

## ORGANIZACIONES FINANCIERAS RURALES

# CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES “SOLIDARIDAD”, PERÚ: LA ARTICULACIÓN ONG-BANCO-PEQUEÑO AGRICULTOR

Javier Alvarado y Francisco Galarza

### 1. INTRODUCCIÓN

La modalidad de articulación (*linking*) entre un banco comercial y una ONG que otorga crédito surgió en el Perú como una reacción ante la clásica reticencia de la banca formal a canalizar recursos al sector de la pequeña agricultura. La experiencia de articulación entre el Banco Wiese y el Centro de Estudios Sociales “Solidaridad” que se presenta en este capítulo es uno de los casos más exitosos de articulación banco-ONG aplicados en el Perú. Dos son los factores que explican el éxito. En primer lugar, la fortaleza y la estructura organizacional de la ONG, que le ha permitido montar una unidad especializada en créditos aprovechando la información y el prestigio que tiene en los ámbitos geográficos donde aplica esta modalidad. En segundo lugar, la importancia y la dinámica que la sucursal del Banco Wiese en la ciudad norteña de Chiclayo, departamento de Lambayeque, le dio al proyecto, lo que permitió lograr una interacción más fluida con la ONG.

Luego de presentar una breve reseña de los actores principales de este modelo de articulación, en la sección 2 se analiza el producto ofrecido y su sistema de prestación; en la sección 3 se examina el desempeño del programa que dio origen a la experiencia analizada. Posteriormente, se exploran los principales desafíos del modelo —sección 4— y, finalmente, se presentan las conclusiones —sección 5—.

## 1.1 Breve reseña de los actores y del inicio de la modalidad de articulación

### 1.1.1 El Centro de Estudios Sociales (CES) “Solidaridad”

El CES “Solidaridad” es una ONG 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 actividades estuvieron muy inclinadas hacia la educación popular y la promoción en las comunidades campesinas, sobre todo en las cooperativas agrarias de la zona.

Los primeros trabajos con crédito del CES “Solidaridad” se remontan a mediados de los años ochenta, cuando se operó un programa de fondos rotatorios ligado a la asistencia técnica, que fracasó debido a graves problemas de recuperación. Posteriormente, el centro incursionó en otros fondos rotatorios y tuvo mejor suerte; en 1992, con la introducción de ganado ovino en algunas comunidades, y en 1993, con semilla de alfalfa. En ese mismo año el CES “Solidaridad” estableció contacto con la Comunidad Europea para manejar un fondo de crédito a favor de microempresarios urbanos, denominado Fondo de Desarrollo de la Microempresa (FONDEMI) a través de las ventanillas del Banco Continental. A partir de este programa se creó el Área de Desarrollo Empresarial, dentro de la cual se ubica la Unidad de Crédito y Asistencia Técnica, encargada de proporcionar servicios de crédito y asistencia técnica a la pequeña empresa y microempresa rural y urbana. Esta unidad ofrece varios productos financieros segmentados según el grupo objetivo hacia donde se dirige (véase el Cuadro 6.1).

**Cuadro 6.1. Productos financieros y clientes del CES “Solidaridad”**

Productos	Clientes
Articulación con el Banco Wiese, opera desde 1994	Pequeños agricultores
Crédito FONDEMI, <sup>a</sup> opera desde 1993	Pequeños productores urbanos
Bancos comunales, opera desde 1994	Mujeres urbanas y rurales
Grupos solidarios, opera desde 1993	Campesinos con agricultura de subsistencia

<sup>a</sup> Fondo de Desarrollo de la Microempresa, financiado por la Unión Europea.

Fuente: CES “Solidaridad”.

La articulación Banco Wiese-CES “Solidaridad” comenzó a desarrollarse en 1994, bajo el modelo de responsabilidad compartida. Como veremos, la implementación de este producto por parte del CES “Solidaridad” se hizo a partir de una iniciativa del banco. Luego de un proceso de negociación entre éste y la ONG, se acepta la propuesta formulada por esta última de empezar a trabajar con la Cooperativa Agraria de Usuarios (CAU) San Isidro, conformada por parceleros y productores de caña de azúcar que poseen seis hectáreas. De esta manera, en 1994, sólo se tuvo como clientes a los miembros de

la CAU San Isidro —provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque—, con una línea de crédito que provino de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), y recién a partir de enero de 1995 el programa se expandió a otros clientes.

### 1.1.2 El Banco Wiese

Fundado en 1943, el Banco Wiese fue, hasta finales de los años setenta, una institución muy tradicional que solamente operaba en Lima, y cuyos principales clientes eran empresas mineras. A partir de los años ochenta —sobre todo a partir de la segunda mitad de la década—, comienza un proceso de expansión sumamente ambicioso; diversifica sus clientes y abre oficinas en las principales ciudades del país. Luego de esta expansión, en los años noventa, el Banco Wiese se convirtió en el segundo banco más importante del sistema financiero.

No obstante ser un banco tradicional, existen algunos antecedentes que explican el inicio del Wiese en el financiamiento de la pequeña empresa y microempresa. El Wiese era parte del directorio de la ONG Acción Comunitaria del Perú —miembro de Acción Internacional—, especializada en créditos a este sector. Además, en los años setenta había financiado algunos proyectos de electrificación en zonas populares, con gran éxito en la recuperación.<sup>1</sup> Sobre la base de estas experiencias, en 1991 el banco decide financiar a un grupo de microcomerciantes cuyo dirigente era un ex empleado doméstico de los dueños del banco. Al inicio, la experiencia fue bastante caótica. Por un lado, el financiamiento se hizo mediante cuentas corrientes, cuyo manejo era totalmente desconocido para los comerciantes y, por otro, los empleados del banco —particularmente los cajeros— tampoco tenían experiencia con este tipo de clientes. Según la descripción de una ex funcionaria del banco, la situación originaba grandes aglomeraciones en las principales oficinas del banco, que nadie sabía cómo evitar. Para solucionar este problema, el banco contrató los servicios de una consultora proveniente de una ONG.

La superación del problema y, sobre todo, la voluntad de pago mostrada por los microcomerciantes, animó a los dueños del banco a crear la gerencia de Pequeña y Microempresa (GPM), que quedó a cargo de un hijo de ellos; para la subgerencia, se contrató a la consultora que había logrado solucionar el problema con los microcomerciantes. En 1992, la GPM pone en marcha, junto con ONG urbanas, el otorgamiento de préstamos a pequeños empresarios y microempresarios. A finales de 1992, decide incursionar en el medio rural, junto con una ONG limeña, bajo la modalidad de *linking* o articulación. A mediados de 1993, en vista del éxito que tenía el programa en Lima, la GPM decide expandirlo a provincias. Funcionarios de la GPM visitaron diversas sucursales de provincias para explicar el funcionamiento del programa, y luego evaluaron las sucursales en las cuales se encontró mayor receptividad y que reunían las mejores condiciones para implementarlo. Así, para iniciar la experiencia en provincias se eligió la sucursal de Chiclayo.

1. El pago del financiamiento se hizo mediante los recibos de suministro de luz eléctrica.

Con el concurso de miembros de la GPM, la sucursal de Chiclayo convocó, a finales de 1993, a las principales ONG de Chiclayo que trabajaban con pequeños agricultores, para presentar el programa de articulación e invitarlas a participar en él. Inicialmente, se convocó a tres ONG: el CES “Solidaridad” —la ONG más importante de la región—, el Centro de Estudios Sociales y Desarrollo Rural (CESDER) y el Centro de Investigación, Capacitación, Asesoría y Promoción (CICAP), con las cuales se empezó a trabajar en 1994. Luego, en 1995 se incorporó la ONG Instituto de Promoción Regional (IPR), pero salió del programa luego del primer año. A fines de 1998, sólo CESDER (cuyos ex empleados crearon la empresa AGROSER) y el CES “Solidaridad” tenían carteras activas con el Banco Wiese, mientras que el CICAP sólo estaba recuperando su cartera debido a los problemas de morosidad. Así fue como el CES “Solidaridad” se vinculó al programa.

Cabe resaltar que, según ex funcionarios de la GPM, para implementar la articulación hubo que superar cierta resistencia por parte de instancias del mismo banco, que mostraban desconfianza y desconocimiento de las ONG y de los pequeños productores y microproductores. Por ello, el hecho de que el jefe de la GPM fuera uno de los principales directivos del banco fue fundamental para impulsar el programa y convencer a los funcionarios intermedios de que éste funcionaba. Asimismo, el hecho de que la subgerente hubiera trabajado previamente en una ONG facilitó el acercamiento con estas organizaciones.

Uno de los momentos más difíciles del programa de articulación se dio en 1995, cuando la ONG con la que el banco incursionó en el financiamiento de pequeños productores rurales en Lima experimentó graves problemas con la gestión del programa y la recuperación de los créditos.<sup>2</sup> Esto generó temor en algunos sectores del banco, sobre todo en los funcionarios de mando intermedio. Sin embargo, gracias a la confianza y el apoyo de los directivos, el programa continuó.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y FUNCIONAMIENTO DE LA MODALIDAD

### 2.1 El producto

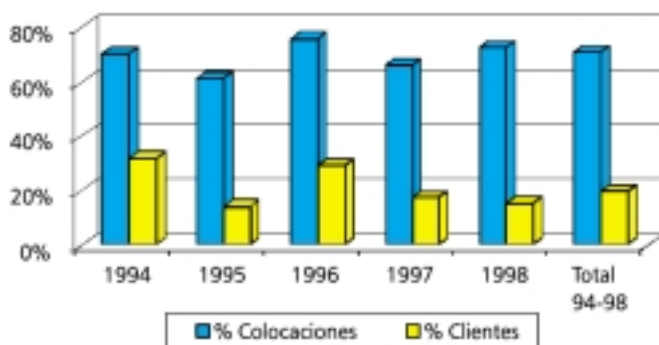
Los préstamos ofrecidos bajo esta modalidad son individuales, aunque la selección de clientes se realiza de manera grupal, condición establecida por el CES “Solidaridad”. El préstamo es netamente agropecuario y está concentrado exclusivamente en los cultivos de arroz y caña de azúcar. El monto mínimo registrado en el año 1998 fue 1.000 dólares y el máximo superó los 12.000 dólares.

---

2. Ex funcionarios de la GPM atribuyen el fracaso que se experimentó en la articulación con esta ONG a una mala elección de la ONG por parte de la GPM. Se confió en el prestigio de la ONG y en su reconocido desempeño en tareas de promoción dentro del sector rural, pero no se realizó una adecuada evaluación de su capacidad y experiencia para gerenciar un programa de créditos para productores rurales. Estas debilidades no se presentaron al inicio de la experiencia debido a la reducida cartera que manejaba la ONG; sin embargo, cuando la cartera comenzó a crecer, los problemas aparecieron.

Desde sus inicios en 1994, la modalidad de articulación fue el principal producto financiero del CES "Solidaridad" en cuanto a las colocaciones, con proporciones generalmente superiores a 70% (véase el Gráfico 6.1). No obstante, en lo que respecta al número de prestatarios, su importancia ha sido mucho menor. Así, en 1998, los clientes de la modalidad de articulación sólo representaron 15% del total de clientes del CES "Solidaridad". Estos datos se explican, por un lado, por los mayores montos de los créditos otorgados bajo esta modalidad, dada su concentración en las actividades agropecuarias 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, que representan 67% del total de clientes atendidos.<sup>3</sup>

**Gráfico 6.1. Participación de la modalidad de articulación en la cartera total del CES "Solidaridad"**



Fuente: CES "Solidaridad".

### 2.1.1 Los plazos

Los plazos de los préstamos otorgados bajo la modalidad de articulación responden a la naturaleza de las actividades agrícolas que se financian. Normalmente, el plazo para el arroz es entre 8 y 10 meses; para la caña de azúcar, entre 14 y 20 meses. El cambio en la estructura de plazos de los préstamos desembolsados de 1997 a 1998, observado en el Cuadro 6.2, se debe al cambio en la importancia de los cultivos financiados; el arroz fue más importante en la cartera de 1998 —alrededor de 60%— que en 1997. De esta manera, en 1998 ninguno de los préstamos desembolsados tuvo un plazo mayor que 15 meses.

3. La articulación se denomina Programa de Responsabilidad Compartida por el CES "Solidaridad". En conjunto, los cuatro productos (bancos comunales, créditos FONDEMI, articulación y grupos solidarios) colocaron un total de 4,3 millones de dólares en 1998.

**Cuadro 6.2. Montos desembolsados según plazos a fin de periodo**  
(Expresados en US\$)

Plazo	1997	Porcentaje	1998	Porcentaje
7-10 meses	246.820	12	1.654.475	53
10-15 meses	370.229	18	1.478.346	47
16-20 meses	1.439.781	70	-	-
Total	2.056.830	100	3.132.821	100

Fuente: CES "Solidaridad".

## 2.2 El funcionamiento de la modalidad

Como ya se mencionó, la articulación es un contrato crediticio que se caracteriza por la intervención de tres actores: el CES "Solidaridad" de Chiclayo, el Banco Wiese y los pequeños agricultores. Las características de la intervención de estos actores son las siguientes:

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

El CES "Solidaridad" también es conocido por el Banco Wiese por ser su cliente, ya sea como cuentahabiente o por las transferencias y cartas de fianza. Además, cuenta con bienes susceptibles de ser dados como garantías.

El centro cuenta con un equipo técnico y una estructura organizativa, lo cual es reconocido por el Banco Wiese como apropiado y solvente para realizar las labores de selección y asistencia técnica.

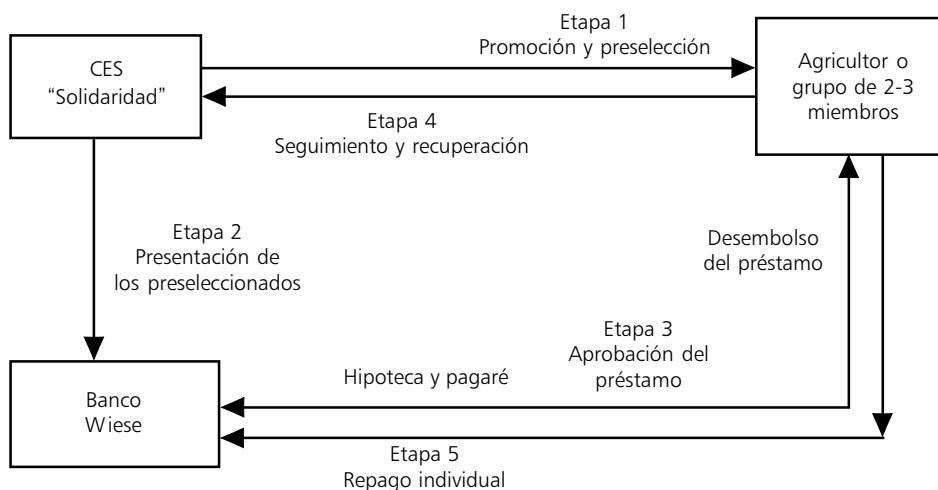
- (2) El Banco Wiese es el segundo banco más importante del Perú y, en el momento en que se realizó este estudio, se encontraba en pleno proceso de fusión con el Banco Sudameris, banco italiano dueño del Banco de Lima-Sudameris en el Perú. Como señalamos anteriormente, el Banco Wiese es muy antiguo y, durante los últimos años, ha experimentado 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 empresa y microempresa urbana y, a partir de 1992, ha comenzado a expandir esta línea con ONG que se desempeñan en las zonas rurales. Es uno de los pocos bancos que tuvo una gerencia de pequeña empresa y microempresa hasta 1999.
- (3) Los productores de arroz y de caña de azúcar de los valles de Lambayeque y Chancay son pequeños productores que, en promedio, tienen de 5 a 10

hectáreas; su actividad se inició posteriormente a la parcelación de las cooperativas agrarias de producción que se formaron durante el proceso de reforma agraria en los años setenta. Estos productores han recibido el apoyo técnico del CES "Solidaridad" desde que se fundó. La mayoría cuenta con títulos de propiedad; gran parte de ellos fueron sujetos de crédito del Banco Agrario —banco de fomento estatal— hasta su liquidación en 1992; y antes de participar en esta modalidad la mayoría no tenía acceso a financiamiento formal.

### 2.2.1 La tecnología

El esquema de funcionamiento del programa de articulación que estamos analizando es el siguiente (Esquema 6.1):

**Esquema 6.1. Funcionamiento de la modalidad de articulación banco-ONG-agricultor**



El Banco Wiese firma un convenio con el CES "Solidaridad" mediante el cual se abre una línea de crédito para financiar capital de trabajo a los agricultores preseleccionados por esta ONG.

El banco fija los montos máximos de los préstamos por hectárea y por tipo de cultivo. En un plano más operativo, el banco establece los términos del contrato; es decir, las características de los créditos, requisitos y modalidades de desembolso. En 1998, las condiciones de los créditos que estableció la institución financiera fueron las siguientes: un monto mínimo individual de 3.000 dólares y un máximo de 18.000 dólares, tasas de interés compensatoria y moratoria vigentes en el banco,<sup>4</sup> plazo en

4. 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% y, en 1998, fue de 26%, anual en dólares.

función de la evaluación y firma de un pagaré a nombre del banco. Por otro lado, 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 entre la ONG y el banco se muestran en el Cuadro 6.3.<sup>5</sup>

**Cuadro 6.3. Compromisos establecidos en el contrato de articulación<sup>6</sup>**

Compromisos del CES "Solidaridad"	Compromisos del banco
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir con el banco los métodos de evaluación para las solicitudes de crédito.</li> <li>• Evaluar técnica, económica y financieramente los proyectos presentados, conforme a los parámetros fijados por el banco. Esta evaluación de ninguna manera suplirá la que realice el banco.</li> <li>• Promover el programa de crédito en las asociaciones o las unidades económicas del sector.</li> <li>• Coordinar y organizar con el banco y otras instituciones pertinentes la asesoría, capacitación y asistencia técnica de apoyo a los prestatarios.</li> <li>• Efectuar el seguimiento y evaluación periódica de los créditos para acompañar y orientar a los prestatarios en la solución de problemas de morosidad.</li> <li>• Informar mensualmente al banco sobre la situación de la cartera.</li> <li>• La información relevante indicada en las solicitudes de crédito y en los informes de seguimiento que presente al banco será de su exclusiva responsabilidad, así como las consecuencias que se deriven de ello en el caso de que ésta sea falsa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Informar por lo menos mensualmente al CES "Solidaridad" sobre el movimiento de las líneas de crédito, el otorgamiento del crédito, la relación de morosos y la liquidación actualizada de créditos impagos.</li> <li>• Los créditos otorgados se darán en moneda nacional o extranjera, de acuerdo con la solicitud del cliente.<sup>b</sup></li> </ul>

<sup>a</sup> 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.

<sup>b</sup> En la práctica, todos los préstamos fueron en dólares.

Todos los años, el banco organiza una reunión formal con los representantes del CES "Solidaridad". En dicha reunión, llamada "taller de evaluación", se examinan los resultados del programa y, luego de ella, la institución financiera decide el monto de la línea de crédito que otorgará a la ONG el año siguiente.

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

6. El contrato tenía vigencia hasta el año 2000. Cualquiera de las partes podía 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.

### *La promoción y selección de clientes*

El CES "Solidaridad" realiza la promoción del producto en los ámbitos que considera convenientes dentro de las zonas en las que trabaja. Por lo general, esta promoción se hace convocando a los agricultores a reuniones para explicarles las características del producto. La difusión se realiza en lugares geográficamente estratégicos. Los agricultores también pueden acercarse personalmente a las oficinas de la ONG para obtener información sobre los productos financieros que ofrece la institución.

### *Los requisitos*

Si los agricultores desean acceder al esquema de articulación, deben formar grupos de dos a tres solicitantes. En la práctica, estos grupos se autoseleccionan. Una condición indispensable para la conformación de los grupos es que sus integrantes cultiven el mismo producto y que las parcelas sean aledañas, para reducir los costos de supervisión. Además, se exige el nombramiento de un coordinador del grupo, quien actúa como principal nexo para la convocatoria a futuras reuniones. En muchos casos, el coordinador cumple la función de orientar —e incluso presentar y recomendar— a los nuevos solicitantes de crédito.<sup>7</sup> La práctica de los grupos muestra que, en casi todos los casos, los prestatarios nuevos entran por recomendación de los prestatarios antiguos.

Luego de formados los grupos, los solicitantes deben llenar las solicitudes de crédito, para lo cual necesitan adjuntar los siguientes documentos:

- (i) 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.
- (ii) Constancia domiciliaria.
- (iii) Declaración jurada de bienes del solicitante.
- (iv) Referencias de la zona.

Además, se verifica en la central de riesgos privada Infocorp y en el Comité de Productores de Chiclayo si el solicitante tiene deudas pendientes. En esta etapa de la selección, la revisión de los documentos constituye el primer paso de la evaluación. Los aspectos en los que se concentra el analista de crédito son, principalmente, si el solicitante tiene deudas y la situación del título de propiedad.

Reunida la documentación, se realiza la visita de campo a cada miembro del grupo para verificar la información presentada; en especial, los datos personales y las garantías ofrecidas. A partir de esa visita, el analista elabora el flujo de caja familiar y, si éste resulta positivo, se redacta el expediente del crédito de cada miembro.

---

7. Los coordinadores no reciben ningún tratamiento especial de parte del CES "Solidaridad"; como excepción, en algunos casos, se les puede gestionar el adelanto del crédito ante el banco, pero respetando todos los requisitos exigidos por el convenio.

El expediente debe consignar la ubicación y la calidad del terreno, así como el acceso al riego, entre los factores productivos esenciales. Este expediente constituye el primer filtro para evaluar a un solicitante de crédito. Una vez realizada la revisión del expediente, el analista recomienda continuar con la evaluación o terminarla, sobre la base de la capacidad de pago del solicitante. Si se decide continuar, se realiza una tasación del predio y, luego, se define el monto sujeto a hipoteca, que debe ser al menos el doble del monto del préstamo solicitado. Después de legalizar el documento por un notario, se inscribe la hipoteca en los Registros Públicos.

Reunidas todas las solicitudes preaprobadas, el CES “Solidaridad” envía la relación al banco y adjunta los expedientes completos para la revisión, evaluación y aprobación por parte del banco. Los expedientes finales son refrendados con la firma del coordinador de programa.

### *Las garantías*

Las garantías han ido evolucionando a través del tiempo. Al inicio del programa, además de las garantías cruzadas, se exigía un fondo de garantía equivalente a 20% del préstamo, depositado en una cuenta a plazo del Banco Wiese, el cual era afectado en caso de incumplimiento. No obstante, desde octubre de 1995, el banco decidió pedir como garantía la hipoteca de los predios de cada uno de los agricultores, como consecuencia de las dificultades que comenzó a experimentar en su relación con otras ONG, sobre todo en Lima. Desde entonces, todos los créditos deben estar respaldados por garantías reales, por un valor al menos igual al doble del monto prestado.

Esto ha reducido la importancia de los grupos para la selección. Hacia 1999, sólo se pedía la formación de los grupos como un requisito inicial, propuesto por el CES “Solidaridad”, pero luego, en la medida en que los agricultores demuestran cumplimiento en los pagos, pueden acceder a los créditos de forma totalmente individual. El cambio del tipo de garantías exigidas ha permitido reducir la tasa de interés efectiva que pagan los productores y al parecer ha significado la exclusión de algunos productores que no tenían títulos de propiedad o eran adversos a hipotecar sus tierras.

### *La aprobación del crédito*

Una vez recibidos los expedientes en la sucursal de Chiclayo del Banco Wiese, los peritos de esta institución los revisan. El banco puede aprobar la solicitud o desestimarla y, en este caso, devuelve las solicitudes al CES “Solidaridad” para una nueva evaluación, aunque en la práctica son muy reducidos los casos de rechazo de una solicitud, debido a la rigurosa evaluación realizada por los analistas de crédito de la ONG. El porcentaje estimado de rechazos de solicitudes de crédito por el banco es de 5%, tasa similar que la de solicitudes de productores rechazadas por el CES “Solidaridad”.

Una vez aprobado el crédito por el banco, los agricultores se acercan a sus oficinas para firmar el contrato, que incluye un pagaré y los avales cruzados. Aquí se pueden presentar tres casos:

- (i) el banco aprueba el monto solicitado;
- (ii) el banco aprueba un monto menor al solicitado —racionamiento por cantidad—;
- (iii) el productor siembra más de lo inicialmente señalado o proyectado.

En los casos en los que se apruebe el crédito por un monto menor al solicitado, se comunica la decisión al productor y se le pregunta si aún quiere el crédito. Lo usual es que el cliente acepte la cantidad propuesta por el banco. En el tercer caso, cuando el productor siembra más de lo que inicialmente se señaló en el proyecto, podría pedir una ampliación del monto del préstamo. En estos casos, se realiza una evaluación similar a la de un crédito nuevo y la comisión fija del 4% (véase la sección 2.2.2) se cobra sólo sobre el monto adicional del préstamo.

Una vez acordado el monto aprobado por ambas partes, el desembolso generalmente se realiza en dos cuotas —70% de los productores recibieron los créditos en dos cuotas en 1998—, la primera a la firma del contrato, y la segunda, tres meses antes de la cosecha. El plazo otorgado va de 8 a 10 meses para el caso del arroz y de 14 a 20 meses en el caso de la caña de azúcar, que incluye un periodo de gracia de más o menos dos meses, a fin de que los agricultores puedan comercializar sus productos, fecha hasta la cual se fija el vencimiento del pagaré. Esto quiere decir, en la práctica, que el crédito se liquida cuando se vende el arroz y la caña de azúcar. Sin embargo, como práctica de manejo interno, el CES "Solidaridad" acuerda con los clientes que el pago debe realizarse luego de la cosecha, para incentivarlos a amortizar el crédito oportunamente y a que no usen el dinero de la venta de la cosecha en otras actividades diferentes del pago.<sup>8</sup> Esto da un margen de tiempo importante para controlar la mora.

### *El seguimiento de los clientes*

El servicio de asistencia técnica que brinda el CES "Solidaridad" es parte crucial del seguimiento preventivo que se hace a los clientes, para verificar el uso del crédito por parte del productor y, al mismo tiempo, para dar las indicaciones técnicas sobre el cultivo en temas de riego y control de malezas y plagas. La otra actividad realizada es el recuerdo del compromiso de pago cuando la fecha de cosecha está cercana —normalmente, un mes antes—. Además, se realizan visitas esporádicas concertadas con técnicos del banco a una muestra aleatoria por grupo y por espacio. En total, a lo largo de la campaña, todos los clientes son visitados por lo menos una vez.

---

8. A esto ayuda el hecho de que ya no se entrega el cronograma de pagos a los clientes, para que éstos no esperen hasta el vencimiento del plazo para pagar.

Asimismo, desde la campaña agrícola 1996-1997, se había implementado un eficaz sistema de seguimiento 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 tres molinos autorizados por el CES “Solidaridad” —en el caso del arroz—, para controlar el almacenamiento y evitar que se oculte la cosecha. Esto convierte al molino en un “agente” más de seguimiento que informa sobre el pilado y la venta del producto.<sup>9</sup> De esta forma, se controla mejor la eventual tentación del productor de vender el producto y no pagar al CES “Solidaridad”, sino usarlo en otros fines. Esto mismo se usa para la caña de azúcar, con similares resultados, puesto que sólo existen cuatro ingenios azucareros en la zona. De este modo, si bien el productor decide cuándo vender su cosecha, el CES “Solidaridad” sabe dónde se encuentra ésta, se asegura de que va a servir para pagar el crédito e incluso es el que autoriza la venta al productor, con lo cual controla, de alguna manera, la comercialización.

Cuando la cosecha no se encuentre en el campo y el productor no la haya almacenado en el molino —o ingenio—, se supone que ha sido vendida. Ante esta situación, se le envía una carta indicando que se tiene conocimiento de que la cosecha fue vendida y se le conmina a que se acerque a cancelar su deuda.

Por el lado del Banco Wiese, a través de los técnicos del CES “Solidaridad”, envía notificaciones a los prestatarios con cuatro semanas de anticipación, recordándoles que el vencimiento de los créditos está cercano.

### *La recuperación de los préstamos*

Como ya se indicó, al final de la cosecha, los analistas recuerdan el pago a los clientes, quienes deben acercarse al Banco Wiese para cancelar íntegramente sus créditos. Cuando un cliente incumple el pago, los técnicos del CES “Solidaridad” lo visitan y buscan las razones del incumplimiento. En esta fase de visitas, ellos muchas veces son acompañados por técnicos del banco.

Por lo general, cuando el incumplimiento se debe a factores claramente externos al prestatario —plagas, fenómeno de El Niño, caída de precios, etcétera—, los problemas son detectados a tiempo por los integrantes del equipo técnico del CES “Solidaridad”, quienes pueden asesorar a los clientes para solicitar al banco una ampliación del plazo antes de su vencimiento. De ser éste el caso, el equipo de asistencia técnica del CES “Solidaridad” debe enviar una certificación de la existencia de una causa justificada del incumplimiento.

---

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

Por otro lado, si los técnicos del CES "Solidaridad" evalúan que el incumplimiento se debe a falta de voluntad de pago o a negligencia del prestatario, lo comunican al banco, y ambos envían una carta al prestatario y a los miembros del grupo —cuando éste existe—, en la cual notifican el incumplimiento y detallan las acciones legales que se ejecutarían para la recuperación del crédito. Asimismo, el banco envía una carta de notificación al prestatario a los ocho días de vencido el plazo fijado en el pagaré. Si el productor persiste en su incumplimiento, el CES "Solidaridad" reporta al banco para que se produzca la cobranza judicial; el prestatario moroso no vuelve a ser jamás sujeto de crédito de la ONG y su nombre queda registrado en la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos. Durante el proceso judicial, el CES "Solidaridad" apoya en la información a ambas partes —banco y deudor— para llegar a una solución mutuamente beneficiosa.

### 2.2.2 Los costos

Los costos de la articulación 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, aparte de los costos de transacción (no estimados en este estudio de caso).

- (a) La tasa de interés que cobra el Banco Wiese es la misma que rige en sus préstamos comerciales. En la campaña 1998-1999 fue de 26% anual en dólares al rebatir.
- (b) La comisión fija que cobra el CES "Solidaridad" es de 4%. Esta tasa cubre los costos de asistencia técnica y gestión del crédito. En los inicios del programa, esta comisión se cobraba al momento de otorgarse el préstamo, pero desde octubre de 1995 se cobra 2,5% al momento de entregarse el préstamo y 1,5% luego del pago, lo que aporta incentivos para que la ONG realice una buena selección de clientes.
- (c) Los costos de constituir la hipoteca fluctúan entre 100 y 150 dólares. El trámite 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 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 este trámite.

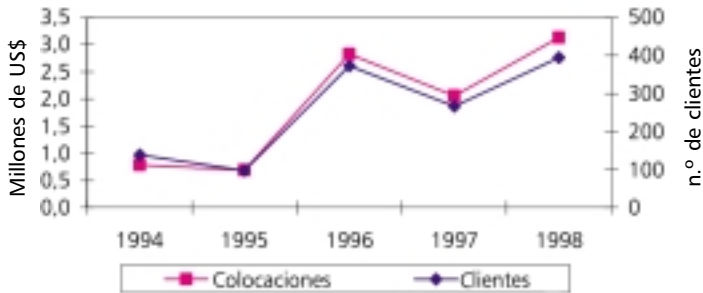
## 3. LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA DE ARTICULACIÓN

### 3.1 La cobertura

El crecimiento de la cartera de los préstamos en la modalidad de articulación ha sido bastante importante, al haber registrado un crecimiento promedio anual de

41,4% en sus colocaciones y 30,1% en sus clientes atendidos en el periodo 1995-1998 (Gráfico 6.2). En 1998, la cartera superó los 3 millones de dólares, lo que representa casi cuatro veces las colocaciones de 1994. Esto demuestra la confianza que el Banco Wiese tenía en el programa y en el CES “Solidaridad”, respaldada por el buen desempeño del programa.

**Gráfico 6.2. Evolución de la cartera de la modalidad de articulación**



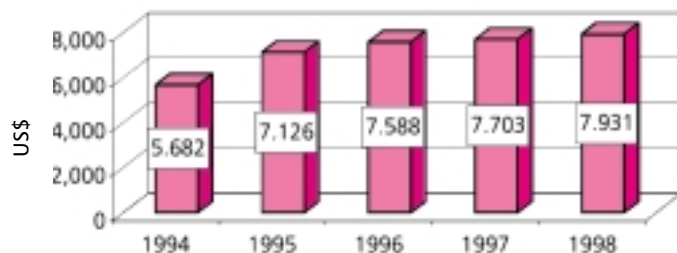
Fuente: CES “Solidaridad”.

En cuanto a montos colocados por este programa, para la campaña 1998-1999 mediante el CES “Solidaridad” se financió a 395 productores con un monto total desembolsado de 3.132.821 dólares para la producción de 1.350 hectáreas de arroz y 1.150 hectáreas de caña de azúcar. Asimismo, el total de productores financiados desde 1994 hasta 1998 fue 1.270, y el monto colocado asciende a 9.495.195 dólares, que representa 71% del total colocado por los cuatro programas financieros del CES “Solidaridad”.

### 3.1.1 La profundidad de la cartera

El tamaño promedio de los préstamos vigentes en diciembre de 1998 fue de 9.393 dólares. Por otro lado, del total de clientes atendidos en el periodo 1998, 93% fueron varones; asimismo, 97,8% del total desembolsado se destinó a los varones.

El monto promedio colocado —monto desembolsado/ número de clientes atendidos— se ha ido incrementando progresivamente, aunque en los tres últimos años analizados las variaciones no han sido significativas (véase el Gráfico 6.3). El mayor incremento se ha producido entre 1995 y 1997, periodo desde el cual el Banco Wiese comenzó a pedir hipotecas en lugar del fondo de garantía ascendente al 20% del préstamo. Esto sugiere que un segmento de pequeños agricultores que no tenían título de propiedad —probablemente aquellos que estaban en condiciones más desfavorables— o que no estuvieron de acuerdo con hipotecar su tierra fue excluido del programa.

**Gráfico 6.3. Monto promedio colocado por la modalidad de articulación, 1994-1998**

Fuente: CES "Solidaridad".

En cuanto a la composición de los montos desembolsados según rangos, como se puede observar en el Cuadro 6.4, en diciembre de 1998 estuvieron por encima de los 1.000 dólares, con una fuerte concentración en el rango 4.000 dólares-8.000 dólares (46%), mientras que apenas 15% fueron menores de 4.000 dólares y un porcentaje similar fueron mayores a 12.000 dólares. Esto confirma la orientación de los préstamos hacia pequeños productores con cierto capital acumulado. Respecto a la participación de la cartera rural, dada su concentración en productos agrícolas, casi 100% de la cartera del CES "Solidaridad" está colocada en el área rural.

**Cuadro 6.4. Montos desembolsados por rango de préstamos a fin de periodo**

Rango (US\$)	1997	Porcentaje	1998	Porcentaje
1.000-4.000	287.956	14	469.923	15
4.001-8.000	1.028.415	50	1.441.098	46
8.001-12.000	514.208	25	814.553	26
Mayor a 12.000	226.251	11	407.267	13
Total	2.056.830	100	3.132.841	100

Fuente: CES "Solidaridad".

### 3.2 El desempeño financiero

Como se observa en el Cuadro 6.5, los resultados del programa de articulación del CES "Solidaridad" desde su creación hasta finales de 1998 mostraron ser bastantes positivos. El rasgo más saltante es que, desde el inicio, el programa logró cubrir sus costos operativos. En 1997, sus ingresos operativos —provenientes del cobro por la asistencia técnica— fueron superiores en más de 30% a los costos operativos, y en 1998 esta cifra se elevó a 66,5%. Cabe indicar que, en gran parte, estos resultados positivos obedecen a las características propias del modelo. El CES "Solidaridad" no incurre en costos financieros ni tiene pasivos, y el patrimonio es bastante reducido, pues la cartera no es parte de los activos de la ONG sino del Banco Wiese.

Haciendo un ejercicio sencillo de suponer que el CES "Solidaridad" hubiera asumido los costos financieros en 1998, tendría que haber incrementado sus ingresos

**Cuadro 6.5. Resultados financieros del programa de articulación, a fin de periodo**

Indicador	1997	1998
Autosuficiencia operativa (%)		
Ingresos operativos/ costos operativos	131,7	166,5
Autosuficiencia financiera (%) <sup>a</sup>		
Ingresos operativos/(costos operativos + financieros)	15,9	22,5
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 en la oficina (US\$)	2.830.450	3.212.500
Cartera vigente por analista de crédito (US\$)	1.415.225	1.070.833
Número de prestatarios por analista de crédito	134	114
Número de prestatarios en la oficina	267	342

<sup>a</sup> Se ha supuesto un costo financiero "sombra" equivalente a la tasa de interés activa en dólares.

Fuente: CES "Solidaridad".

operativos en alrededor de 23% 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 esquema de articulación. Dado que los fondos prestados no son del CES "Solidaridad", el análisis del retorno de la cartera (ROC) y del activo (ROA) resultan irrelevantes.

Por otro lado, es muy importante resaltar que el resultado de la tasa de morosidad a partir de un día de atraso fue de apenas 1,3% en 1998, pese a que ese año se sintieron los efectos del fenómeno de El Niño. En 1997, esta tasa fue incluso más reducida (1,1%). Además, en ambos casos se trata exclusivamente de la cartera atrasada entre 31 y 60 días, de manera que con un ajuste en la tecnología, la tasa de morosidad podría haberse reducido aún más.

Sin desconocer la importancia de la asistencia técnica otorgada, así como de la eficiente selección de clientes y el eficaz seguimiento de la cosecha, es pertinente mencionar que estos resultados excepcionalmente buenos pueden estar relacionados con dos factores: (i) el diseño del contrato de crédito y (ii) los refinanciamientos aplicados a raíz del fenómeno de El Niño. Por un lado, el diseño del contrato de crédito permite darles a los clientes un periodo de gracia de más o menos dos meses luego de haber cosechado, aunque en la práctica los analistas

del CES "Solidaridad" presionan para que el productor amortice el crédito días después de la cosecha. Es decir, se fija con el agricultor el plazo para una fecha dada, pero la ONG tiene dos meses más de margen para catalogarlo como "moroso", con lo que reduce las probabilidades de tener un crédito "moroso", aun si el cliente no pagó en la fecha prevista. Por otro lado, en 1998 se aplicaron refinanciamientos a los productores de arroz, a raíz del fenómeno de El Niño, por 23% del monto total prestado, lo que significa que la cartera en riesgo —créditos vendidos más créditos refinanciados— fue de 15,1% del total de la cartera. Según el responsable de créditos de la ONG, ésta fue la única oportunidad, hasta 1998, en la que se aprobaron refinanciamientos.

Finalmente, como se observa en el cuadro anterior, la productividad de los analistas de crédito en cuanto a la cartera administrada es bastante alta, aun cuando el número de prestatarios promedio por analista no es muy elevado —114—. La razón es que el préstamo promedio es bastante alto —por encima de los 9.000 dólares—, lo que, a la vez, ha influido en una mayor eficiencia de la cartera. En suma, dado que los préstamos ascienden a montos grandes, estos resultados le permiten al programa tener amplias posibilidades de expansión en tanto es posible aumentar la cartera sin incrementar significativamente los costos operativos.

#### 4. LOS RETOS DEL PROGRAMA

El programa de articulación del CES "Solidaridad" y el Banco Wiese ha tenido éxito mientras que programas similares del mismo banco con otras ONG terminaron en fracasos debido, básicamente, a una débil estructura organizacional en el manejo de los créditos por parte de las ONG, lo cual no fue oportunamente evaluado por el banco. A nuestro entender, los elementos más importantes para el éxito del programa del CES "Solidaridad" han sido los siguientes:

- (a) Las características organizacionales del CES "Solidaridad", que le dieron cierta autonomía técnica al área de créditos y permitieron utilizar al máximo la experiencia del personal dedicado al programa de articulación.
- (b) El conocimiento y el reconocimiento que tenía el CES "Solidaridad" en el ámbito geográfico en el que se implementó el programa, así como el trabajo de capacitación y asistencia técnica que realiza.
- (c) El dinamismo, la autonomía y el fuerte compromiso que tuvo el programa en la sucursal de Chiclayo del Banco Wiese, que involucró a los más altos directivos de dicha oficina.
- (d) 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".

- (e) 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 de que el CES “Solidaridad” cuente con un área especializada en crédito contribuyó a un manejo profesional y autónomo del programa, mientras que su conocimiento de la zona de trabajo y el reconocimiento de que goza en ella facilitaron los procesos de selección y reforzaron la voluntad de pago de los prestatarios. Asimismo, el dinamismo, la autonomía y la identificación del Banco Wiese con el programa permitieron que el banco atendiera rápidamente los requerimientos de incremento de fondos para satisfacer la creciente demanda de créditos, sin tener que pedir autorización a la sede central. Asimismo, la fluidez de la comunicación entre el CES “Solidaridad” y el banco hizo posible resolver rápidamente las dudas que había al momento de iniciar un programa nuevo y modificar aspectos muy importantes de éste —como el referido a las garantías, a la modalidad de pago de la comisión y al papel de los grupos solidarios—. Esta apertura de los funcionarios del banco también fue percibida por los propios agricultores. Ellos veían que podían ser recibidos por los funcionarios de la institución financiera y podían manifestar cualquier inquietud sobre el programa.

No obstante, con la fusión del Banco Wiese con el Banco Sudameris de Italia en 1999 —que ha pasado a tener más de 50% de las acciones y, por ende, el control del banco— se ingresó a una etapa de incertidumbre sobre el futuro del programa. La reestructuración que inició el Banco Wiese originó, por un lado, una suerte de parálisis en la toma de decisiones y, por otro, la renuncia de una serie de funcionarios; entre ellos, los responsables de la sucursal de Chiclayo.<sup>10</sup> Asimismo, se ha desactivado la GPM. La continuidad del programa aparecía, así, muy ligada a la política que adoptarían los nuevos responsables del banco con relación a los convenios con las ONG y el crédito agropecuario. Pasada la incertidumbre, el Banco Wiese decidió no continuar con el programa.

Por otro lado, ya en el año 1998 el CES “Solidaridad” había tomado la decisión de crear una entidad de desarrollo de la pequeña empresa y la microempresa (EDPYME)<sup>11</sup> a partir de la experiencia del Área de Desarrollo Empresarial, aunque ésta se mantuvo operativa. Creada la EDPYME Solidaridad en febrero del 2000, funcionarios de la ONG fueron transfiriendo paulatinamente a ella a los mejores clientes de todos sus programas y, en el caso de la articulación, mantuvieron la metodología.

10. En marzo del 2000, las colocaciones en el programa de articulación del Banco Wiese apenas llegaban a 150.000 dólares y se ingresó a un proceso de evaluación para decidir la continuidad del programa. El gerente de la sucursal de Chiclayo había renunciado, luego de lo cual fue contratado como gerente de la EDPYME.

11. La solicitud de organización de la EDPYME fue presentada en mayo de 1998 y en enero de 1999 la Superintendencia de Banca autorizó su organización. En octubre de 1999 se presentó la solicitud de funcionamiento; la autorización fue emitida en enero del 2000, y el 3 de febrero se iniciaron las operaciones.

La EDPYME pasó a tomar el lugar del Banco Wiese en el esquema de financiamiento. El personal de la nueva EDPYME provino del Área de Desarrollo Empresarial —cuatro empleados, incluido el gerente de Créditos— y del Banco Wiese —cuatro empleados, incluido el gerente general, el ex jefe de la sucursal de Chiclayo—. A fines del 2000, la EDPYME Solidaridad trabajaba con tres "operadores" o "agentes": el CES "Solidaridad", la ONG Instituto de Promoción Regional (IPR) y AGROSER —cuyo personal había trabajado en el Centro de Estudios Sociales y Desarrollo Rural (CESDER)—, que también participaron en la modalidad de articulación con el Banco Wiese.

El éxito del programa de articulación en la EDPYME dependerá de los fondos que tenga disponibles la nueva institución. Hay que tener en cuenta que estas entidades generalmente han tenido limitaciones en su disponibilidad de fondos, pues no pueden captar ahorros del público y las condiciones de COFIDE, banco estatal de segundo piso y principal proveedor de recursos, se han endurecido para estas entidades pequeñas.<sup>12</sup> De ahí que resulte difícil que la EDPYME pueda absorber desde un principio a la gran mayoría de los clientes del programa de articulación, más aún si tenemos en cuenta que la demanda de estos productores es relativamente elevada.<sup>13</sup>

Otro aspecto que constituye un desafío para que el programa de articulación se haga masivo se refiere a la titulación de los productores rurales. El programa se desarrolló en un ámbito donde la mayor parte de los productores poseía títulos de propiedad, lo cual facilitó la adopción de la hipoteca como garantía y permitió al banco cubrir adecuadamente sus riesgos. No obstante, existen otras zonas del país donde los niveles de titulación son significativamente menores. Esta realidad puede dificultar 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 es necesario insistir: continuar con el proceso de titulación para alcanzar a la mayor parte de los agricultores y desarrollar condiciones que permitan que las garantías móviles —en particular, la prenda— puedan extenderse. Dados los montos de los préstamos del esquema de articulación, es perfectamente posible que estas modalidades reemplacen a la hipoteca como forma de garantía.

Un punto que ha sido importante en el éxito del programa es el tipo de productos financiados y al control ejercido sobre todo el circuito productivo, incluida la comercialización. Al respecto, el financiamiento de la banca comercial se dirige a productos con un mercado más o menos consolidado, no perecibles —susceptibles de algún tipo de transformación y almacenamiento— y de preferencia orientados hacia la agroindustria, aunque sea de bajo valor agregado, como es el caso de las piladoras de arroz. Como es lógico, los bancos comerciales sólo están interesados en el financiamiento agropecuario que entrañe menores riesgos y, por lo tanto,

12. Hasta 1996, COFIDE "palanqueaba" recursos por tres veces el capital de las instituciones. Actualmente, el apalancamiento sólo es 0,5 a 1.

13. Debe señalarse que las tasas de morosidad de la EDPYME Solidaridad fueron relativamente bajas en los primeros meses de operación: 3,2% a fines del 2000 y 5,8% en noviembre del 2001.

excluyen productos con mucha variabilidad de precios o que tengan una demanda muy dispersa que haga imposible establecer algún tipo de contacto o convenio con los compradores del producto final. En tal sentido, la masificación de la articulación se verá favorecida si las condiciones de mercado mejoran, si se organiza la producción de los prestatarios para venderla en conjunto o si se organiza la demanda para estabilizar el mercado.

La masificación de un programa como éste también enfrenta el reto del ámbito de trabajo limitado y la escasa fortaleza institucional y organizacional de la mayoría de las ONG. La ventaja comparativa del CES “Solidaridad” es el amplio conocimiento de las actividades agrícolas de sus clientes y el prestigio que tiene en su ámbito de trabajo, lo cual es producto de años de experiencia en dicha zona y constituye un elemento que disminuye sensiblemente los problemas de asimetría en la información con los agricultores de la zona. Evidentemente, en la medida en que un programa como este crezca, será muy difícil y costoso mantener este nivel de conocimiento. Esto último 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.

## 5. CONCLUSIONES

El Banco Wiese, a través de la creación de la GPM y de la estrecha relación de esta gerencia con los entes directivos del banco, implementó un esquema de financiamiento para pequeños productores aprovechando el grado de conocimiento que tenían las ONG en sus ámbitos de trabajo. Los éxitos de esta experiencia iniciada en ámbitos urbanos motivaron al banco a decidir implementarla en ámbitos rurales y expandirla a sus sucursales de provincias. De esta forma, el CES “Solidaridad” y el Banco Wiese lograron desarrollar desde 1994 un programa de enorme potencial para el financiamiento de capital de trabajo de pequeños cultivadores de productos no perecibles que cuentan con un mercado relativamente estructurado y poseen títulos de propiedad.

Es importante resaltar que el Banco Wiese experimentó dificultades en otros ámbitos y con otras ONG al desarrollar experiencias similares, debido a la debilidad organizacional de estas instituciones para el manejo de un programa de crédito. La menor experiencia crediticia de las otras ONG, su poca especialización en temas de crédito y financieros, así como su menor conocimiento de las actividades agrícolas de sus clientes —la actividad principal de estas ONG era la promoción—, les impidieron superar las exigencias del programa de articulación, que les reclamaba una tasa de morosidad máxima de 5% para continuar con el financiamiento del banco. En cambio, el CES “Solidaridad” sí tenía experiencia crediticia y un área especializada en esta materia, conformada por dos ingenieros agrónomos y un economista, lo cual le permitió administrar mejor la asignación de la cartera.

El éxito del programa de articulación entre el CES "Solidaridad" y el Banco Wiese demuestra la importancia de una adecuada estructura organizacional, un equipo técnico eficiente y una buena información sobre el mercado donde operan los clientes. También ha desempeñado un papel muy importante en el éxito del programa la flexibilidad con que lo manejaron el banco y el CES "Solidaridad", así como la receptividad de los clientes y agricultores, y el compromiso con el programa que demostró la sucursal del banco en Chiclayo.

El programa de articulación del Banco Wiese y el CES "Solidaridad" muestra que si se aprovechan 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. Por ello consideramos que el modelo de articulación es replicable. Esta afirmación es corroborada por el hecho de que el modelo ha sido altamente rentable para la ONG. En tanto el banco expandió los montos prestados y ya que sus funcionarios demostraron satisfacción con el programa, es lógico suponer que también fue rentable para la institución financiera.

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

(1) *Aspectos organizacionales*: el hecho de que existan en los bancos dependencias especializadas en créditos a pequeños empresarios 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 la articulación— que ayudan a superar los problemas de asimetría en la información, tan importantes en las transacciones financieras con pequeños productores, sobre todo en las zonas rurales. Promover o incentivar la creación por parte de los bancos de instancias organizacionales especializadas en atender las necesidades financieras de la pequeña empresa y la microempresa constituye un primer paso para que las instituciones financieras formales adopten modelos novedosos como el que hemos presentado.

De manera análoga, es muy importante que las ONG cuenten con estructuras organizacionales adecuadas para el otorgamiento, monitoreo y recuperación de préstamos y con un trabajo permanente en la zona. De ahí que la promoción y el fortalecimiento en las ONG de instancias organizacionales adecuadas para el manejo de programas de crédito es un aspecto que debe tenerse en cuenta para la masificación de programas como éste.

(2) *Aspectos institucionales*: las garantías son un aspecto crucial para que los bancos comerciales trabajen con los pequeños agricultores. Desde este punto de 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, aun cuando no necesariamente asegura el acceso al crédito. De manera

análoga, el desarrollo de otras formas de garantías como las garantías móviles —principalmente, la prenda—<sup>14</sup> puede representar, en el mediano plazo, una alternativa a las garantías hipotecarias. Esto requiere una normatividad adecuada y sistemas registrales eficientes, que garanticen 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 existe una serie de productos, sobre todo los no perecibles, cuyo riesgo es bastante menor e, incluso, es susceptible de ser reducido mediante convenios con las empresas que compran los productos de los agricultores. Organizar la oferta y estimular el establecimiento de convenios con empresas que establezcan —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 que hemos descrito en este capítulo.

---

14. Los tipos de prenda que contempla la legislación financiera peruana pueden ser: industriales (maquinaria), agrícolas (cosecha), navales (embarcaciones pesqueras), títulos valores (bonos, acciones) e incluso herramientas y mercadería comercial.