

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

Linking Empresa Privada-Banco de Critecnia S.A.

Javier Alvarado
Francisco Galarza
Juan Cajalvica

SOLO PARA COMENTARIOS

Resumen

El documento presenta el estudio de caso de la modalidad de financiamiento linking implementada por CRITECNIA en los valles de Cañete y Chincha, localizados al sur de Lima. El objetivo del documento es mostrar las prácticas en tecnología financiera adoptada por la empresa, los logros en términos de cobertura y sostenibilidad que han alcanzado en el periodo 1997 y 1998 y los retos que se enfrentan para su masificación o replicabilidad.

CRITECNIA es una empresa de asesoría gerencial que presta servicios múltiples a productores de algodón en los ámbitos señalados. Uno de los principales servicios sino el principal es el financiamiento a través de un modelo que articula a los productores con la banca comercial. El modelo se basa en una tecnología que promueve la agrupación de productores en empresas con el propósito de organizar la oferta de algodón, lo cual permite escalas que incrementan las ganancias de los productores y de CRITECNIA, no obstante, las responsabilidades de pago frente al banco son individualizadas.

El estudio concluye que la replicabilidad del modelo se restringe a mercados de productos no perecibles, con infraestructura más adecuada y un ordenamiento institucional que fomente la definición de derechos de propiedad, fundamentalmente en la tierra, asimismo el éxito del modelo depende del conocimiento que se tenga del ámbito de aplicación y de la articulación que se puede lograr con los bancos comerciales.

1. Introducción

CRITECNIA S.A. es una empresa de servicios de asesoría gerencial creada en junio de 1996 que brinda servicios de asesoría empresarial a productores agrarios en los valles de las provincias de Chincha y Cañete, a 200 kilómetros al sur de Lima. Esta empresa fue formada por un grupo familiar de la zona muy ligado a la producción y comercialización del algodón, con el objetivo de intervenir en forma empresarial en la comercialización del algodón.¹

Una de las características de CRITECNIA es el alto grado de calificación de sus directivos. Ellos cuentan con grados universitarios y estudios de postgrado. CRITECNIA cuenta con un staff de 32 personas, distribuidos de la siguiente manera: 4 Ejecutivos, 3 Ingenieros, 1 Contador, 6 Técnicos agrícolas, 6 Coordinadores de área, 2 Administradores, 2 Auxiliares contables, 2 Cuenta correntistas y 6 Empleados.

CRITECNIA surge como una propuesta empresarial para intervenir de manera más eficaz en la comercialización del algodón. Una de las principales preocupaciones en la comercialización es cómo organizar la oferta de tal forma que se logren economías de escala que permitan reducir costos y obtener mejores precios por el producto. Particularmente, el diagnóstico que está detrás del surgimiento de CRITECNIA es que uno de los instrumentos más eficaces para poder organizar con éxito la oferta del algodón es mediante instrumentos que permitan asegurar el financiamiento de estos productos. Cabe anotar que la zona donde opera CRITECNIA está caracterizada por el predominio de pequeños productores que en promedio poseen 5 hectáreas de tierras con riego. Estos productores son ex miembros de cooperativas, que en la década de los 80 se parcelaron las tierras, luego del colapso financiero y económico de estas empresas. Las cooperativas se habían formado con la expropiación de las haciendas.

CRITECNIA para implementar los mecanismos que más abajo describimos ha tenido que superar, entre otras, cuatro dificultades principales.

- a) La reticencia de los agricultores para organizarse. Esta reticencia tiene su origen en la experiencia negativa de las cooperativas en las cuales la corrupción y mala gestión de los dirigentes y gerentes fue una práctica común. En tal sentido, la propuesta de CRITECNIA debía diferenciarse muy claramente de ese tipo de organización y permitir a los agricultores mantener autonomía en las decisiones productivas.
- b) La debilidad en la cultura de cumplimiento de contratos, deficiencia que en parte tenía su origen en el hecho que la banca de fomento, de la cual casi todos los agricultores de la zona eran prestatarios, condonaba o refinanciaba con mucha frecuencia sus deudas. En tal sentido, el modelo propuesto por CRITECNIA ponía especial énfasis en generar los incentivos no sólo para que los agricultores cumplieran con los contratos sino para que establecieran una relación de largo plazo con la empresa.
- c) La escasa formación educativa de los agricultores que en su mayoría sólo cuenta con estudios básicos, dificultó la explicación en forma comprensible del funcionamiento y las ventajas que tiene el modelo de participar en él. Este ha sido un proceso que ha descansado en la habilidad de los coordinadores para explicar y sobre todo en el efecto

¹ Los fundadores y directivos de CRITECNIA son dos hermanos cuyos padres fueron dueños de la hacienda San José en Chincha, que estuvo dedicada básicamente al cultivo de algodón. Cabe anotar que esta hacienda fue afectada por el proceso de reforma agraria que se dio en década de los 70. Sin embargo, los fundadores de CRITECNIA han permanecido muy ligados a las actividades agrícolas en la zona, particularmente a través del desmote y comercialización del algodón.

demonstración que ha tenido los buenos resultados que obtuvieron los agricultores que en el inicio se embarcaron en el modelo.

- d) La limitada experiencia de la banca comercial en el financiamiento al segmento de la pequeña producción del sector agrario. Convencer a bancos comerciales que los agricultores sí podían honrar sus deudas crediticias si se organizaban en un modelo que incentive el cumplimiento de los contratos, no fue una labor sencilla. Los bancos comerciales perciben a este sector como muy riesgoso, más aun cuando se trata de agricultores pequeños cuya única experiencia con crédito bancario era la de la banca de fomento.

2. Descripción y funcionamiento del producto

CRITECNIA ofrece un producto que articula financieramente a pequeños agricultores con la banca comercial. No obstante, el producto no es exclusivamente financiero, sino es un servicio integral de asesoría gerencial, que comprende además los servicios de asesoría técnica y de mercadeo de productos (comercialización). En este producto intervienen tres agentes. CRITECNIA, los pequeños agricultores de los valles de Cañete y Chincha, y el banco BANEX.

- 1) CRITECNIA es la empresa encargada de brindar los servicios de asesoría gerencial integral, que comprende la promoción del servicio, su ejecución, el establecimiento de contactos con el banco para el financiamiento de los agricultores, y la comercialización de la producción.
- 2) Los pequeños agricultores se ubican en los valles de Cañete y Chincha y poseen en promedio 5 hectáreas. El cultivo principal que mantienen es el algodón y en menor proporción el maíz chala. Los agricultores que se integran al modelo son agricultores exitosos, con experiencia, y dueños de tierras tituladas.
- 3) El banco BANEX encargado del financiamiento de las empresas formadas por agricultores y de la recuperación del crédito.

El producto funciona de la siguiente manera.

- 1) CRITECNIA ha identificado a agricultores líderes en la zona.² Estos agricultores líderes tienen un amplio conocimiento del resto de agricultores y además gozan de gran reputación, algunos de ellos inclusive han sido dirigentes gremiales de los agricultores. Los agricultores líderes son nombrados Coordinadores de área, y pasan a ser empleados de CRITECNIA durante el periodo que dure la campaña (7 meses), por lo que reciben una remuneración de us\$ 85 mensuales en promedio.
- 2) Los Coordinadores área a través de varios medios (reuniones con los agricultores, visitas o conversaciones informales), explican a los agricultores que para acceder a crédito de la banca comercial deben cumplir con los siguientes requisitos: i) tener una buena producción de algodón, ii) tener por lo menos 4 hectáreas de tierras con títulos de propiedad sin gravámenes, iii) no tener deudas pendientes con el sistema financiero, iv) agruparse en forma empresarial (sociedad anónima), reuniendo por lo menos 100 hectáreas de tierras con cultivos de algodón, vi) celebrar un contrato de gerencia con CRITECNIA.

² El proceso de identificación de los agricultores líderes se da gracias a la experiencia laboral previa de los directivos y funcionarios de la empresa en el ámbito referido.

Cabe señalar que los agricultores pueden comprometer parte o la totalidad de sus tierras sembradas con algodón en la empresa que forman los agricultores y que establece convenios con CRITECNIA. Por ejemplo, un agricultor que posee 10 hectáreas sembradas de algodón, puede comprometer únicamente 4 hectáreas en la empresa.

- 3) Los Coordinadores de área evalúan las solicitudes de los productores en función de los requisitos mencionados en el punto anterior y de cumplir los requisitos, el solicitante es integrado a una de las seis empresas ya constituidas con un criterio de ubicación geográfica. Dado que en la actualidad hay seis empresas, constituidas y CRITECNIA no piensa por el momento generar más, porque sería muy costoso y difícil dada su capacidad operativa, establecer contratos con más empresas.
- 4) El solicitante, una vez seleccionado, se acoge al *contrato de gerencia* previamente establecido entre la empresa agropecuaria y CRITECNIA. Las empresas celebran un *contrato de gerencia* por un año con CRITECNIA, que asume la gerencia de dicha empresa. Por tal razón, CRITECNIA se compromete de realizar servicios de evaluación de mercado, comercialización, asesoría y financiamiento (gestión del préstamo ante el banco). Asimismo, presta servicios de logística, administración y contabilidad. Por todos estos servicios, se cobra una comisión flat de us\$ 50 por hectárea. A su vez las empresas celebran un *contrato de producción por encargo* con cada uno de sus accionistas (los agricultores) mediante el cual se comprometen a entregar la producción, a precios de mercado, a cambio de recibir todos los servicios que CRITECNIA brinda. En cuanto a la producción, CRITECNIA ofrece al agricultor la opción de elegir si desea firmar contratos a futuro (fijando precios) por la venta de sus productos o contratos en los que el precio se determina según el mercado.³ (Ver gráfico 1).

Los agricultores tienen la opción de vender a la empresa la parte de su producción que corresponde a la superficie que no esta comprometida con el contrato de producción por encargo, o comercializarla usando otros canales.

- 5) La empresa gerenciada por CRITECNIA con la garantía de las tierras de cada uno de los agricultores presenta una solicitud de crédito al banco BANEX para el financiamiento de capital de trabajo del cultivo del algodón. Cabe señalar que previamente CRITECNIA ya ha establecido los contactos respectivos con el banco y mediante los cuales ha obtenido una línea de financiamiento⁴. Es importante señalar que la documentación para el otorgamiento del crédito incluye una carta de solicitud de crédito personal y un pagaré a su nombre, cada productor responde individualmente por la parte recibida y da como garantías la hipoteca de su predio rural y la prenda agrícola de su cosecha, teniendo en cuenta el valor imputado a las mismas.⁵
- 6) Los agricultores otorgan poder para que el banco haga la totalidad del desembolso a nombre de la empresa y es administrado por CRITECNIA, la que adquiere los insumos a gran escala,

³ Esta ventaja no la tiene el principal competidor de CRITECNIA, el Instituto Rural Valle Grande, debido a que cuenta con contratos más rígidos y homogéneos para todos los miembros de grupo.

⁴ A la fecha de realización del trabajo de campo (1999), CRITECNIA tenía una línea de financiamiento con un solo banco comercial, el banco Bánex, pero en noviembre de 1999 este banco entró en un proceso de liquidación. Se está negociando la participación de 2 ó 3 instituciones financieras más para acceder a mayores fuentes financieras y reducir el riesgo que significa depender de una sola fuente. Una de estas instituciones es el Fondo Contravalor Perú-Canadá.

⁵ El valor imputado de la hectárea de tierra en Cañete es de US\$ 6,000 y en Chincha es de US\$ 4500. Asimismo, a la hectárea de cosecha de algodón se le imputa un valor de US\$ 1,900.

permitiendo de esta forma reducir el precio de compra los insumos, lo cual beneficia tanto a CRITECNIA como a los productores. De tal forma que parte del crédito se entrega en insumos y otra parte en dinero para financiar otros gastos como mano de obra que requieren de efectivo.

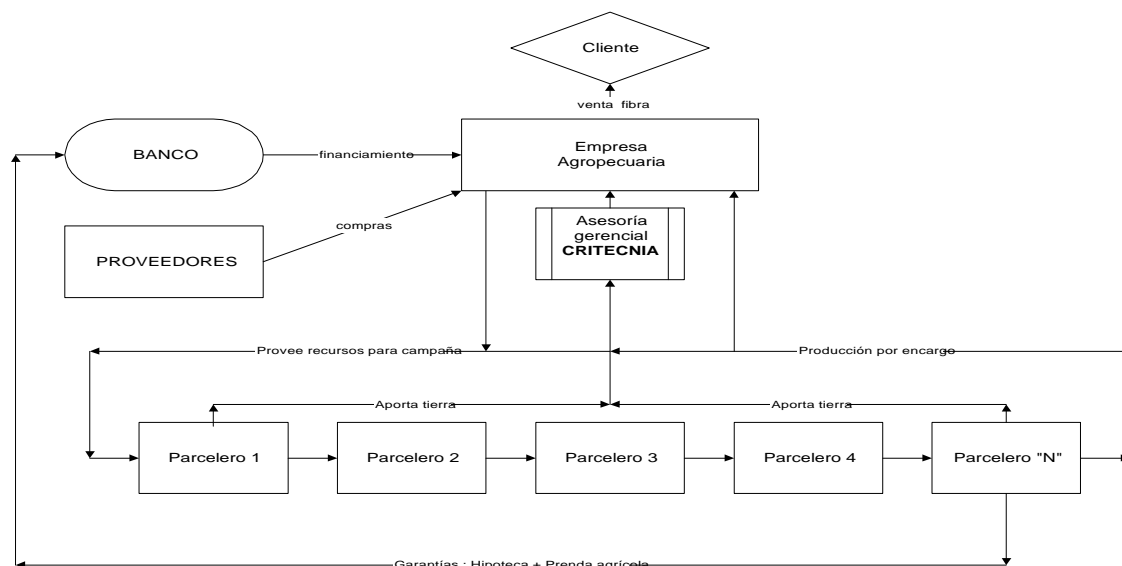
- 7) Durante el proceso, productivo los productores reciben asesoría técnica de parte de los técnicos de CRITECNIA. Asimismo los Coordinadores desempeñan un rol importante, ya que actúan como agentes en el monitoreo y recuperación de los créditos. Ellos elaboran un plan de cosecha de los productores y conjuntamente con los técnicos de CRITECNIA visitan a los agricultores en los momentos previos a la cosecha para vigilar que esta no sea vendida a otros comercializadores. Los coordinadores a cambio reciben al final de la cosecha una comisión adicional a su sueldo mensual. La comisión está en función de los rendimientos y entregas de las cosechas al final de la campaña. Si el coordinador realiza una buena labor de recuperación de créditos, puede recibir una comisión que fluctúa entre us\$ 1,150 y us\$ 1,430.
- 8) Al final de la cosecha y una vez vendido el producto CRITECNIA hace una liquidación en función del monto de crédito otorgado, entregando a cada agricultor la ganancia neta luego del pago del crédito y de las comisiones que cobra CRITECNIA por la gestión y la asesoría técnica. Es importante mencionar que CRITECNIA previamente establece convenios para la venta del producto generalmente a un mejor precio que si los agricultores vendieran el producto en forma individual.

Cabe indicar que en la liquidación se reparten equitativamente entre CRITECNIA y los agricultores las ganancias que se dan producto de los mejores precios conseguidos en la adquisición de los insumos y en la venta del producto.

- 9) En casos de incumplimiento por falta de voluntad de pago, la responsabilidad individual del deudor que se establece por contrato permite al banco protestar el pagaré y luego ejecutar la garantía sólo del cliente incumplido, sin afectar a la empresa creada ni a CRITECNIA.⁶ En ese sentido, la idea es compartir las ganancias e individualizar los riesgos de pérdidas.
- 10) En el caso de incumplimiento por un problema externo, CRITECNIA realiza gestiones ante el banco para el refinanciamiento de los créditos.

⁶ Hasta hoy se ha presentado un solo caso de ejecución de la hipoteca, que es responsabilidad del banco, previa consulta a CRITECNIA para que identifique al agricultor incumplido, de manera que se evite que los agricultores cumplidos paguen por otro.

11) Gráfico 1 : Funcionamiento de CRITECNIA



Los términos del contrato de crédito son los que la institución bancaria que provee los recursos establece. En la última campaña, la tasa de interés fue del 24% anual, exclusivamente en dólares, con cuota de amortización única a la cosecha, incluyendo una cláusula de prepago sin penalidad, y plazo del préstamo a la cosecha (9 meses o 180 días, dependiendo del cultivo). Esta tasa, sumada al costo de la asistencia técnica, financiera y logística (us\$ 50 por hectárea), resulta en un costo efectivo promedio para el agricultor del 30% anual.

En la actualidad dada la reciente liquidación del banco BANEX por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros CRITECNIA está en conversaciones con otros bancos para asegurar la continuidad del modelo. En el corto plazo para la presente campaña ha logrado establecer convenios con los proveedores de insumos para que ellos otorguen crédito en forma de insumos a las empresas, y las necesidades de dinero se están financiando con fondos propios de CRITECNIA.

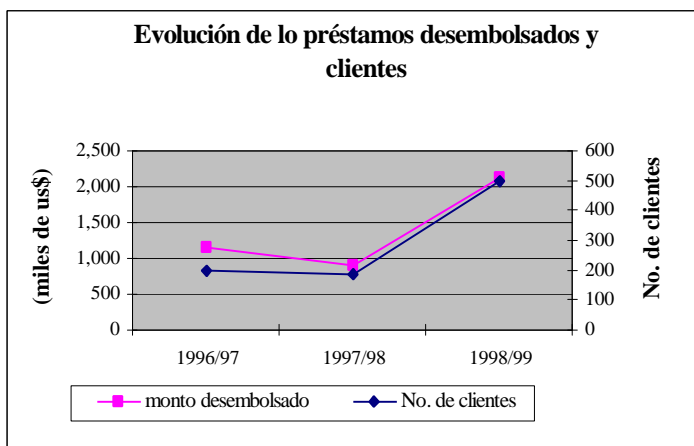
3. Resultados

3.1 Crecimiento de la cobertura

CRITECNIA ha logrado aumentar su cobertura significativamente desde el inicio de sus actividades, es así que los préstamos desembolsados crecieron en 86% entre 1996 y 1998 (ver gráfico 2), pese a la caída registrada en 1997 debido al retiro de 2 empresas de las 8 existentes.⁷ En 1996 se financió un total de us\$ 1,147,050, a favor de 8 empresas con un total de 201 socios para la producción de una extensión de 869 mil hectáreas. En 1998, si bien sólo había 6 empresas, el número de asociados aumentó a 500 y el monto financiado ascendió a us\$ 2,127,776. En 1998, la extensión financiada fue de 2,478 hectáreas, lo que significa un crecimiento de más del 200% respecto a la campaña anterior.

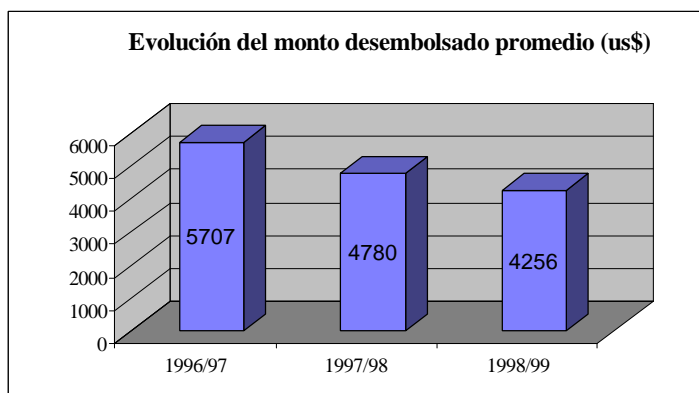
⁷ El retiro de dos empresas en 1997 se debió a que algunos agricultores y funcionarios del banco Bánex establecieron la relación sin hacer participar a CRITECNIA, contratando asesorías técnicas independientes.

Gráfico 2



Por otro lado, el tamaño promedio de los préstamos desembolsados en 1998 estuvo por encima de us\$ 4,000, y viene siguiendo una tendencia decreciente desde 1996, en relación a esa fecha el monto promedio de préstamo se ha contraído en 22%. Esto se explica no porque haya habido un cambio en el tipo de productor financiado, sino básicamente, debido al gran crecimiento del número de agricultores atendidos que no ha superado el incremento en el monto financiado (gráfico 3). No obstante, el monto promedio financiado reafirma el hecho los clientes atendidos son pequeños productores con cierto capital acumulado.

Gráfico 3



Las perspectivas de CRITECNIA para ampliar su cobertura contemplan un programa de crecimiento hacia ámbitos geográficos diferentes de los que actualmente opera. La razón fundamental se debe a que el segmento de mercado con que cuenta se aproxima al mercado potencial previamente identificado, por lo que aumentar amplitud (cobertura) en este mismo mercado implicaría incrementar los riesgos de selección adversa. En tal sentido, se han identificado nuevos ámbitos de operación donde el accionar de CRITECNIA sería rentable. En el corto plazo, se ha programado operaciones en la zona del Alto Piura, con productores que agrupados en empresas agropecuarias en conjunto concentren alrededor de 1,000 hectáreas de tierra. El móvil principal de este grupo de productores es la falta de agua, para ello CRITECNIA brindaría servicios de asesoría gerencial integral con el principal propósito de construir un sistema de riego por absorción para los asociados. No obstante, los planes de expansión se encuentran en este momento detenidos debido a la liquidación del banco BANEX y los esfuerzos en este

momento están destinados a la búsqueda de financiamiento bancario para las empresas de agricultores ya constituidas.

3.2 Resultados financieros

Los resultados financieros de CRITECNIA han evolucionado de manera positiva en 1998 con respecto al año anterior. Como se aprecia en el cuadro 1, los costos operativos llegan a ser más del doble del activo total de la empresa para el periodo analizado. Estos datos que en una empresa financiera serían preocupantes, se explica básicamente por el tipo de empresa que es CRITECNIA, una empresa de asesoría gerencial en la cual los principales activos son cuentas por cobrar. Asimismo, se aprecia que los ingresos operativos generados (derivados de la asesoría técnica, comercial y de logística) son mucho más elevados que los costos, lo que ha permitido alcanzar importantes niveles de autosuficiencia operativa, al generarse un excedente de ingresos operativos sobre costos operativos (y financieros) de más del 30% (20%) en 1998.

Cuadro 1
Indicadores de Sostenibilidad al 31 de diciembre de 1998

Indicador	1997	1998
Eficiencia Operativa (%)		
Costos Operativos/Activo Total	221.8	203.3
Ingresos Operativos/Activo Total	275.2	267.9
Autosuficiencia Operativa (%)		
Ingresos Operativos/Costos Operativos	124.1	131.8
Ingresos Operativos/(Costos Operativos+Financieros)	115.4	120.1
Rentabilidad		
Utilidad Neta (us\$)	35331	48888
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE %)	68.8	56.5
Utilidad Neta/Activo Total (ROA%)	21.9	27.3

A su vez, este balanceado manejo de los ingresos y gastos le ha permitido a CRITECNIA generar significativos retornos sobre el patrimonio y los activos totales (56% y 27%, respectivamente). Esto indicaría que la modalidad de linking estudiada es altamente rentable para CRITECNIA, lo que a su vez refleja que la provisión de servicios de asesoría integral a pequeños productores con cierto nivel de activos puede ser sostenible. Uno de los principales factores que habría permitido lograr estos resultados es el aprovechamiento de las economías de escala en la compra de insumos para los agricultores, además de que la experiencia y reputación de los directivos de CRITECNIA les permite trabajar con clientes reconocidos en su ámbito y con una amplia experiencia, con lo cual se reducen los riesgos de incumplimiento por falta de voluntad de pago. La morosidad en los dos primeros años de operación de CRITECNIA fue prácticamente cero, en el último año debido al fenómeno del Niño algunos agricultores no pudieron cumplir con los pagos, pero CRITECNIA a través de negociaciones con el banco ha logrado el refinanciamiento de la deuda.

4. Retos del Modelo

El modelo a nuestro entender ofrece buenas perspectivas para su masificación. La tecnología que se aplica ha mostrado ser bastante solvente para lograr atraer a los agricultores y organizar la oferta, y lograr ganancias para la empresa, los agricultores y el banco. No obstante, hay varios obstáculos o debilidades que es preciso abordar para lograr una masificación del modelo. Entre ellos podemos citar los siguientes.

- 1) En primer lugar, es conveniente poder acceder no sólo a un banco sino tener acceso a varios para de esta manera disminuir los riesgos que una gerencia suspenda los créditos agropecuarios debido a percepciones de riesgo u otras consideraciones o en el peor de los casos, como el que ha sucedido, simplemente el banco sea liquidado. Para que los agricultores continúen dentro del modelo es preciso que ellos perciban que la relación que establecen con CRITECNIA es de largo plazo.
- 2) El éxito del modelo esta basado en gran medida en el conocimiento que tienen los directivos de CRITECNIA de la zona, lo que ha permitido identificar a los agricultores líderes, que dado el conocimiento y la ascendencia que tienen entre los productores pueden realizar con éxito la promoción y sobre todo una adecuada selección y seguimiento de los agricultores. La expansión de CRITECNIA a otras zonas tiene una seria limitación en tanto este precioso activo que es el conocimiento se diluye y las probabilidades de elegir coordinadores que no reúnan las características más adecuadas se incrementa.
- 3) Asimismo la expansión trae consigo problemas de principal-agente, en tanto la gerencia de las empresas se tiene que delegar en otros funcionarios. Esto hace que los directivos pierdan cierto grado de control de las acciones que realicen sus funcionarios.
- 4) La aparición de empresas deshonestas que en algunos lugares han agrupado a agricultores para obtener y gerenciar financiamiento para ellas usando las tierras de los agricultores como garantía, pero desviando una parte sustancial de los créditos obtenidos a otras inversiones que en algunos casos no han tenido éxito y han originado que los agricultores tengan que asumir deudas mucho mayores a los préstamos que efectivamente han recibido.
- 5) La titulación de tierras es un elemento muy importante dentro del modelo, en tanto constituye la garantía básica para el financiamiento bancario. Los agricultores de los valles en los cuales trabaja CRITECNIA tienen en su mayoría títulos regularizados. No obstante, en otras zonas la situación es distinta. Sin un esfuerzo por titular las tierras de los agricultores, las posibilidades de limitación de este modelo se restringen.

5. A manera de conclusión

La modalidad de acceso al financiamiento (y a otros servicios de asesoría y asistencia técnica) practicada por la empresa CRITECNIA constituye una interesante innovación practicada en dos valles de la costa peruana (Cañete y Chincha) en favor de pequeños agricultores que cultivan principalmente algodón articulándolos con la banca comercial para obtener préstamos que se ajustan a sus requerimientos.

El valor que los agricultores le dan a esta modalidad de acceso al crédito puede verse en la creciente extensión financiada y en el monto prestado, que en sólo 3 años de operación ascendió a más de 4 millones de dólares, correspondientes al financiamiento de la producción de más de 4 mil hectáreas en los valles de Cañete y Chincha.

Esta innovadora modalidad de crédito gestionada por CRITECNIA ante la banca comercial provee los incentivos adecuados para el repago del préstamo de cada socio individualmente. De esta manera, los agricultores deben asociarse para constituir una empresa (o afiliarse a una ya existente), sin que esto implique que exista alguna garantía solidaria, sino todo lo contrario, la responsabilidad por el repago es totalmente individual, evitando así la posibilidad de que la

empresa formada se perjudique como sujeto de crédito ante el incumplimiento de cualquiera de sus socios. Esto en un contexto de muchos miembros del grupo (i.e., muchos socios),⁸ puede dar mejores resultados que la tecnología grupal con compromiso solidario. Esta innovación reduce el riesgo de colusión en el caso de instancias grupales con muchos integrantes señalado por algunos autores como Schmidt y Zeitinger (1994). Asimismo, la existencia de garantías reales es un seguro que protege al banco contra el riesgo de incumplimiento por cualquier motivo.

Un elemento importante dentro de esta modalidad es la relación que tienen los dueños de CRITECNIA con la fuente financiera - llámese banco y proveedores - lo que constituye un respaldo para el acceso al crédito de las empresas creadas. Asimismo, los dueños son amplios conocedores de la zona donde trabajan y de la actividad agrícola en general.

5.1. La replicabilidad de esta modalidad

En lo que se refiere a su replicabilidad, esta experiencia presenta factores positivos que contribuyen a su éxito. En primer lugar, ha sido clave la existencia de empresarios exitosos "promotores", amplios conocedores del ámbito donde operan y de la actividad agrícola, que hicieron posible una prestación eficiente de los servicios no financieros (administración, comercialización, etc.), y que son también como un nexo crucial con las organizaciones que proveen los recursos financieros. Sin esta condición, resultaría imposible el desarrollo de esta modalidad. Asimismo, la existencia de este liderazgo y conocimiento resulta importante como un indicador de la seriedad de la propuesta.

En segundo lugar, el diseño del contrato ha hecho posible para CRITECNIA aprovechar no sólo las ventajas tributarias en la compra de insumos (crédito fiscal), sino también las economías de escala y de ámbito en la provisión de servicios integrales a los agricultores, lo que le ha permitido capturar todas las "rentas" en cada etapa del ciclo productivo. Para los agricultores, esta modalidad les ha permitido acceder a insumos más baratos y a conocimientos técnicos indispensables para aumentar su productividad.

Asimismo, la existencia de los Coordinadores, personas líderes en sus respectivas zonas, ha sido un importante mecanismo de selección de agricultores, así como de seguimiento y recuperación. Esto ha permitido abaratar los costos operativos para CRITECNIA, en favor de los agricultores mismos.

No obstante, la replicabilidad o masificación del modelo requiere de tomar una serie de acciones que lleven a superar los retos y debilidades que actualmente, enfrenta el modelo. Algunas de estas acciones están dentro del ámbito de acción de CRITECNIA o de las empresas que deseen replicar el modelo, pero varias están fuera de este ámbito razón por lo cual se requiere de la acción de otros agentes. Entre las acciones que consideramos más importantes para impulsar la replicabilidad o la masificación de este modelo tenemos las siguientes.

- 1) Propiciar la intervención del sistema financiero: CRITECNIA está a la búsqueda de nuevas instituciones financieras que puedan financiar el modelo. Sin embargo, la coyuntura es bastante difícil por un lado el sector agrario viene de soportar los efectos del fenómeno del Niño y la economía está en periodo recesivo que ha afectado la cartera de todas las instituciones financieras. Esto ha hecho que los bancos se vuelvan más cautelosos en sus colocaciones al sector agropecuario. De aquí, que el desarrollo de esquemas que incentivan a los bancos a establecer convenios con empresas como CRITECNIA pueden ser muy positivos

⁸ Las empresas formadas por CRITECNIA en los valles de Chincha y Cañete tienen en promedio 25 miembros.

para la replicabilidad del modelo. Evidentemente que estos esquemas deben tomar en cuenta las lecciones que nos han dejado modelos como los de los fondos de garantía que no han tenido los resultados esperados. Estos esquemas a nuestro entender deberían basarse en dos líneas maestras: disminuir la percepción de riesgos de los bancos y ser temporales (algo similar a financiar los costos de arranque de una institución financiera que se desea promover). Algunas acciones concretas podrían ser ampliar la información de las centrales de riesgo incorporando la información que generan una serie de transacciones comerciales, en las cuales los productores suscriben letras de cambio y promover la formación de mercados de seguros.

- 2) Impulsar la titulación: el principal y único activo de las empresas agropecuarias lo constituye la tierra. En ese sentido, las políticas de titulación que actualmente se están ejecutando deben continuar y perfeccionarse reduciendo los costos de transacción que actualmente implica la titulación.
- 3) Mejora de los aspectos normativos y registrales que dificultan que los bienes muebles sirvan como garantía en el sector agropecuario: los montos que se prestan no son muy elevados muchos agricultores que tienen dificultades en lo que respecta a la titulación podrían preñar sus maquinarias o la cosecha. Esto requiere de normas y mejoras en los aspectos registrales que hagan de los bienes muebles garantías aceptables por los bancos.
- 4) Disminución en la concentración: CRITECNIA ha concentrado su modelo en un sólo producto que es el algodón, esto es comprensible dado el gran nivel de conocimiento que tienen los directivos de CRITECNIA de la comercialización de este producto, no obstante, la dependencia de un solo tipo de producto genera elevados riesgos. En tal sentido, se deberían tomar acciones para que las empresas que implemente este tipo de modelo manejen una cartera de varios productos, lo cual disminuiría los riesgos y contribuiría a la replicabilidad del modelo. Evidentemente dada la naturaleza del modelo, la cartera de productos no debería ser muy amplia para manejar adecuadamente la información necesaria en la comercialización.
- 5) Capacitación de coordinadores: como hemos apreciado el éxito del modelo que implementa CRITECNIA se basa en gran medida en una adecuada selección y enrolamiento de agricultores líderes que tengan un gran conocimiento y ascendencia. Evidentemente CRITECNIA ha podido hacer esta selección adecuadamente dado el gran conocimiento que tienen en la zona. No obstante, en la medida que el modelo se replique es difícil encontrar empresas que puedan tener este nivel de conocimientos. En tal sentido, programas que busquen formar, identificar, y capacitar a líderes en las zonas rurales pueden facilitar a las empresas seleccionar adecuadamente a agricultores o agentes que se desempeñen como coordinadores.
- 6) Disminuir las probabilidades de acciones deshonestas: la aparición de algunas empresas que con modalidades similares han endeudado a agricultores con la banca comercial en montos mayores a los que los agricultores efectivamente recibieron, puede poner en riesgo la credibilidad de los agricultores frente a modelos como los de CRITECNIA y afectar sus posibilidades de replicabilidad. El establecimiento de algunos requisitos e información básica a las empresas (sobre todo información que las empresas deben dar a los productores) que implementen estos modelos podría disminuir la probabilidad de fraude. No obstante, habría que tener mucho cuidado para que estos requisitos no se conviertan en barreras a la entrada que resulten perjudiciales a la replicabilidad o masificación del modelo.