

## ORGANIZACIONES FINANCIERAS RURALES

### CRITECNIA: LA ARTICULACIÓN EMPRESA PRIVADA- BANCO-PEQUEÑO AGRICULTOR, PERÚ

Javier Alvarado y Francisco Galarza

#### 1. INTRODUCCIÓN

El caso de articulación de la empresa Critecnia S. A. es una novedosa forma de otorgar financiamiento a pequeños productores, gestionada ante la banca comercial por una empresa privada no financiera. Esta modalidad ofrece a los agricultores servicios integrales —incluyendo la gestión del crédito—, de manera que captura todas las rentas del ciclo productivo y permite así aumentar la rentabilidad de su intervención. La gestión eficiente de Critecnia, el amplio conocimiento de los sectores donde opera y los apropiados diseños de los contratos involucrados en esta modalidad le han permitido una expansión importante de la cobertura, así como resultados financieros apreciables. El interés que reviste esta experiencia para el tema de las finanzas rurales ha llevado a considerarla como tema de este capítulo.

Luego de la introducción, que incluye una breve reseña de Critecnia, se presenta el funcionamiento de la modalidad estudiada (sección 2), seguida de un breve análisis del desempeño, en cuanto a cobertura y sostenibilidad (sección 3), para finalizar con la presentación de las conclusiones, que incluyen reflexiones acerca de los desafíos del modelo y su replicabilidad (sección 4).

#### 1.1 Breve reseña de Critecnia

Critecnia Sociedad Anónima (S.A.) es una empresa de servicios de asesoría gerencial creada en junio de 1996 que opera con productores agrarios en los valles de las provincias de Cañete y Chincha, a 100 y 200 kilómetros al sur de Lima, respectivamente. La empresa fue formada por un grupo familiar de la zona muy ligado a la

producción y comercialización del algodón, con el objetivo de intervenir de manera más eficaz en la comercialización de este producto, organizando la oferta.<sup>1</sup> Esta propuesta empresarial surge del diagnóstico de que uno de los instrumentos más eficaces para organizar con éxito la oferta del algodón es asegurar su financiamiento y desarrollar economías de escala para reducir costos y obtener mejores precios para el producto.

Las zonas donde opera Critecnia están caracterizadas por el predominio de pequeños productores, que en promedio poseen cinco hectáreas de tierras con riego. Estos productores son ex miembros de las cooperativas formadas por la reforma agraria de la década del setenta sobre la base de la expropiación de las haciendas. Luego del colapso financiero y económico de estas cooperativas, sus socios se repartieron las tierras en la década de los ochenta.

Una de las características distintivas de Critecnia es el alto grado de calificación de sus directivos, que cuentan con grados universitarios y estudios de posgrado. El personal total de Critecnia está compuesto por 32 personas, distribuidas de la siguiente manera: cuatro ejecutivos, tres ingenieros, un contador, seis técnicos agrícolas, seis coordinadores de área, dos administradores, dos auxiliares contables, dos encargados de cuentas corrientes y seis empleados.

En el proceso de implementación de sus servicios, Critecnia tuvo que superar cuatro dificultades principales:

- (a) La reticencia de los agricultores para organizarse. Esta reticencia tiene su origen en la experiencia negativa de las cooperativas agrarias de producción, en las cuales la corrupción y la 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 de la cultura de cumplimiento de contratos. Esta deficiencia en parte tenía su origen en el hecho de que la banca de fomento, de la cual casi todos los agricultores de la zona habían sido prestatarios, condonaba o refinanciaba sus deudas con mucha frecuencia. Ante esto, el modelo propuesto por Critecnia puso especial énfasis en generar los incentivos no sólo para que los agricultores cumplieran con los contratos sino también para que establecieran una relación de largo plazo con la empresa.
- (c) La escasa formación educativa de los agricultores, que en su mayoría sólo cuentan con estudios básicos, dificultó la explicación del funcionamiento y

---

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

las ventajas del modelo de Critecnia. Éste fue un proceso que descansó en la habilidad de los coordinadores para persuadir a los productores de las ventajas ofrecidas por la organización y, sobre todo, en el efecto-demostración que generaron los buenos resultados obtenidos por los agricultores que confiaron en el modelo desde el inicio.

- (d) La limitada experiencia de la banca comercial en el financiamiento al segmento de la pequeña producción del sector agrario. Convencer a bancos comerciales de que los agricultores sí podían honrar sus obligaciones crediticias estando organizados bajo un modelo que incentivara adecuadamente el cumplimiento de los contratos, no fue una labor sencilla. Los bancos comerciales perciben a este sector como muy riesgoso, más aún cuando se trata de pequeños agricultores 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, pues se trata de un servicio integral de asesoría gerencial que comprende, además, actividades de asesoría técnica y de mercadeo de productos —comercialización—. En todo ello intervienen tres agentes: Critecnia, los pequeños agricultores de los valles de Cañete y Chíncha, y el Banco Bánex.<sup>2</sup>

- (1) Critecnia es la empresa encargada de brindar los servicios de asesoría gerencial integral, que comprenden 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 Chíncha, y poseen en promedio 5 hectáreas. Son principalmente cultivadores de algodón y, en menor proporción, de maíz. Los agricultores que se integran al modelo son exitosos, con experiencia y dueños de tierras tituladas.
- (3) El Banco Bánex, encargado del financiamiento de las empresas formadas por agricultores y de la recuperación del crédito.

El producto funciona de la siguiente manera (véase el Gráfico 7.1):

- (a) Critecnia identifica a agricultores líderes en la zona,<sup>3</sup> los cuales tienen un amplio conocimiento del resto de agricultores y, además, gozan de gran reputación; inclusive algunos de ellos han sido dirigentes del gremio.

2. Este banco entró en proceso de liquidación a fines de 1999; pero la modalidad tiene una validez que va más allá del banco, siempre y cuando exista otra fuente estable de financiamiento.

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

Los agricultores líderes son nombrados “coordinadores de área” y pasan a ser empleados de Critecnia durante el periodo que dure la campaña —siete meses—. Reciben una remuneración promedio de 85 dólares mensuales.

- (b) Los coordinadores de área, a través de varios medios —reuniones con los agricultores, visitas o conversaciones informales—, explican a los agricultores los requisitos necesarios para acceder a un crédito de la banca comercial bajo esta modalidad. Estos requisitos son los siguientes:
  - (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 —por ejemplo, como una sociedad anónima— reuniendo por lo menos 100 hectáreas de tierras con cultivos de algodón, y
  - (v) suscribir un contrato de gerencia con Critecnia.

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

- (c) Los coordinadores de área evalúan las solicitudes de los productores en función de los requisitos mencionados en el punto anterior. Si dichos requisitos se cumplen, el solicitante es integrado a una de las seis empresas ya constituidas con un criterio de ubicación geográfica. Es importante mencionar que Critecnia no piensa, por el momento, constituir más empresas siguiendo el criterio (iv) del punto (b) porque, dada su capacidad operativa, sería muy costoso echarlas a andar.
- (d) El solicitante, una vez seleccionado, se acoge al *contrato de gerencia* previamente establecido entre la empresa agropecuaria y Critecnia. Este contrato, que tiene una vigencia de un año, faculta a Critecnia para asumir la gerencia de dicha empresa y la compromete a 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, Critecnia cobra una comisión fija de 50 dólares por hectárea.
- (e) Las empresas celebran con cada uno de sus accionistas —los agricultores— un *contrato de producción por encargo* 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 de futuros —fijando precios— por la venta de sus productos o contratos en los que el precio se determina según el mercado.<sup>4</sup>

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

- (f) La empresa gerenciada por Critecnia, con la garantía de las tierras de cada uno de los agricultores, presenta una solicitud de crédito al Banco Bánex para el financiamiento de capital de trabajo para el cultivo del algodón. Previamente, Critecnia establece los contactos respectivos con el banco con el fin de obtener una línea de financiamiento.<sup>5</sup> Es importante señalar que la documentación para el otorgamiento del crédito incluye una carta de solicitud de crédito personal y un pagaré a nombre del banco. De esta manera, 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 atribuido a las mismas. El valor atribuido de la hectárea de tierra en Cañete es de 6.000 dólares, y en Chincha, de 4.500 dólares. El valor de la cosecha de algodón por hectárea es de 1.900 dólares.
- (g) Los agricultores otorgan un “poder” para que el banco realice la totalidad del desembolso a nombre de la empresa creada y el dinero es administrado por Critecnia —en virtud del contrato de gerencia firmado—, que compra los insumos a gran escala, con lo que se reduce el precio de compra en beneficio tanto de Critecnia como de los productores. La entrega de insumos a los agricultores forma parte del crédito; la otra parte del crédito se entrega en efectivo para financiar otros gastos como la mano de obra.
- (h) Durante el proceso productivo, los agricultores reciben asesoría técnica de parte de los técnicos de Critecnia. Asimismo, los coordinadores desempeñan un papel importante al actuar como agentes en el monitoreo y la recuperación de los créditos. Ellos elaboran un plan de cosecha de los productores y, junto con los técnicos de Critecnia, los visitan en los días previos a ésta para vigilar que la parte comprometida en el contrato no sea vendida a

4. 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 del grupo.

5. En la fecha de realización del trabajo de campo —inicios de 1999—, Critecnia tenía una línea de financiamiento con un solo banco comercial, el Banco Bánex; sin embargo, en noviembre de 1999 dicho banco entró en proceso de liquidación. En el año 2000, Critecnia estaba negociando la participación de dos o tres instituciones más para acceder a mayores fuentes financieras y reducir el riesgo que significa depender de una sola. Una de estas instituciones es el Fondo Contravalor Perú-Canadá.

otros compradores —el llamado “pirateo”—.<sup>6</sup> Los coordinadores reciben a cambio, luego de la cosecha, una comisión adicional a su sueldo mensual, que está en función de los rendimientos y entregas de las cosechas al final de la campaña. Si el coordinador realiza un buen trabajo de recuperación de créditos, puede recibir una comisión que fluctúa entre 1.150 y 1.430 dólares.

- (i) Luego de realizada la cosecha y una vez vendido el producto, Critecnia hace una liquidación que depende del monto de crédito otorgado, y entrega a cada agricultor la ganancia neta luego de realizar el pago del crédito y de cobrar las comisiones que le corresponden por la gestión y la asesoría técnica. Es importante mencionar que antes de la cosecha, Critecnia establece convenios para la venta del producto y obtiene generalmente un mejor precio que el que podrían lograr los agricultores si negociaran su producción en forma individual.
- (j) Cabe remarcar que las ganancias obtenidas como resultado de los mejores precios conseguidos en la adquisición de los insumos y en la venta del producto son repartidas equitativamente entre Critecnia y los agricultores.
- (k) En caso de incumplimiento por falta de voluntad de pago, la responsabilidad individual del deudor, establecida 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.<sup>7</sup> La idea es compartir las ganancias e individualizar los riesgos de pérdidas. Este mecanismo elimina los problemas que se generarían si fuera necesario asumir las deudas de los miembros incumplidos de los grupos.
- (l) En caso de incumplimiento por un problema externo, Critecnia realiza gestiones ante el banco para el refinanciamiento de los créditos.

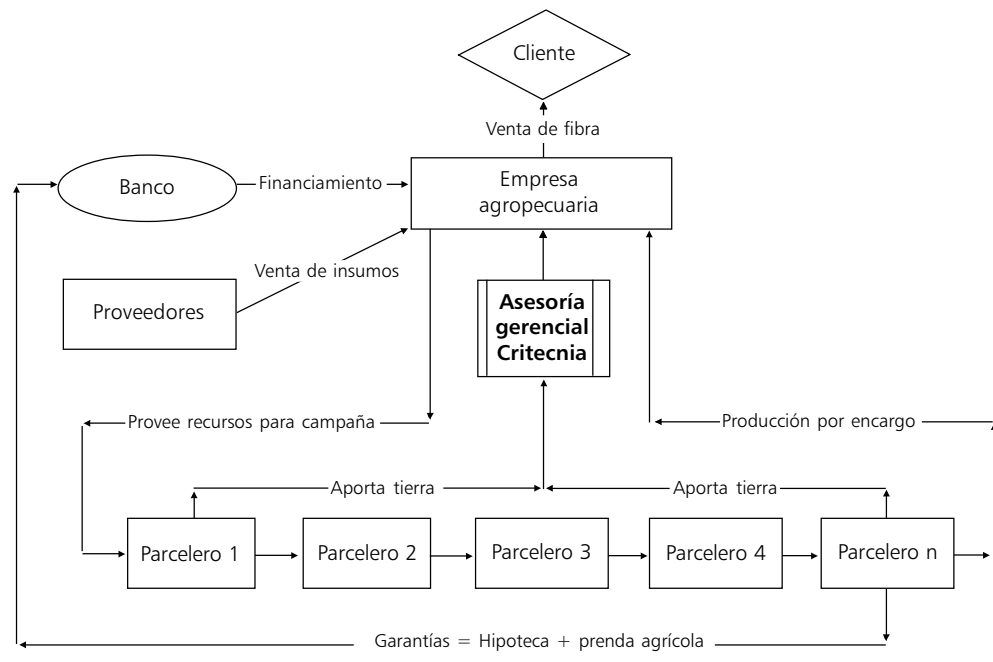
Por otro lado, los términos del contrato de crédito son establecidos por la institución bancaria que provee los recursos. Así, en la campaña 1998-1999, la tasa de interés fue de 24% anual, exclusivamente en dólares, con una sola cuota de amortización luego de la cosecha. Esta tasa —sumada al costo de la asistencia técnica, financiera y logística (50 dólares por hectárea)— resultaba en un costo efectivo promedio para el agricultor de 30% anual. El contrato con el banco incluía una cláusula de prepago sin penalidad —es decir, los intereses se calculaban sobre el plazo transcurrido hasta el pago— y el plazo del préstamo era hasta la cosecha —seis o nueve meses, dependiendo del cultivo—.

---

6. La práctica de ofrecer por el algodón cosechado un mejor precio que el habilitador o prestamista que financió la cosecha es bastante común en los valles de Chíncha, Cañete y Huaral. En la medida en que el préstamo debería ser pagado precisamente con el mismo producto, este hecho constituye un serio problema para los prestamistas, porque sus clientes se ven tentados por los ofrecimientos que les hacen los compradores de algodón de pagarles mejores precios.

7. Hasta finales de 1999 se había presentado un solo caso de ejecución de la hipoteca. Como ya se indicó, la recuperación en caso de incumplimiento es responsabilidad del banco, que, previa consulta a Critecnia para identificar al agricultor incumplido, inicia el proceso de cobranza judicial en su contra.

**Gráfico 7.1. Funcionamiento de la modalidad empresa privada-banco-pequeño agricultor**



Como ya se indicó, luego de la liquidación del Banco Bánex por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros, Critecnia mantuvo conversaciones con otras posibles fuentes —incluyendo algunos bancos— para asegurar la continuidad del modelo. En el corto plazo, para la campaña 1999-2000 había logrado establecer convenios con los proveedores de insumos para que ellos otorgaran crédito en forma de insumos a las empresas creadas bajo la modalidad descrita, y las necesidades de dinero en efectivo se estaban financiando con recursos propios de Critecnia.

## 2.1 Perspectivas para el desarrollo de productos

Para ampliar su cobertura, Critecnia tiene en perspectiva desarrollar un programa de crecimiento hacia otros ámbitos geográficos, en razón de que el segmento de mercado con el que actualmente opera se aproxima al potencial previamente identificado. Aumentar la amplitud de la cobertura en ese mismo mercado implicaría incrementar los riesgos de selección adversa. Por ello, Critecnia ya ha identificado nuevos ámbitos de operación donde sería rentable intervenir.

Para el corto plazo se habían programado operaciones en la zona del Alto Piura, al norte del Perú, con productores que, agrupados en empresas agropecuarias, concentran alrededor de 1.000 hectáreas de tierra. El móvil principal de este grupo de productores es la falta de agua y para ello Critecnia brindaría servicios de asesoría

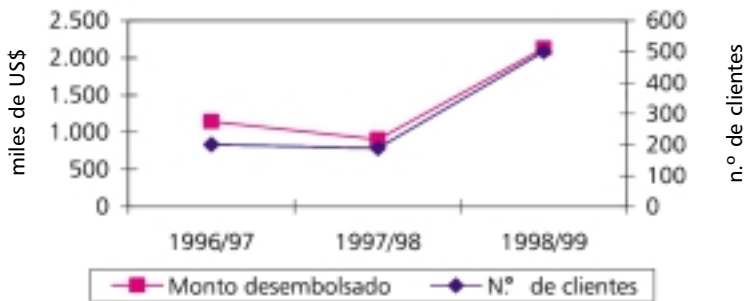
de gerencia integral con el propósito prioritario de construir un sistema de riego por absorción para los asociados. No obstante, estos planes de expansión dependen de que se encuentre otra fuente estable de recursos, de manera que los principales esfuerzos están destinados a la búsqueda de financiamiento bancario para las empresas de agricultores ya constituidas.

### 3. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

#### 3.1 Crecimiento de la cobertura

Critecnia ha logrado aumentar su cobertura significativamente desde el inicio de sus actividades. De esta manera, los préstamos desembolsados crecieron en 86% entre 1996 y 1998 (véase el Gráfico 7.2), pese a la caída registrada en 1997 debido al retiro de dos empresas.<sup>8</sup> En 1996 se financió un total de 1.147.050 dólares en favor de 8 empresas que, en conjunto, reunían a 201 socios y concentraban una superficie en producción de 869 hectáreas. En 1998, si bien sólo había 6 empresas, el número de asociados aumentó a 500 y el monto financiado ascendió a 2.127.776 dólares. En dicho año, la extensión financiada fue de 2.478 hectáreas, lo que representa un crecimiento de más de 200% respecto a la campaña anterior.

**Gráfico 7.2. Evolución de los préstamos desembolsados y clientes**



Fuente: Critecnia.

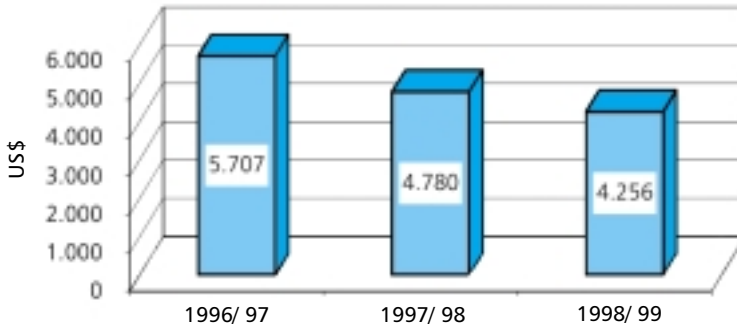
#### 3.1.1 Profundidad de la cobertura

Por otro lado, el tamaño promedio de los préstamos desembolsados en 1998 estuvo por encima de 4.000 dólares y mostraba una tendencia decreciente desde 1996. Con relación a esa fecha, el monto promedio de préstamo se había contraído en 22%. Respecto al tipo de clientes atendidos, no ha habido un cambio en el tipo de productor financiado sino un gran crecimiento del número de agricultores atendidos que ha superado el incremento en el monto financiado; de ahí que

8. Este retiro se debió a que algunos agricultores y funcionarios del Banco Bánex establecieron la relación sin hacer participar a Critecnia y contrataron asesorías técnicas independientes.

el monto promedio colocado haya decrecido (véase el Gráfico 7.3). Asimismo, el monto promedio financiado reafirma el hecho de que los clientes atendidos son pequeños productores con cierto capital acumulado, lo cual era de esperarse, dado que un requisito para participar en esta modalidad es que el productor muestre tener al menos cuatro hectáreas de tierras libres de gravámenes, como mencionamos antes.

**Gráfico 7.3. Evolución del monto desembolsado promedio**



Fuente: Critecnia.

### 3.2 Resultados financieros

Los resultados financieros de Critecnia evolucionaron de manera positiva en 1998 con respecto al año anterior. En cuanto a la eficiencia operativa, en el Cuadro 7.1 se aprecia que los costos operativos llegan a ser más del doble del activo total de la empresa para el periodo analizado. Estos datos, que serían preocupantes en una empresa financiera, se explican básicamente por la naturaleza empresarial de Critecnia. En efecto, al ser una empresa de asesoría gerencial, es natural que sus principales activos sean cuentas por cobrar y existencias —55% del activo total—. Lo importante, en este caso, es apreciar que los ingresos operativos derivados de la asesoría técnica, comercial y de logística son mucho más elevados que los costos operativos en que se incurrió al ofrecerlos. Este último indicador muestra que en 1997 y 1998 se alcanzaron importantes niveles de autosuficiencia operativa, al generarse un excedente de ingresos operativos sobre costos operativos de más de 30% en 1998. Dicho año los ingresos operativos también cubrieron largamente los costos financieros y operativos.

De esta manera, el balanceado manejo de los ingresos y gastos le ha permitido a Critecnia generar significativos retornos sobre el patrimonio y los activos totales en 1998: 56% y 27%, respectivamente. Esto indica que la modalidad de articulación 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.

**Cuadro 7.1. Indicadores de sostenibilidad, fin de periodo**

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/ patrimonio (ROE, retorno sobre el patrimonio)	68,8	56,5
Utilidad neta/ activo total (ROA, retorno del activo)	21,9	27,3

Fuente: Critecnia.

Los principales factores que parecen haber permitido lograr estos resultados son el aprovechamiento de las economías de escala en la compra de insumos para los agricultores, la obtención de mejores precios en la venta de los productos, y el conocimiento y la reputación de los directivos de Critecnia, gracias a lo cual se pudo trabajar con clientes reconocidos en su ámbito y con una amplia experiencia en la agricultura; de este modo, se han reducido los riesgos de incumplimiento por falta de voluntad de pago. Como muestra de ello, la tasa de morosidad durante los dos primeros años de operación fue prácticamente cero. En 1998, debido al fenómeno de El Niño algunos agricultores no pudieron cumplir con los pagos, pero Critecnia, a través de negociaciones con el banco, logró refinanciar la deuda.

#### 4. CONCLUSIONES

La modalidad de acceso al financiamiento —y a otros servicios de asesoría y asistencia técnica— desarrollada por 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. Mediante este esquema, los productores son *articulados* 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 apreciarse en la creciente extensión financiada y en el monto prestado, que en sólo tres años de operación ascendió a más de 4 millones de dólares, correspondientes al financiamiento de la producción de más de 4.000 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 pago del préstamo de cada socio individualmente. De esta manera, si bien los agricultores deben asociarse para constituir una empresa o afiliarse a una ya existente, esto no implica que exista alguna garantía solidaria sino todo lo contrario. La responsabilidad por el pago es total-

mente individual, con lo cual se evita la posibilidad de que la empresa formada se perjudique como sujeto de crédito ante el incumplimiento de cualquiera de sus socios. En el contexto de un grupo con muchos miembros,<sup>9</sup> esta innovación puede dar mejores resultados que la tecnología grupal con compromiso solidario, ya que reduce el riesgo de colusión presente en todas las tecnologías grupales, tal como lo señalan algunos autores como Schmidt y Zeitinger (1994), Besley y Coate (1995) y Huppi y Feder (1990). Asimismo, la existencia de garantías reales es un seguro que protege al banco contra el riesgo de incumplimiento por cualquier motivo, especialmente por falta de voluntad de pago (*strategic default*), con lo cual se reduce el riesgo moral.

Un componente importante de esta modalidad es la relación que tienen los dueños de Critecnia con las fuentes financieras —llámense banco y proveedores—, lo que constituye un respaldo para el acceso estable al crédito de las empresas creadas. Por otro lado, los dueños son amplios conocedores de la zona donde trabajan y de la actividad agrícola en general; además, gozan de reconocimiento entre los agricultores, factor decisivo para el éxito del programa.

#### 4.1 Retos del modelo

El modelo de articulación de pequeños productores con la banca comercial descrito en este capítulo ofrece buenas perspectivas para su masificación. La tecnología aplicada muestra ser bastante solvente para atraer a los agricultores, organizar la oferta de su producción y lograr ganancias para la empresa, los agricultores y el banco. No obstante, hay algunos obstáculos o debilidades que es preciso abordar para lograr una masificación del modelo. Entre ellos podemos citar los siguientes:

- (a) En primer lugar, es conveniente diversificar las fuentes financieras para disminuir los riesgos de que se suspendan los créditos agropecuarios debido a percepciones de riesgo u otras consideraciones de la gerencia del banco que financia a los productores o, en el peor de los casos, por la circunstancia de que el banco sea liquidado, como sucedió con el Banco Bánex. Para que los agricultores permanezcan dentro del modelo es preciso que perciban que la relación que establecen con Critecnia es de largo plazo. Se requieren mayores esfuerzos en este sentido.
- (b) El éxito del modelo está basado, en gran medida, en el conocimiento que tienen de la zona los directivos de Critecnia, lo que ha permitido identificar a los agricultores líderes. Éstos, gracias al 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 puede diluir, y las probabilidades de elegir coordinadores que no reúnan las características más adecuadas

---

9. Las empresas formadas por Critecnia en los valles de Chíncha y Cañete tienen, en promedio, 25 asociados.

puede aumentar a medida que se incrementan los socios de las empresas creadas bajo esta modalidad.

- (c) Asimismo, la expansión traería consigo problemas de agente-principal, en la medida en que la gerencia de las empresas tendría que ser delegada en otros funcionarios. Esto determinaría que los directivos perdieran cierto grado de control de las acciones que realicen sus funcionarios. De ahí se deduce que la expansión requeriría desarrollar un sistema de incentivos y control que disminuya los problemas de agencia.
- (d) Una dificultad sería la aparición de empresas deshonestas que, en algunos lugares, han agrupado a agricultores para gestionar el financiamiento y administrar los recursos obtenidos, usando las tierras de los agricultores como garantía. Más aún si estas empresas desvían una parte sustancial de los créditos obtenidos a otras inversiones no exitosas, haciendo que los agricultores asuman deudas por montos muy superiores a los préstamos que efectivamente recibieron. Esto alimenta el temor de los agricultores a entregar sus tierras en garantía.
- (e) Finalmente, la titulación de tierras es un elemento muy importante dentro del modelo, ya que 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. De esta manera, sin un esfuerzo por titular las tierras de los agricultores, las posibilidades del modelo se restringen.

## 4.2 La replicabilidad de esta experiencia

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

En segundo lugar, el diseño del contrato permite que Critecnia aproveche 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. De esta manera, se han podido capturar todas las “rentas” en cada etapa del ciclo productivo. Para los agricultores, la relación con Critecnia significó acceder a insumos más baratos, a mayores precios por sus productos, y a conocimientos técnicos indispensables para aumentar su productividad.

Asimismo, la presencia de los coordinadores —personas líderes en sus respectivas zonas— se ha convertido en un importante mecanismo de selección de agricultores, así como de seguimiento y recuperación. Esto ha permitido, además, abaratar los costos operativos para Critecnia, en favor de los mismos agricultores.

No obstante, la replicabilidad o masificación del modelo requiere una serie de acciones para superar los retos y debilidades que existen actualmente. Algunas de estas acciones están dentro del ámbito de acción de Critecnia o de las empresas que deseen replicar el modelo, pero varias otras escapan de sus manos, razón por la cual se necesita la intervención de otros agentes. Entre las acciones que consideramos más importantes para impulsar la replicabilidad o la masificación de este modelo, están las siguientes:

- (a) Propiciar la intervención de las instituciones financieras. Critecnia está a la búsqueda de nuevas instituciones que puedan financiar el modelo. Sin embargo, la coyuntura a finales de 1999 era bastante difícil. Por un lado, el sector agrario venía de soportar los efectos del fenómeno de El Niño y, por otro, la economía inició un período recesivo en 1998, lo cual afectó la cartera de todas las instituciones financieras. Debido a esta situación, los bancos se han tornado más cautelosos en sus colocaciones en el sector agropecuario. De ahí que el desarrollo de esquemas que incentiven a los bancos a establecer convenios con empresas como Critecnia puede ser muy positivo para la replicabilidad del modelo.
- (b) Evidentemente, estos esquemas deben tomar en cuenta las lecciones que dejan modelos como los fondos de garantía, que no tuvieron los resultados esperados. En nuestra opinión, estos esquemas deberían basarse en dos líneas maestras: (i) disminuir la percepción de riesgos de los bancos y (ii) ser temporales —algo similar a financiar los costos de arranque de una institución financiera que se desea promover—. Considerando que el principal y único activo de las empresas agropecuarias lo constituye la tierra, las políticas de titulación que actualmente se ejecutan deben continuar y perfeccionarse para reducir los costos de transacción.
- (c) Mejorar los aspectos normativos y registrales que dificultan que los bienes muebles sirvan como garantía en el sector agropecuario. Dado que los montos que se prestan no son muy elevados y que muchos agricultores aún carecen de título de propiedad, la alternativa de poner como prenda sus maquinarias, la cosecha u otras garantías muebles puede ser adecuada tanto para los agricultores como para los bancos. Para ello se requieren normas y mejoras en los aspectos registrales, de modo que los bienes muebles puedan ser garantías aceptables por los bancos.
- (d) Disminuir la concentración. Critecnia ha concentrado su modelo en un solo producto, el algodón. Este hecho es comprensible dado el gran nivel

de conocimiento que tienen sus directivos sobre la comercialización del mismo. No obstante, la dependencia de un solo producto genera elevados riesgos. Se deberían tomar acciones para que las empresas que implementen este tipo de modelos manejen una cartera de varios productos a fin de disminuir los riesgos y contribuir a la replicabilidad del esquema. Evidentemente, por la naturaleza del modelo, la cartera de productos no debe ser muy amplia, a fin de manejar adecuadamente la información necesaria en la comercialización.

- (e) Capacitación de coordinadores. Como hemos apreciado, el éxito del modelo que implementa Critecnia se basa, en gran medida, en la adecuada selección y enrolamiento de agricultores líderes, gracias al amplio conocimiento que tienen de la zona sus directivos y funcionarios. Al replicar el modelo, será difícil encontrar empresas que puedan tener este nivel de conocimientos. Por ello, 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.
- (f) Disminuir la probabilidad de que se produzcan 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 éstos recibieron efectivamente puede poner en riesgo la credibilidad de los productores respecto a modelos como los de Critecnia y afectar sus posibilidades de replicabilidad. El establecimiento de algunos requisitos para las empresas que implementen estos modelos podría disminuir la probabilidad de fraude. Estos requisitos deberían establecer, sobre todo, qué tipo de información deben dar las empresas a los productores. Sin embargo, habría que tener mucho cuidado para que estas restricciones no se conviertan en barreras que podrían resultar perjudiciales para la replicabilidad o masificación del modelo.