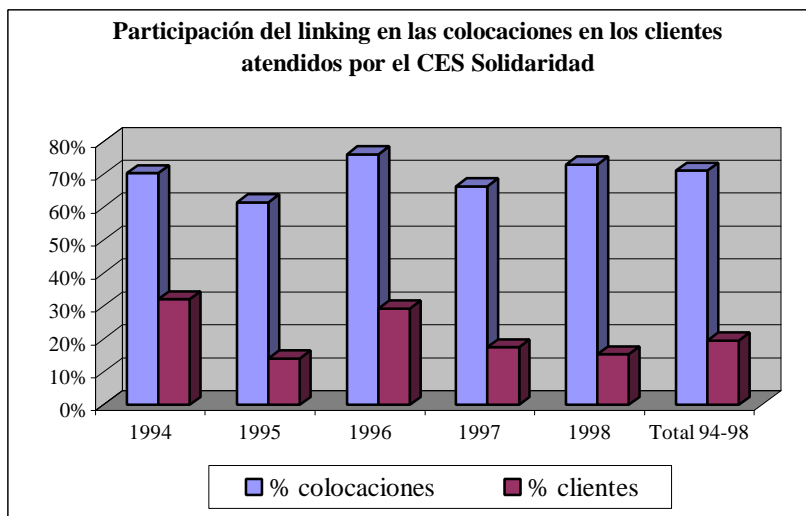
II.1 El Producto

Desde su inicio en 1994, la modalidad de linking representó el principal producto en términos de colocaciones con porcentajes generalmente por encima del 70% (ver gráfico 1). No obstante, en

¹ Fondo de Desarrollo de la Microempresa, financiado por la Unión Europea.

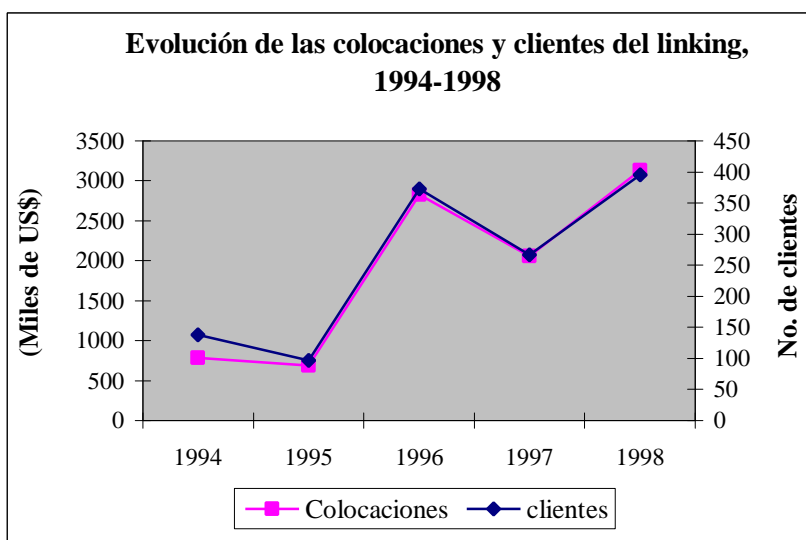
lo que respecta al número de prestatarios, su importancia es menor: en 1998 los clientes de la modalidad de linking representaron sólo el 15% de los clientes del CES Solidaridad. Estos datos se explican por un lado por los mayores montos de los créditos del linking dada las actividades agropecuarias requieren de mayores montos de financiamiento y por otro por la presencia de otros productos que se caracterizan por la masividad de clientes como es el caso de los bancos comunales.

Gráfico 1



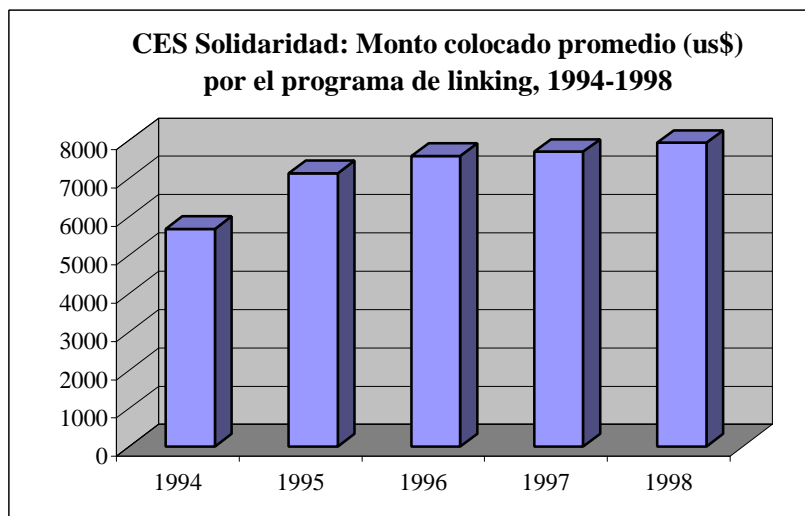
El crecimiento de la cartera de los préstamos en la modalidad de linking ha sido bastante importante (gráfico 2). En 1998 la cartera superó los 3 millones de dólares, que representa casi 4 veces las colocaciones de 1994 en dicha modalidad. Esto demuestra la confianza del banco Wiese en el programa y en el CES Solidaridad, respaldada por el buen desempeño del programa.

Gráfico 2



El monto promedio prestado se ha ido incrementando progresivamente, aunque en los tres últimos años las variaciones no han sido significativas (ver gráfico 3). El mayor incremento se ha dado en el periodo comprendido entre 1995 y 1997. Es importante señalar que estos coinciden con el periodo desde el cual el banco Wiese comenzó a requerir hipotecas en lugar de las garantías grupales que comprendía el fondo de garantía ascendente al 20% del préstamo. Esto sugiere que un segmento de pequeños agricultores que no dispone de tierras con título, probablemente quienes están en condiciones más desfavorables, habrían sido excluidos del programa.

Grafico 3



Respecto al banco Wiese, este fue fundado en 1943, y hasta finales de la década de los 70 fue una institución muy tradicional que solamente operaba en la capital y cuyos principales clientes estaban constituidos por empresas mineras. A partir de la década del 80, y sobre todo a partir de la segunda mitad, comienza un proceso de expansión sumamente ambicioso diversificando sus clientes, y abriendo oficinas en las principales ciudades del país. Es así que pasa de ser un banco mediano, ubicado entre el cuarto y quinto lugar en el sistema financiero, a ser el segundo banco en los años 90. Es en el marco de este proceso de diversificación de clientes que se forma dentro del banco una Gerencia de Pequeña y Microempresa encargada del diseño y ejecución de políticas que permitan al banco captar una porción importante de clientes de la pequeña y de la microempresa. Esta gerencia la que ve en el trabajo que estas ONG realizaban con pequeños y microempresarios, una oportunidad que el banco podría aprovechar para expandir sus operaciones a este sector, y es así como se establecen los primeros convenios con las ONG en el sector urbano, para posteriormente en 1992 incursionar en el sector rural.

II.2 La Prestación del Producto

El linking es un contrato crediticio que se caracteriza por la intervención de tres actores. La ONG, el Banco y el prestatario. En el caso que presentamos estamos hablando del CES

Solidaridad de Chiclayo, el banco Wiese y los pequeños agricultores del ámbito de trabajo del CES Solidaridad.²

1) La ONG es la que realiza las principales labores de selección. En el caso del CES Solidaridad dado el trabajo que desarrolla en la zona desde su fundación a través de acciones de promoción, o de transferencia tecnológica y algunos fondos rotatorios tiene un conocimiento bastante profundo de los potenciales prestatarios. Esto les da una gran ventaja para la selección de productores que podrían ser sujetos de crédito, frente a otros agentes que no cuentan con esa información.

EL CES Solidaridad también es conocido por el banco Wiese con el cual se establece la articulación o linking debido a que es cliente ya sea como cuenta habiente, por las transferencias y cartas de fianza. Y además cuenta con bienes susceptibles de ser dados como garantías.

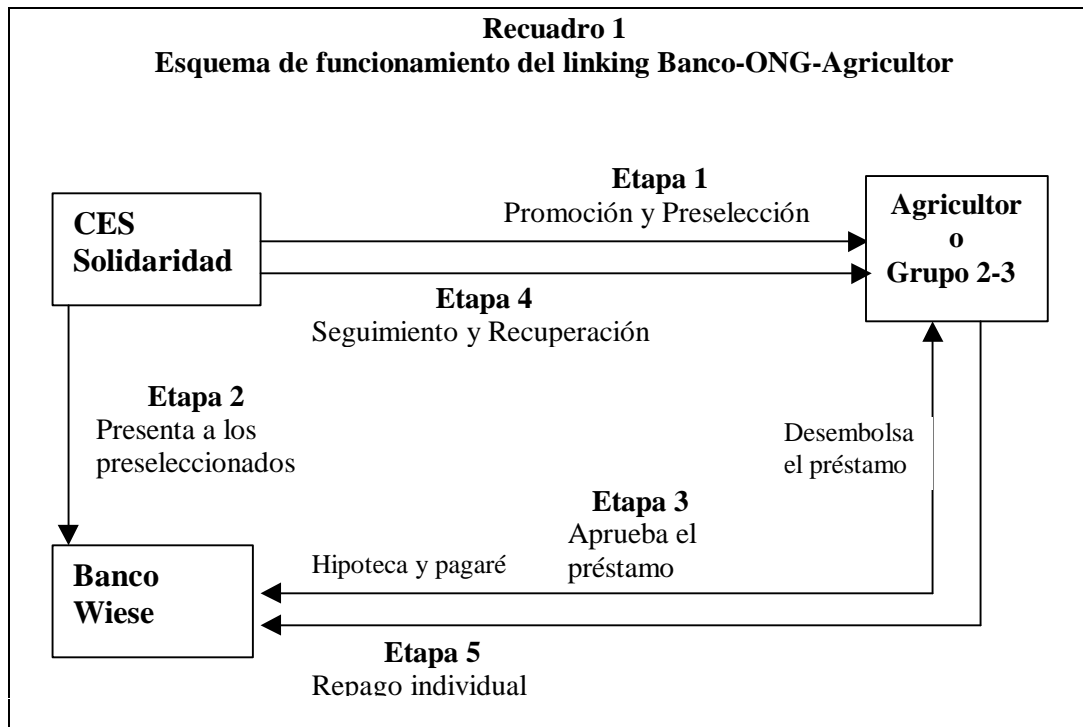
El CES Solidaridad cuenta con un equipo técnico y una estructura organizacional que es reconocido por el banco Wiese como apropiado y solvente para la realización de las labores técnicas de selección, y asistencia técnica.

2) El banco Wiese es el segundo banco del Perú y al momento de realizar este estudio se encontraba en pleno procesos de fusión con el banco Sudameris, banco italiano dueño del banco de Lima Sudameris en el Perú. El banco Wiese es un banco fundado bastante antiguo y que en los últimos años ha tenido una importante expansión en las principales ciudades del país. Este banco es el pionero en el trabajo con las ONG para el financiamiento de la pequeña y microempresa urbana, y a partir de 1992 ha comenzado a expandir este trabajo con ONG que trabajan en las zonas rurales, Este es uno de los pocos bancos que tiene una subgerencia de pequeña y microempresa.

3) Los productores de arroz y caña de azúcar de los valles de Lambayeque y Chancay son pequeños productores que en promedio tienen de 5 a 10 hectáreas y surgieron luego de la parcelación de las cooperativas agrarias de producción que se formaron durante el proceso de reforma agraria en la década de los 70. Estos productores han recibido el apoyo técnico del CES Solidaridad desde la fundación de esta institución. La mayor parte de estos productores cuenta con títulos de propiedad y gran parte de ellos también fueron sujetos del crédito del banco Agrario (banco de fomento estatal) hasta la liquidación de esta entidad en 1992. Asimismo, como es de esperarse, del total de clientes atendidos en 1998, el 93% fue varón, similarmente el 98% del monto desembolsado fue a favor de los hombres.

El esquema de funcionamiento del programa de linking que estamos analizando es el siguiente (ver recuadro 1):

² El linking es denominado programa de responsabilidad compartida por el CES Solidaridad.



1) El Banco Wiese firma un convenio con el CES Solidaridad mediante el cual se abre una línea de crédito al CES Solidaridad para el otorgamiento de recursos financieros para capital de trabajo a los agricultores seleccionados por el CES Solidaridad.

Otra atribución del banco es la fijación de los montos máximos prestados por hectárea y por tipo de cultivo. En un plano más operativo, el banco establece los términos del contrato (características de los créditos, requisitos y modalidades de desembolso). Concretamente, las condiciones de los créditos desde 1998 establecidas por el banco son: un monto mínimo individual de US\$ 3,000 y un máximo de US\$ 18,000; tasas de interés compensatoria y moratoria vigentes en el banco;³ y plazo en función a la evaluación. Además, se requiere la firma de pagarés a nombre del banco.

El contrato también estipula que el banco tiene la facultad de suspender el otorgamiento de nuevos créditos cuando el índice de morosidad de la cartera sobrepasa el 5% del total de créditos vigentes. Los principales términos generales del contrato vigente se muestran en el cuadro 2.⁴

2) El CES Solidaridad realiza la promoción del producto en los ámbitos que considere convenientes dentro de las zonas en las que trabaja. Esta promoción por lo general se

³ Las tasas de interés obviamente pueden cambiar sin previa consulta con el CES Solidaridad. La tasa de interés cobrada en los inicios del Programa fue de 14%, para terminar siendo 26% en 1998.

⁴ Este contrato fue similar al firmado con las demás ONG.

hace convocando a los agricultores a reuniones para explicarles el producto. También los agricultores pueden acercarse personalmente a las oficinas del CES Solidaridad para averiguar sobre los productos financieros que ofrece la institución. Si los agricultores desean acceder al linking deben formar grupos de 2 a 3 agricultores. Una condición necesaria para los grupos es que tengan el *mismo* cultivo y que las parcelas sean aledañas, para reducir los costos de supervisión. Además, se exige el nombramiento de un Coordinador del grupo. Este Coordinador es el principal nexo para las convocatorias a futuras reuniones y sirve en muchos casos para orientar e incluso presentar y recomendar a los nuevos solicitantes de crédito.⁵ La práctica de los grupos muestra que en casi todos los casos los prestatarios nuevos suelen entrar por recomendación de los prestatarios antiguos.

Luego de formados los grupos, los analistas llenan las fichas técnicas de campo para cada miembro, a partir de las cuales se elaboran los flujos de caja familiares. Si los flujos resultan positivos, se solicitan una serie de documentos, entre los que están: copia literal de dominio, obtenida en los Registros Públicos (este documento aporta información sobre la condición del terreno: si ha estado gravado con hipotecas, cuándo y con quién). Además se solicitan: una constancia domiciliaria, la declaración jurada de bienes del solicitante, referencias de la zona y se verifica en la central de riesgos privada Infocorp si el solicitante tiene deudas pendientes. En esta etapa de selección, la revisión de los documentos es el primer paso de la evaluación y los aspectos en los que se fija el analista son principalmente si tiene deudas y la situación del título de propiedad.

Luego de esto se realiza la visita de campo para verificar la información presentada en la solicitud de crédito, en especial en cuanto a los datos y garantías ofrecidas. Realizada la visita, se redacta el expediente del crédito, consignando la ubicación y calidad del terreno y el acceso al riego, entre los factores productivos esenciales. En este expediente se recomienda continuar con la evaluación o terminarla ahí mismo. Si se trata de lo primero, entonces se hace la solicitud de tasación del predio y se define el monto sujeto a hipoteca, que debe ser al menos el doble del monto del préstamo solicitado. Juntadas todas las solicitudes pre-aprobadas, el CES Solidaridad envía la relación al banco, adjuntando los expedientes completos para su revisión y evaluación por parte del banco.

Cabe indicar que las garantías han ido evolucionando, al inicio del programa además de las garantías cruzadas se exigía un fondo de garantía consistente en 20% del préstamo que se depositaba en una cuenta de depósitos a plazo del banco Wiese, la cual era afectada en caso de incumplimiento. No obstante, desde octubre de 1995 el banco como consecuencia de las dificultades que comenzó a experimentar en sus trabajos con otras ONG, sobre todo en la capital, decidió pedir como garantía la hipoteca de los predios de cada uno de los agricultores. Esto ha hecho que la importancia de los grupos disminuya. Actualmente sólo se pide la formación de los grupos como un requisito inicial, a instancias del CES Solidaridad, luego en la medida que los agricultores se muestran cumplidores, los

⁵ Los Coordinadores no reciben ningún tratamiento especial de parte del CES Solidaridad; excepto por algunos casos en los que se les puede gestionar el adelanto del crédito ante el banco, pero respetando todos los requisitos exigidos por el convenio.

agricultores pueden acceder a los créditos de forma totalmente individual. Esto ha permitido disminuir la tasa de interés efectiva que pagaban los productores y no ha excluido a los agricultores de los créditos dado que en la zona la mayor parte de ellos contaba con títulos de propiedad.

3) Una vez presentados los expedientes por el CES Solidaridad ante la sucursal de Chiclayo del banco Wiese, los peritos de esta institución los revisan. El banco puede aprobar la solicitud o desestimarla, en cuyo caso devuelve las solicitudes al CES Solidaridad para una nueva evaluación. No obstante, en la práctica son casi inexistentes los casos en los que se rechaza una solicitud, debido a la rigurosidad de la evaluación realizada por los analistas del CES Solidaridad. El porcentaje estimado de rechazos de solicitudes de crédito por el banco es de 5%, tasa similar a la de rechazo del CES Solidaridad a los productores. Si el crédito es aprobado, los agricultores se acercan a las oficinas del banco y firman el contrato que incluye un pagaré y los avales cruzados, y reciben el dinero, el cual por lo general se desembolsa en 2 cuotas (el 70% de los productores recibió los créditos en 2 cuotas).

4) Luego del desembolso, los técnicos del CES Solidaridad realizan el monitoreo de los créditos mediante la asistencia técnica a los prestatarios. El servicio de asistencia técnica que brinda el CES Solidaridad es parte crucial del seguimiento que se hace a los clientes, a través del que se verifica el uso del crédito por parte del productor y se les da indicaciones técnicas sobre el cultivo en temas de control de malezas y plagas y riego. La otra actividad realizada es el recuerdo del compromiso de pago cuando la fecha de cosecha está cercana (normalmente, un mes antes de la cosecha). Además, existen visitas esporádicas concertadas con técnicos del banco (a una muestra aleatoria por grupo y por espacio). En total, a lo largo de la campaña se termina visitando a todos los clientes por lo menos una vez.

Asimismo, desde hace dos campañas se ha implementado un eficaz sistema de seguimiento a la cosecha, que opera cuando durante la visita a los productores se constata que la cosecha está próxima o en marcha. Entonces, se les pregunta si quieren almacenar o vender. A los primeros se les recomienda que almacenen en los 3 molinos autorizados por el CES Solidaridad (para el caso del arroz), para controlar el problema de almacenamiento y de ocultamiento de la cosecha. Esto convierte al molino en un “agente” más de seguimiento que informa sobre el pilado y la venta del producto.⁶ Esta es una buena forma de controlar mejor la posibilidad o la tentación del productor a vender el producto y no repagar al CES Solidaridad sino usarlo en otros fines. Esto mismo usado para el caso del arroz, se usa para la caña, con similares resultados, puesto que sólo existen cuatro ingenios azucareros.

En los casos en los que no se encuentre la cosecha en el campo, y si el productor no la ha almacenado en el molino (o ingenio), se asume que lo ha vendido, ante lo cual se le envía

⁶ Además, si el caso lo amerita, se puede instruir al molino para que la liquidación de la venta vaya directamente al CES Solidaridad para amortizar la deuda en todo o en parte; y no al productor.

una carta indicando que se tiene conocimiento de que la cosecha ha sido vendida, y se le conmina a que se acerque a cancelar su deuda.

5) El banco Wiese mediante los técnicos del CES Solidaridad notifica a los prestatarios con 4 semanas de anticipación que el vencimiento de los créditos está cercano. En caso de prever problemas de pago y si el caso lo requiere, es decir ante problemas de solvencia por dificultades en la producción o precios bajos, los técnicos asesoran a los productores para solicitar nuevos plazos para el pago, a lo cual usualmente el banco accede. Finalmente los agricultores son los que se acercan al banco para cancelar íntegramente sus créditos al final de la cosecha. No obstante, es posible realizar pagos con anterioridad con lo cual se reducen los intereses. En caso de incumplimiento los técnicos del CES Solidaridad visitan a los productores y ven las razones de ello, en esta fase de visitas muchas veces son acompañados por técnicos del banco. Por lo general cuando el incumplimiento se debe a factores externos al prestatario, este es detectado antes del vencimiento por el equipo técnico del CES Solidaridad y se solicita al banco una ampliación del plazo. Resulta importante señalar que en 1998.

Si los técnicos del CES Solidaridad evalúan que el incumplimiento se debe a falta de voluntad de pago o a negligencia del prestatario, lo comunica al banco, y tanto el CES Solidaridad como el banco envían una carta al prestatario y a los miembros del grupo (cuando este grupo existe) notificando el incumplimiento y dando cuenta de las acciones legales que se ejecutarían para la recuperación del crédito. Asimismo, el banco envía una carta de notificación al prestatario a los 8 días de vencido el plazo. El prestatario moroso no vuelve a ser sujeto de crédito y queda registrado en la central de riesgos.

Cuadro 2
Compromisos establecidos en el contrato de linking⁷

Compromisos del CES Solidaridad	Compromisos del banco
<ul style="list-style-type: none"> /// Definir con el banco los métodos de evaluación que seguirán para las solicitudes de crédito /// Evaluar técnica, económica y financieramente los proyectos presentados, conforme a las parámetros fijados por el banco. Esta evaluación de ninguna manera suplirá la que realice el banco /// Promover el programa de crédito en las asociaciones y/o unidades económicas del sector /// Coordinar y organizar con el banco y otras instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> /// Informar al CES Solidaridad y a los prestatarios sobre la operatividad del programa, y hacerles llegar oportunamente toda la información referida a la evolución de los créditos otorgados /// Informar por lo menos mensualmente al CES Solidaridad

⁷ El contrato actual tiene vigencia hasta el año 2,000, pudiendo cualquiera de las partes resolverlo en cualquier momento y sin expresión de causa, mediante un aviso notarial con una anticipación no menor de 30 días. En este caso, las operaciones de crédito otorgadas mediante el programa pasarían en su totalidad a manos del banco.

⁸ Se entiende por información "relevante" aquella referida a: el tipo y estado del cultivo, actividad principal, situación económica y patrimonio del cliente, capacidad del cliente para ofrecer sus propias garantías, e información concerniente al uso del crédito y la capacidad de pago del cliente.

⁹ En la práctica, todos los préstamos son en dólares.

<p>pertinentes la asesoría, capacitación y asistencia técnica de apoyo a los prestatarios</p> <p>☞ Efectuar el seguimiento y evaluación periódica de los créditos para acompañar y orientar a los prestatarios en la solución de problemas de morosidad</p> <p>☞ Informar mensualmente sobre la situación de la cartera</p> <p>☞ La información relevante⁸ indicada en las solicitudes de crédito y los informes de seguimiento que presente el CES Solidaridad al banco será de su exclusiva responsabilidad, así como las consecuencias que se deriven en caso de que esta sea falsa</p>	<p>sobre el movimiento de las líneas de crédito, otorgamiento del crédito, relación de morosos y liquidación actualizada de créditos impagos</p> <p>☞ Los créditos otorgados se darán en moneda nacional o extranjera, de acuerdo a la solicitud del cliente⁹</p>
---	--

En cuanto a los costos del linking para los agricultores son básicamente tres. La tasa de interés que cobra el banco, la comisión que cobra el CES Solidaridad y los costos de constituir las hipotecas.

1) La tasa de interés que cobra el banco Wiese es la misma que cobra el banco en sus préstamos comerciales. En la campaña 1998/1999 fue de 26% anual en dólares (los créditos se dan en dólares) al rebatir.

2) La comisión que cobra el CES Solidaridad es de 4% flat. Esta tasa cubre los costos de asistencia técnica y gestión del crédito. En los inicios del programa, esta comisión se cobraba al momento de dar el préstamo, pero desde octubre de 1995 se cobra 2.5% al momento de entregar el préstamo y 1.5% luego del repago del crédito, lo que aporta incentivos para que la ONG realice una buena selección de clientes.

3) Los costos de constituir la hipoteca fluctúan entre 100 y 150 dólares. El trámite de constituir la hipoteca es realizado por estudios jurídicos especializados externos que trabajan en estrecha coordinación con el CES Solidaridad. Cabe indicar que este costo es significativamente menor a los costos que existen en otros ámbitos por el mismo concepto, que llegan hasta los 500 dólares. Es importante señalar que este costo se da solamente para los préstamos nuevos, pues los prestatarios antiguos ya tienen la hipoteca y no requieren de este trámite.

Cabe indicar que todos los años hay formalmente una reunión del CES Solidaridad con el banco Wiese, que es llamado *Taller de Evaluación* organizado por el banco, donde se evalúan los resultados del programa. Pero también pueden haber reuniones periódicas (informales) en la medida en que se presenten problemas importantes que merezcan la atención de las partes.

III. Los Resultados del Linking

Como se observa en el cuadro 3, los resultados del programa de linking del CES Solidaridad desde su creación hasta finales de 1998 han mostrado ser bastantes positivos. El rasgo más saltante es que desde el inicio el programa haya logrado cubrir sus costos operativos. En 1997 sus ingresos financieros (provenientes del cobro por la asistencia técnica) fueron superiores en más de 30% sobre los costos operativos, y en 1998 esta cifra se elevó al 66.5%. Cabe indicar que

en gran parte estos resultados positivos obedecen a las características propias del modelo, en las que el CES Solidaridad no tiene un costo financiero ni tiene pasivos y el patrimonio es bastante reducido, dado que la cartera no es parte de los activos de la ONG sino del banco Wiese. Si el CES Solidaridad tuviera que asumir los costos financieros en 1998 habría tenido que incrementar sus ingresos financieros en alrededor del 45% para lograr la autosuficiencia financiera. No obstante, es conveniente resaltar que hay una tendencia positiva en el retorno sobre el patrimonio (ROE), lo que confirma la mejora que ha tenido el desempeño del CES Solidaridad en el manejo del linking. Dado que los fondos prestados no son del CESS el análisis del retorno de la cartera y del activo resultan irrelevantes.

Por otro lado, es muy importante anotar el resultado de la tasa de morosidad a partir de un día de atraso de apenas 1.3% en 1998, pese a que en este año se comenzaron ya a sentir los efectos del fenómeno del Niño. En 1997, esta tasa fue incluso más reducida (1.1%). En ambos casos se trata exclusivamente de la cartera atrasada entre 31 y 60 días.

Cuadro 3
Resultados financieros a fin de período del programa de linking

Indicador	1997	1998
Autosuficiencia Operativa (%)		
Ingresos Operativos/Costos Operativos	131.7	166.5
Financiera (%) *		
Ingresos Financieros/(Costos Operat. + Financieros)	37.7	54.8
Rentabilidad (%)		
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	21.1	36.3
Utilidad Neta/Activo Total (ROA)	21.1	36.3
Utilidad Neta/Saldo de Cartera (ROC)	0.7	1.7
Calidad de Activos (%)		
Cartera Atrasada/Cartera Total	1.1	1.3
Productividad		
Cartera vigente por oficina (us\$)	2830450	3212500
Cartera vigente por oficial de crédito (us\$)	1415225	1070833
Número de prestatarios por oficial de crédito	134	114
Número de prestatarios por oficina	267	342

* Se ha supuesto un costo financiero "sombra" equivalente a la tasa de interés pasiva.

La productividad de los analistas de crédito es bastante alta: más de 1 millón de dólares, aun cuando el número de prestatarios promedio por analista no es muy elevado, debido a que el préstamo promedio es alto, por encima de los 9 mil dólares. Esto último ha influido en una mayor eficiencia de la cartera. En suma, estos resultados le permiten al programa posibilidades muy grandes de expansión en tanto es posible el aumento de la cartera sin incrementar los costos operativos significativamente.

IV. Retos del Programa

Cabe indicar que el programa de linking del CES Solidaridad y el banco Wiese ha tenido éxito mientras que programas similares del mismo banco con otras ONG terminaron en fracasos. Aunque no hemos analizado los programas que fracasaron, a nuestro entender los elementos más importantes para el éxito del programa del CES Solidaridad han sido: las características organizacionales del CES Solidaridad, el conocimiento y el reconocimiento que tenía en el ámbito en el que se implementó el programa, la excelente comunicación que se estableció entre la gerencia de la sucursal de Chiclayo del banco Wiese y el cuerpo ejecutivo y ejecutor del CES Solidaridad, y el grado de compromiso que tuvo el CES Solidaridad en el seguimiento y la recuperación, aunque en este último aspecto no tuviera responsabilidad formal. El hecho que el CES Solidaridad cuente con áreas especializadas ha facilitado un manejo profesional y autónomo del programa; mientras que el conocimiento y reconocimiento en la zona de trabajo ha facilitado los procesos de elección y ha reforzado la voluntad de pago de los prestatarios. Asimismo, la fluidez de la comunicación entre el CES Solidaridad y el banco permitió resolver rápidamente las dudas que había al momento de iniciar un programa nuevo, modificar aspectos muy importantes del programa como el referido a las garantías, o la modalidad de pago de la comisión y el papel de los grupos solidarios. Este nivel de apertura de los funcionarios del banco también fue percibido por los propios agricultores. Ellos veían que podían ser recibidos por los funcionarios del banco y poder manifestar cualquier inquietud que tenían sobre el programa.

No obstante, con la reciente fusión del banco Wiese por parte del banco Sudameris de Italia, en el cual el último de los nombrados ha pasado a tener más del 50% de las acciones se ha entrado en una etapa de incertidumbre sobre el futuro del programa. La reestructuración que en estos momentos vive el banco Wiese por un lado ha originado una suerte de parálisis en lo que respecta a la toma de decisiones, y por otro la renuncia de una serie de funcionarios, entre ellos de los responsables de la sucursal de Chiclayo¹⁰. La continuidad del programa aparece así muy ligada a la política que adoptarán los nuevos responsables del banco con relación a los convenios con las ONG y el crédito agropecuario.

De otra parte, el CES Solidaridad ha tomado la decisión de crear una EDPYME a partir de la experiencia del Área de Desarrollo Empresarial, aunque manteniendo dicha Área. Esta decisión sin lugar a dudas va a tener un efecto trascendente sobre los productos financieros que actualmente ofrece el CES Solidaridad. Los funcionarios del CES Solidaridad prevén ir trasladando paulatinamente a los mejores clientes del programa de todos sus programas a la nueva entidad financiera. En el caso del linking proponen mantener la metodología, es decir que la EDPYME haría convenios con el CES Solidaridad de manera similar a la que se ha hecho con el banco Wiese, y la EDPYME sería la que se encargaría de las labores que hace actualmente el banco, mientras que los técnicos del CES Solidaridad en su Área de Desarrollo Empresarial harían las mismas labores que han hecho en el linking.

¹⁰ A marzo del 2,000 las colocaciones en linking del banco apenas llegan a 150,000 dólares, y se está en un proceso de evaluación para decidir la continuidad del programa. El gerente de la sucursal de Chiclayo ha renunciado y ha sido contratado como gerente de la EDPYME.

Sin embargo, la adopción del programa de linking en la EDPYME de una forma exitosa va a depender de los fondos que disponga la EDPYME. Hay que tener en cuenta que estas entidades por lo general han tenido limitaciones en su disponibilidad de fondos, dado que no pueden captar ahorros del público y que las condiciones de Cofide (banco estatal de segundo piso), principal proveedor de recursos se han endurecido para estas entidades pequeñas.¹¹ De aquí que resulta difícil que la EDPYME pueda absorber en un principio a los clientes de linking, más aún si tenemos en cuenta que la demanda de estos productores es relativamente elevada.

Otro aspecto que resulta un desafío para la masificación del programa de linking es el referido a la titulación de los productores rurales. Si bien es cierto que el desarrollo del programa en un ámbito en el que la mayor parte de productores tenía títulos de propiedad ha facilitado la adopción de la hipoteca como garantías permitiendo al banco cubrir adecuadamente sus riesgos, en otras zonas del país los niveles de titulación son significativamente menores, lo cual sin duda dificultaría la expansión del programa, pues los fondos de garantías no cubren adecuadamente a los bancos frente a los riesgos. En tal sentido, hay dos frentes en los cuales hay que insistir, uno es continuar con el proceso de titulación para alcanzar a la mayor parte de los agricultores. Otro es el desarrollo de condiciones que permitan que las garantías móviles, en particular la prenda puedan extenderse. Dado los montos de los préstamos del linking, es perfectamente posible que estas garantías reemplacen a la hipoteca como forma de garantía.

Un aspecto que también ha sido importante en el éxito del programa es el referido al tipo de productos objeto de financiamiento. Al respecto, el financiamiento de la banca comercial se orienta a productos con un mercado más o menos consolidado, no perecibles (susceptibles de algún tipo transformación y almacenamiento) y de preferencia que se oriente hacia una agroindustria, aunque sea de bajo valor agregado, como es el caso de las piladoras de arroz, o los ingenios que procesan la caña de azúcar. Esto debido a que los bancos comerciales, como es lógico, sólo están interesados en el financiamiento agropecuario que entrañe menores riesgos, y por lo tanto excluyen el financiamiento de productos con mucha variabilidad de precios o que tengan una demanda muy dispersa que hace imposible establecer algún tipo de contacto o convenio con los compradores del producto final. En tal sentido, la masificación del linking se verá favorecida si las condiciones de mercado mejoran o si se organiza la demanda para estabilizar el mercado.

La masificación de un programa como el linking también enfrenta el reto del ámbito de trabajo limitado y la fortaleza institucional y organizacional de las ONG. La ventaja comparativa del CES Solidaridad es el conocimiento y reconocimiento que tiene en su ámbito de trabajo. Esto es producto de años de trabajo en dicha zona y es un elemento que disminuye sensiblemente los problemas de asimetrías en la información con los agricultores de la zona. Evidentemente en la medida que el programa crezca se hace muy difícil y costoso mantener este nivel de conocimiento. Esto se hace más evidente si la ONG carece de fortaleza institucional y una estructura organizacional adecuada, lo cual puede llevar a graves problemas de morosidad.

¹¹ Hasta 1996 Cofide palanqueaba recursos por tres veces el capital de las instituciones. Actualmente el apalancamiento sólo es 0.5 a 1.

V. A Manera de Balance

El CES Solidaridad conjuntamente con el banco Wiese han logrado implementar un programa de enorme potencial para el financiamiento de capital de trabajo de pequeños productores que cultivan productos no perecibles y con un mercado relativamente estructurado y que cuentan con títulos de propiedad. Esto ha sido posible gracias al dinamismo que ha mostrado el banco Wiese, la receptividad a las propuestas del CES Solidaridad, una adecuada estructura organizacional, un equipo técnico eficiente y con una buena información. También ha jugado un rol muy importante en el éxito del programa la flexibilidad con la que el banco como el CES Solidaridad han manejado el programa. Esto muestra que los modelos son dinámicos y que es necesario tener un nivel de apertura suficiente para que puedan adoptarse los cambios en el tiempo.

Es importante resaltar el hecho que la implementación de este modelo de linking surge a partir de la iniciativa del banco Wiese, lo cual demuestra que para un banco comercial, bajo determinadas circunstancias, puede considerarse atractivo ingresar al segmento de mercado de la pequeña agricultura. Es cierto que inicialmente el linking fue implementado por el banco Wiese a propuesta de una ONG, pero la decisión de expansión a otros ámbitos fue totalmente responsabilidad del banco. En tal sentido, no es exagerado afirmar que fue el banco Wiese quien escogió al CES Solidaridad para la aplicación del linking.

El programa de linking del banco Wiese y el CES Solidaridad muestra que aprovechando bien las ventajas comparativas tanto del banco como de una ONG es posible desarrollar un programa que permita a la banca comercial llegar a los pequeños productores. En tal sentido, consideramos que el modelo de linking es replicable. Esta afirmación es corroborada por el hecho que el modelo ha sido rentable para la ONG y en tanto el banco ha ido expandiendo los montos prestados, y por la satisfacción que tienen los funcionarios del banco con el programa presumimos que también ha sido rentable para el banco.

No obstante, la masificación supone a nuestro entender una serie de condiciones que es preciso impulsar. Estas condiciones abarcan 3 aspectos: organizacionales, institucionales y de mercado.

- 1) Aspectos organizacionales: el hecho que exista en los bancos dependencias especializadas en créditos a pequeños y microempresarios urbanos o rurales es sin duda un elemento que facilita a las instituciones financieras comprender las características de los pequeños productores y ser flexibles a adoptar modelos o programas como el linking que ayuda a superar los problemas de asimetría en la información, que son tan importantes en las transacciones financieras con pequeños productores, sobre todo los rurales. Promover o incentivar a los bancos la creación de estas estructuras organizacionales que contemplen la creación o la especialización de determinados estamentos en atender las necesidades financieras de la pequeña y microempresa es un primer paso para que las instituciones financieras formales adopten modelos novedosos como el que hemos presentado.

De manera análoga, desde el punto de vista de las ONG es muy importante que ellas cuenten con estructuras organizacionales adecuadas y con un trabajo permanente en la zona. De aquí que fortalecer y promover que las ONG adopten o creen estructuras organizacionales adecuadas para el manejo de programas de crédito sea sin duda un

aspecto que debe tenerse en cuenta para la masificación de programas como el del linking.

2) Aspectos institucionales: las garantías son un aspecto crucial para que los bancos comerciales trabajen con los pequeños agricultores. Desde este punto vista la titulación es un elemento que debe ser impulsado, pues la hipoteca de la tierra constituye en la actualidad la garantía más preciada para las instituciones financieras. De manera análoga el desarrollo de otras formas de garantías como las garantías móviles (principalmente la prenda), pueden en el mediano plazo ser una alternativa a las garantías hipotecarias. Esto requiere de una normatividad adecuada y de sistemas registrales eficientes que garanticen adecuadamente los derechos de los acreedores.

3) Aspectos de mercado: los bancos comerciales perciben, y generalmente con razón, que el sector agropecuario es sumamente riesgoso. No obstante dentro del sector existen una serie de productos, sobre todo los no perecibles cuyo riesgo es bastante menor y que inclusive dicho riesgo es susceptible de ser aún más reducido mediante convenios con las empresas que compran los productos de los agricultores. En tal sentido, estimular el establecimiento de estos convenios que estabilicen o en el mejor de los casos aseguren los flujos de compra, es una forma de disminuir la percepción de riesgo de los bancos y de facilitar la difusión de programas como el del linking.