

Mejores prácticas del financiamiento agrícola



REPLANTEAMIENTO DE LAS FINANZAS AGRÍCOLAS



MEJORES PRÁCTICAS DEL FINANCIAMIENTO AGRÍCOLA

BRIGITTE KLEIN, RICHARD MEYER,
ALFRED HANNIG, JILL BURNETT, MICHAEL FIEBIG

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)

No. 3

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción de material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Publicaciones y Multimedia de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia, o por correo electrónico a copyright@fao.org

La concesión de préstamos y la prestación de servicios financieros en general a los agricultores y habitantes rurales de países en desarrollo, sobre una base sostenible, ha resultado ser una tarea difícil. El fracaso, más bien que la excepción, se ha convertido en la regla de la larga sucesión de iniciativas en este campo, a consecuencia de lo cual la concesión de préstamos agrícolas ha disminuido. Esta realidad contrasta con la mayor demanda de crédito que han traído aparejadas las reformas estructurales.

Esta publicación examina detenidamente la forma como las nuevas tecnologías de microfinanzas que se aplican en zonas urbanas de países en desarrollo, pueden constituir modelos útiles para establecer operaciones similares en zonas rurales con el fin de conceder préstamos para producción agrícola. La presente publicación afronta el problema de los altos costos y riesgos inherentes a las finanzas agrícolas.

Este volumen es el tercero de la serie *Replanteamiento de las Finanzas Agrícolas* (AFR: Agricultural Finance Revisited), preparado en el marco de la Iniciativa Conjunta FAO/GTZ. La serie aborda los distintos factores que contribuyen a que los préstamos agrícolas que se conceden en países en desarrollo resulten efectivos. Esta iniciativa tiene por finalidad hacer un aporte al desarrollo de nuevos conceptos, tecnologías y procedimientos financieros, con miras a mejorar el acceso de las familias rurales a servicios financieros de buena calidad.

La Iniciativa Conjunta FAO/GTZ se plantea la consecución de los siguientes tres objetivos generales:

- asegurar que la demanda de financiación agrícola por parte de los pequeños agricultores se satisfaga mediante un adecuado acceso a servicios financieros;
- superar los obstáculos estructurales de los mercados financieros que se oponen a la eficiente gestión de los préstamos agrícolas y a la utilización de tecnologías financieras mejoradas. La consecución de esta meta serviría para colmar el vacío que existe en el campo de la financiación agrícola;
- hacer un aporte a las estrategias en favor de la seguridad alimentaria

mundial, mediante una política eficiente para la financiación agrícola.

La presente publicación, *Mejores prácticas del financiamiento agrícola*, examina el desafío que representa el financiamiento agrícola en países en desarrollo y pasa en reseña algunas prácticas innovadoras que surgen del reciente desarrollo del mercado financiero. Mediante el examen de experiencias fructíferas en microfinanzas, el texto se concentra en las posibilidades de transferir estas prácticas al sector agrícola. También examina tres instituciones financieras innovadoras que existen en diferentes regiones del mundo, y que poseen experiencia bien documentada en el campo de la concesión de préstamos a los agricultores.

La serie *Replanteamiento de las Finanzas Agrícolas (AFR)*, comprende los siguientes volúmenes:

1. *¿Se justifica el replanteamiento de las finanzas agrícolas?*
2. *La financiación rural y agrícola: Cómo formular las políticas acertadas*
3. *Mejores prácticas del financiamiento agrícola*
4. *Fuentes de recursos para crédito agrícola*
5. *La regulación y supervisión prudentes de la financiación agrícola*
6. *Cómo mejorar la capacidad de gestión financiera de los agricultores*

ii

R.A.J. Roberts
Jefe
Servicio de Mercadeo y
Finanzas Rurales

FAO

J. Lange
Jefe
Dirección de Desarrollo
Económico y
Promoción del Empleo
GTZ

Prefacio	i
Agradecimiento	v
Siglas	vi
Introducción	vii
1. EL DESAFÍO DEL FINANCIAMIENTO AGRÍCOLA	1
1.1 Los mercados financieros rurales	1
1.1.1 La evolución desde el crédito agrícola dirigido hacia las finanzas rurales	1
1.1.2 La demanda de crédito: los clientes rurales	5
1.1.3 El suministro de crédito: tipología de los prestamistas rurales	7
1.2 Costos y riesgos inherentes al financiamiento agrícola	11
1.2.1 Los costos del crédito agrícola	11
1.2.2 Los riesgos inherentes al crédito agrícola	14
2. LAS ENSEÑANZAS DE LAS EXPERIENCIAS MICROREDITICIAS	19
2.1 Tipología de los microprestamistas	19
2.2 Estrategias para reducir costos y gestionar riesgos	24
2.2.1 Reducción de costos	25
2.2.2 Gestión de riesgos	28
2.3 Las limitaciones de las experiencias microcrediticias relativas al crédito agrícola	35
3. EL CRÉDITO AGRÍCOLA: LAS ENSEÑANZAS DE LAS EXPERIENCIAS DE CAMPO	39
3.1 Perfiles institucionales, clientela y desempeño de tres instituciones financieras agrícolas	40
3.2 Gestión de costos y riesgos en el crédito agrícola	47
3.2.1 Reducción de costos	49
3.2.2 Gestión de riesgos	56
4. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS QUE QUEDAN	71
4.1 Estrategias de reducción de costos y gestión de riesgos	71
4.2 Desafíos pendientes en materia de financiamiento agrícola	76

Referencias	83
Recuadros		
Recuadro 1:	Prácticas crediticias interconectadas	9
Recuadro 2:	Características singulares del financiamiento agrícola	12
Recuadro 3:	Reducción de los costos en un sistema financiero descentralizado	51
Recuadro 4:	Servicios financieros y no financieros	60
Recuadro 5:	Lineamientos de seguro de cosechas	65
Cuadros		
Cuadro 1:	Tipología de los prestamistas rurales	8
Cuadro 2:	Indicadores del desempeño del BAAC, la Financiera Calpiá y las CMAC	48

AGRADECIMIENTO

La preparación de este volumen ha sido posible gracias a la colaboración de diversas personas.

Se agradece en forma especial a Franz-Josef Batz, por sus valiosos aportes en cuanto a identificar algunas características específicas del financiamiento agrícola que se examinan en el Capítulo 3.

Además, los autores se sienten muy agradecidos por las contribuciones que hicieron Elizabeth Coffey, Richard Roberts, Anthon Slangen, Klaus Neumann, Michael Hamp, Sylvia Wisniwski y Delbert Fitchett, durante la preparación de este estudio. La cuidadosa revisión de las sucesivas versiones preliminares y los comentarios pertinentes que hicieron Gabriela Braun, Sylvia Wisniwski, Michael Hamp y Andrea Bohnstedt de la GTZ, y Richard Roberts, Anthon Slangen, Pekka Hussi, Elizabeth Coffey y Thorsten Giehler de la FAO, también merecen un especial reconocimiento por parte de los autores.

No se puede dejar de mencionar la asistencia proporcionada por Ursula Langkamp. También extendemos nuestros sinceros agradecimientos especialmente a Natascha Pogodda y Vittoria Zaffarano por su trabajo final de diagramación del texto, así como a Joan Weber, quien nos asistió en las comunicaciones entre la Ohio State University (OSU), la GTZ y la FAO. Esperamos contar con la benevolencia de quienes no hayamos mencionado por involuntaria omisión.

V

AMPES	Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños, El Salvador
ASA	Association for Social Advancement, Bangladesh
BAAC	Bank for Agriculture and Agriculture Cooperatives, Tailandia
BancoSol	Banco Solidario S.A., Bolivia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BOT	Bank of Thailand, Tailandia
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee, Bangladesh
BRI	Bank Rakyat Indonesia, Indonesia
CEDEP	Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, Perú
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Apropriada, El Salvador
CMAC	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Perú
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo, Perú
CVECA	Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées, Malí
DSE	Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FEPCMAC	Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Perú
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FINACOOOP	Financiera de Cooperativas Agropecuarias, Honduras
FINCA	Fundación Integral Campesina
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
ONG	Organización no gubernamental
PIB	Producto interno bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ROSCA	Asociaciones de ahorro y crédito rotatorio
UE	Unión Europea
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional

Mucho se ha debatido en los tres últimos decenios sobre la mejor manera de desarrollar un sistema financiero rural eficaz. En el decenio recién transcurrido se produjo una evolución significativa en las estrategias de desarrollo agrícola y rural, que ha representado el total abandono de las políticas regidas por el dirigismo y el intervencionismo estatal, en favor de un planteamiento más liberal y orientado hacia el mercado. Esta liberalización del sector financiero ha incluido la eliminación de las tasas de interés reguladas y de los programas de crédito dirigido, así como la reestructuración o el cierre de los bancos estatales de desarrollo agrícola.

Estos cambios permitieron eliminar las distorsiones que se producían en los mercados financieros y favorecieron las posibilidades para el desarrollo en el largo plazo de un sistema sostenible de financiamiento rural. Con todo, esto ha representado una disminución temporal de la disponibilidad de crédito agrícola y rural formal, ya que la mayoría de los bancos carecen de una red de sucursales rurales o de los conocimientos técnicos sobre la concesión de préstamos agrícolas como para atender a la clientela de pequeños agricultores. Como consecuencia, muchos agricultores han debido seguir recurriendo a los prestamistas informales, un sistema que puede resultar beneficioso en algunos sentidos, pero no puede sustituir a servicios bancarios eficientes.

La falta de acceso al crédito formal y a los servicios integrales de intermediación financiera impide el desarrollo agrícola y obstaculiza las iniciativas destinadas a mitigar la pobreza rural¹. Sin embargo, se están llevando adelante nuevas iniciativas para satisfacer la demanda de crédito rural, entre las que cabe mencionar la reforma de los bancos de desarrollo agrícola, con miras a que adquieran modos de operación regidas por el mercado, en su prestación de servicios crediticios a clientes rurales pequeños y medianos. Al propio tiempo, algunas instituciones de microfinanzas están procurando transferir a las zonas rurales las tecnologías microcrediticias que aplican en las zonas urbanas.

¹ Véase FAO y GTZ, *¿Se justifica el replanteamiento de las finanzas agrícolas?* AFR N° 1, págs. 45-46.

Dos innovaciones recientes han ejercido una influencia positiva en dichas iniciativas, a saber, la adopción de un planteamiento de «sistema financiero» y la aparición de instituciones especializadas en microfinanzas. La primera de ellas recalca la necesidad de aplicar un enfoque integrado al desarrollo del mercado financiero y de proporcionar servicios financieros duraderos y competitivos en los mercados financieros locales, lo que entraña comprender claramente tanto la demanda del cliente como la forma de operar de quienes proveen servicios financieros informales. De hecho, en las últimas décadas, las agencias de desarrollo, las ONG, los agentes que operan en estos mercados y quienes los estudian, han adquirido gran experiencia en la operación de servicios financieros para clientes rurales.

En cuanto a la segunda innovación, se establecieron programas de crédito para microempresas, con el fin de hacer frente a los problemas de desempleo provocados por la enorme emigración de la población rural hacia zonas urbanas, tendencia muy común en los países en desarrollo. En sus comienzos, dichos programas tenían por objeto promover actividades de autoempleo y de generación de ingresos para la población urbana pobre. Su evolución posterior, como fue el caso de las finanzas rurales, se debió a la influencia ejercida por los principios que rigen el desarrollo de sistemas financieros, es decir, por la mayor atención que comenzó a darse al desarrollo de instituciones financieras destinadas a favorecer a una clientela de bajos ingresos, pero sin desmedro de la viabilidad económica de cada institución.

Las instituciones de microfinanzas rurales más conocidas, tales como el Graameen Bank, de Bangladesh, y el Bank Rakyat Indonesia (BRI), de Indonesia, atienden a miles de millones de clientes de zonas urbanas y rurales, quienes, con el tiempo, han logrado disminuir su dependencia de subvenciones. Si bien hasta la fecha sólo un puñado de entidades de microfinanzas han alcanzado plena independencia financiera, muchas otras aplican tecnologías crediticias innovadoras y han consolidado estructuras orgánicas que funcionan satisfactoriamente. Tales iniciativas demuestran que es posible superar los obstáculos financieros que tradicionalmente han debido encarar los bancos comerciales en sus operaciones de crédito para clientes de bajos ingresos y, de hecho, actualmente varios de estos bancos están prestando servicios financieros a microempresas y pequeños comercios (Baydas *et al.*, 1997). Además, también

se han creado nuevas instituciones financieras para atender a clientes con ingresos bajos. No obstante, incluso cuando los servicios se amplían a clientes de sectores rurales, rara vez abarcan a los pequeños agricultores.

Esta publicación tiene por objeto identificar las prácticas crediticias que pueden cumplir con la gran aspiración de favorecer a los pequeños agricultores. Dentro del marco de los mercados financieros rurales, el texto se concentra en los temas más cruciales que entraña la concesión de créditos a los productores agrícolas, examina las enseñanzas que dejan las microfinanzas y hace una evaluación de la posibilidad de aplicar en la concesión de préstamos agrícolas las prácticas microcrediticias que hayan dado resultados fructíferos. Además, se relatan las experiencias de tres instituciones innovadoras en el campo del crédito agrícola y se han examinado detenidamente las estrategias que han aplicado en sus operaciones.

El documento se divide en cuatro capítulos. En el primero se hace una breve reseña del tema de la financiación agrícola y se recalcan sus características singulares, ya que en la primera publicación de esta serie se había hecho un análisis más exhaustivo del tema². Por el contrario, aquí el análisis se centra en los efectos que dichas características tienen sobre la gestión de costos y riesgos que enfrentan las instituciones crediticias en sus operaciones.

En el Capítulo 2 se hace un resumen de las principales enseñanzas que ha dejado el microcrédito y se exponen las metodologías que aplican las instituciones microcrediticias exitosas en su gestión de costos y riesgos de sus operaciones. El capítulo concluye dando a conocer las limitaciones que han dejado en evidencia las experiencias en la aplicación práctica del microcrédito para el crédito agrícola.

En el Capítulo 3 se revisan tres estudios de casos con el objeto de evaluar las innovaciones que han permitido a estas instituciones encarar los obstáculos y retos que históricamente han estado asociados con la concesión de crédito agrícola y rural, dando especial atención a los aspectos que facilitan una gestión mejor de los costos y riesgos que están relacionados con el crédito agrícola.

² Véase FAO y GTZ, *AFR N° 1*, 2001.

Finalmente, en el Capítulo 4 se resumen las conclusiones y se resaltan las tareas que aún quedan por cumplir en el campo del crédito agrícola.

1 EL DESAFÍO DEL FINANCIAMIENTO AGRÍCOLA

Los prestamistas agrícolas encaran una serie de obstáculos que son inherentes a la índole de la producción agrícola y este capítulo vuelve a examinar las cuestiones críticas ya tratadas en las primeras dos publicaciones de esta serie, pero atendiendo especialmente a los factores que afectan la formulación de los tipos de préstamos ofrecidos por el crédito agrícola.

En la primera sección de este capítulo se presenta un resumen de las antiguas políticas de crédito agrícola, y se señala la evolución desde los programas de crédito agrícola dirigidos y basados en la oferta hacia el desarrollo de un mercado financiero rural. Dentro de este nuevo enfoque de mercado que ahora predomina en los países en desarrollo, se acentúa principalmente la apreciación de la demanda real de servicios financieros y se exponen, además, algunas prácticas financieras informales. En la segunda sección del capítulo se reseñan las características singulares de los préstamos agrícolas. En este contexto, se plantea el interrogante sobre cuáles pueden ser las características que diferencian los mercados financieros rurales de los urbanos y se hace una detenida evaluación del costo específico que pueden tener los préstamos agrícolas y de los riesgos en que incurren las instituciones financieras formales que operan en este campo³.

1.1 LOS MERCADOS FINANCIEROS RURALES

1.1.1 *La evolución desde el crédito agrícola dirigido hacia las finanzas rurales*

Hasta comienzos de los años ochenta, los planificadores se concentraban principalmente en la necesidad de aumentar la producción de cultivos. La adopción de las nuevas tecnologías de la revolución verde era relativamente costosa y se consideraba que los pequeños agricultores eran demasiado pobres como para ahorrar y financiar por sí mismos las inversiones necesarias para adquirir los insumos agrícolas adicionales.

³ Un examen detenido de las características singulares del financiamiento agrícola aparece en el Capítulo III de FAO y GTZ, *AFR N° 1*, 2001.

En consecuencia, gobiernos y donantes destinaron ingentes sumas de recursos financieros a bancos de desarrollo agrícola y a proyectos de crédito agrícola, que sirvieron de cauce para proporcionar crédito subvencionado a los pequeños agricultores, con frecuencia para fomentar cultivos específicos.

Las estrategias de desarrollo agrícola que se aplicaron en los años setenta y ochenta se apoyaban fuertemente en la concesión de crédito subvencionado y fácilmente asequible, en el convencimiento de que esto permitiría acelerar el cambio tecnológico y estimularía la producción agrícola nacional, al aumentar los rendimientos de las cosechas y mejorar la distribución de los ingresos rurales. Con todo, esta estrategia no produjo los efectos esperados, lo que se explica por la conjunción de una serie de factores que ya se han examinado⁴. Para resumir, aquí presentamos una breve reseña de ellos.

Muchos de los bancos de fomento agrícola se establecieron por razones políticas y no se suponía que debieran operar como instituciones financieras viables. Como su función era canalizar fondos subvencionados de gobiernos y donantes a los agricultores, carecían de la disciplina de mercado y de los incentivos de los bancos comerciales. La concesión de crédito dependía de decisiones e intereses políticos. Además, la irregular disponibilidad de fondos para préstamos, la fijación de límites a las tasas de interés y las condonaciones periódicas de préstamos vencidos minaron la eficacia de estos bancos de fomento agrícola. No es de sorprender, pues, que muchos de ellos hayan sido reestructurados o condenados al cierre⁵.

Como el desempeño de estos bancos se medía según los préstamos desembolsados, en lugar de hacerse sobre la base del número real de pequeños agricultores atendidos con préstamos y de la recuperación de los préstamos pendientes, tenían la tentación de conceder preferentemente préstamos por sumas importantes a los agricultores más grandes y más afianzados. Este comportamiento se vio reforzado porque tales agricultores tenían el afán de obtener ventajas fáciles y porque se bene-

⁴ Véase especialmente Adams *et al.*, 1984.

⁵ Entre algunos ejemplos de bancos de desarrollo agrícola exitosamente reformados está el BRI de Indonesia, y el BAAC de Tailandia. El caso de este último se examina detenidamente en el Capítulo 3, como un estudio de caso de una institución de crédito agrícola.

ficiaban con las tasas de interés subvencionadas fijadas por los gobiernos (Schmidt y Kropp, 1987; Gonzalez-Vega y Graham, 1995).

Asimismo, muchos programas de crédito subvencionado estaban mal diseñados y no tenían en cuenta los altos costos inherentes a los préstamos agrícolas. A esto se sumaba el hecho que los bancos de desarrollo agrícola operaban exclusivamente en este campo, por lo que estaban expuestos a una alta concentración de riesgos. Por esta razón, estaban constantemente reestructurando los préstamos vencidos, lo que socavaba todavía más los esfuerzos por recuperar préstamos y la disciplina de reembolso de ellos, tanto de parte de los agricultores como de los funcionarios bancarios.

Las malas experiencias con los programas de crédito dirigido a comienzos de los años ochenta ya han producido los primeros cambios en las políticas, a saber, el gradual abandono del crédito agrícola dirigido para sustituirlo por un sistema destinado a satisfacer la demanda con la oferta de diferentes tipos de servicios financieros rurales. De hecho, el desarrollo del mercado financiero rural incluye la prestación tanto de servicios de préstamos rurales agrícolas como no agrícolas, así como los arreglos esenciales para el depósito de ahorros. Todo esto exige la existencia de instituciones financieras comercialmente viables, que actúen como intermediarios financieros bien afianzados y que compitan con los prestamistas informales.

Como consecuencia de estas nuevas políticas se ha producido un abandono de la administración de programas de crédito dirigido dependientes de subvenciones públicas permanentes, privilegiando en cambio el desempeño de las instituciones financieras. En lo que refiere a préstamos otorgados a clientes más pobres, se han desarrollado dos indicadores del desempeño, a saber, el *alcance* y la *sostenibilidad* (Yaron, 1992; Christen *et al.*, 1995). El *alcance* se refiere a que una institución financiera proporciona servicios financieros de alta calidad a un gran número de clientes pequeños. Este indicador tiene tanto una dimensión horizontal de «cobertura», que mide el número de clientes que son atendidos, y una dimensión vertical de «profundidad», que se refiere al perfil de ingreso de los clientes. También se procura evaluar en qué medida una institución financiera satisface la demanda efectiva de servicios financieros de la clientela destinataria. El concepto de alcance incluye, pues, una dimensión cuantitativa y otra cualitativa.

Una característica importante de la *sostenibilidad* es la autosuficiencia financiera o la capacidad que tenga la institución financiera para proporcionar servicios durables, pero cubriendo sus costos y sin depender de subsidios externos⁶. Se considera que se ha logrado sostenibilidad financiera cuando la rentabilidad del patrimonio, descontadas las subvenciones recibidas, iguala o sobrepasa los costos de oportunidad del capital (Krahnén y Schmidt, 1994). Esto significa que una institución financiera debe cubrir los costos de sus fondos prestables, los costos de administración de los préstamos, las reservas para enfrentar las pérdidas por préstamos no recuperados, así como los costos para protegerse de la inflación. Las instituciones financieras se consideran comercialmente viables cuando generan ganancias por encima de los costos totales de las transacciones financieras y pueden financiar también los gastos de desarrollo que se necesitan para proporcionar nuevos productos financieros a base de sus utilidades retenidas.

Si bien la autosuficiencia financiera es un requisito para la sostenibilidad, se han identificado otros factores que son necesarios para lograrla plenamente. Estos tienen relación con la eficiencia orgánica y operativa de las instituciones financieras e incluyen:

- el desarrollo de nuevos productos financieros para responder a las oportunidades del mercado;
- la prestación de servicios financieros de alta calidad para reforzar la competitividad de la institución. Esto asegura la confianza y lealtad del cliente;
- un efectivo sistema de administración y de gestión que proteja a la institución contra la interferencia política y las distorsiones derivadas de los intereses del gobierno y de los donantes;
- la capacidad para acceder a mercados financieros que permitan financiar el crecimiento de la cartera de préstamos y refuercen el capital social de la institución financiera.

A pesar de que actualmente el concepto de desarrollo de un sistema financiero está ganando cada vez mayor aceptación y se está aplicando también cada vez más, prosigue el debate sobre la índole y la magnitud

⁶ El *Índice de dependencia de las subvenciones* (IDS) formulado por Yaron se usa extensamente para evaluar la sostenibilidad financiera. Mide la dependencia de subvenciones que tienen las instituciones financieras. Véase Yaron, 1992a y Yaron *et al.*, 1997.

de las intervenciones gubernamentales que se necesitan en el sector financiero rural. Por ejemplo, ya se acepta en forma generalizada que a los gobiernos les compete establecer políticas que creen un ambiente favorable para el desenvolvimiento de dicho sector y sentar las bases regulatorias y legales apropiadas. Sin embargo, el consenso es mucho menor en lo tocante a la necesidad de que los gobiernos se dediquen a proporcionar directamente servicios financieros en caso de graves fallas del mercado financiero y, de haberla, cuál será el alcance que debiera tener su intervención. En vista de lo limitado de los recursos disponibles, las intervenciones gubernamentales directas deben ceñirse a los principios de eficiencia operativa y eficacia en función de los costos. Al respecto, hay consenso en que la norma general debiera ser que las instituciones estatales de financiación rural no deben recibir privilegios especiales que creen desigualdad en la competencia.

1.1.2 La demanda de crédito: los clientes rurales

Dentro del concepto de desarrollo de sistemas y mercados financieros, los usuarios se consideran como clientes y no como beneficiarios⁷. Los resultados de investigaciones recientes han demostrado que eran errados una serie de supuestos sobre las familias de pequeños agricultores que constituían los fundamentos de los programas de crédito agrícola dirigido.

En efecto, al contrario de lo que se creía, dichas investigaciones han demostrado que estos agricultores, por pequeños que fueran, también ahorran y, más aún, que tales ahorros formaban parte integral de las estrategias de sobrevivencia de estas familias. Los ahorros son sumamente importantes para subvenir a sus necesidades entre una cosecha y la otra y para solventar gastos imprevistos, además de servir para fines de producción, inversión y consumo diferido. Entre estos últimos figuran la conservación de semillas, la adquisición de nuevos insumos agrícolas, el almacenamiento de parte de la cosecha para consumo diferido y/o su venta posterior cuando los precios de mercado sean más lucrativos. Los ahorros en efectivo normalmente los guardan en el hogar, debido a la falta de servicios bancarios para efectuar depósitos. Los depósitos también se pueden movilizar mediante grupos de ahorro y recaudadores de dinero.

⁷ Véase AFR N° 2, 2000, Primera Parte: Las enseñanzas de la experiencia.

Otra presunción errónea era que los campesinos no podían pagar tasas de interés del mercado por sus créditos. El extendido uso del crédito informal sugiere que incluso los agricultores que tienen ahorros recurren periódicamente a prestamistas informales que cobran altas tasas de interés real, porque prefieren mantener relaciones duraderas con ellos, en vista que pueden proporcionarles un acceso oportuno a préstamos de poca monta. Esto se explica por lo arriesgado de la producción agrícola y la incidencia que tienen los gastos imprevistos en sus presupuestos, que los insta a mantener abiertas las posibilidades de acceder a una serie de posibles fuentes de financiamiento, incluso a un costo elevado.

La investigación también ha demostrado que los pequeños agricultores se caracterizan por tener aversión al riesgo y que son conservadores en sus decisiones (Hazell *et al.*, 1986). Para hacer frente al riesgo, diversifican sus ingresos familiares procedentes de sus actividades agrícolas y no agrícolas, ahorran en diversas formas, acumulan bienes físicos y participan en redes definidas por sus relaciones sociales o en agrupaciones de ayuda mutua. Un análisis de los flujos de caja de las familias rurales de bajos ingresos revela que suele existir una interdependencia entre la granja y el consumo familiar. Las actividades no agrícolas pueden representar una parte importante del ingreso de la familia campesina en las zonas rurales. El empleo fuera de la granja tiene una importante función al generar ingresos que se usan como capital de trabajo o ahorros. En el caso de las familias más pobres, son una fuente de ingresos para sobrevivir durante las «estaciones de hambruna» antes de las cosechas⁸.

Los planificadores agrícolas solían concentrar su atención en los esfuerzos por aumentar la producción alimentaria, ya que desconocían la importancia que tenían las fuentes no agrícolas de ingresos para las familias campesinas. Por lo tanto, los programas crediticios no consideraban los efectos que tenían las actividades diversificadas y no agrícolas generadoras de ingresos sobre el flujo neto de caja de la familia campesina. Los planificadores subestimaron la capacidad de los agricultores de autofinanciar sus necesidades recurrentes de inversión y repagar sus créditos.

⁸ Para los pequeños agricultores con pocas posibilidades de diversificar su producción e ingresos, el crédito puede ser necesario para disminuir su vulnerabilidad ante las contingencias. Es posible que estos agricultores consideren financiar innovaciones en su producción sólo después de haber satisfecho las necesidades financieras de la familia (Hulme y Mosley, 1996).

El reconocimiento de la existencia de ahorros rurales y la necesidad de conceder préstamos para actividades rurales no agrícolas han mejorado las posibilidades del desarrollo de un mercado financiero rural, y dentro de este contexto, es esencial que se instituyan mecanismos para el depósito de ahorros y se diversifiquen los rubros de los préstamos. De hecho, la existencia de estos servicios vendría a reforzar la intermediación financiera rural y a satisfacer la demanda real por diferentes tipos de servicios financieros. Por lo demás, el éxito de las instituciones financieras rurales no depende exclusivamente de la variedad de servicios que pueda proporcionar, sino también de su capacidad para competir con los prestamistas informales.

Las prácticas financieras informales son importantes en la economía rural y han seguido floreciendo, a pesar de la existencia de programas de crédito subvencionados, sea operados por donantes o por el gobierno. Es esencial analizar su índole para comprender mejor la situación económica de las familias rurales y su demanda efectiva por servicios financieros.

1.1.3 El suministro de crédito: tipología de los prestamistas rurales

7

En el Cuadro 1 se presentan los tipos de prestamistas rurales que pueden encontrarse en los países en desarrollo.

Su variedad es mucho menor que en los mercados financieros urbanos, debido a las características singulares de la producción agrícola, el financiamiento agrícola y el desarrollo del sector financiero en el ámbito rural.

Los bancos comerciales no se han dedicado al financiamiento rural, no han establecido voluntariamente una red extensa de sucursales rurales, ni han desarrollado servicios financieros especiales destinados a atender a una clientela rural de menores recursos. Esta era la realidad que debieron encarar los gobiernos de muchos países en desarrollo, al instituir bancos especializados para el desarrollo agrícola. Posteriormente, estos bancos se vieron afectados por los programas de ajuste estructural, las reformas del sector financiero y el nuevo escenario creado por la liberalización y privatización de los mercados y muchos de ellos tuvieron que ser reestructurados o liquidados.

Cuadro 1

Tipología de los prestamistas rurales

1. Prestamistas formales

- Bancos de desarrollo agrícola
- Sucursales rurales de bancos comerciales
- Bancos cooperativas
- Bancos rurales/bancos comunitarios

2. Prestamistas semiformales

- Cooperativas de ahorro y crédito
- Otras cooperativas
- Bancos semiformales locales o comunitarios
- ONG

3. Prestamistas informales

- Parientes y amigos
- Prestamistas de dinero
- Asociaciones de ahorro y crédito rotatorio

4. Sistemas crediticios interconectados

- Proveedores de insumos agrícolas/compradores de cultivos
- Agroindustrias

Aparte de los prestamistas rurales formales, hay muchos intermediarios financieros pequeños, que operan de manera descentralizada, semiformal o informal. Entre ellos están los bancos comunales, las cooperativas en general y las cooperativas de ahorro y crédito. Su participación en el crédito agrícola es limitada, ya que sus operaciones de préstamos se basan en ahorros y carecen de suficientes recursos financieros de largo plazo como para solventar créditos. Se ha comprobado que muchos agricultores pequeños recurren actualmente a prácticas sea informales o semiformales para financiar la producción en su granja. Este cambio se ha producido como fruto de la desaparición de los programas de crédito agrícola dirigido y la liquidación o reestructuración de los bancos de desarrollo agrícola. En este contexto tienen especial importancia las formas tradicionales de financiamiento del comercio y las modalidades de operación que suscriben las agroindustrias contemporáneas, como la agricultura por contrato (Ladman *et al.*, 1992). Véase el Recuadro 1 para constatar estas prácticas crediticias interconectadas.

Recuadro 1 Prácticas crediticias interconectadas

En el contexto de las políticas de crédito agrícola dirigido, los gobiernos solían imponer a los bancos comerciales la apertura de sucursales rurales para que pudieran efectuar préstamos a los pequeños agricultores y a otras familias rurales. A medida que las economías de planificación centralizada han ido evolucionado hacia economías de mercado, la mayoría de los bancos ha cesado de hacer préstamos a pequeños agricultores, porque aparte de no ser lucrativas, estas operaciones eran consideradas costosas y arriesgadas, lo que ha favorecido la aparición o reaparición de diversas modalidades de prácticas crediticias interconectadas, tales como el financiamiento del comercio, los acuerdos basados en un complejo agroindustria-plantación con contratación de cosechas de productores individuales y la agricultura por contrato. Por ejemplo, los programas de contratación de producción agrícola para fines agroindustriales y comerciales de Zambia han asumido las funciones de los antiguos programas gubernamentales de crédito agrícola y también han reemplazado a las instituciones financieras liquidadas o reestructuradas, tales como el Lima Agricultural Development Bank, la *Zambian Co-operative Federation/Financial Services Ltd.* (ZCF/FS) y la *Credit Union and Savings Association (CUSA)*.

La vinculación del suministro de insumos agrícolas con el crédito y la comercialización de la producción funciona bien en un singular sistema de mercadeo, independientemente de si tal medida va acompañada de asistencia técnica y de una supervisión estricta de la producción por parte de los comerciantes y las agroindustrias. Este procedimiento también da buen resultado en el caso de productos agrícolas básicos que necesitan instalaciones de elaboración muy especializadas. De existir otros canales de comercialización, es posible que no haya garantía de que el préstamo será reembolsado. En efecto, es difícil hacer cumplir el repago del préstamo porque el pequeño agricultor prestatario puede optar por vender su producción a otro comprador, aunque es posible que el temor de perder el acceso al crédito para emprender la producción de la próxima estación de cultivo actúe como factor disuasivo. Por otra parte, debido a la desventajosa situación en que se encuentra como resultado de su desmedrada capacidad de negociación, puede ocurrir que a este tipo de agricultor se le compre su producción a precios injustamente bajos, en comparación con los costos de los insumos provistos. Sin embargo, en un entorno comercial competitivo, a las agroindustrias que contratan la producción agrícola les resulta conveniente establecer relaciones de largo plazo con los agricultores, ya que esto asegura el abastecimiento constante de materias primas esenciales y/o productos finales de alta calidad.

Antiguamente, los prestamistas rurales informales no tenían buena reputación principalmente porque los mercados financieros locales no les hacían competencia, y porque sus tasas de intereses solían ser usurarias. Aunque tales presunciones tenían algo de verdad, la mejor comprensión de la dinámica de los mercados financieros informales ha mejorado la percepción de las claras ventajas que ofrecen sus servicios.

Entre los prestamistas informales están los prestamistas de dinero propiamente tales, los proveedores de insumos y los comerciantes, quienes prestan para finalidades específicas y ofrecen créditos con distintos plazos y condiciones. También se hacen préstamos entre familiares y amigos, los que suelen estar exentos de interés. Existen también prácticas o arreglos crediticios colectivos, tales como las Asociaciones de ahorro y crédito rotatorio (ROSCA), aparte de las cooperativas de ahorro y crédito. Entre las prácticas informales de ahorro están los recaudadores individuales de dinero y las sociedades de ahorro que se organizan entre amigos, vecinos y empleados (Bouman, 1995).

10

Los proveedores de servicios financieros informales llenan vacíos en los mercados financieros, ya que atienden principalmente a personas de bajos ingresos que son considerados por las instituciones financieras formales como «sin viabilidad bancaria», debido a que no pueden cumplir con el requisito convencional de contar con alguna garantía para el préstamo solicitado. Por lo demás, cuando los créditos bancarios son limitados, la gente de mayores ingresos también recurre a los préstamos informales. Aparte de que suelen destinarse a consumo, estos préstamos informales tienen algunas ventajas muy específicas: no tienen restricciones en cuanto a su fin de utilización, sus montos son bastante pequeños y generalmente son concedidos rápidamente (Adams y Fitchett, 1992; Ghate *et al.*, 1992).

Los prestamistas informales han sorteado con éxito los obstáculos del alto costo y del riesgo que deben enfrentar las instituciones crediticias formales al tratar de conceder préstamos a pequeños clientes; su presencia en el ámbito local asegura a estos clientes el acceso oportuno y conveniente a servicios financieros y, por el hecho de conocer bien las necesidades de los prestatarios y su capacidad de reembolso, los costos de seguimiento de préstamos resultan más bajos. Los clientes, por su parte, como están interesados en mantener una buena reputación que les

asegure el acceso permanente a estos recursos crediticios, se sienten motivados para reembolsar sus préstamos puntualmente.

Si bien los servicios de ahorro y crédito informales cumplen una función esencial, también tienen sus limitaciones. De hecho, los bancos eficientes tienen claras ventajas institucionales para respaldar a los clientes; también pueden ofrecer servicios completos de intermediación financiera y ofrecer una amplia gama de productos financieros mediante contratos regulados. Pero las instituciones financieras rurales tienen que mejorar la desmedrada imagen que arrastran a través de los años y procurar cimentar y conservar la confianza de su clientela, lo que es esencial si pretenden competir con prestamistas informales que, aunque costosos, ofrecen servicios oportunos y de fácil acceso. En especial, los prestamistas rurales oficiales tienen que demostrar su viabilidad y sostenibilidad, con medidas tales como la disminución de los costos y riesgos inherentes a la concesión de los préstamos agrícolas.

1.2 COSTOS Y RIESGOS INHERENTES AL FINANCIAMIENTO AGRÍCOLA

Los préstamos por montos bajos concedidos a pequeños agricultores representan elevados costos financieros y riesgos para los prestamistas. Los riesgos se explican porque estos clientes no suelen contar con garantías convencionales como resguardo para el prestamista. Las características peculiares de los créditos agrícolas se examinaron en el Capítulo 3 de la primera publicación de esta serie (*¿Se justifica el replanteamiento de las finanzas agrícolas?*, AFR N° 1, 2001), y se resumen en el Recuadro 2.

1.2.1 *Los costos del crédito agrícola*

A continuación se analizarán los desafíos que encaran los prestamistas agrícolas en la gestión de los costos y riesgos de sus transacciones.

La dispersión de los clientes

Entre los factores que aumentan los costos de los servicios financieros formales en zonas rurales está la baja densidad demográfica combinada con la dispersión de los clientes. Desde el punto de vista del prestamis-

Recuadro 2
Características singulares del financiamiento agrícola

1. **Los préstamos agrícolas se desenvuelven dentro de un ambiente políticamente sensible**
 - La agricultura es un sector políticamente sensible.
 - Los mercados financieros rurales suelen ser objeto de intervenciones gubernamentales.
2. **Riesgos inherentes al crédito agrícola**
 - El hecho que los prestatarios se dediquen a las mismas actividades económicas hace que generen riesgos covariantes causados por las fluctuaciones en precios y mercados, las incertidumbres sobre los rendimientos, o los cambios en las políticas internacionales y nacionales.
 - Intervenciones gubernamentales (por ejemplo, condonación de préstamos vencidos).
 - Los sistemas crediticios con financiación externa tienen poca disciplina en el reembolso de los préstamos.
3. **Altos costos de las transacciones financieras tanto para los prestamistas como para los prestatarios**
 - Largas distancias que recorrer para atender a la clientela rural dispersa.
 - Infraestructura de comunicaciones y transporte muy poco desarrollada.
 - Escaso conocimiento sobre la heterogeneidad de las familias rurales.
 - Altos costos de gestión y supervisión de las redes de sucursales bancarias rurales.
 - Elevados gastos adicionales para los prestatarios: costos de oportunidad (por ejemplo, tiempo de trabajo perdido), gastos en transporte, sobornos, comisiones.
4. **Demanda crediticia específica**
 - La concesión de créditos de largo plazo puede traer consigo problemas para sincronizar los activos (préstamos) con los pasivos (fuentes de financiamiento).
 - Bajo volumen y rotación de negocios de la cartera de préstamos agrícolas durante el año.
 - Estacionalidad de la demanda de crédito agrícola.
5. **Falta de garantías requeridas para los préstamos**
 - Los pequeños agricultores poseen escasos activos físicos (por ejemplo, tierra).
 - Los agricultores, y especialmente si son campesinas pobres, tienen dificultades para probar su propiedad legal de los bienes.
 - Surgen problemas para hacer cumplir legalmente los contratos, incluso cuando los prestatarios disponen de garantías.
6. **Las familias de agricultores constituyen unidades integradas de producción y consumo**
 - Su demanda de préstamos depende de las posibilidades que tengan para autofinanciarse, de su acceso a facilidades de ahorro y depósitos y de su competencia para la gestión del riesgo que tengan como prestatarios.
 - Debido a la fungibilidad del dinero, estas familias pueden destinar los fondos prestados a consumo, educación, seguro social, producción e inversiones.

ta, las largas distancias entre las comunidades y el inadecuado servicio de transporte existentes en muchos países en desarrollo aumentan los costos de la apreciación, supervisión y cobro de los préstamos (Gurgand *et al.*, 1996). Se ha determinado que el empleo de oficiales de crédito ambulantes, o el establecimiento de sucursales rurales pueden ser formas efectivas para disminuir los costos de las transacciones. Ahora bien, el personal bancario que traslada dinero corre riesgos de seguridad y para disminuirlos se establecen redes rurales de sucursales bancarias; pero éstas tienen altos costos de mantenimiento y supervisión.

Los costos financieros del crédito formal o institucional también pueden ser altos para los prestatarios rurales, como consecuencia del alto costo de oportunidad del tiempo de trabajo perdido, puesto que los trámites para postular a un préstamo son engorrosos y lentos y, para cumplirlos, el prestatario tiene que efectuar varias visitas a los bancos. Suelen, también, gastar mucho tiempo y dinero para obtener los documentos exigidos y para presentar sus fiadores. En el caso de préstamos muy pequeños, estos costos pueden aumentar significativamente la tasa de interés efectivo del crédito (Klein, 1996).

Aún cuando la descentralización de las operaciones de campo haya resultado ser una medida efectiva para disminuir los costos de las transacciones en algunos países, su eficacia depende del ambiente local, de la infraestructura y del grado de competencia administrativa de la institución financiera.

Estacionalidad y largo plazo del crédito agrícola

La estacionalidad y el largo período que media entre la plantación, cosecha y venta de los cultivos tienen consecuencias directas sobre los costos de transacción para el prestatario. Los préstamos para fines agrícolas normalmente son por mayores montos y son reembolsados en plazos más largos, de modo que la sincronización entre los activos y los pasivos es más difícil que en el caso de los préstamos otorgados para actividades no agrícolas. Igualmente, los préstamos agrícolas suelen reembolsarse en cuotas grandes, vale decir, en uno o dos reembolsos en lugar de hacerse en pequeñas cuotas regulares, semanales o mensuales, como es el sistema corriente del microcrédito. Esta anomalía hace más difícil vigilar la capacidad y la buena disposición de los prestatarios para efectuar los reembolsos. También los desembolsos estacionales de préstamos

agrícolas durante el año aumentan los costos fijos de personal del banco y es posible que las ganancias originadas por los préstamos no alcancen a cubrir tales gastos. La liquidez que es necesario tener durante los períodos de alta demanda estacional de préstamos también incrementa el costo de los fondos prestables. Por el contrario, en épocas de baja demanda, el exceso de liquidez debe invertirse en activos de baja o nula rentabilidad, con lo que aumentan los costos de oportunidad de estos fondos. Para resumir, el costo de los préstamos agrícolas resulta elevado para los prestamistas.

Heterogeneidad de la agricultura

La diversidad de las actividades agrícolas y no agrícolas que realizan las familias y que generan ingresos exige un mejor conocimiento de su situación financiera, lo que no es el caso de los préstamos para clientes urbanos, en que los oficiales de crédito cuentan con mayor información de la necesaria. Esta falta de información exige al banco mayor tiempo (y gastos) a fin de apreciar el préstamo; también es posible que deba establecer un plan individual para su reembolso, todo lo cual puede incluso aumentar el costo de la capacitación de los oficiales de crédito agrícola.

14

1.2.2 Los riesgos inherentes al crédito agrícola

Las instituciones financieras encaran cuatro riesgos principales:

1. *El riesgo de incumplimiento del préstamo.* Se refiere a prestatarios que no han podido o no han estado dispuestos a reembolsar la parte principal del préstamo ni sus intereses.
2. *Riesgo de liquidez.* Se corre este riesgo cuando un banco no tiene como satisfacer sus necesidades de efectivo. Si se produce un desfase entre los plazos de los activos (préstamos) y los pasivos (fuentes de fondos prestables) los bancos quedan expuestos a riesgos de liquidez.
3. *Riesgo por la tasa de interés.* Se trata del riesgo de que un préstamo pierda valor en la medida en que cambien las tasas de interés.
4. *Riesgo cambiario.* Define el riesgo inherente a los cambios en los valores de las divisas que afectan a los préstamos internacionales efectuados en divisas.

Este estudio sobre mejores prácticas para conceder préstamos agrícolas se concentra principalmente en los riesgos de incumplimiento del crédito agrícola. Los otros riesgos (como de liquidez, de tasa de interés y cambiario) se relacionan más bien con las fuentes de recursos para crédito agrícola y, por lo tanto, se los aborda en Giehler, *AFR* N° 4, 2001, de esta misma serie.

Los riesgos afectan tanto a los agricultores prestatarios como a las instituciones financieras prestamistas, pero si se ejerce una gestión activa es posible disminuirlos. Los riesgos y las incertidumbre son inherentes a la producción agrícola y se consideran más graves que los de la mayoría de las actividades no agrícolas. En efecto, las pérdidas de producción son imposibles de pronosticar y pueden tener serias consecuencias sobre las posibles ganancias y, por ende, sobre la capacidad de reembolso del préstamo de un agricultor prestatario. El tipo y la gravedad de los riesgos que encaran los agricultores varían según el sistema de explotación agrícola, las condiciones económicas y físicas, la política para el sector, entre otros factores.

El crédito agrícola entraña altos riesgos de liquidez debido a la estacionalidad de los ingresos de las familias de agricultores. Los excedentes aumentan su capacidad de ahorro y disminuyen su demanda de préstamos después de las cosechas, mientras que el déficit disminuye dicha capacidad y aumenta su demanda de préstamos antes de la plantación de un cultivo. Por lo demás, los prestamistas agrícolas tienen que hacer frente a dificultades específicas cuando la mayoría o todos los prestatarios resultan afectados al mismo tiempo por factores externos. Esta circunstancia se designa como «riesgo covariante», y puede menoscabar gravemente la calidad de la cartera de préstamos agrícolas. En consecuencia, la prestación de servicios financieros sostenibles y viables y el desarrollo de un sistema financiero rural depende de que las instituciones financieras sean capaces de apreciar, cuantificar y administrar eficazmente los diversos tipos de riesgos (von Pischke, 1994). A continuación se resumen los riesgos propios de los créditos para fines agrícolas.

Los riesgos asociados con la producción y el rendimiento

La incertidumbre sobre el rendimiento de cosechas a causa de fenómenos naturales se refiere a los efectos imprevisibles que pueden tener para

la producción agrícola fenómenos tales como desastres climáticos, plagas y enfermedades y otras calamidades (Ellis, 1988). Tales riesgos afectan a los agricultores más jóvenes y con una situación económica menos consolidada, pero que son más ambiciosos. Resultan especialmente afectados quienes se embarcan en actividades agrícolas que podrían generar altos ingresos, pero que concentran riesgos, como es el caso del monocultivo de maíz híbrido con alto uso de insumos. Los incumplimientos que traen consigo tales catástrofes afectan adversamente la solvencia de los prestatarios agrícolas y su capacidad para obtener otros préstamos en el futuro.

Los riesgos de precios y mercados

Las incertidumbres respecto a precios que originan las fluctuaciones del mercado son especialmente graves cuando se carece de información y cuando los mercados son imperfectos, ambas características comunes en el sector agrícola de muchos países en desarrollo (Ellis, 1988). El lapso relativamente largo de tiempo que transcurre entre la decisión de plantar un cultivo o comenzar una crianza ganadera y la venta de los productos, hace que se desconozcan los precios de mercado al momento de conceder un préstamo. Este problema es incluso más agudo en el caso de cultivos perennes, tales como el cacao y el café, debido al período de varios años que debe transcurrir entre la plantación y la primera cosecha. Estos riesgos económicos han sido especialmente evidentes en países donde anteriormente el único comprador había sido una entidad paraestatal, la que anunciaba el precio de compra antes de la época de plantación. Muchos de estos organismos desaparecieron con las reformas introducidas dentro el marco del ajuste estructural y con la privatización de los servicios de apoyo a la producción agrícola. Los compradores privados no suelen fijar un precio de compra global con anterioridad a la cosecha, si bien actualmente se han hecho más corrientes diversos tipos de transacciones interconectadas para cultivos específicos. Estos arreglos casi siempre suponen la fijación de un precio o un rango de precios con anterioridad a la plantación del cultivo.

Los riesgos causados por garantías inadecuadas

La falta de una garantía adecuada al momento de solicitar un préstamo plantea problemas específicos a los prestamistas rurales. En efecto, la tierra es el activo de mayor aceptación como garantía, porque es fijo y difícil de destruir. Suele tener también para el propietario un valor muy

superior al precio del mercado y en el caso de zonas de alta densidad demográfica su valor aumenta en razón de su escasez. Los pequeños agricultores con tierras de escaso valor y los que sólo tienen derechos de usufructo sobre ellas tienen menores posibilidades de tener acceso a préstamos bancarios. Los bienes muebles, como es el caso de ganado y equipo, son considerados por los prestamistas como garantías con mayores riesgos, y además el propietario debe presentar pruebas de su propiedad y tenerlos asegurados, condiciones difíciles de satisfacer para las familias rurales de bajos ingresos.

Asimismo, se presentan varios problemas relativos al cumplimiento de contratos de préstamos, incluso en el caso en que los solicitantes cumplen con el requisito de contar con garantía. Las restricciones que se han impuesto a la transferencia de tierras recibidas mediante programas de reforma agraria limita su valor como garantía, incluso cuando no existan problemas de títulos de tenencia. En muchos países en desarrollo, los pobres y especialmente las mujeres son quienes encaran mayores dificultades para demostrar claramente su derecho legal sobre bienes. Por eso, de acuerdo a las prácticas que utilizan los prestamistas informales, en el marco de programas de microcrédito se han desarrollado sistemas innovadores que a la vez alientan a los prestatarios de bajos ingresos a reembolsar sus préstamos. Tales sistemas se examinan con mayor detenimiento en los capítulos siguientes.

Los riesgos morales causados por distorsiones en la disciplina crediticia

Los fallidos programas de crédito dirigido han tenido efectos perniciosos, que en algunos casos pueden dar lugar a graves riesgos. Para comenzar, han afectado en forma generalizada la disciplina de reembolso de préstamos. En efecto, los prestatarios que han presenciado la creación y posteriormente el cierre de instituciones crediticias se han sentido desalentados a reembolsar sus préstamos. Asimismo, la gente se ha acostumbrado a recibir fondos gubernamentales bajo el disfraz de «préstamos» y, por lo tanto, los que solicitan préstamos están convencidos de que el crédito institucional será otorgado en condiciones concesionarias.

En estas circunstancias, la incidencia de riesgos morales es alta, ya que la «cultura del crédito» está distorsionada entre agricultores y prestatarios. Los prestatarios carecen de la disciplina para cumplir con

sus obligaciones de reembolso, porque este compromiso no se hacía cumplir en el pasado. Los prestamistas, por su parte, carecen de sistemas, experiencia e incentivos para hacer cumplir los compromisos de reembolsos. Se observa también la necesidad urgente de cambiar las actitudes de los funcionarios bancarios y la mala imagen que tienen las instituciones financieras en el medio rural.

La prioridad que dan los prestatarios al cumplimiento estricto del reembolso de préstamos informales es otro efecto nocivo de la existencia de una cultura crediticia distorsionada. De hecho, tales préstamos son saldados incluso antes de cumplir con las obligaciones ligadas a un crédito formal en condiciones concesionarias, lo que se explica porque perder el acceso al crédito informal es considerado como más desventajoso que perderlo a futuros préstamos bancarios (debido a que perciben como incierto el futuro de las instituciones financieras rurales). Con mucha frecuencia, los prestamistas informales tienen medios mucho más efectivos que los bancos para hacer cumplir los términos de los préstamos concedidos.

18

Riesgos provenientes de cambios en las políticas nacionales e internacionales

Los cambios de política y las intervenciones estatales pueden tener repercusiones perjudiciales tanto entre prestatarios como entre prestamistas. En el caso de estos últimos, pueden tener efectos importantes sobre los riesgos covariantes. Muchas economías de países con bajos ingresos que han puesto en práctica programas de ajuste estructural han reducido considerablemente las subvenciones a la agricultura. Esto ha tenido, por ejemplo, graves consecuencias sobre los costos y la demanda de fertilizantes. La reducción de los gastos fiscales, que forma parte esencial de estos programas, también puede afectar el empleo en el sector público. Estos recortes de gastos públicos pueden incluso bajar los índices de producción agrícola, por ejemplo, cuando se suspenden sorpresivamente los servicios de extensión.

2 LAS ENSEÑANZAS DE LAS EXPERIENCIAS MICROREDITICIAS

En los años recientes se han estado ofreciendo servicios financieros a grupos cada vez más numerosos de la población de bajos ingresos y a microempresarios, como resultado de las innovaciones que han tenido lugar en el campo de las «microfinanzas». Este término se refiere a la parte del sector financiero que responde a la demanda financiera de las familias de bajos ingresos (Fruman y Goldberg, 1997). Hasta ahora, las instituciones de microfinanzas habían estado operando principalmente en zonas urbanas, proporcionando préstamos pequeños y de corto plazo principalmente para el comercio, los servicios y actividades de microempresas. Las enseñanzas que han dejado los fracasos de los antiguos proyectos de crédito agrícola dirigido, sumadas a los principios del nuevo enfoque del desarrollo de sistemas financieros, han tenido una influencia significativa sobre las microfinanzas. En este campo se han logrado grandes avances en cuanto a la estructura orgánica e institucional y a las estrategias de operación. Se han diseñado, asimismo, nuevas tecnologías de concesión de préstamos destinados a clientes de bajos ingresos.

En este capítulo se examinan los sistemas más efectivos que han surgido en el campo de las microfinanzas y que pueden adoptarse como «las mejores prácticas» en esta materia. El capítulo está dividido en tres secciones. En la primera, se examinan las características de la oferta y la demanda de microcrédito. En la segunda se exponen los factores más sobresalientes que han surgido a través de la experiencia acumulada en el campo del microcrédito, haciendo hincapié en las tecnologías microcrediticias y el aporte que han hecho a la gestión de los costos y riesgos de los préstamos pequeños. La última sección resalta los principales obstáculos que se encuentran al trasladar las prácticas microcrediticias al crédito agrícola.

2.1 TIPOLOGÍA DE LOS MICROPRESTAMISTAS

En la actualidad, diversas organizaciones e instituciones se dedican activamente a prestar servicios de microcrédito. En general, éstas se pueden dividir en tres grandes grupos, a saber: las ONG, las asociaciones y cooperativas de ahorro y crédito, y los bancos.

Las ONG

Aparte de las ONG internacionales, muchas de las cuales reciben asistencia de organizaciones internacionales donantes, existen también ONG locales. La mayoría de los programas de microcrédito son administrados por ONG internacionales que operan por intermedio de organizaciones locales afiliadas. El cometido de estas organizaciones es claramente trabajar con la gente de menores recursos y tienen la ventaja de estar familiarizadas con las estrategias de sustento de las familias y la situación financiera de su población destinataria. Generalmente, están bien establecidas en las comunidades locales y son bien acogidas por los habitantes.

Con todo, la gestión de los programas de crédito ha presentado muchos desafíos para las ONG. Como se trata en su mayoría de organizaciones de asistencia social, pocas cuentan con la experiencia profesional o la cultura empresarial para realizar eficientemente las operaciones de crédito. De hecho, tendrán que someterse a una transformación radical si desean especializarse en la prestación de servicios financieros. Deberán modificar su imagen pública y, en lugar de brindar servicios a «beneficiarios», tendrán que establecer relaciones contractuales con sus clientes.

Desde mediados de los años ochenta, ciertas ONG se han convertido en instituciones especializadas en microfinanzas. Si bien algunas ya no se dedican al servicio social, otras han creado organizaciones afiliadas independientes que se encargan de la prestación de servicios financieros. Las ONG especializadas en microcrédito están a la vanguardia en el desarrollo de estructuras orgánicas e institucionales apropiadas. De hecho, han sido precursoras en el diseño de tecnologías innovadoras relacionadas con el microcrédito.

A pesar de los grandes avances experimentados en el terreno de las microfinanzas, la mayoría de las ONG solamente presta servicios a un número reducido de clientes, es decir, a unos pocos cientos o miles de ellos. En su mayoría, estas organizaciones se dedican a otorgar créditos y generalmente operan tan sólo una o dos modalidades de préstamos. Si bien algunas organizaciones exigen a sus clientes realizar obligatoriamente depósitos de ahorro como garantía para préstamos, sólo unas cuantas movilizan ahorros en forma voluntaria. Las ONG han manifes-

tado su interés en ofrecer servicios de depósitos de ahorro como una manera de movilizar fondos prestables y mejorar los servicios al cliente. Sin embargo, como ellas no se han incorporado al sistema de supervisión y regulación bancaria y, por ende, funcionan sin una licencia bancaria oficial, generalmente no se les permite aceptar depósitos.

Recientemente, esta restricción ha instado a muchas ONG a dar comienzo a un proceso de mayor formalización y consolidamiento, con el fin de convertirse en instituciones financieras reguladas. Esta mayor formalización otorga a las instituciones de microfinanzas la libertad de aumentar la gama de servicios financieros que ofrecen y también la posibilidad de aumentar sus posibilidades de acceder a los mercados financieros para obtener otros recursos prestables. La ONG boliviana, Banco Solidario S.A. (BancoSol), fue la primera en alcanzar la calidad de institución financiera regulada, en tanto que el Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) de Bangladesh y el K-Rep de Kenia, están en vías de obtener sus licencias bancarias⁹.

Las asociaciones y cooperativas de ahorro y crédito

Históricamente, las cooperativas de ahorro y crédito solían prestar servicios a gente que tenía dificultades para acceder a los bancos comerciales. En la mayoría de los casos, la estructura orgánica de estas cooperativas es más formal que la de las ONG y cuentan con la posibilidad de crear redes regionales y nacionales. Asimismo, el hecho de contar con servicios financieros centralizados les permite reasignar los fondos excedentarios (liquidez) entre sus integrantes. Muchos países han incluido a estas cooperativas en la ley bancaria dentro de una categoría especial y les aplican mecanismos de supervisión y regulación distintos.

⁹ Algunas ONG han logrado obtener préstamos de bancos para financiar los créditos de sus clientes. ACCION, a través de su Fondo Internacional Puente, creado en 1984, ha promovido la obtención de préstamos de bancos comerciales por parte de las ONG mediante la institución de un sistema de garantías. En efecto, un banco (en este caso específico el CityBank) emite una carta de crédito de confianza a otro banco (un banco local en América Latina), lo que permite a la ONG obtener un préstamo de un banco nacional que está respaldado por dicha carta de crédito. Si la institución no cumple con sus obligaciones de reembolso, el prestamista puede contactarse con el CityBank y presentarle los pagarés vencidos impagos. En este caso, la carta de crédito constituye el 130 por ciento de la garantía otorgada por ACCION. Por lo general, las aportaciones de capital al fondo de garantía de ACCION, que respalda las cartas de crédito, proceden de particulares e inversionistas institucionales con fines casi siempre filantrópicos.

La mayoría de las asociaciones y cooperativas de ahorro y crédito sólo prestan servicios a sus socios, y los ahorros que ellos aportan constituyen la base de la financiación de las operaciones de crédito. Esta modalidad de operación tiene la ventaja no sólo de permitir a estas entidades examinar más exhaustivamente a los posibles prestatarios, sino también apreciar, supervisar y recuperar mejor los préstamos. Tal como en el caso de los grupos informales de crédito y ahorro, los integrantes se eligen entre ellos mismos y la presión de los pares sirve para lograr que los préstamos se reembolsan completa y oportunamente. La presión social y la gran cantidad de información relativa a los socios-clientes constituyen dos mecanismos eficaces que funcionan, siempre y cuando los socios se conozcan entre sí y el campo de acción de las operaciones financieras esté bajo control.

22 A pesar de las ventajas que poseen, las asociaciones y cooperativas de ahorro y crédito enfrentan grandes desafíos. Por ejemplo, el hecho de que otorgan servicios financieros solamente a sus miembros restringe su cobertura y posibilidades de crecimiento. Asimismo, debido a que los fondos prestables se limitan generalmente a los ahorros movilizados por sus miembros, la organización no cuenta con la capacidad de satisfacer el total de la demanda real de créditos de sus socios. Por lo general, la cantidad de los préstamos otorgados es menor a la solicitada y sólo disponen del dinero una vez que los préstamos pendientes han sido reembolsados. Esta situación limita las posibilidades de recibir crédito y, por lo tanto, la eficacia del sistema de préstamos. La falta de profesionalismo en la gestión y el favoritismo entre los miembros pueden socavar la calidad de la cartera de préstamos. Además, cuando los encargados de enunciar las políticas de la asociación son en su mayoría los mismos prestatarios, las tasas de interés sobre los préstamos tienden a ser bajas. Dicha práctica pudiera interferir con el buen desempeño financiero y el posible crecimiento de la cartera.

No obstante las dificultades antes mencionadas, las cooperativas y asociaciones de ahorro y crédito tienen posibilidades de convertirse en un modelo institucional viable para brindar servicios microcrediticios. Entre los factores claves que se han identificado para fortalecer el desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito, cabe mencionar la introducción de cambios en el sistema de supervisión y regulación de dichas

instituciones, además del otorgamiento de asistencia técnica por parte de organizaciones internacionales de cooperativas de ahorro y crédito.

Los bancos

La participación de los bancos comerciales en las microfinanzas es un hecho relativamente nuevo¹⁰. Los bancos emplean una serie de estrategias para prestar servicios a clientes de bajos ingresos que, por lo general, el mercado considera como «no financiables». Los microcréditos pueden otorgarse *directa o indirectamente*.

Entre las formas indirectas que utilizan los bancos comerciales para otorgar préstamos a clientes de escasos recursos cabe destacar los llamados programas *de enlace o vinculación* con ONG u otras organizaciones intermediarias. En estos casos, los bancos proveen los fondos prestables que las instituciones intermediarias represtan a los miembros de grupos de autoayuda, para que puedan llevar a cabo actividades microempresariales. En estos acuerdos, los bancos casi no tienen contacto con los prestatarios finales; de hecho, no participan activamente en el diseño de los sistemas de préstamos ni en la gestión de los créditos y delegan en las ONG las tareas de apreciación, supervisión y reembolso de los préstamos.

Si bien este modelo ha aumentado el acceso de clientes de bajos ingresos a los préstamos bancarios, sus resultados han sido más bien modestos en cuanto a la prestación sostenible de servicios bancarios. Los bancos no tienen muchos incentivos para crear tecnologías de crédito adecuadas y eficaces en función de sus costos y además operan por intermedio de ciertas organizaciones que tienen objetivos y normas de desempeño diferentes una de la otra.

Todavía más interesante resulta el caso de la reciente participación de algunos bancos comerciales en la concesión de préstamos directos mediante la creación de nuevos sistemas y servicios de crédito para clientes de bajos ingresos. Dicho proceso, conocido como «opción por prestatarios de bajos recursos» (*down-scaling*), supone la organización de un departamento especializado en microcrédito dentro del banco. Esta innovación es especialmente interesante en vista de la cobertura y

¹⁰ Indonesia es una excepción, ya que allí se crearon bancos con el propósito específico de atender a clientes pequeños (Baydas *et al.*, 1997).

de la pericia financiera que tienen los bancos comerciales. Las instituciones financieras de renombre gozan del respaldo público, ya que los clientes reconocen y perciben a los bancos como organizaciones confiables y sólidas.

La participación de los bancos en las microfinanzas puede resultar muy útil, por ejemplo, a través su amplia capacidad de intermediación. Con todo, si las operaciones bancarias no son eficientes y el personal bancario es incapaz de cambiar las actitudes y cultura bancaria tradicionales, será imposible eliminar los irritantes obstáculos que actualmente conlleva la prestación de servicios directos a los clientes de escasos recursos. De hecho, en tales casos, sería preferible crear otra institución de microfinanzas que tuviera una clara vocación de servicio y una serie de objetivos claros. Esto es especialmente necesario cuando los bancos no tienen muy buena reputación por haber realizado programas de créditos directos que no han dado buen resultado o porque sus operaciones se han visto desvirtuadas por interferencias gubernamentales.

2.2 ESTRATEGIAS PARA REDUCIR COSTOS Y GESTIONAR RIESGOS

Los microprestamistas han creado soluciones para los problemas relacionados con los altos riesgos y costos inherentes a la concesión de préstamos a microempresarios y clientes de bajos ingresos. A través de los años, se ha formulado una serie de mejores prácticas y pautas para aumentar la cobertura y la sostenibilidad de las instituciones de microfinanzas¹¹. En esta sección del estudio se analizan las lecciones más importantes que se desprenden de las prácticas microcrediticias, prestando mucha atención a los procedimientos para reducir costos y riesgos. El objetivo final es averiguar si es posible transferir dichas prácticas al crédito agrícola y en qué medida.

¹¹ Las mejores prácticas y lineamientos que aquí se presentan provienen de la literatura relevante en este campo, que incluye Yaron, 1992b; Yaron *et al.*, 1997; Christen *et al.*, 1995; Donors' Working Group on Financial Sector Development, 1995; OIT, 1996; Rhyne y Holt, 1994; Schmidt y Zeitinger, 1994; Ledgerwood, 1998.

2.2.1 Reducción de costos

Los microprestamistas encaran el problema de los altos gastos que entraña la concesión de préstamos de poco monto. De hecho, los costos de gestión de un préstamo no varían de acuerdo con la cantidad prestada. Por definición, los préstamos pequeños resultan menos rentables para los prestamistas. Además, en muchas redes hay sólo unas cuantas sucursales de instituciones financieras formales. Generalmente, la creación y funcionamiento de sucursales resultan muy costosos y éstas deben cubrir los gastos operacionales con las ganancias generadas. Como resultado, los costos de las transacciones financieras resultan altos para los prestatarios, ya que deben recorrer largas distancias para llegar a las oficinas de las sucursales bancarias. No obstante, los microprestamistas han encontrado maneras de reducir los altos costos inherentes a préstamos pequeños. A continuación se presentan varias estrategias al respecto.

Uniformidad de los productos y procedimientos crediticios

Los microprestamistas simplifican sus operaciones ofreciendo tan sólo unos cuantos tipos de préstamos muy estandarizados. Por lo general, otorgan créditos de corto plazo para capital de trabajo y sólo a veces dan préstamos para capital de inversión a prestatarios bien conocidos. La mayoría de los microprestamistas se dedican exclusivamente a conceder préstamos y sólo unos cuantos ofrecen también asistencia técnica o capacitación empresarial a sus clientes. Sin embargo, algunos de ellos han firmado acuerdos de colaboración con agencias asociadas para que éstas presten servicios de apoyo no financieros.

En la mayoría de los casos, el monto de los préstamos otorgados es pequeño y el plazo para pagarlos se limita a unas cuantas semanas o meses, en especial si se trata de clientes nuevos. A los prestatarios que tengan registros de reembolso satisfactorio se les premia otorgándoles casi automáticamente nuevos préstamos. Algunos microprestamistas aumentan el monto de los nuevos préstamos mediante el uso de fórmulas predeterminadas. Si bien resulta caro otorgar un crédito de poco monto y de corto plazo a un prestatario nuevo, los costos de las transacciones financieras relacionados con los prestatarios conocidos que vuelven a solicitar un préstamo pueden reducirse considerablemente.

Casi siempre, las tasas de interés fijadas por los microprestamistas y las comisiones que cobran a sus prestatarios son mucho más altos que en el caso de los prestamistas formales y convencionales. Las tasas de interés tienen que ser positivas en términos reales, con el fin de proteger el valor de la cartera de préstamos contra el efecto de la inflación.

Productividad de los funcionarios encargados de los préstamos

A los oficiales de crédito se les exige atender a muchos clientes; con frecuencia, a cada uno se le asignan de 200 a 300 prestatarios. Con el fin de alcanzar dicha meta, se utilizan mucho las primas de buen desempeño del personal. Estos incentivos están relacionados con el volumen de préstamos supervisados, la calidad de la cartera de préstamos y el número de clientes de bajos ingresos o de localidades remotas que se atienden en algunos casos. No cabe duda de que dichos incentivos encarecen los costos de gestión de los préstamos, pero no es menos cierto que resulta fundamental contar con personal bien capacitado y muy motivado para aumentar la productividad general de la institución financiera, lo que se traduce en una disminución de los costos operacionales del prestamista en términos relativos.

26

Préstamos colectivos versus préstamos individuales

Las instituciones de microfinanzas otorgan préstamos a grupos o directamente a prestatarios individuales. Quienes apoyan el planteamiento de los préstamos de carácter colectivo resaltan el aspecto relacionado con la reducción de los costos de dicha metodología. Por otra parte, los defensores de los préstamos individuales ponen de relieve la ventajosa flexibilidad que presenta esta modalidad para satisfacer las demandas de préstamos, ofrecer tipos de préstamos de alta calidad y reducir los riesgos crediticios.

Préstamos de carácter colectivo

Existen dos modalidades de préstamos de esta clase. En la primera, el microprestamista puede prestar dinero a una entidad colectiva, por ejemplo, a una cooperativa o a un banco comunal, el que, a su vez, re presta los fondos a sus asociados. Sin embargo, con mayor frecuencia se utiliza la segunda modalidad conocida como *préstamo colectivo de responsabilidad conjunta o solidaria*, mediante la cual el prestamista otorga préstamos a prestatarios individuales que están organizados en grupos. En ambos casos, los integrantes del grupo son responsables en forma colectiva del reembolso total y oportuno de los préstamos.

Los préstamos colectivos tienen la ventaja de aumentar el rango de cobertura del prestamista al reducir los costos de gestión de los créditos. En el primer tipo de préstamo colectivo mencionado, se concede un solo préstamo a cada grupo. Asimismo, los préstamos colectivos disminuyen los costos del prestamista por el hecho de aprovechar al máximo la información entregada por los integrantes de la asociación y al confiar en el control de los propios prestatarios entre sí, quienes cumplen satisfactoriamente la función de supervisar el préstamo y velar por su reembolso.

En la mayoría de los casos, sin embargo, los costos relacionados con la formación de los grupos son altos. Tal es el caso especialmente de los prestamistas que no trabajan con grupos existentes, sino que deben apoyar a todo el proceso de formación grupal. También es necesario destacar que los costos de continuidad de la agrupación son elevados, puesto que las necesidades y circunstancias de sus miembros cambian con el tiempo, debilitando así su cohesión. Los oficiales de crédito tendrán que participar en reuniones periódicas del grupo para tratar de reforzar sus responsabilidades colectivas con respecto a la gestión del préstamo, a su cohesión como asociación y a las obligaciones que cada miembro tiene con sus pares.

Préstamos individuales

Los microprestamistas utilizan una versión modificada de la tecnología del crédito aplicada por los bancos tradicionales, la que se ha adaptado para satisfacer la necesidad de otorgar créditos pequeños y de corto plazo a prestatarios de bajos ingresos. La selección de los posibles clientes se realiza evaluando su capacidad individual de reembolso del préstamo y su disposición para cumplir con las obligaciones financieras. Los microprestamistas innovadores examinan el flujo de caja de las actividades realizadas por el grupo familiar y verifican el historial de crédito de quien solicita un préstamo para tener un panorama completo de la capacidad de repago y de la solvencia del posible cliente.

El proceso de recabar la información detallada de los clientes individuales resulta bastante costoso para los microprestamistas. Sin embargo, es posible disminuir dichos costos mediante el uso de una lista estándar de chequeo de preguntas. Por otra parte, una vez hecha la gran inversión inicial necesaria para llevar adelante dicho proceso y establecer una rela-

ción entre prestamista y prestatario, los gastos para obtener información adicional o para actualizar los datos existentes son mucho menores.

Con el tiempo, algunos microprestamistas tratan de introducir condiciones más específicas en los préstamos para satisfacer las necesidades de los integrantes de las asociaciones de responsabilidad solidaria. Estas iniciativas resultan interesantes, ya que combinan el menor costo que supone el trabajar con grupos, con la alta calidad de proveer servicios de préstamos individuales a sus integrantes. En muchos casos, tanto la asociación como el prestamista se encargan de realizar el seguimiento del préstamo y velar por el repago del mismo, situación que podría redundar en costos relativamente más altos para ambas partes.

2.2.2 Gestión de riesgos

Los microprestamistas gestionan los riesgos relacionados con los préstamos a personas con bajos ingresos seleccionando una clientela destinataria específica. Estos clientes son normalmente microempresarios urbanos que cuentan con cierta experiencia en la actividad empresarial para la cual solicitan un préstamo. Las sucursales bancarias están autorizadas a otorgar créditos hasta por un determinado monto. Esto permite a los oficiales de crédito que tratan directamente con los clientes tener cierto grado de injerencia en la decisión relacionada con la concesión del crédito.

Otro de los elementos que forma parte de la estrategia de gestión del riesgo de algunos microprestamistas es exigir a los prestatarios que contribuyan con un mínimo de su propio patrimonio para financiar el total de los costos de la inversión, o sea, que hagan un pago inicial. Asimismo, en el caso de préstamos individuales, la duración y las cuotas de reembolso del crédito se determinan de acuerdo con la capacidad de repago de cada prestatario, reduciendo así el riesgo de incumplimiento del préstamo. Por lo general, también se aceptan sustitutos de garantías de préstamo, puesto que la mayoría de la clientela destinataria casi nunca cuenta con las garantías convencionales que exigen los bancos. Si un cliente nuevo quiere acceder a un préstamo más grande, su historial de cliente del banco tiene que demostrar que siempre ha cumplido con sus obligaciones de reembolso de los créditos. Entre los mecanismos de gestión de riesgos más importantes utilizados por los microprestamistas profesio-

nales cabe mencionar la gestión y planificación adecuadas de los pasivos y activos, el uso de normas de contabilidad de estándar internacional y de sistemas computarizados e integrales de información para la gestión y la contabilidad. Dichas herramientas permiten que el proceso de toma de decisiones sea más oportuno y más efectivo en función de sus costos.

Clientela destinataria

Concentración en clientes urbanos

La mayoría de los microprestamistas brinda servicios a clientes urbanos y periurbanos, ya que la gestión de los costos y riesgos de los préstamos de esta categoría es más sencilla. Las infraestructuras y los mercados de los productos básicos de las áreas urbanas están también, por lo general, más desarrollados, todo lo cual configura un entorno más favorable para realizar micronegocios rentables que el de zonas rurales. Del mismo modo, el nivel de alfabetización de los clientes urbanos es mayor que el de los rurales. La creación de vínculos más estrechos entre el personal bancario y los clientes redundará con frecuencia en la disminución del riesgo de incumplimiento de las obligaciones de reembolso de préstamos.

Concentración en la financiación de actividades de comercio

Los microprestamistas conceden préstamos de poco monto y corto plazo cuyo repago debe hacerse en varias cuotas. Esto significa que los microcréditos se concentran implícitamente en la financiación de aquellas actividades con alto número de ventas y que generan flujos constantes de ingresos. Las actividades comerciales y de servicios cumplen con estos requisitos y, de hecho, conforman en gran medida la cartera de préstamos de la mayoría de los microprestamistas.

Selección de prestatarios entre microempresarios con experiencia

Los microprestamistas disminuyen el riesgo de incumplimiento del reembolso de préstamos otorgando crédito sólo a prestatarios que tengan un registro donde se compruebe que han pagado sus deudas. Por ejemplo, un cliente cuyo negocio haya subsistido durante un período determinado de tiempo tiene más posibilidades de tener éxito en el futuro. Estos tipos de prestatarios se toman muy en serio sus obligaciones de pagar el préstamo obtenido y constituyen posibles clientes a largo plazo para los microprestamistas.

Descentralización de las redes de sucursales bancarias

«Llevar el banco a la gente» ha demostrado ser un elemento importante en el éxito de la estrategia de los microcréditos. Existen muchas maneras de lograr lo anterior y van desde hacer que los funcionarios encargados de otorgar préstamos visiten periódicamente a sus clientes hasta utilizar unidades bancarias móviles en las oficinas o agencias filiales. De hecho, una estructura descentralizada que preste servicios financieros hace que disminuyan los costos de información y que se reduzca el riesgo de incumplimiento de los préstamos. Asimismo, permite que la cartera de préstamos crezca y se diversifique. También aumenta la seguridad de los clientes y promueve el sentido de la responsabilidad. Por ejemplo, la instalación de sucursales en los mercados facilita la integración de las instituciones financieras en las comunidades locales. Este hecho, a su vez, mejora la calidad de los servicios y contribuye a la sostenibilidad de las instituciones microfinancieras a largo plazo.

Préstamos colectivos versus préstamos individuales

El problema de la gestión del riesgo varía según se utilice el sistema de préstamo de carácter colectivo o individual.

Préstamo de carácter colectivo

El préstamo colectivo se basa en la responsabilidad colectiva de los miembros del grupo para el reembolso del dinero prestado. Los partidarios de esta modalidad argumentan que esta metodología permite a los prestamistas otorgar servicios a más clientes de escasos recursos a costos relativamente menores. Sin embargo, el riesgo del prestamista es mayor, ya que cada miembro del grupo corre con su propio riesgo y el de los demás. El hecho de que los prestatarios estén expuestos a pagar por el incumplimiento de un compañero hace que soliciten la misma cantidad de crédito que el resto y no el monto que corresponde a la capacidad de reembolso del préstamo de cada uno. Esta situación puede generar una «solidaridad negativa» en el grupo, lo que significa que todo el grupo deja de pagar si uno de sus miembros no cumple con su parte del contrato.

Por lo general, los términos y las cuotas de reembolso de los préstamos colectivos no son tan flexibles; todos los miembros del grupo reciben y pagan sus préstamos al mismo tiempo. Incluso cuando se permite otorgar préstamos en forma más individualizada, la falta de registros

escritos adecuados acerca de los prestatarios impide la apreciación de préstamos individuales.

Las ventajas relacionadas con la información sobre el grupo y la presión de los pares están en relación directa con la homogeneidad de los socios y la proximidad en que habitan. Por una parte, mientras mayores sean la heterogeneidad de un grupo y/o la lejanía y dispersión en que vivan, la influencia del grupo será menor. Por otro lado, las agrupaciones con más similitudes entre sus integrantes pueden representar mayores riesgos covariantes para el prestamista. Asimismo, existe la posibilidad de que un líder influyente del grupo abuse de su poder o actúe corruptamente. Por el contrario, la pérdida de un buen líder puede resultar muy perjudicial para la asociación.

Préstamos individuales

La principal diferencia entre la concesión de microcréditos a prestatarios individuales y las tecnologías convencionales de préstamos bancarios radica en el uso de sustitutos de la garantía, entre los que se incluyen confirmantes, fiadores independientes, mobiliario y enseres domésticos y otros sustitutos. También se evalúa la capacidad de reembolso del préstamo de los posibles prestatarios.

Por su carácter de instrumento personalizado, el préstamo individual facilita la concesión de productos crediticios que satisfagan la demanda del cliente y se adapten a su capacidad de reembolso. Al mismo tiempo, este mecanismo fomenta el establecimiento de una relación más estrecha entre el prestamista y el prestatario y aumenta la confianza mutua. Asimismo, mejora las posibilidades de cumplimiento de las obligaciones estipuladas en el contrato de préstamo. El mejor conocimiento del cliente también simplifica la apreciación de nuevas solicitudes de préstamos y reduce el riesgo de incumplimiento del mismo. La recolección de información de los clientes ayuda a reforzar los actuales servicios financieros y puede redundar en la creación de otros tipos de préstamos¹².

¹² Entre las posibles desventajas del préstamo individual cabe mencionar el menor número de clientes que tiene acceso al servicio. Si bien las personas que otorgan créditos individuales aceptan tanto las garantías convencionales como los sustitutos de garantías, es posible que la mayoría de las familias de bajos ingresos no esté en condiciones de cumplir con los requisitos mínimos de garantía. En tal caso, los préstamos colectivos representan la única alternativa.

Adaptación de los términos y condiciones del préstamo

Aportación de capital

Los préstamos nunca deben financiar el monto total solicitado para solventar los costos de la inversión. Los prestamistas exigen que el prestatario aporte una parte de su propio capital para complementar los recursos externos. El uso de su propio capital en la transacción aumenta el interés del prestatario en presentar una solicitud de préstamo realista, promoviendo así activamente el éxito de su negocio. Sin embargo, en el caso de pequeños préstamos de capital de trabajo podría resultar difícil o incluso arbitrario determinar los propósitos de la inversión. Como consecuencia, el cálculo del aporte del prestatario resultaría complicado.

Apreciación de la capacidad de reembolso del préstamo

Los microprestamistas exitosos examinan la capacidad de reembolso del préstamo y la solvencia de los posibles prestatarios. Al evaluar la capacidad de pago tienen en cuenta todas las fuentes de ingreso y los gastos de la unidad microempresa/familia. La fuente de los recursos para repagar el crédito no necesariamente tiene que proceder del ingreso que generará la inversión financiada a través del préstamo. Los oficiales de crédito que evalúan las solicitudes deben estar debidamente capacitados, ya que cumplen una función fundamental en la descentralización del proceso de toma de decisiones.

Por lo general, los microprestamistas utilizan la información de las redes locales para verificar la reputación y solvencia de los posibles prestatarios. Dichas redes pueden ser igualmente útiles a la hora de exigir el reembolso del préstamo, ya que a través de ellas se divulga eficazmente la información relacionada con los prestatarios morosos. Las organizaciones comunitarias han dado muy buenos resultados en Indonesia y en otros países asiáticos. De hecho, en estos lugares el sistema de organización local y la importancia que tiene la reputación personal hacen que este método en particular funcione muy bien.

Planes de reembolso de préstamos

La fijación de cuotas periódicas para repagar el préstamo, generalmente semanales o mensuales, ayuda a supervisar de cerca el comportamiento del prestatario con respecto al pago de su deuda. Cuando los clientes que ya han establecido un buen historial de crédito solicitan otro prés-

tamo, generalmente suelen obtener plazos más largos e intervalos de reembolso más espaciados. Algunos microprestamistas ofrecen productos de préstamo cada vez más personalizados a los prestatarios que hayan demostrado ser lo suficientemente solventes. Este hecho, que se denomina por lo general «graduación», permite el acceso a la siguiente categoría de tipo de préstamo o de cliente.

Sustitutos de garantías de préstamos e incentivos para el reembolso

Sustitutos de garantías de préstamo

Como la mayoría de los clientes que solicita un microcrédito no cuenta con garantías bancarias convencionales, las instituciones financieras aceptan que estos clientes den sustitutos de garantías de préstamo (véase antes Préstamos individuales). El valor personal que el sustituto de la garantía tenga para el prestatario es de vital importancia. En vista de los problemas legales y prácticos relacionados con el embargo de los bienes en el caso de un incumplimiento de préstamo, los microprestamistas casi siempre se preocupan más de evaluar la solvencia del posible prestatario y, de hecho, prefieren supervisar de cerca el comportamiento de sus clientes en relación con el reembolso del préstamo.

Incentivos para el reembolso del préstamo

Normalmente, los microprestamistas otorgan sumas *pequeñas* a los clientes que solicitan un préstamo por primera vez. Sólo una vez que el prestatario ha repagado el préstamo oportunamente queda en condiciones de recibir un préstamo por una suma un poco mayor. Es así como se va estableciendo un buen historial de crédito y, como consecuencia, va disminuyendo el riesgo de incumplimiento del pago. Uno de los mayores incentivos que tiene el microprestatario para pagar su deuda es la posibilidad de obtener otro préstamo. La recompensa por reembolsar completa y oportunamente un préstamo, por una parte, y el cobro de cuotas y multas por pagos atrasados, por la otra, son dos maneras eficaces de disciplinar bien a los prestatarios con respecto a sus obligaciones de contrato.

Gestión de la cartera de préstamos

Sistemas de información para la gestión

Los sistemas de información actualizados y precisos son fundamentales

para que la gestión de las instituciones financieras se realice en forma eficiente. Los microprestamistas prestigiosos han tomado la sensata decisión de invertir en la compra de programas informáticos bancarios adecuados para automatizar sus sistemas de información para la gestión y de la contabilidad, de acuerdo con sus necesidades específicas. El grado de complejidad del sistema computacional bancario depende del volumen y de los tipos de los servicios financieros ofrecidos, y de la estructura operacional y orgánica de la institución financiera. Lo ideal sería que el control de la cartera de préstamos y la generación de informes de concesión y reembolso de préstamos de las sucursales estuvieran integrados a la gestión de fondos disponibles (los pasivos), con el fin de que la sede principal pudiera contar con la información necesaria en forma oportuna.

Los sistemas automatizados e integrados de información para la gestión y de contabilidad de los préstamos que generan informes en forma habitual permiten garantizar que los funcionarios de préstamos y los encargados de la gestión bancaria actuarán oportunamente si se llegan a presentar problemas de pagos atrasados. En estos casos, el personal de terreno tiene la responsabilidad de averiguar las razones del atraso de los reembolsos del préstamo. De acuerdo con los informes que estos últimos presenten, inmediatamente se deben adoptar las medidas necesarias para corregir la situación. En los casos en que hayan razones legítimas para justificar el atraso de los pagos, existe la posibilidad de renegociar los plazos del préstamo.

Descentralización de la toma de decisiones

Los microprestamistas eficientes delegan la autoridad para conceder préstamos y descentralizan las responsabilidades del personal al interior de las instituciones financieras. Con todo, la supervisión de este proceso descentralizado de toma de decisiones requiere verificaciones e inspección adecuadas. Con el fin de alentar el cobro oportuno de los préstamos pendientes, el personal debiera recibir bonos de desempeño, los cuales deberían basarse en porcentajes de reembolso de préstamos fijados previamente, así como en el número y volumen de los créditos otorgados.

2.3 LAS LIMITACIONES DE LAS EXPERIENCIAS MICROREDITICIAS RELATIVAS AL CRÉDITO AGRÍCOLA

A pesar de los inmensos logros obtenidos por varias instituciones de microfinanzas, las operaciones de microcrédito tienen grandes limitaciones. Entre ellas cabe mencionar el uso de estas prácticas en grupos distintos a los microempresarios urbanos, principalmente del sector comercial. En este capítulo se procura identificar algunos de los inconvenientes que dicen relación con los préstamos agrícolas y rurales, recapitulando parte de la información previamente presentada.

Dependencia del entorno externo

Un entorno macroeconómico favorable y con negocios orientados al mercado, además de una sólida política para el sector financiero contribuyen a un buen funcionamiento del sistema financiero (Yaron *et al.*, 1997). En efecto, para brindar servicios financieros en forma sostenible y, por ende, lograr el desarrollo de este sector es indispensable contar con políticas macroeconómicas estables y con un adecuado marco legislativo y de supervisión/regulación. En especial, la desregulación de las tasas de interés permite a los microprestamistas fijar intereses sobre sus préstamos lo suficientemente altos como para cubrir por completo los altos costos inherentes a la concesión de préstamos pequeños y de corto plazo a un gran número de clientes de escasos recursos. Las distorsiones de la política que discriminan a un sector económico específico, por ejemplo, el agrícola, hacen que las instituciones financieras no quieran prestar sus servicios a pequeños agricultores.

Por ello, no es de sorprender que el mayor crecimiento microfinanciero se haya producido en Bangladesh, Bolivia e Indonesia. Durante los últimos años, estos países han gozado de un entorno macroeconómico estable en el que han proliferado las políticas microempresariales. Además, la clientela rural y urbana que solicita microcréditos en estos países vive en zonas densamente pobladas y generalmente la población con escasos recursos realiza actividades que no se relacionan con la agricultura. Las dificultades que han encontrado las instituciones microfinancieras en otros países pueden atribuirse a las condiciones menos favorables, es

decir, menores posibilidades de invertir en actividades no agrícolas que resulten lucrativas.

Asimismo, las instituciones microfinancieras cuya base de capital es limitada tienen que encarar graves problemas para protegerse contra contingencias externas inesperadas. Por ejemplo, casi no se tiene información de cómo enfrentan los microprestamistas calamidades como las frecuentes inundaciones en Bangladesh o las sequías en África. El conocimiento profundo de la capacidad que tienen las instituciones para resistir las condiciones adversas pondrá de manifiesto las debilidades y fortalezas de su estructura orgánica y operacional. Del mismo modo, revelará el alcance de sus recursos disponibles de financiación, sus tecnologías crediticias específicas y sus estrategias de gestión de riesgos. Tal vez esto revele la necesidad de contar con mecanismos externos de ayuda. De hecho, en muchos casos el apoyo financiero de donantes ha sido de suma importancia para ayudar a estas instituciones de microfinanzas a salir adelante en situaciones de emergencia. Hoy en día, se trabaja arduamente por ampliar las fronteras de cobertura de préstamos hacia una clientela menos lucrativa y que representa más riesgos.

36

Tipo de clientela atendida

Algunas instituciones de microcrédito brindan sus servicios a clientes urbanos y rurales. Por lo general, tienden a concentrar sus actividades en las zonas urbanas y periurbanas, ya que en estos lugares la densidad demográfica es mayor y la provisión de servicios financieros es más sencilla y más barata, comparada con las zonas rurales. Muchas de estas instituciones prestan sus servicios a mujeres que, si bien casi siempre son más pobres que los hombres, cumplen mejor con sus obligaciones de reembolso de préstamos.

Aunque generalmente las instituciones de microfinanzas reclaman que conceden préstamos a la gente más pobre, en la práctica la mayoría no brinda sus servicios a personas que pertenecen a los grupos de ingresos más bajos (Hulme y Mosley, 1996). Si se trata de microempresas, algunas exigen a sus posibles clientes el haber venido ejecutando su actividad económica al menos por un año antes de siquiera considerarlos idóneos para solicitar un préstamo por primera vez. Otras insisten en pedir

documentos que demuestren la estabilidad y continuidad de los medios de subsistencia del grupo familiar.

En el futuro, la competencia en el área de las microfinanzas podría intensificarse si los bancos comerciales deciden ingresar a este segmento del mercado. Actualmente, algunos de los clientes más exitosos piden microcréditos por sumas más altas. La mayoría de los microprestamistas podría verse en la situación de no poder administrar convenientemente préstamos de tal envergadura mediante las tecnologías crediticias que acostumbran usar. Por esta razón, algunos microprestamistas han tenido que reconsiderar su clientela destinataria, o sea que además de conceder préstamos individuales también brindan sus servicios a una clientela rural.

Ciertas instituciones de microfinanzas, a saber, la Financiera Calpiá en El Salvador, y las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMCA) en el Perú, han ampliado sus operaciones de financiación desde los típicos mercados urbanos a las zonas rurales. Los nuevos prestatarios son en su mayoría microempresarios que viven en municipalidades pequeñas, aunque también han comenzado a brindar servicios a pequeños agricultores. Estas instituciones microfinancieras están utilizando tecnologías de microcrédito convencionales para atender a este nuevo tipo de clientes. Las instituciones están comenzando a realizar dichas operaciones habiendo previamente realizado una minuciosa selección de los posibles agricultores prestatarios.

Tipos de préstamos y tecnologías crediticias

Los prestatarios de microcréditos generalmente desarrollan actividades comerciales tales como la venta ambulante, ya que este tipo de actividades no agrícolas genera ingresos más frecuentes y les permite reembolsar los préstamos mediante varias cuotas de menor monto. Casi siempre los préstamos concedidos por primera vez son por cantidades pequeñas, para desalentar a los prestatarios a que con el dinero de un sólo préstamo introduzcan cambios importantes y potencialmente riesgosos en las actividades comerciales que regularmente llevan a cabo. Son relativamente pocas las instituciones microfinancieras dedicadas a conceder préstamos para financiar sólo actividades agrícolas, ya que éstas tienen

ciclos de producción largos y más inestables y, por lo general, los ingresos que generan suelen ser estacionales.

Los microprestamistas recurren a diversas estrategias para reducir los costos y riesgos de sus préstamos. Es así como utilizan tecnologías de préstamos individuales y colectivos con el fin de normalizar los altos costos y riesgos que entrañan los créditos a personas con bajos ingresos. Con todo, los costos y riesgos de los servicios que se brindan a grupos de microempresarios urbanos son casi siempre menores a los que resultan de las operaciones crediticias con grupos de pequeños agricultores.

3 EL CRÉDITO AGRÍCOLA: LAS ENSEÑANZAS DE LAS EXPERIENCIAS DE CAMPO

Gracias a la amplia documentación y análisis de las instituciones rurales y de microfinanzas ha sido posible crear un marco de referencia útil para evaluar su desempeño. De hecho, existen ejemplos de ciertos bancos de fomento agrícola que han funcionado bien. Aun cuando existen pocas instituciones de microfinanzas que actualmente se dediquen a los préstamos agrícolas, algunas han incursionado en dicho terreno y sus experiencias resultan valiosas a la hora de realizar un análisis, ya que de ellas pueden desprenderse algunas lecciones importantes. Los tres casos que se han escogido para este estudio son los siguientes: el *Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives* (BAAC) de Tailandia; la Financiera Calpiá de El Salvador y las *Cajas Municipales de Ahorro y Crédito* (CMAC) del Perú.

Estas instituciones tienen regímenes de propiedad, estructuras institucionales y orgánicas, antigüedad, tamaño, tecnologías crediticias y tipos de clientes que difieren bastante entre sí. Asimismo cuentan con antecedentes y mandatos muy distintos. El BAAC es un banco de fomento agrícola estatal que presta sus servicios hace más de 30 años. Durante este período ha sufrido importantes transformaciones. El objetivo de este banco es dar a las familias rurales acceso a crédito agrícola y a otros servicios financieros en todo el país. Hasta hace poco, las actividades de financiación del BAAC se limitaban a las actividades relacionadas con la agricultura y la producción en las granjas, a diferencia de las de la Financiera Calpiá o de las CMAC. Los clientes del BAAC son exclusivamente rurales entre los que se incluyen las familias campesinas de medianos y bajos ingresos.

Las visitas de terreno se realizaron en 1997, por lo que podrían haberse producido cambios en las políticas institucionales de los que no se da cuenta en este estudio.

La Financiera Calpiá y las CMAC han empezado la prestación de sus servicios financieros en las áreas internas y son recién llegados al campo del crédito agrícola y rural; sus préstamos agrícolas remontan a 1993 (para la Financiera Calpiá a 1995) y las carteras agrícolas y rurales son siempre modestas. Sin embargo, sus experiencias son interesantes, puesto que utilizan tecnologías crediticias agrícolas parecidas pero tienen

estructuras institucionales diferentes y operan en ambientes diferentes. Son representantes de instituciones de microfinanzas exitosas que están extendiendo sus operaciones hacia zonas rurales. En particular, demuestran que si es posible adaptar las tecnologías de microcrédito urbano a los requerimientos específicos de una clientela rural.

El BAAC, la Financiera Calpiá y las CMAC han obtenido buenos resultados en sus esfuerzos por lograr mayor cobertura y sostenibilidad en sus operaciones. Las tres experimentan activamente con nuevas estructuras tanto orgánicas como operacionales y han desarrollado tecnologías crediticias para hacer frente a los altos costos y riesgos propios de la concesión de préstamos a familias de pequeños agricultores.

Este capítulo se divide en dos secciones. La primera proporciona una breve reseña del perfil institucional, la clientela destinataria y el desempeño de cada una de las tres instituciones mencionadas¹³. La segunda sección examina las estrategias que se utilizan para reducir los costos y gestionar los riesgos en el caso del crédito agrícola, ateniéndose a los lineamientos expuestos en la sección 1.2.

3.1 PERFILES INSTITUCIONALES, CLIENTELA Y DESEMPEÑO DE TRES INSTITUCIONES FINANCIERAS AGRÍCOLAS

Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Tailandia

El BAAC de Tailandia, que depende del Ministerio de Finanzas, fue fundado en 1996 por una ley aprobada por el parlamento con el mandato de fomentar el desarrollo agrícola. Los estatutos orgánicos iniciales exigían que todos los clientes fueran familias de agricultores, pero a finales de 1998 obtuvo la facultad de otorgar préstamos a otros hogares rurales.

El BAAC ha ampliado continuamente la cobertura de sus servicios financieros y ya en 1997 atendía a 3,4 millones de agricultores, cifra que

¹³ Los tres estudios de caso están disponibles a pedido en la FAO o en la GTZ.

representa el 43 por ciento de todos los hogares de agricultores, y está paulatinamente logrando autofinanciarse.

La cobertura del BAAC y su grado de autosuficiencia sitúan a esta institución entre los bancos de fomento agrícola más importantes del mundo. Sus clientes reciben servicios a través de una red que cuenta con 657 sucursales y oficinas bancarias y más de 850 funcionarios de campo. Aproximadamente el 75 por ciento del total de los prestatarios accede a los préstamos a través de grupos de responsabilidad conjunta. En 1998, el BAAC otorgó préstamos a casi 225 mil de estos grupos en todo el país, cifra que constituye el 92 por ciento del total de los préstamos concedidos por dicha institución. El tamaño de estos grupos varía entre 5 y 30 miembros, con un promedio de 15. Los prestatarios que perciben ingresos más altos y cuentan con garantías convencionales pueden acceder directamente a créditos individuales.

Si bien la clientela destinataria del BAAC es aquella de pequeños agricultores de escasos recursos, también ofrece sus servicios a agricultores de medianos y altos ingresos. Generalmente se trata de agricultores de mediana escala que utilizan tecnologías agrícolas nuevas y tienen con qué garantizar los préstamos recibidos. Cuando uno de estos agricultores solicita al banco un préstamo más grande, por no contar con acceso inmediato a otras instituciones de financiación agrícola, se le cobra una tasa de interés más alta. Cerca del 55 por ciento del total de la cartera de préstamos corresponde a créditos superiores a 4 000 dólares EE.UU. Los intereses devengados por este tipo de préstamos se destinan a la subvención de los mayores costos en los que incurre el banco al conceder créditos por montos bajos a familias campesinas de escasos recursos.

En 1996, más del 66 por ciento de los clientes del BAAC vivían en las regiones más pobres del país. Sin embargo, son pocos los préstamos que llegan a manos de los hogares más desposeídos, pues la mayor parte de los clientes del BAAC son agricultores con una situación económica relativamente estable. El monto promedio de los préstamos en 1996 era de aproximadamente 2 300 dólares EE.UU. Sin embargo, este banco otorga préstamos a familias de agricultores pobres en condiciones concesionarias, en el marco de programas gubernamentales especiales destinados a este grupo.

Además de conceder préstamos, el BAAC ofrece servicios de depósitos de ahorro y una serie de servicios secundarios, entre ellos el de mercadeo, que están a disposición tanto de los prestatarios como de los que no lo son. Sólo a mediados de los años ochenta, cuando el gobierno y el Bank of Thailand (BOT) dejaron de concederle al BAAC fondos a costos bajos, este banco comenzó a preocuparse por la movilización de ahorros. El capital del BOT provenía en su mayor parte de depósitos obligatorios realizados por los bancos comerciales. Desde entonces, el volumen de depósitos de ahorro ha crecido rápidamente, aumentando así la proporción entre depósitos y préstamos del banco. Esta situación ha ayudado al BAAC a liberarse en cierto grado de su dependencia tanto de fondos gubernamentales como de donantes externos. Con relación a los préstamos internacionales, cabe mencionar que así la exposición del BAAC a riesgos cambiarios ha disminuido. Este cambio en sus fuentes de financiación ha ido aparejado con el mejoramiento de su desempeño.

42

En efecto, el BAAC está totalmente orientado a satisfacer su clientela y los servicios financieros que brinda se rigen por la demanda. Este hecho queda demostrado por el gran número de prestatarios que siendo clientes del banco han recibido préstamos por varios años. La capacidad del BAAC de prestar servicios de alta calidad radica en la extensa red de sucursales que tiene y en la adecuada administración de los préstamos que realiza. Asimismo, el uso que recientemente el BAAC ha hecho de las líneas de crédito especiales otorgadas por el gobierno para operaciones de emergencia refleja su capacidad de respuesta frente a la necesidad de reducir los riesgos de los agricultores en caso de desastres naturales y colapsos de los precios y mercados externos.

Desde su fundación, el BAAC ha sido favorecido con varias subvenciones y privilegios estatales; por ejemplo, el acceso a líneas de redescuento otorgados por el BOT, la exoneración del pago de impuestos y la autorización para mantener un nivel mínimo de reservas. También goza de acceso privilegiado a los depósitos de ahorro obligatorios de los bancos comerciales. Si bien, estos tratos preferenciales han disminuido últimamente, el BAAC aún tiene acceso a ciertos recursos prestables en condiciones concesionarias. En la actualidad, no obstante, la mayor fuente de ingresos del banco proviene de las ganancias de su cartera de préstamos y todo gracias al control eficaz de los costos y al buen rendimiento de la cartera de préstamos.

Asimismo, las reservas para cubrir las deudas incobrables del BAAC son menores que las de los bancos comerciales.

Los «programas especiales» impuestos por el gobierno representan un gran reto para el buen funcionamiento del BAAC, ya que a través de éstos se sigue otorgando crédito agrícola subvencionado a ciertos grupos destinatarios. Al reconocer que estos programas influían negativamente en el desempeño del BAAC, se ha ido reducido poco a poco su peso en la totalidad de la cartera de préstamos, aunque el objetivo más importante del banco sigue siendo atender a clientes de escasos recursos. Para reducir los costos administrativos de los préstamos y mejorar el porcentaje de reembolso de los préstamos ha sido esencial la constante labor del banco para introducir continuamente cambios y desarrollar nuevas tecnologías crediticias. Gracias en gran parte a sus propios esfuerzos, el desempeño financiero del este banco ha sido sólido, a pesar de la presión a que lo ha sometido el gobierno para que lleve a cabo ciertos programas de financiamiento en condiciones concesionarias.

Financiera Calpiá, El Salvador

La Financiera Calpiá nació como un fondo de crédito rotatorio de la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES). Con el apoyo de la GTZ, AMPES creó un departamento autónomo que se llamó *Servicio de crédito* para realizar las operaciones de préstamos. En 1995, esta estructura se convirtió en una sociedad anónima que recibió el permiso para operar como una institución financiera reglamentada, la Financiera Calpiá.

La Financiera Calpiá es una institución financiera formal que está regulada y supervisada según las leyes bancarias salvadoreñas. La regularización de sus operaciones financieras y el buen desempeño le han permitido acceder a préstamos comerciales otorgados por bancos locales, disminuyendo así su dependencia de fondos gubernamentales y de donantes. Asimismo, la Financiera Calpiá tiene autorización para movilizar depósitos lo que, en el futuro, le permitirá contar con nuevas fuentes de fondos prestables.

Inicialmente, el objetivo de AMPES era otorgar acceso al crédito a los pequeños empresarios de la capital, San Salvador. En 1994 y como parte de un programa piloto, su mandato de financiación se extendió hacia las

zonas rurales y ya en 1995, la institución se estaba planteando el nuevo objetivo de prestar servicios en todo el país. De hecho, el acceso de los pequeños agricultores salvadoreños a servicios financieros formales es limitado. Cuando se realizó el estudio sobre el terreno, las operaciones de préstamos rurales y agrícolas de la Financiera Calpiá seguían siendo relativamente escasas. En 1996, esta institución atendía a unos 2 000 clientes rurales, cifra que representa menos del 1 por ciento del total de familias de pequeños agricultores del país. Con todo la tasa de crecimiento de financiación de actividades agrícolas y no agrícolas ha aumentado en forma constante. Hacia fines de 1997, la Financiera Calpiá había concedido 17 500 préstamos a 7 300 clientes. Los préstamos agrícolas constituyen el 92 por ciento del total de la cartera de préstamos rurales, mientras que el resto se utiliza para financiar actividades comerciales, de servicio y de transformación de productos agrícolas de poca envergadura.

44 Por el momento, la labor de la Financiera Calpiá se concentra en la concesión de préstamos a «familias de pequeños agricultores con un perfil bajo de riesgo». Aunque la clientela de esta institución está compuesta por familias de agricultores con una situación económica relativamente estable, en 1996 el promedio del monto de los préstamos agrícolas otorgados fue inferior a 570 dólares EE.UU. (el 97 por ciento del total de los créditos no supera los 2 300 dólares). La mayoría de los prestatarios se caracteriza por tener activos agrícolas cuyo valor asciende a cerca de 7 000 dólares, haber logrado diversificar sus fuentes de ingresos (incluidas las remesas de dinero que reciben de familiares que trabajan en los Estados Unidos) y vivir en zonas que cuentan con una infraestructura rural y medios de transporte relativamente buenos. Si bien el objetivo primordial de la Financiera Calpiá es suministrar servicios a granjeros de escasos recursos que habitan en zonas rurales menos accesibles, su objetivo a mediano plazo es mejorar el porcentaje de reembolso de los préstamos por parte de los actuales prestatarios.

Desde sus inicios, AMPES ha estado fuertemente subvencionada y la Financiera Calpiá continúa recibiendo fondos prestables de donantes, además de apoyo para el desarrollo de la institución y el mejoramiento de su desempeño. No hace mucho, también comenzó a tener acceso a recursos financieros de fuentes comerciales cuyos costos son relativamente bajos. La estrategia de la institución para lograr contar con sus

propios recursos prestables incluye aumentar la eficiencia de sus operaciones crediticias e iniciar la movilización de ahorros. Para lograrlo, es necesario que cada sucursal y tipo de préstamo cubra todos los gastos que llevan.

Si bien la calidad actual de la cartera de préstamos es satisfactoria en lo que se refiere a actividades de financiación urbana y rural, en un principio, cuando la institución amplió sus servicios y comenzó a financiar al sector agrícola, la calidad de la cartera de préstamos rurales era mala. Se explica tal situación en gran medida por la necesidad que tuvo la Financiera Calpiá de adaptar las tecnologías crediticias que utilizaba, además de las dificultades y los costos que supone el servir a clientes rurales. Como consecuencia de los programas de crédito subvencionado realizados en el pasado, la cultura crediticia del país era bastante deficiente y los prestatarios rurales no tenían la disciplina necesaria para cumplir con sus obligaciones financieras. En 1997, la Financiera Calpiá se sobrepuso a las dificultades iniciales y el 82 por ciento de sus préstamos rurales estuvo destinado al financiamiento agrícola. Durante ese mismo período, la cancelación de créditos morosos era inferior al 0,7 por ciento de los préstamos rurales concedidos.

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Perú

Las CMAC constituyen una red de 12 bancos regionales independientes de ahorro que se encuentran en las municipalidades fuera de Lima, la capital. Éstas fueron creadas por el Gobierno peruano en 1980 con el objetivo explícito de ofrecer servicios financieros a la gente de escasos recursos que vivía en zonas alejadas. Cada municipalidad no sólo es dueña de la CMAC que se encuentra en su jurisdicción, sino también la encargada de administrarla. En 1982, se fundó la primera CMAC en Piura. En 1987, se fundó la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), como una organización ápice (de segundo nivel) de las CMAC. La FEPCMAC brinda servicios de asistencia técnica y capacitación, además de actuar como caja de liquidez, para redistribuir los fondos disponibles excedentarios entre cada una de las CMAC.

La mayoría de las CMAC funciona exclusivamente en zonas urbanas y el 65 por ciento de sus fondos prestables está destinado a pequeños y microempresarios. No obstante, en 1993, las CMAC de Sullana e Ica,

ubicadas en zonas rurales del Perú, también comenzaron a realizar actividades de financiación rural y agrícola. El análisis de las CMAC que se hace en esta publicación se concentra exclusivamente en estos dos bancos de ahorro rurales.

En 1996, el 90 por ciento de los préstamos rurales se utilizaba para financiar actividades agrícolas. Las CMAC estiman que cerca del 80 por ciento de sus prestatarios rurales corresponde a granjeros de escasos recursos, algunos de los cuales ni siquiera cuentan con títulos oficiales de propiedad. El otro 20 por ciento de los clientes son propietarios de granjas de pequeña y mediana escalas. El promedio de los préstamos agrícolas asciende a la suma de 1 600 dólares EE.UU. Los créditos que se conceden a los grandes agricultores generan utilidades que sirven para subvencionar los altos costos en los que se incurre al financiar créditos para agricultores de bajos ingresos.

Las CMAC son instituciones financieras formales y dependen de la reglamentación y supervisión del Banco Central de Reserva y de la Superintendencia de Bancos. Aunque se trata de instituciones financieras sin fines de lucro, su objetivo consiste en suministrar servicios de intermediación financiera eficaces en los distritos provinciales donde realizan sus actividades. Para lograr esta meta, el Programa Alemán de Cooperación Técnica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han brindado su apoyo a las CMAC para el desarrollo institucional y el mejoramiento de su desempeño. Actualmente, las CMAC atraviesan por un proceso de privatización y desde 1992, se han estado dedicando a la movilización de depósitos de ahorro, con los que financian alrededor del 57 por ciento del total de los préstamos. La movilización de los depósitos de ahorro también constituye la base para una posterior expansión de las carteras de préstamos de las CMAC. Si bien en 1993, el BID otorgó a las CMAC fondos prestables en condiciones concesionarias, no hace mucho recibieron fondos adicionales, pero esta vez en condiciones comerciales.

Las CMAC ofrecen distintos tipos de préstamos, por ejemplo, créditos a las pequeñas empresas, préstamos personales y créditos prendarios. Todos los préstamos se otorgan a prestatarios individuales. Los créditos empresariales conforman el 65 por ciento del total de la cartera de préstamos. Las CMAC han logrado extenderse rápidamente y el total de sus

activos ha aumentado de 9,4 millones de dólares EE.UU. en 1992 a 490 millones en 1997. Dicho crecimiento se atribuye al éxito obtenido en la movilización de los depósitos de ahorro y al acceso a préstamos, tanto en condiciones favorables como de mercado.

El aumento de las actividades crediticias en las zonas urbanas y rurales ha incrementado considerablemente los ingresos de las operaciones financieras, ya que la oferta de una mayor cantidad de servicios financieros crea economías de escala y reduce los costos de las transacciones financieras en términos relativos. Mediante el uso de tecnologías adecuadas de crédito, los oficiales de crédito pueden abarcar un gran número de clientes. Las CMAC, al igual que la Financiera Calpiá, todavía tienen por delante la tarea de lograr una cobertura aún mucho más extensa en el área del financiamiento agrícola. En 1996, prestaron servicios a menos del 1 por ciento del total de familias de agricultores del país. Aunque a veces la calidad de la cartera de préstamos rurales sea mejor que la urbana, los oficiales de crédito todavía tienen que lidiar con la mentalidad subvencionista de los agricultores prestatarios. El Cuadro 2 presenta una serie de indicadores claves relativos a la cobertura y sostenibilidad de las instituciones de financiación agrícola en los tres estudios de caso.

3.2 GESTIÓN DE COSTOS Y RIESGOS EN EL CRÉDITO AGRÍCOLA

En este capítulo se evaluarán las diferentes estrategias que las tres instituciones estudiadas utilizan para administrar los costos y los riesgos específicos relacionados con préstamos agrícolas. A raíz de las experiencias del estudio de estos casos se redactaron las pautas o las prácticas más adecuadas para el financiamiento agrícola. Con todo, es indudable que en la práctica no existen las «mejores prácticas» aplicables a todos los casos, sino que el desarrollo de mejores tecnologías crediticias agrícolas se concibe más bien como un proceso dinámico y continuo, que orienta el desenvolvimiento de las instituciones financieras de suerte que puedan satisfacer las necesidades de la clientela rural. Los diversos temas que se analizan a continuación dicen relación con las clasificaciones de costos y riesgos mencionadas en la sección 1.2.

Cuadro 2

Indicadores del desempeño del BAAC, la Financiera Calpiá y las CMAC

COBERTURA	BAAC	Financiera Calpiá	CMAC
Nº de sucursales que otorgan préstamos agrícolas (1996)	650 (850 funcionarios de campo)	3 de 6	6 de 12
Nº de prestatarios rurales (1996)	2 435 836	1 991	4 572
Cartera de préstamos pendientes a agricultores individuales (millones \$EE.UU.) (1996)	5 589	1,4	7,3
Monto promedio de préstamos agrícolas pendientes por prestatario (\$EE.UU.) (1996, 1997 para la Financiera Calpiá)	2 286	450	1 607
PIB per capita (\$EE.UU.) (1996, 1997 para la Financiera Calpiá)	3 024	1 909	2 545
Monto promedio de préstamos agrícolas pendientes en % del PIB per capita	76%	24%	63%
SOSTENIBILIDAD			
Préstamos rurales pendientes por cada oficial de crédito (1996)	400-500	77-350	325-583 Sullana/ 400 Ica
Pagos atrasados de préstamos agrícolas/rurales (1996)	12,0% (>1 día)	6,2% (<30 días)	4,6%(>1 día) Sullana/ 3,7%(>30 días) Ica
Gastos de administración de los préstamos en % del promedio de la cartera de préstamos pendientes (1996)	3,3%	20,4%	22,2%
Gastos financieros en % del promedio de la cartera de préstamos pendientes (1996)	7,1%	9,1%	16,8%
Ingresos financieros en % del promedio de la cartera de préstamos pendientes (1996)	10,4%	39,4%	55,0%

3.2.1 Reducción de costos

Dispersión de la clientela rural

La densidad demográfica y el lugar de residencia de los prestatarios rurales influyen sobremedida en la estructura orgánica y operacional de una institución financiera agrícola. De hecho, es caro atender a una clientela rural dispersa y, tal como se verá más adelante, muchas de las estrategias para reducir los costos suponen gastos generales iniciales bastante grandes. Esto significa que no generan ingresos en el corto plazo, por lo que es preciso evaluar su eficacia en función de sus costos, en el largo plazo. Entre las principales estrategias cabe mencionar las siguientes:

La descentralización de la estructura orgánica permite brindar servicios a más clientes

Mantener una amplia red de sucursales en las zonas rurales es más costoso que en las zonas urbanas. Las tres instituciones de crédito agrícola estudiadas han creado diferentes formas de rebajar estos costos.

El BAAC ha establecido una red nacional de sucursales y de oficinas bancarias de campo, con el apoyo de inversiones financiadas por el gobierno según la modalidad de «fondos perdidos» durante varios años. Con el tiempo, esta institución ha desarrollado una estructura orgánica efectiva y sistemas de control y de información adecuados para la gestión, que le permite administrar las operaciones de financiación de su extensa red de sucursales rurales en forma descentralizada.

El modelo de bancos regionales de ahorro que han establecido las CMAC, basado en la descentralización de los servicios financieros, ya que delega estas responsabilidades a las municipalidades de localidades remotas, ha producido buenos resultados. Con todo, actualmente la expansión de los servicios financieros de las CMAC hacia las zonas rurales encara considerables obstáculos. Por ejemplo, las dos CMAC que se dedican al financiamiento agrícola no cuentan con sucursales rurales. Si bien se ha considerado la posibilidad de crear subsucursales u oficinas bancarias de campo, los altos costos generales y operacionales han impedido llevar adelante este proyecto. La CMAC de Sullana programa las visitas a terreno de tal manera que los oficiales de crédito

puedan combinar las visitas estratégicas de seguimiento a los clientes atrasados en el reembolso de sus préstamos, con viajes a las zonas donde pudiera haber nuevos clientes. Asimismo, la seguridad constituye un problema grave en el Perú y en El Salvador, por lo que la labor de trasladar el dinero de un lugar a otro que realizan los funcionarios resulta todo un reto, cuando no un gran peligro.

La eficacia del crédito en las zonas rurales depende de la posibilidad de planificar la carga de trabajo de los oficiales de crédito y programar los viajes de campo adecuadamente. El personal de la Financiera Calpiá transporta sus motocicletas en una camioneta hasta los lugares ubicados fuera de los límites de las regiones, para así disminuir el tiempo de traslado y ahorrar gasolina.

El Recuadro 3 presenta el ejemplo de un sistema financiero descentralizado en Malí. En él se destaca la relación que existe entre una estructura orgánica reducida y el mínimo número requerido de personal para administrar eficazmente los préstamos y supervisar el reembolso del dinero.

La delegación de autoridad para otorgar préstamos puede disminuir efectivamente los costos de administración de los préstamos

La descentralización de las operaciones de financiación del BAAC permite al personal de terreno apreciar y administrar los préstamos en forma confiable, oportuna y eficaz. Los oficiales de crédito evalúan las solicitudes de crédito y recomiendan la aprobación de préstamos no superiores a 2 500 dólares EE.UU. Para la aprobación final basta el visto bueno del gerente de la sucursal del banco. Los préstamos por montos superiores a los 2 500 dólares necesitan la aprobación de un comité especial de crédito.

Los oficiales de crédito de la Financiera Calpiá tienen instrucciones de tramitar las solicitudes de préstamos que se realizan por primera vez en menos de una semana. Durante ese tiempo, se efectúa una visita a la casa de los solicitantes, se aprecia la demanda y finalmente se presenta la solicitud junto con las recomendaciones del oficial de crédito al comité pertinente para que éste tome la decisión final. Por lo general, la gestión de

Recuadro 3

Reducción de los costos en un sistema financiero descentralizado

Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA), Mali

En 1986, en la región de Dogon, Malí, se crearon los bancos aldeanos de ahorro y crédito de autogestión. A fines de 1996, la CVECA de la región de Dogon, el banco más grande y exitoso, prestaba servicios a 21 495 clientes (17 por ciento de la población adulta de la región). A esa fecha, la cartera de préstamos crecía a razón de más del 50 por ciento anual, con una tasa de morosa en la recuperación de préstamos de tan sólo un 2 por ciento y un índice de dependencia de subvenciones del 78 ciento. En 1996, la mayoría de los préstamos se destinaron a la financiación de actividades de comercio y servicios; el crédito agrícola se limitó al 13 por ciento.

Reducción de costos en estructuras orgánicas descentralizadas

Cada CVECA determina por sí misma su estructura orgánica, los tipos de préstamos, los procedimientos y las condiciones de los mismos, y toma las decisiones de acuerdo con un estudio de mercado. Debido a que las aldeas son las propietarias y las encargadas de administrar las CVECA ubicadas en su territorio, existe un alto grado de participación local. Como la tasa de analfabetismo es alta en las zonas rurales, es fundamental que los procedimientos administrativos sean sencillos y que haya transparencia, y la menor burocracia posible.

La estructura orgánica de cada CVECA es reducida y, por ende, sus gastos disminuyen considerablemente. En efecto, su personal se compone de dos cajeros y un comité de préstamos, lo que les permite reducir significativamente los gastos generales y los costos de gestión de los préstamos. La junta de cada CVECA aprueba los préstamos luego de haber realizado una apreciación de las características del posible prestatario y de su capacidad de reembolso del préstamo, a la que le atribuyen menor importancia. Las actividades de seguimiento de préstamos son limitadas y dependen básicamente de la información local. Con el fin de recuperar los préstamos y obligar a los prestatarios a cumplir con sus obligaciones de reembolsarlos, se recurre a las estructuras sociales tradicionales.

Sin embargo, este tipo de estructura reducida disminuye la capacidad de las CVECA para apreciar los préstamos y exigir su cumplimiento en forma eficaz. En algunas regiones, para superar dichas limitaciones, se han creado instituciones de segundo nivel que brindan servicios de refinanciación, capacitación y auditoría.

las solicitudes de antiguos prestatarios es todavía más rápida y tarda de 2 a 3 días, por cuanto se efectúa de acuerdo con la información de base que se recabó la primera vez que pidieron un préstamo. Los préstamos por montos de hasta 2 300 dólares EE.UU. son aprobados por los oficiales de crédito y el comité de préstamos al que le corresponda intervenir según sea la suma del préstamo solicitado. La tramitación de créditos por sumas mayores es más demorada, ya que previamente es necesario obtener la aprobación del comité de crédito de la junta de la Financiera Calpiá, en San Salvador.

Los procedimientos de aprobación de préstamos creados por las CMAC permiten a los oficiales de crédito autorizar la concesión de préstamos pequeños. Éstos reciben el apoyo técnico de un experto agrícola, que los asiste en materia de apreciación de las solicitudes y que también está encargado de su formación profesional. En el caso de préstamos más grandes, a los oficiales se les exige obtener la autorización del comité de crédito que, dentro de la jerarquía establecida, corresponda al monto del crédito solicitado. Las sucursales se encargan de aprobar los préstamos hasta por 5 000 dólares EE.UU.

52

La idoneidad, adecuada capacitación y gran motivación del personal de campo influyen positivamente en la productividad de conceder préstamos

Las tres instituciones de financiamiento agrícola estudiadas recalcan la importancia que tiene reclutar y capacitar debidamente al personal de campo para que la apreciación y gestión de los préstamos se realice en forma descentralizada. Por ejemplo, la Financiera Calpiá exige a los oficiales de crédito que trabajan en zonas rurales tener amplios conocimientos en agronomía y experiencia laboral en estas zonas y estar dispuestos a brindar servicios incluso en zonas muy apartadas. Como son responsables de todas las etapas del proceso de otorgamiento de préstamos, se los capacita ampliamente en la realización de estudios de mercado, en los aspectos técnicos de la producción agrícola y en los métodos para realizar análisis financieros y apreciación de solicitudes de crédito, con el fin de que puedan cumplir eficazmente sus funciones. El personal recién contratado trabaja codo a codo con funcionarios expertos que actúan como tutores. Durante un período de prueba que dura

tres meses, se evalúa el desempeño de los empleados nuevos y una vez que obtienen la calidad de oficiales se sigue supervisando su rendimiento de cerca. La remuneración de éstos puede aumentar bastante con los generosos bonos por desempeño.

Para las instituciones financieras, el tema de la rotación del personal es de especial interés, dada la gran inversión que realizan en la capacitación de sus empleados. Tanto la Financiera Calpiá como las CMAC se han visto enfrentadas a la rotación del personal administrativo y han abordado este problema mediante planes especiales de incentivos, entre los que se incluyen: mayores oportunidades para mejorar su función, programas de capacitación, participación en las ganancias y visitas a proyectos para comprender mejor las operaciones en el campo.

Mediante la simplificación de los procedimientos de apreciación de préstamos es posible disminuir el tiempo necesario para procesar, aprobar y otorgar un crédito

Por una parte, el BAAC confía en los líderes de los grupos de responsabilidad conjunta, que se encargan de seleccionar a sus integrantes y de examinar las solicitudes de préstamos; esto reduce considerablemente el tiempo que los oficiales de crédito necesitan para tramitar un crédito. Por otra parte, la Financiera Calpiá y las CMAC invierten muchísimo tiempo en la investigación de los clientes nuevos y en la apreciación de las solicitudes de préstamos individuales. Con todo, cuando se trata de solicitudes de personas que ya han obtenido un préstamo, dicho proceso se agiliza considerablemente. El objetivo de ambas instituciones es introducir la tecnología crediticia, denominada «crédito automático», que la Financiera Calpiá utiliza para sus préstamos en zonas urbanas. Este sistema permite a los prestatarios que han repagado debidamente 4 ó 5 préstamos anteriores obviar la etapa de la apreciación de nuevas solicitudes para obtener préstamos siguientes. En cambio, una vez al año se realiza una evaluación del comportamiento de los clientes respecto del repago de sus préstamos. Al definir la cantidad máxima de «préstamos automáticos», los costos de verificación se reducen considerablemente, permitiendo a las instituciones dedicar mayor tiempo a la supervisión del desempeño de los clientes actuales en cuanto al reembolso de los préstamos y a la identificación y evaluación de posibles prestatarios.

El establecimiento de relaciones estrechas con organizaciones y redes locales permite obtener información relevante acerca de los clientes

La participación activa de las organizaciones y comunidades locales puede redundar en la disminución del tiempo y de los costos relacionados con la identificación del cliente, y con la apreciación y supervisión de los préstamos. Tanto la Financiera Calpiá como las CMAC han establecido vínculos de colaboración con las ONG y con el personal de extensión agrícola locales. Estas organizaciones y especialistas pueden proporcionar información valiosa sobre el potencial de la producción local, los riesgos agrícolas y los posibles prestatarios.

La Financiera Calpiá y las CMAC coordinan sus servicios financieros con servicios de apoyo no financieros brindados por ONG y agencias estatales. Por ejemplo, la Financiera Calpiá intercambia información con instituciones tales como el Centro Nacional de Tecnología Apropiada (CENTA), el personal gubernamental de extensión agrícola y las cooperativas de productores. El CENTA conoce bien las condiciones locales de la producción y a los posibles prestatarios de la Financiera Calpiá.

Asimismo, las CMAC trabajan conjuntamente con ONG, tales como el Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación (CEDEP) en la localidad de Ica, que brinda servicios de extensión agrícola a los pequeños agricultores. El CEDEP colabora con la CMAC de Ica realizando la apreciación técnica de las solicitudes de préstamos. Del mismo modo, creó un esquema de garantía conjunta de préstamos para ayudar a los prestatarios que atraviesan por una situación realmente difícil.

Los sistemas eficaces de información para la gestión proporcionan datos de suma importancia

El BAAC, la Financiera Calpiá y las CMAC utilizan sistemas de información precisos y actualizados que facilitan la adecuada gestión de la cartera de préstamos. Asimismo, mediante estos sistemas se puede efectuar un análisis de los ingresos y egresos de cada sucursal por separado, permitiendo así controlar debidamente los costos en las instituciones financieras descentralizadas.

Estacionalidad agrícola

La productividad de los oficiales de crédito agrícolas, a diferencia de los que trabajan en las zonas urbanas, depende de las variaciones estacionales.

La diversificación de la cartera de préstamos rurales en términos de lugares y propósitos del crédito ayuda a equilibrar la carga de trabajo dispareja que tiene el personal bancario debido a la estacionalidad del crédito agrícola

Hasta hace poco, el BAAC no estaba autorizado a conceder préstamos rurales que no estuvieran destinados al financiamiento de actividades de producción agrícola. Con todo, la cobertura nacional y la heterogeneidad de las actividades agrícolas han contribuido a contrarrestar las fluctuaciones estacionales en la demanda de crédito agrícola. Por consiguiente, con los años, la desigual distribución anual de la carga laboral del personal del banco no ha sido tan pronunciada.

La Financiera Calpiá y las CMAC conceden créditos rurales para financiar actividades agrícolas y no agrícolas. Esto permite a los oficiales de crédito suministrar servicios a un mayor número de clientes y otorgar diferentes tipos de créditos. Esta situación ha redundado en el aumento de la productividad del personal y en la disminución de los costos de los préstamos concedidos. La diversificación de la cartera de préstamos permite a los oficiales de crédito estabilizar su carga de trabajo anual y gestionar una mayor cantidad de préstamos.

Heterogeneidad de las actividades agrícolas

A la hora de planificar la cartera de préstamos agrícolas, es necesario considerar las diferentes necesidades de la agricultura. Dada la gran heterogeneidad de las destrezas con las que cuentan los agricultores tanto en producción como en administración agrícolas, es necesario contar con personal de campo especializado, que sea capaz de evaluar los riesgos de diversas actividades de producción agrícola y analizar los antecedentes de los posibles agricultores prestatarios en forma acertada.

Para realizar una adecuada apreciación de los préstamos agrícolas, es esencial tener sólidos conocimientos en agronomía, administración de explotaciones agrícolas y economía rural

Tanto las CMAC como la Financiera Calpiá han contratado a especialistas agrícolas en sus sucursales rurales para que presten asistencia y capaciten a los oficiales de préstamos en la evaluación de las solicitudes de préstamos agrícolas.

La evaluación realista de la demanda de crédito agrícola es fundamental para la adecuada planificación y administración de la cartera de préstamos

Las CMAC y la Financiera Calpiá dividen a las familias campesinas de acuerdo con los sistemas agrícolas. Esta clasificación les permite evaluar mejor el modelo estacional de las necesidades financieras que presentan las diferentes actividades de producción de cultivos y ganado. Los estudios de mercado que se realizan para determinar la demanda potencial de crédito agrícola ayudan a planificar mejor la cartera de préstamos e influyen positivamente en el rendimiento de las instituciones de financieras.

56

3.2.2 Gestión de riesgos

Riesgos inherentes a la producción, el mercado y los precios

Evaluación de los prestatarios agrícolas según los tipos de riesgos.

La evaluación de los riesgos específicos relacionados con las diversas actividades de producción agrícola es fundamental para determinar los riesgos a los que pueden verse expuestos los prestamistas.

La clasificación de los agricultores de acuerdo con las actividades agrícolas, el tipo e intensidad del uso del suelo y la escala de las operaciones agrícolas ayuda a los prestamistas a apreciar los posibles riesgos de los diversos agricultores prestatarios. Los prestamistas tienen que identificar cuáles son las actividades agrícolas que representan mayores riesgos para su financiamiento, debido a las variaciones de la producción física

y de los precios. Los riesgos que representan los agricultores prestatarios y, en consecuencia, los riesgos de financiamiento son especialmente importantes cuando el ingreso proviene de una sola actividad de producción agrícola.

La apreciación de préstamos debe incluir la estimación de la capacidad de reembolso y la solvencia del prestatario; asimismo debe tener en cuenta los factores de riesgo externos de la producción agrícola

Para simplificar la apreciación de la capacidad de reembolso de los préstamos que tienen los integrantes de los grupos de responsabilidad conjunta el BAAC limita el monto del crédito a un máximo correspondiente al 60 por ciento del ingreso anual del prestatario. El líder de grupo, que actúa como persona de enlace entre los miembros y el oficial de crédito del BAAC, coordina la selección de los integrantes del grupo y la investigación de sus antecedentes. Los oficiales de crédito verifican que las personas pertenecientes al grupo cumplan con los criterios generales para poder optar a un crédito, entre las que figuran el de vivir en el mismo lugar y solicitar préstamos por montos similares para actividades de producción similares. Estos factores facilitan la apreciación de los riesgos que contraen los préstamos cuando se conceden a los afiliados.

Con respecto al crédito individual, la Financiera Calpiá y las CMAC utilizan criterios más específicos para seleccionar a los prestatarios. En efecto, a las personas que solicitan préstamos se les exige: 1) tener por lo menos un año de experiencia en la actividad de producción agrícola para la cual solicitan un crédito; 2) vivir en zonas de fácil acceso y cuyos riesgos de producción agrícola sean bajos (que cuenten con suministro de agua seguro y adecuado); 3) no tener pendientes saldos vencidos y no pagados de préstamos anteriores; 4) poder cumplir con los requisitos para garantizar los préstamos (que, por lo general, consisten en una combinación de títulos de tenencia de tierra, mobiliario y efectos personales y fiadores); y 5) autofinanciar hasta el 30 por ciento del total de los costos de la inversión agrícola que será cofinanciada con los fondos del préstamo solicitado.

La Financiera Calpiá y las CMAC aprecian los préstamos analizando el flujo de caja de las familias de agricultores y verificando la solvencia y

reputación de los posibles prestatarios potenciales. En el análisis del flujo de efectivo, se tienen en cuenta todas las fuentes de ingresos (de las actividades agrícolas y no agrícolas) y el total de gastos de la familia. Debido a que el flujo de caja neto depende de todas las fuentes de ingreso, las familias agrícolas que perciben ingresos por diversas actividades tienen posibilidades mayores de obtener préstamos más grandes. Asimismo, estos agricultores pueden reembolsar los préstamos en cuotas más frecuentes, reduciendo así el riesgo de incumplimiento de pago en que incurren los prestamistas. Por otra parte, el análisis del flujo de caja ayuda a los prestamistas a llevar a cabo una estrategia de reembolso de préstamos más fácil de administrar.

Del mismo modo, la información relativa a la solvencia de los posibles prestatarios es muy importante para la apreciación de los préstamos. Para el prestamista, la transparencia de los negocios que realiza el cliente y la capacidad del posible prestatario de presentar un plan de inversiones y una solicitud de préstamo que se ajusten a la realidad son dos elementos claves.

58

La Financiera Calpiá y las CMAC aprecian las destrezas de producción y administración de los futuros agricultores prestatarios y tienen en cuenta todos los aspectos importantes de la producción agrícola. Quienes solicitan préstamos deben contar con: 1) acceso asegurado a medios de producción, tales como tierra y agua; 2) conocimientos sobre métodos para disminuir los riesgos de producción; 3) información de los precios de mercado y acceso fácil a mercados de insumos y productos; 4) habilidades de gestión adecuadas en producción agrícola y mercadeo; y 5) diversas fuentes de ingresos para financiar los gastos familiares.

La recolección de información detallada sobre los mercados y clientes que se requiere para apreciar los préstamos es una actividad que representa una importante inversión previa para las instituciones de financiación agrícola. Sin embargo, brinda información esencial de base sobre quienes solicitan un crédito por la primera vez. Al mismo tiempo, facilita y reduce los costos del proceso de otorgamiento de otros préstamos a clientes antiguos y también permite a los oficiales de crédito estimar mejor el aumento de la capacidad de reembolso de préstamos y los nuevos montos que podrían prestarse a los actuales clientes, a medida que éstos vayan aumentando sus ingresos.

La colaboración con organizaciones que conocen bien a los agricultores reduce los costos de la recolección de información sobre los clientes y los riesgos para los prestamistas

Los prestamistas agrícolas pueden disminuir los riesgos de crédito trabajando con personal local de servicios de extensión, ONG y otras organizaciones no financieras que brindan servicios de apoyo, que ya han entablado relaciones duraderas con los posibles agricultores prestatarios. Estas agencias de colaboración están en condiciones de proporcionar información útil sobre las condiciones de la producción agrícola, la capacidad de gestión y la solvencia de los agricultores. Los prestamistas, gracias a la asistencia técnica que reciban, podrán apreciar mejor el riesgo que entraña la concesión de préstamos a los agricultores, y en especial a los que tengan intenciones de ampliar o diversificar sus actividades de producción agrícola, ya que al adoptar nuevas tecnologías aumentan también los riesgos.

Tal como se mencionó anteriormente, tanto la Financiera Calpiá como las CMAC trabajan con ONG y personal de extensión agrícola. Si bien las tres instituciones de financiación agrícola sólo brindan servicios financieros, el Recuadro 4 muestra un ejemplo que corresponde al caso de una institución financiera cooperativa que aplica un programa integral de crédito junto con otros servicios.

Gestión del riesgo de la cartera de préstamos

El financiamiento agrícola debe arrancar en zonas productivas de bajo riesgo; posteriormente, tales operaciones pueden extenderse gradualmente hacia zonas de mayor riesgo

Para llevar a cabo préstamos agrícolas, la Financiera Calpiá ha escogido zonas piloto que debían cumplir los siguientes requisitos: 1) ser de fácil acceso y estar cerca de una agencia sucursal ya existente; 2) tener una concentración de posibles clientes; y 3) gozar de un clima relativamente estable y contar con un suministro de agua seguro. Luego de haber consolidado las operaciones de financiación en una de las zonas piloto, la Financiera Calpiá poco a poco ha extendido sus operaciones de crédito agrícola hacia lugares que representan más riesgos; más específicamente, se propone como objetivo para el futuro atender no sólo las zonas agrícolas con riego, sino también las de secano.

Recuadro 4
Servicios financieros y no financieros

Financiera de Cooperativas Agropecuarias (FINACOOOP), Honduras

La FINACOOOP es una institución financiera autónoma, que fue fundada en 1992 con el fin de brindar asistencia a cooperativas agrícolas. Sus clientes son productores agrícolas; en particular, pequeños granjeros. A fines de 1997, FINACOOOP prestaba sus servicios a casi 15 500 agricultores, tanto directamente como a través de 60 asociaciones de productores.

Métodos de gestión de riesgos

Apreciación de préstamos. La FINACOOOP gestiona los riesgos de financiación investigando los registros de créditos anteriores de los posibles prestatarios y determinando su capacidad de reembolso. Esta institución se ciñe a normas de apreciación de préstamo rigurosas y estima el flujo de caja neto de 15 meses del grupo familiar del prestatario. Para tales efectos, se consideran todas las fuentes de ingresos y egresos (agrícolas y no agrícolas) de la familia rural. Asimismo, se recaba la información de mercado sobre precios actuales y previstos de insumos y productos agrícolas. Como la mayoría de los prestatarios pertenece a una cooperativa agrícola, se recurre también a esta organización, ya que puede proporcionar información fidedigna acerca de los posibles prestatarios.

Tasa de interés. La FINACOOOP fija la tasa de interés a cobrar de acuerdo con el comportamiento que los prestatarios hayan tenido en el pasado con relación al reembolso de sus préstamos y otorga fuertes incentivos a quienes reembolsan el dinero oportunamente. Los clientes que se hayan atrasado en el pago de alguna cuota del préstamo deberán pagar tasas de interés más altas sobre los créditos que soliciten en el futuro. Por el contrario, quienes hayan cumplido con las obligaciones estipuladas en sus contratos crediticios podrán negociar sus nuevos préstamos con tasas de interés más bajas.

Promoción de un buen reembolso de los préstamos. La FINACOOOP otorga préstamos que se ajustan a las necesidades financieras específicas y a la capacidad de reembolso de cada prestatario. La alta calidad y la índole personalizada de los préstamos incentivan a los clientes a reembolsarlos oportunamente, ya que están interesados en seguir manteniendo el acceso a los servicios financieros que brinda esta institución.

Asistencia técnica. El apoyo técnico obligatorio, que se otorga a expensas del agricultor, mejora el rendimiento de la producción del prestatario y reduce los riesgos de crédito de esta financiera. Si bien la asistencia técnica aumenta los costos generales del prestatario, los precios más altos que éstos perciben por la venta de sus productos agrícolas que cumplen con las normas de calidad internacionales y que pueden ser certificados exceden con creces dichos gastos.

Seguro. A los prestatarios se les exige contratar un seguro de vida cuya prima representa el 0,06 por ciento de la cuota mensual del préstamo. En el caso de que el prestatario fallezca o quede inválido, el seguro cubre el pago del saldo pendiente del préstamo y de los intereses. Asimismo, el prestatario debe asegurar la garantía de préstamo contra un posible robo, incendio o desastre natural, con una prima equivalente al 1 por ciento del valor de la garantía.

Por su parte, la CMAC de Sullana comenzó sus actividades de financiación agrícola otorgando préstamos a fruticultores de reconocida trayectoria, ya que los riesgos de estos créditos eran bajos. En un principio, el monto de los préstamos era relativamente alto (2 000 dólares EE.UU.) al igual que el plazo de reembolso (hasta 2 años). A estos fruticultores se les exigía una garantía convencional para respaldar el préstamo, por ejemplo, la hipoteca de su tierra. Posteriormente, se han introducido los préstamos estacionales de corto plazo para financiar cultivos anuales, que pronto se han convertido en el tipo de crédito más popular de la cartera de préstamos rurales (90 por ciento en 1994). El tamaño del predio de un prestatario promedio corriente se ha reducido de 3 a 2 hectáreas y el monto del préstamo ha disminuido a 800 dólares. Del mismo modo, con el tiempo, las exigencias relacionadas con las garantías convencionales se han convertido en más flexibles.

Los tipos de préstamos y los programas de reembolso del dinero individualizados que se determinan según la capacidad de reembolso del prestatario disminuyen el riesgo de incumplimiento del crédito

El BAAC utiliza un método estándar de reembolso de préstamos en el caso de los grupos de responsabilidad conjunta. Esto significa que no tiene mucha flexibilidad para adaptarse a las características individuales de los prestatarios y que el procedimiento para aumentar el monto del préstamo resulta mucho más lento comparado con el del crédito individual, especialmente en casos de atrasos en el pago de cuotas colectivas causadas por incumplimiento del compromiso individual de algunos integrantes del grupo, lo que alarga el plazo de reembolso del préstamo.

Por el contrario, las condiciones de reembolso de los préstamos individuales otorgados por la Financiera Calpiá y las CMAC se adaptan a la capacidad de reembolso y al desempeño de cada uno de los prestatarios. El plazo del préstamo y las cuotas de reembolso se determinan de acuerdo con un cálculo aproximado del flujo de caja neto del futuro agricultor prestatario. Por lo general, los agricultores que dependen por completo de las actividades de producción agrícola reembolsan los préstamos en una sola cuota después de haber vendido sus productos. Otros, en cambio, pueden reembolsar los préstamos obtenidos en cuotas periódicas. Estos últimos cuentan con una base de ingresos más diversificada,

con flujos mensuales bastante estables provenientes de actividades no agrícolas y de salarios o remesas de dinero de otros miembros de la familia.

Los agricultores que realizan pagos regularmente pueden establecer con mayor rapidez su historial crediticio como cliente, aumentando así sus posibilidades de acceder a préstamos más altos en un futuro cercano.

Con todo, incluso cuando los agricultores cuentan con los recursos para pagar el préstamo en cuotas periódicas, las grandes distancias que tienen que recorrer para llegar a las sucursales y las dificultades para conseguir medios de transporte pueden inducirlos a reembolsar el total del crédito en un solo pago, con el fin de hacer la menor cantidad posible de viajes a la sucursal. En este caso, sin embargo, los prestatarios tienen menos oportunidades de demostrar su disciplina de reembolso de préstamos, por lo que el prestamista debe supervisar más de cerca el desempeño del agricultor prestatario, así como su capacidad para cumplir con sus obligaciones de reembolso.

62

La diversificación de la cartera de préstamos ayuda a proteger a los prestamistas agrícolas contra riesgos covariantes

Los prestamistas agrícolas diversifican sus carteras de préstamo financiando una gama de préstamos con finalidades, plazos y esquemas de reembolso diferentes. Del mismo modo, brindan servicios a distintas clases de prestatarios que viven en diversas zonas agroecológicas. Aún así, los prestamistas agrícolas tienen que fijar un límite máximo respecto de la cantidad y monto del total de préstamos agrícolas por zona. Estas medidas deben limitar la influencia de los riesgos que representan las plagas, enfermedades y desastres naturales para la totalidad de la cartera de préstamos.

Si bien hasta fines de 1998 el BAAC sólo estaba autorizado para financiar actividades de explotación agrícola y otras actividades relacionadas, logró diversificar los riesgos de financiación en tres maneras. En primer lugar, otorgó crédito a modo de capital de trabajo para una gran variedad de actividades agrícolas relacionadas con diferentes cultivos y ganadería. En segundo lugar, concedió préstamos a pequeños y grandes agri-

cultores, dos grupos que representan distintos grados de riesgos de crédito. Por último, extendió sus operaciones de préstamos agrícolas a todo el país y redujo su exposición a los riesgos brindando sus servicios en diferentes zonas agroecológicas.

Del mismo modo, la cartera de préstamos de la Financiera Calpiá está muy diversificada, ya que concede crédito tanto a clientes urbanos como rurales e incluye actividades agrícolas y no agrícolas. Los préstamos agrícolas no sobrepasan el 20 por ciento del volumen total de la cartera. La cobertura de diversas zonas agroecológicas con características climáticas y sistemas agrícolas distintos le ha ayudado a compensar los problemas que representan la estacionalidad y los riesgos covariantes propios del crédito agrícola. Asimismo, la diversificación de la cartera de préstamos equilibra la carga de trabajo de los oficiales de crédito. Esta institución también suministra sus servicios a distintos tipos de prestatarios cuyos niveles de ingresos varían y, por lo tanto, solicitan diferentes tipos de préstamos. La Financiera Calpiá analiza el grado de diversificación del ingreso de la familia campesina como parte integral de su apreciación de solicitudes de crédito. Los agricultores que cuentan con varias fuentes de ingresos tienen posibilidades de obtener préstamos más grandes.

Las CMAC también restringen el porcentaje de préstamos agrícolas a un 30-35 por ciento del total de la cartera; el resto corresponde a préstamos urbanos y rurales para actividades no agrícolas. Los clientes de las CMAC son un grupo más homogéneo que los de la Financiera Calpiá. Una tercera parte de los prestatarios de la CMAC de Ica tiene sólo un tipo de cultivo. Debido a que las CMAC están expuestas a una mayor concentración de riesgos de crédito agrícola, los criterios para seleccionar a sus prestatarios son más rigurosos; por ejemplo, exigen a los agricultores contar con un sistema de riego.

Gestionar los riesgos externos mediante la reestructuración de los préstamos, seguro agrícola y formas de ayuda de emergencia puede ser de utilidad tanto para el agricultor prestatario como para el prestamista agrícola

Cuando los agricultores prestatarios se encuentran realmente afligidos debido a desastres naturales, el BAAC clasifica las cuotas todavía no

pagadas del préstamo como «atrasos autorizados» y reestructura los repagos sin cobros adicionales para el prestatario. Esto también asegura que el acceso de los prestatarios a otros créditos no se vea afectado. Además, el BAAC administra un fondo de emergencia, subvencionado en parte por el gobierno, de acuerdo con cada caso.

Aproximadamente una tercera parte de todos los préstamos agrícolas de la CMAC de Ica está respaldada por un fondo de garantía de préstamos administrado por una ONG local. Esta última cobra a los prestatarios una cuota de garantía equivalente al 2 por ciento del monto del préstamo por la prestación del servicio. En las pocas oportunidades que se ha recurrido al fondo de emergencia, se ha repagado la totalidad de los préstamos y, por ende, se ha restituido el fondo de garantía.

El seguro de cosecha puede resultar beneficioso para los prestamistas, ya que los protegería del incumplimiento masivo de pago por parte de los prestatarios afectados por riesgos relacionados con el clima o el mercado. La experiencia ha demostrado que los seguros agrícolas (similares a los esquemas de garantía de préstamos) son difíciles de administrar. Ninguna de las tres instituciones estudiadas cuenta con estos planes, pero su posible uso como herramienta para gestionar los riesgos del crédito agrícola amerita un minucioso análisis. El Recuadro 5 presenta algunos lineamientos para la operación eficaz del sistema de seguro de cosecha, dimanantes de la experiencia de la FAO en esta materia.

Los sistemas de incentivos motivan al personal de instituciones financieras y mejoran significativamente su productividad laboral

Las tres instituciones financieras agrícolas estudiadas utilizan sistemas de bonificación para incentivar al personal. El BAAC compensa la productividad de los oficiales de crédito tanto en las actividades de financiamiento como de movilización de ahorro. La calidad de la cartera de préstamos es un punto de referencia importante para otorgar incentivos de acuerdo con el desempeño. Los incentivos al personal incluyen recompensas monetarias (hasta 5 meses de sueldo base al año) y ascensos a mayores cargos. El rendimiento de las sucursales se evalúa de conformidad con el desempeño del repago de préstamos, el cobro de los préstamos vencidos, el número de clientes a los que prestan servicios

Recuadro 5
Lineamientos de seguro de cosechas

El fracaso de varios programas de seguro de cosechas en el pasado ha dejado de manifiesto la necesidad de aplicar ciertas normas, a fin de que resulten útiles para los agricultores y sostenibles para las instituciones financieras, a saber:

- Los programas deben comenzar en forma modesta, centrarse en los principales riesgos y ampliarse sólo gradualmente; los programas nuevos deben empezar con cultivos que tengan ventas en el mercado bien establecidas, como por ejemplo, algodón, banano, semillas oleaginosas y tabaco;
- Los programas deben administrarse eficazmente, pensando en la recuperación de los costos y, de ser factible, estableciendo vínculos operacionales con las instituciones financieras;
- La política de seguro voluntario aumenta las posibilidades de seleccionar inadecuadamente a los clientes, ya que sólo se asegurarán las inversiones de alto riesgo. Ésta es una de las razones más importantes para que los planes de seguro deben ser obligatorios en la mayoría de los casos;
- Los procedimientos para determinar el monto de las indemnizaciones y primas deben basarse en principios actuariales;
- La valoración de las pérdidas y los procedimientos de tasación deben ser objetivos y transparentes;
- El acceso a reservas/reaseguros es una condición *sine qua non*. El reaseguro tiene una ventaja adicional, ya que frecuentemente es una fuente valiosa de asesoramiento técnico, puesto que los reasegurados de riesgos agrícolas, por lo general, operan a nivel internacional y, por lo tanto, pueden actuar de acuerdo con las experiencias de otros países y regiones;
- Los programas deben adaptarse continuamente a las necesidades reales de los agricultores-prestatarios y de los prestamistas en relación con las decisiones de los tipos de riesgos que se cubrirán.

financieros el promedio del monto de los préstamos, el volumen de los depósitos de ahorro movilizados y las ganancias netas. Estos resultados son importantes para supervisar la eficiencia del personal de terreno y determinar los niveles de remuneración.

Mediante las bonificaciones, el personal de la Financiera Calpiá puede duplicar su sueldo; de hecho, sus remuneraciones pueden llegar a ser hasta un 50 por ciento más altas que las de puestos equivalentes en el

sector privado. Los bonos de la Financiera Calpiá y de las CMAC dependen del volumen de préstamos concedidos, el perfil de los clientes y la calidad de la cartera de préstamos. En el caso de la Financiera Calpiá, el personal de terreno pierde el derecho a las bonificaciones cuando los préstamos vencidos por más de 30 días superan el 3 por ciento de la cartera. En cambio, en el caso de las CMAC, los oficiales de crédito las pierden cuando los préstamos vencidos sobrepasan el 5 por ciento.

El monitoreo cuidadoso de los mercados y del grado de exposición a riesgos de financiamiento es fundamental para los prestamistas agrícolas

Para el BAAC, la Financiera Calpiá y las CMAC, el monitoreo constante de las condiciones del mercado constituye una parte vital de sus estrategias de gestión de riesgos, ya que los insta a realizar constantemente cambios en las estrategias de préstamos. El Departamento de investigación del BAAC monitorea los mercados de productos básicos agrícolas y las fluctuaciones estacionales de los precios de dichos productos. Las CMAC no conceden nuevos préstamos para ciertos cultivos si se prevé una producción excesiva y si aumentan las probabilidades de fluctuaciones en los precios futuros. La Financiera Calpiá y las CMAC delegan la responsabilidad de monitorear el mercado a sus funcionarios de terreno, pero con la condición de establecer sistemas normalizados para recabar información y analizar las tendencias del mercado.

66

Riesgos morales en situaciones donde el concepto de crédito está distorsionado

Los prestatarios deben recibir información clara sobre los términos financieros de los préstamos y las obligaciones de su reembolso

La Financiera Calpiá y las CMAC deben luchar contra el concepto que tienen los pequeños agricultores prestatarios de que el crédito es una subvención. Este concepto ha sido el resultado de los préstamos subvencionados que solían otorgar los bancos de fomento agrícola estatales y, en algunos casos, las organizaciones donantes a los agricultores. Para tal efecto, ambas instituciones financieras dan mucha importancia a la educación de los futuros prestatarios y organizan periódicamente

reuniones informativas en las que les dan a conocer las condiciones del crédito; por ejemplo, los tipos de interés y comisiones, requisitos de garantía y plazos de reembolso del préstamo. En especial, se preocupan mucho de recordar a futuros prestatarios las obligaciones que contraen al firmar un contrato de préstamo y de explicarles los diversos procedimientos de reembolso de los préstamos y las medidas contempladas para exigir el cumplimiento del contrato. También se les informa sobre los incentivos que se ofrecen para premiar el buen desempeño de los clientes. El objetivo principal de este esfuerzo educativo es promover una cultura de crédito positiva y fomentar el respeto mutuo entre el prestamista y el prestatario.

La firma conjunta de los contratos de préstamo por parte de los cónyuges y la persuasión moral son medios eficaces para mejorar la disciplina de crédito

Las CMAC exigen que ambos cónyuges firmen el contrato de préstamo. Con este acto se extiende la relación entre el prestamista y el prestatario a toda la familia y aumenta el compromiso moral del prestatario. En efecto, la experiencia en microfinanzas dejó de manifiesto que las mujeres demuestran tener un fuerte compromiso moral con el cumplimiento de sus contratos de préstamos.

La estrecha relación entre el prestamista y prestatario propicia un ambiente de confianza mutua que mejora el cumplimiento del contrato crediticio por el prestatario

Las visitas periódicas de los oficiales de crédito mejoran el desempeño de las actividades crediticias de la institución financiera. El personal de terreno del BAAC, de la Financiera Calpiá y de las CMAC establece una relación personalizada con sus prestatarios, lo que infunde una actitud positiva frente a la institución financiera. La índole social de dicha relación y la promoción de la confianza mutua son elementos claves para lograr una buena disciplina crediticia.

Riesgos resultantes de cambios de la política nacional e internacional

La gestión diaria de las instituciones financieras agrícolas no debería experimentar ninguna interferencia política

El BAAC no sólo está expuesto a los diferentes intereses políticos por ser un banco estatal, sino también por su estructura administrativa. Aún así, este banco goza de bastante autonomía para realizar sus operaciones de crédito. La sólida gestión bancaria ha neutralizado en gran medida el posible impacto negativo de los intereses políticos.

El gobierno ha ejercido presión para que el BAAC otorgue préstamos a tasas de interés bajas y también ha insistido en que la institución desarrolle programas de financiación especiales en condiciones concesionarias para clientes destinatarios de bajos ingresos. Estos nuevos programas, destinados a regiones poco desarrolladas podrían influir negativamente en los futuros resultados de repago de préstamos.

En cambio, el hecho de que cada una de las CMAC sea de propiedad de las municipalidades representa un modelo único, diseñado para crear instituciones financieras que presten servicios exclusivamente en la región donde se encuentran ubicadas. Las municipalidades pueden destinar un cierto porcentaje de las utilidades retenidas generadas por los bancos de ahorros a proyectos de fomento local. Esto infunde una fuerte sensación de propiedad y aumenta el sentido de responsabilidad de la administración local con respecto a la gestión de cada CMAC.

Como parte de la estrategia de gestión de riesgos, los prestamistas agrícolas necesitan monitorear los cambios de la política y los mercados que influyan en la clientela agrícola

Los casos del BAAC, la Financiera Calpiá y las CMAC demuestran que los prestamistas agrícolas deben conocer a fondo los mercados en los que prestan sus servicios. Los cambios de mercado que se producen con el tiempo pueden afectar la producción agrícola y la capacidad del agricultor prestatario para reembolsar su préstamo. Tanto la Financiera Calpiá como la CMAC de Sullana resaltan la gran importancia de recolectar y analizar la nueva información del mercado, con el fin de planificar y administrar mejor sus carteras de préstamos agrícolas.

Riesgos derivados de las restricciones impuestas a las garantías de préstamos

Normalmente, la población rural de bajos ingresos carece de los activos tangibles que los bancos exigen como garantía convencional. Por este

motivo, los prestamistas agrícolas han creado sistemas innovadores que aceptan diferentes clases de sustitutos de garantías. Estos tipos de garantía tienen un valor más psicológico que valor de mercado real.

Los sustitutos de garantías reemplazan a los tipos de garantías de préstamos más convencionales y pueden operar como importantes incentivos para reembolsar un préstamo

El BAAC, la Financiera Calpiá y las CMAC utilizan una serie de sustitutos de garantías.

El BAAC utiliza con mayor frecuencia la garantía de los grupos de responsabilidad conjunta o solidaria como sustituto de la garantía en sus operaciones de financiación grupal. Los grupos escogen a sus miembros entre las personas que viven cerca, son conocidas y con las que existe una confianza mutua. La organización del grupo es sencilla y el líder del mismo actúa como persona de enlace con el BAAC. No existe un fondo colectivo y no se contemplan transacciones financieras, separadas llevadas a cabo por el grupo. Sin embargo, los pares del grupo ejercen presión cuando alguno de ellos deja de pagar una cuota de su préstamo individual, ya que sólo podrán acceder a nuevos créditos cuando todos los integrantes del grupo hayan repagado por completo sus préstamos. Además, cuando se realizan pagos fuera del plazo estipulado se cobran multas, ya que los pagos atrasados o las cuotas impagas limitan el acceso de todo el grupo a nuevos créditos. Este mecanismo resulta todavía efectivo debido a que los agricultores tienen acceso a otras fuentes para conseguir créditos institucionales, por lo que los prestatarios tratan de mantener un registro de buen reembolso intachable con el BAAC.

La Financiera Calpiá y las CMAC exigen a sus prestatarios dejar en prenda sus activos como garantía de préstamo. El tipo de garantía de préstamo requerido depende del monto del crédito. Cuando se trata de préstamos por cantidades pequeñas otorgados a prestatarios de escasos recursos, los activos requeridos (por ejemplo, electrodomésticos, muebles, maquinaria agrícola, entre otros) tienen un escaso valor de mercado, pero son muy valiosos para sus dueños a quienes les costaría reponerlos. La eficacia de estos bienes como garantía se basa más en la presión psicológica que ejercen sobre el prestatario que en el valor para

el prestamista. En el caso de préstamos más cuantiosos, se exigen bienes con un valor real de mercado más alto.

Asimismo, la Financiera Calpiá y las CMAC aceptan algunas formas de garantía de préstamo más «simbólicas», entre las que cabe mencionar la posesión física de los títulos de propiedad de tierras por parte del banco durante la vigencia del contrato de préstamo. También se acepta la pignoración de las futuras cosechas y los ahorros familiares, si bien este instrumento no tiene validez legal. Las garantías simbólicas pueden cubrir hasta el 50 por ciento del valor del préstamo, con un tope de 570 dólares EE.UU. Sin embargo, las exigencias respecto a garantías de préstamos varían de acuerdo con el monto del crédito y la percepción que se tenga de su riesgo.

70 Ambas instituciones financieras utilizan confirmantes y fiadores para todos los préstamos, cualquiera que sea su monto, aunque no es un requisito indispensable. De hecho, utilizan dos tipos de fiadores: los «morales» y los «personales». En el caso de préstamos de poca monta, se exigen «fiadores morales», es decir, personas que tengan una estrecha relación con la familia del prestatario y se recurre a ellos principalmente para evitar riesgos morales. Por otro lado, los «fiadores personales» son evaluados como si fueran prestatarios y, en el caso de préstamos morosos, son responsables de cumplir con todas las obligaciones contractuales. Los oficiales de crédito determinan los requisitos específicos de garantía de acuerdo con cada tipo de préstamo.

Para los préstamos de montos medianos, solicitan una garantía registrada cuyo valor equivalga a por lo menos el 120 por ciento del total del préstamo y que tenga validez legal, además de un fiador personal. Si se trata de un préstamo grande (aproximadamente 5 000 dólares EE.UU.) es necesario que el prestatario lo respalde mediante una hipoteca, garantía bancaria o depósitos de ahorro a largo plazo. La tasación de los bienes que se empeñan como garantía de préstamo se realiza de acuerdo con el valor de mercado que tengan en ese momento.

4 CONCLUSIONES Y DESAFÍOS QUE QUEDAN

En este estudio se han examinado las dificultades y los retos que enfrentan los prestamistas agrícolas al diseñar y prestar servicios de financiación que satisfacen las demandas de los clientes. Estos servicios, además de ser duraderos, deberían estar muy al alcance de las familias de pequeños agricultores. En el Capítulo 3 de esta publicación, se ha presentado un resumen de las principales estrategias de financiación de acuerdo con las directrices preliminares desarrolladas para el análisis de esta materia. Estos métodos se utilizan para reducir los altos costos y riesgos de la concesión de préstamos a pequeños agricultores. También se presentaron apuntes escogidos sobre una serie de aspectos fundamentales. Sin embargo, todavía quedan muchos problemas por resolver y este estudio concluye con la presentación de asuntos de suma importancia que constituyen un verdadero temario para futuras investigaciones y experimentos a realizar en el campo del financiamiento agrícola.

4.1 ESTRATEGIAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS Y GESTIÓN DE RIESGOS

Reducción de costos

Para garantizar cobertura y sostenibilidad satisfactorias, las instituciones financieras agrícolas deberían hacer todo lo posible por utilizar estrategias de concesión de préstamos que resulten eficientes desde el punto de vista de sus costos. Asimismo, deberían desarrollar tipos de préstamos y tecnologías crediticias apropiados. Los gastos generales iniciales que entraña la puesta en marcha de la mayoría de las estrategias de reducción de costos enumeradas a continuación son altos y, además, no reportan beneficios inmediatos. De hecho, es esencial realizar una evaluación minuciosa de su eficacia en función de sus costos a largo plazo.

Estrategias para disminuir los costos del crédito agrícola

- Establecer una estructura operativa descentralizada y emplear oficiales de crédito y/o sucursales móviles.
- Delegar al personal de terreno la autoridad necesaria para conceder préstamos.
- Contratar personal con amplios conocimientos en agronomía y en administración y economía rurales.

- Capacitar debidamente al personal y crear un sistema de incentivos por desempeño.
- Simplificar los procedimientos de concesión de préstamos.
- Seleccionar los posibles clientes y apreciar los préstamos en colaboración con las organizaciones y redes locales (personal de extensión agrícola, ONG y comunidades).
- Instalar un programa de automatización bancario integrado que permita disponer de datos precisos y oportunos sobre las cuentas y que constituya un sistema de información para una gestión eficaz.
- Diversificar la cartera de préstamos para equilibrar la carga de trabajo desigual del personal, producto de la estacionalidad de las actividades agrícolas.

Apuntes seleccionados

- Las instituciones financieras agrícolas necesitan contar con una adecuada estructura operativa, es decir, con personal bien capacitado y motivado, además de tipos de préstamos idóneos para satisfacer las demandas de los clientes. El funcionamiento eficaz de una red de sucursales rurales descentralizada depende de la delegación de autoridad para conceder préstamos en el personal de terreno, la existencia de balances y controles adecuados, además del uso de un sistema de información apropiado para la gestión. Los incentivos que se otorgan al personal de acuerdo con su rendimiento aumentarán la motivación y productividad de los oficiales de préstamos. La recolección de la información esencial de mercado ayuda a las instituciones a identificar a los posibles clientes. Asimismo, la clasificación de los agricultores según los diferentes sistemas agrícolas, la descripción de los insumos para la producción en la granja y los productos agrícolas básicos más importantes ayudarán a definir la demanda real para diferentes tipos de préstamos. Los altos costos que entraña la recolección de información específica relativa a la solvencia y capacidad de reembolso de los préstamos de los futuros clientes pueden reducirse considerablemente si se trabaja en colaboración con las organizaciones locales. Es importante que las tasas de interés del crédito se fijen de conformidad con las condiciones del mercado, para así cubrir todos los gastos de las transacciones incurridos para conceder un préstamo agrícola.
- Es muy recomendable que las instituciones financieras instalen una red computacional integrada para la automatización del sistema de

contabilidad e información para la gestión, pues es indispensable que cuenten con información precisa y oportuna para optimizar el proceso de toma de decisiones. Un muy buen ejemplo de lo anterior es el Sistema Microbanca, desarrollado por la FAO. La disponibilidad de tales sistemas permitiría crear una base de datos amplia y consolidada de los archivos de las sucursales, que contendría la información totalmente integrada de los clientes, los distintos tipos de cuentas y un libro mayor. Esta base de datos permitiría, a su vez, conocer el estado financiero de cada sucursal, como también obtener una cuenta consolidada que revele la situación financiera de toda la institución. Con la información procedente de la base de datos integrada, se puede generar una serie de informes según los requerimientos de la institución y de las autoridades monetarias.

Gestión de riesgos

Con el fin de reducir los altos riesgos inherentes al financiamiento agrícola, tanto el agricultor-prestatario como la institución financiera deben realizar arduos esfuerzos de gestión, ya que los factores de riesgo y el grado de exposición a ellos son muy variados. De hecho, la clase y gravedad de los riesgos que enfrentan los agricultores varían según el tipo de sistema y producción agrícolas, las condiciones climáticas y las políticas económicas y agrícolas predominantes. Por su parte, los prestatarios agrícolas están expuestos a los altos riesgos covariantes de los préstamos agrícolas y a riesgos de liquidez.

Estrategias para reducir los riesgos del crédito agrícola

- Mejorar la base de datos necesaria de los prestatarios agrícolas mediante:
 - la identificación de los riesgos de las diferentes actividades de producción agrícola;
 - la recolección de la información relativa a los antecedentes crediticios y solvencia de los posibles clientes agrícolas;
 - la apreciación de la capacidad de reembolso de los solicitantes de crédito;
 - el monitoreo de las políticas y mercados de productos agrícolas que son importantes para los agricultores.
- Arrancar la concesión de préstamos agrícolas en zonas agroecológicas que representen un riesgo crediticio bajo y extender gradualmente las operaciones hacia zonas de mayor riesgo.

- En un principio, conceder préstamos agrícolas de montos pequeños y de corto plazo e ir aumentando la cantidad y plazo conforme el prestatario repaga y solicite nuevos créditos.
- Individualizar los tipos de préstamos agrícolas y sus modalidades de reembolso de acuerdo con la capacidad de repago y desempeño del cliente respecto a sus obligaciones de pago.
- En el caso del crédito colectivo, modificar el tamaño y la composición de los grupos de agricultores de responsabilidad conjunta, según las condiciones locales.
- Reducir los riesgos de crédito agrícola mediante la adecuada diversificación de la cartera de préstamos y de los activos.
- Gestionar los riesgos de crédito externos mediante la reestructuración prudente de los préstamos; de ser posible, recurrir a instrumentos de seguro viables desde el punto de vista comercial; movilizar, en caso de graves desastres naturales, ayuda de emergencia con el fin de conceder fondos para indemnizar a los agricultores prestatarios que se hayan visto afectados.
- Otorgar incentivos monetarios al personal para fomentar una alta productividad en sus labores de concesión de préstamos y recomendar la buena calidad de la cartera.
- Promover una cultura y disciplina de crédito adecuadas mediante una labor de educación y de persuasión del cliente, de suerte que se sienta moralmente comprometido con su contrato crediticio.
- Lograr una confianza mutua entre prestamistas y prestatarios, creando y manteniendo una relación estrecha entre los oficiales de crédito y los agricultores.
- Apropiados sustitutos de garantías de préstamos y otorgar incentivos a los prestatarios que estimula un buen comportamiento de reembolso de sus préstamos.

Apuntes seleccionados

- La base de una gestión buena de riesgos es contar con información de óptima calidad. Por ejemplo, los prestamistas agrícolas deberían recolectar información acerca de la incidencia de las sequías, inundaciones o enfermedades que afectan tanto a las plantas como a los animales y de otros riesgos a los que está expuesta la producción agrícola. Deberían, además, conocer qué mecanismos tienen los prestatarios para mitigar los riesgos, tales como, riego y seguro. También es preciso que los prestamistas recaben datos sobre merca-

dos y precios de los insumos y productos agrícolas básicos más importantes, y monitoreen las políticas económicas y agrícolas actuales y estén atentos a cualquier cambio. No deben tampoco descuidar el acopio de información específica sobre la solvencia y capacidad de repago de los préstamos que tengan los posibles agricultores prestatarios, y es indudable que les sería provechoso analizar las operaciones y condiciones crediticias de otros intermediarios financieros, además de un monitoreo de las experiencias actuales y pasadas de los programas de crédito agrícola.

- Una vez que los prestamistas tengan una idea general de la demanda real para crédito agrícola y los riesgos de crédito, deberían escoger los tipos de préstamos y las tecnologías crediticias adecuados para brindar sus servicios a los distintos tipos de agricultores prestatarios. Es aconsejable que tanto las condiciones crediticias como los plazos de los préstamos se fijen en forma bastante normalizada. A medida que el prestamista vaya conociendo mejor a sus nuevos clientes, los pequeños agricultores, puede volverse más flexible. A quienes soliciten un crédito por primera vez deben otorgárseles sumas pequeñas, aun cuando los costos unitarios de estos préstamos sean altos. Asimismo, al principio los préstamos deben concederse a tasas de interés simples y uniformes; pero, más adelante, pueden fijarse tasas diferenciales según la clase y el monto de los préstamos. La frecuencia de las cuotas de pago del préstamo depende de la capacidad de reembolso que tenga el agricultor prestatario. Cuando los plazos de un préstamo se vencen, hay que actuar lo antes posible. Para ello, se pueden utilizar tecnologías crediticias de tipo individual y grupal; ambas presentan diferencias en cuanto al método que emplean para seleccionar a los clientes, determinar las garantías de préstamos, apreciar, supervisar y reintegrar los préstamos. Con el tiempo, los prestamistas en general deberían estar dispuestos a utilizar nuevas tecnologías crediticias y contar con los medios para hacerlo.
- La diversificación de la cartera de préstamos ayuda a los prestamistas agrícolas a protegerse contra la mayor cantidad de riesgos covariantes propios del financiamiento de este sector. Esto se consigue concediendo préstamos a distintos tipos de agricultores para que financien diversas actividades con diferentes plazos de reembolso. Además, entre sus posibles clientes, deberían considerar a los agricultores de distintas zonas agroecológicas. Con todo, los prestamistas tienen que fijar un límite máximo al monto y número de presta-

mos agrícolas que conceden. Para limitar la incidencia de riesgos concentrados debido a condiciones climáticas desfavorables, plagas, enfermedades y desastres naturales, estos límites no sólo deberían definirse de acuerdo con las zonas, sino también con la cartera de préstamos global.

- A menudo, las instituciones financieras agrícolas tienen que lidiar con la mentalidad subvencionista de los pequeños agricultores prestatarios, quienes han estado acostumbrados a recibir crédito agrícola en condiciones concesionarias por parte de bancos de fomento agrícola estatales, agencias donantes y ONG. Por esta razón, las instituciones financieras agrícolas tienen que poner énfasis en la educación del cliente, informando a los posibles prestatarios sobre los procedimientos necesarios para solicitar un préstamo y los términos del contrato crediticio. En especial, hay que recordar a los agricultores cuáles son sus obligaciones respecto al reembolso del préstamo y los diversos mecanismos con los que las instituciones cuentan para exigir su pago. Asimismo, deben explicárseles los incentivos específicos con los que se premia el buen comportamiento de repago del préstamo. En efecto, el objetivo general de la educación del cliente es promover una cultura de crédito positiva, en la que los prestamistas y prestatarios establezcan una relación donde exista confianza y respeto mutuos.

4.2 DESAFÍOS PENDIENTES EN MATERIA DE FINANCIAMIENTO AGRÍCOLA

La concesión de préstamos a familias de pequeños agricultores sigue siendo un negocio espinoso, pues los costos y riesgos no sólo son altos, sino también variados. La dispersión de los lugares de residencia de los clientes rurales, las dificultades y altos costos del transporte y las comunicaciones, la heterogeneidad de las actividades agrícolas y de las destrezas de gestión hacen del financiamiento de pequeños agricultores una tarea costosa. Los altos riesgos que entraña la producción agrícola, aunado a lo sensible que es el tema de la agricultura y la producción alimentaria nacional en el terreno político, explican porqué la concesión de préstamos a este sector es riesgosa. Más aún, la disponibilidad de mecanismos para disminuir los riesgos es limitada. No cabe duda que todavía hay muchos desafíos pendientes que podrían convertirse en temas de futuras investigaciones.

Necesidad de un marco adecuado de política sobre financiamiento agrícola

Los programas de ajuste estructural han logrado crear un entorno macroeconómico más favorable en los países en desarrollo. Con todo, pese a las actuales reformas del mercado y a las privatizaciones, el suministro de servicios de apoyo agrícola aún no ha mejorado significativamente. Éstas tampoco han logrado aumentar la rentabilidad de las actividades agrícolas. De hecho, el grueso de los pequeños agricultores tiene menos acceso que antes a los servicios bancarios rurales y a los mecanismos institucionales de crédito agrícola. Esto se debe en gran parte a la falta de un marco adecuado de políticas financieras rurales y agrícolas. Asimismo, la formulación de políticas relacionadas con el financiamiento agrícola es una labor compleja, ya que la agricultura es un sector políticamente sensible. Hay tres campos de políticas que afectan a los habitantes rurales y a los agricultores, a saber: la política macroeconómica, la del sector financiero y la del sector agrícola. La clave para que una política de financiamiento agrícola tenga éxito está en la hábil integración de estos tres campos. Los reglamentos deben tener en cuenta los intereses de todos los que participan en la formulación, ejecución, supervisión y retroalimentación de dichas políticas. Este tema fue abordado por la FAO y la GTZ en una publicación anterior de la serie *Replanteamiento de las Finanzas Agrícolas*, titulada, *La financiación agrícola: cómo formular la política acertada* (Coffey, AFR N° 2, 2000). En dicho texto, se creó una metodología de diagnóstico que puede usarse para evaluar el sistema de formulación de políticas agrícolas de un país determinado. Además, esta herramienta puede ser útil para desarrollar un sistema para formular una nueva política de finanzas rurales y agrícolas a escala nacional.

Heterogeneidad de la producción agrícola

La diversidad de las actividades agrícolas y de la administración rural representa desafíos y oportunidades, tanto para los prestamistas rurales como agrícolas. Por una parte, debido a que el uso de tipos y condiciones de préstamos agrícolas normalizados es poco realista, los costos para el prestamista aumentarán cuando quiere conceder tipos de préstamos individualizados. Por otra, la disponibilidad de inversiones agrícolas y no agrícolas viables brinda la posibilidad de satisfacer la demanda real de los clientes rurales y agrícolas respecto de una amplia gama de tipos

de préstamos y otros servicios financieros. Gracias a esto, se diversifica la cartera de préstamos y, por consiguiente, se reduce la concentración de riesgos inherentes al crédito agrícola. Los prestamistas no sólo tienen que estar dispuestos a desarrollar nuevos tipos de préstamos, sino que también deben tener la capacidad para hacerlo. Para ello, deben servirse de tecnologías crediticias que se ajusten a la demanda y capacidad de reembolso de préstamos de los posibles agricultores prestamistas. Con el fin de lograr este objetivo, los prestamistas deben contar con conocimientos especializados sobre los distintos sistemas agrícolas, mercados de productos agrícolas y economía de las familias rurales y campesinas. En un principio, los prestamistas deben brindar sus servicios a los agricultores que representen los menores riesgos posibles.

Apreciación y seguimiento de los préstamos

El uso innovador de técnicas de apreciación de solicitudes de crédito y un estrecho seguimiento de los préstamos concedidos pueden ayudar a reducir los riesgos del crédito agrícola. No obstante, aún queda por resolver el asunto relacionado con los altos costos de préstamos de este sector. Este problema se atribuye en gran medida a la dispersión de los lugares donde habitan los clientes rurales, a los altos costos del transporte, de la puesta en marcha de una red de sucursales rurales descentralizadas y de la recolección de la información necesaria.

Frente a estas dificultades, puede resultar sumamente beneficioso trabajar con organizaciones locales con el fin de reducir los costos del acopio de información sobre los clientes. Del mismo modo, los agricultores prestatarios podrían recibir servicios de apoyo no financiero básicos, tales como extensión agrícola y capacitación sobre gestión financiera y de operaciones agrícolas.

Tecnologías crediticias

La decisión de optar entre el crédito individual o colectivo está estrechamente relacionada con el tipo de clientes que se atenderá, la estructura operativa y la cobertura de la institución financiera y la importancia que se atribuya a las estrategias de reducción de costos y riesgos. Por ejemplo, los prestamistas agrícolas que trabajan con grupos de responsabilidad conjunta deben estar conscientes de que el tamaño y la homo-

geneidad del grupo influyen directamente en la eficacia de la solidaridad y presión que los miembros ejerzan entre sus pares. Por regla general, el número de prestatarios que formen parte de grupos rurales tiene que ser menor al de los urbanos. La formación y organización del grupo, la información sobre sus miembros y la supervisión de préstamos por parte de los mismos integrantes del grupo pueden tener costos muy elevados. Por otra parte, los altos riesgos covariantes de los ingresos rurales y agrícolas sugieren que la heterogeneidad de los miembros de los grupos rurales podría ser un elemento que reduciría eficazmente los riesgos de los préstamos. Con todo, demasiada diversidad dentro del mismo grupo podría dar origen al problema relacionado con la demanda de diferentes tipos de préstamos, montos y plazos de reembolso por parte de sus miembros. Sea cual fuere el caso, con el tiempo, los prestamistas deben estar dispuestos a introducir nuevas tecnologías crediticias, y también a establecer un sistema de crédito individualizado de aumento progresivo de los préstamos aplicable a los integrantes del grupo que repagan más rápido que el resto y que tengan la solvencia necesaria para adquirir préstamos más grandes.

Las potencialidades del uso de servicios bancarios electrónicos

79

Las nuevas tecnologías de información proporcionan muchas posibilidades para realizar cambios en el terreno de la automatización bancaria, el procesamiento electrónico de datos y la creación de nuevos tipos de préstamos agrícolas. Por ejemplo, un banco rural en la India, auspiciado por el Bank of Baroda, ha puesto en marcha un plan de tarjetas de crédito. Los agricultores que cuentan con una tarjeta de crédito pueden obtener dinero por adelantado hasta un cierto monto, de acuerdo con la superficie que tengan, sin tener que realizar ningún otro trámite. Otro ejemplo es el uso de «tarjetas inteligentes», gracias a las cuales los vendedores minoristas de fertilizantes y otros insumos agrícolas extienden préstamos a los agricultores. El uso de este tipo de desembolsos de préstamos puede incidir significativamente en la eficacia de los costos de las operaciones que realizan los prestatarios.

Servicios relacionados con los plazos de préstamos

En general, el plazo que se solicita para los préstamos agrícolas es relativamente largo, por lo que la equiparación de activos (créditos) y pasi-

vos (fuentes de los fondos) es uno de los asuntos importantes a considerar. La dificultad de movilizar una cantidad suficiente de recursos presentables a largo plazo en condiciones financieras razonables limita la capacidad de los prestamistas rurales y agrícolas para satisfacer la demanda de préstamos de mediano y largo plazos. Entre las formas para asegurar fondos prestables a largo plazo cabe destacar el aumento de capital de la institución financiera mediante la retención de las utilidades y la negociación de préstamos a largo plazo con organizaciones abocadas al desarrollo e instituciones financieras multilaterales de desarrollo. Esto también puede lograrse emitiendo bonos con o sin garantía específica de mediano y largo plazos y creando un banco de inversión filial, como en el caso del Co-operative Bank of Kenya (véase en esta serie Giehler, *AFR N° 4*, 2001).

Gestión de la liquidez

Si los activos y pasivos de los préstamos no están bien equiparados, la institución financiera queda expuesta a altos riesgos de liquidez. En el financiamiento agrícola, es sumamente importante que la gestión de la liquidez se realice en forma adecuada. La estacionalidad de las actividades relacionadas con la agricultura es uno de los factores que más influye en la disponibilidad de fondos por parte de los prestamistas agrícolas. Asimismo, en el caso de que se produzcan cambios considerables en los precios de los productos agrícolas o desastres naturales, es fundamental que la gestión de la liquidez se realice en forma prudente. En estas circunstancias, tanto los retiros de los ahorros rurales como la solicitud de nuevos préstamos por parte de los agricultores se dan al mismo tiempo. Por consiguiente, los prestamistas agrícolas necesitan contar con información confiable sobre las fechas de desembolsos de los préstamos solicitados y el reintegro programado de los mismos para planificar y administrar debidamente sus necesidades de dinero en efectivo. Si bien al comienzo de la temporada de plantación los prestamistas deben disponer de suficientes fondos para el financiamiento agrícola, también deben reducir al máximo los altos costos que supone el mantener fondos improductivos.

Prácticas crediticias agrícolas interconectadas

Actualmente, debido a la quiebra o a la reestructuración de los bancos estatales de fomento agrícola y a que el Estado, los donantes y las agen-

cias internacionales de desarrollo se han abstenido de seguir apoyando el financiamiento rural y agrícola, los acuerdos de crédito interconectado otorgados por instituciones no financieras son, por lo general, la única manera de financiar las actividades de producción de los pequeños agricultores de países en desarrollo. Recientemente, por ejemplo, tanto el financiamiento de comercio tradicional como los tipos más sofisticados de operaciones agroindustriales como son los programas de contratación de cosechas de productos individuales y la agricultura por contrato, han vuelto a cobrar vigor en muchos países africanos. La interconexión del abastecimiento de insumos agrícolas con créditos y el mercadeo de la producción, brinda a los agricultores la posibilidad de recibir orientación sobre las condiciones del mercado y vender mejor en el mercado sus productos agrícolas. Suele suceder sin embargo, que los pequeños agricultores sin mucho poder de negociación perciban precios injustamente bajos por la venta de sus mercancías, por lo que se hace necesario contar con servicios básicos de apoyo, tales como sistemas y servicios idóneos de información de mercado y con servicios de asesoramiento en negocios. Además, éstos podrían recibir ayuda sobre cómo organizarse adecuadamente en grupos, aunque es necesario realizar estudios más a fondo sobre este tema.

El Servicio de Mercadeo y Finanzas Rurales de la FAO puso en marcha recientemente una iniciativa para preparar una Guía sobre agricultura por contrato. En este estudio se abordarán temas tales como los diferentes tipos de acuerdos contractuales, las ventajas y desventajas que representan para el agricultor y el contratista, las diversas fuentes de financiamiento y los requisitos básicos para el éxito de tales contratos.

- Adams, D.W. y Fitchett, D.A., eds. 1992. *Informal Finance in Low-Income Countries*. Boulder, Colorado, Estados Unidos, Westview Press.
- Adams, D.W., Graham, D.H. y Pischke, J.D. von, eds. 1984. *Undermining Rural Development with Cheap Credit*. Boulder, Colorado, Estados Unidos, Westview Press.
- Armendariz de Aghion, B. 1994. *On the Design of a Credit Agreement with Peer Monitoring*. Development Economics Research Programme, DER N° 55. Londres, London School of Economics.
- Aryeetey, E. 1997. *Rural Finance in Africa: Institutional Developments and Access for the Poor*. Legon, Ghana, Universidad de Ghana.
- BAAC. 1997. *Annual Report*. Bangkok.
- Banco Mundial. 1989. *World Development Report 1989*. Washington, D.C.
- Batz, F.J. 1997. *Demand Patterns of Farmers and their Implications for the Supply of Financial Services by Financial Institutions*. Documento de trabajo. Eschborn, Alemania, GTZ.
- Baydas, M., Graham, D.H. y Valenzuela, L. 1997. *Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World*. Documento preparado por la Microenterprise Best Practices, Development Alternatives, Inc. Bethesda, Maryland, Estados Unidos.
- Benavides, M. 1996. *Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú*. Lima, Context and Outreach.
- Besley, T. y Coate, S. 1995. Group Lending, Repayment Incentives and Social Collateral. *Journal of Development Economics*, 46 (1):1-18.
- Biggs, T.S., Snodgrass, D.R. y Srivastava, P. 1993. On Minimalist Credit Programs. *Savings and Development*, XV(1):39-50.
- Binswanger, H.P., Khandher, S.R. y Rosenzweig, M.R. 1993. How Infrastructure and Financial Institutions Affect Agricultural Output and Investment in India. *Journal of Development Economics*, 41(3):337-366.
- Bouman, F.J.A. 1995. Rotating and Accumulating Savings and Credit Associations: A Development Perspective. *World Development*, 23(3):371-384.
- Bouman, F.J.A. y Hospes, O., eds. 1994. *Financial Landscapes Reconstructed, The Fine Art Mapping Development*. Oxford, Reino Unido, Boulder, Colorado, Estados Unidos.

- Braun, G. *Gruppenkredite in Entwicklungsländern*. Frankfurt, Alemania. En prensa.
- Bredenbeck, K. 1997. Savings Mobilisation: Lessons from the Peruvian Municipal Savings Banks in Trujillo and Sullana. *Savings and Development*, 21(2):87-109.
- BMZ. 1994. *Policy Paper. Financial Systems Development - Promotion of Savings and Credit*. Bonn, Alemania.
- Burnett, J. 1996. *Case-Study: Financiera Calpiá, S.A., El Salvador - an Organizational Review*. Individual Micro Lending Research Project.
- Burnett, J., Cuevas, C. y Paxton, J. 1999. *The Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. Sustainable Banking for the Poor. Washington, D.C., Banco Mundial.
- CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest). 1998. *Savings Mobilization Strategies: Lessons from Four Experiences*. Focus Note N° 13. Washington, D.C.
- Christen, R.P., Rhyne, E., Vogel, R.C. y McKean, C. 1995. *Maximizing the Outreach of Microenterprise Finance: An Analysis of Successful Microfinance Programs*. USAID Program and Operations Assessment Report N° 10. Washington, D.C.
- Coffey, E. 2000. *La financiación agrícola: cómo formular la política acertada*. Replanteamiento de las Finanzas Agrícolas (AFR) N° 2. Roma, FAO, GTZ.
- David, C.C. y Meyer, R.L. 1980. Measuring the Farm Level Impact of Agricultural Loans. En Howell, J., eds. *Borrowers and Lenders: Rural Financial Markets and Institutions in Developing Countries*. Overseas Development Institute, Londres.
- Donors' Working Group on Financial Sector Development. 1995. *Micro and Small Enterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries*. Washington, D.C.
- Ellis, F. 1988. *Peasant Economics. Farm Households and Agrarian Development*. Cambridge, Nueva York, Port Chester, Melbourne, Sidney.
- Erhardt, W. 1996. *Die Nachfrage von Kleinunternehmen in Entwicklungsländern nach Finanzdienstleistungen, Kundenpräferenzen und Bedarfsbefriedigung - dargestellt am Beispiel der Financiera Calpiá in El Salvador*. Universidad de Hohenheim. Tesis de masterado.

- Esguerra, E.F., Nagarajan, G. y Meyer, R.L. 1993. *From Trader to Lender in the Philippines: Interlinked Contracts From a Financial Market Perspective*.
- Eswaral, M. y Kotwal, A. 1989. Credit as an Insurance in Agrarian Economics. *Journal of Development Economics*, 31:37-53.
- FAO. 1991. *Strategies for Crop Insurance Planning*. Por Roberts, R. A. J. y Dick, W. J. FAO Agricultural Services Bulletin N° 86. Roma.
- FAO y GTZ. 2001. *¿Se justifica el replanteamiento de las finanzas agrícolas?* Replanteamiento de las Finanzas Agrícolas (AFR) N° 1. Roma.
- Fiebig, M. 2001. *Prudential Regulation and Supervision for Agricultural Finance*. Replanteamiento de las Finanzas Agrícolas (AFR) N° 5. Roma, FAO, GTZ. En prensa.
- Financiera Calpiá, S.A. 1994. *Financiera para La Micro y Pequeña Empresa*. Plan de Factibilidad (Resumen). El Salvador.
- Financiera Calpiá, S.A. 1995a. *Reglamentación Vigente para el Ortogamiento de Créditos Agropecuarios*. El Salvador.
- Financiera Calpiá, S.A. 1995b. *Memoria de Labores 1995*. El Salvador.
- Fitchett, D. 1999. Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Thailand (Case Study). En Hannig, A. y Wisniwski, S., eds. *Challenges of Microsavings Mobilization - Concepts and Views from the Field*. CGAP - Grupo de Trabajo sobre Movilización de Ahorros. Eschborn, Alemania, BMZ, GTZ.
- Fruman, C. y Goldberg, M. 1997. *Microfinance Practical Guide*. Sustainable Banking with the Poor y CGAP. Washington, D.C., Banco Mundial
- Ghate, P. et al. 1992. *Informal Finance: Some Findings from Asia*. Banco Asiático de Desarrollo. Manila.
- Giehler, T. 2001. *Fuentes de recursos para crédito agrícola*. Replanteamiento de las Finanzas Agrícolas (AFR) N° 4. Roma, FAO, GTZ.
- Gonzalez-Vega, C. y Graham, D.H. 1995. *State-Owned Agricultural Development Banks: Lessons and Opportunities for Microfinance*. GEMINI Technical Report N° 89. Bethesda, Maryland, Estados Unidos, Development Alternatives Inc.

- Gurgand, M., Peterson, G. y Yaron, J. 1996. Rural Finance in Sub-Saharan Africa. *Savings and Development*, 2:135-169.
- Hannig, A. y Wisniwski, S., eds. 1999, *Challenges of Microsavings Mobilization - Concepts and Views from the Field*. CGAP - Grupo de Trabajo sobre Movilización de Ahorros. Eschborn, Alemania, BMZ, GTZ.
- Hazell, P., Pomareda, C. y Valdes, A. 1986. *Crop Insurance for Agricultural Development: Issues and Experience*. Baltimore, Maryland, Estados Unidos, The John Hopkins University Press.
- Hulme, D. y Mosley, P. 1996. *Finance against Poverty*. Vol. 1 y 2. Londres y Nueva York.
- Ikhida, S.I. 1996. Commercial Bank Offices and the Mobilisation of Private Savings in Selected Sub-Saharan African Countries. *The Journal of Development Studies*, 33(1):117-132.
- Khalily, M.A. Baqui, Meyer, R.L. y Hushak, L.J. 1987. Deposit Mobilization in Bangladesh: Implications for Rural Financial Institutions and Financial Policies. *The Bangladesh Development Studies*, XV(4):85-117.
- Klein, B. 1996. *Ländliches Finanzwesen und Finanzierungsverhalten kleinbäuerlicher Familienwirtschaften dargestellt am Beispiel zweier Dorfgemeinden im andinen Hochland von Boyacá, Kolumbien*. Berlín.
- Krahnen, J.P. y Nitsch, M. 1987. *Kredit und informeller Sektor: Theoretische und empirische Überlegungen zur Struktur eines angepassten Kreditprogramms*. Estudio consultivo interdisciplinario llevado a cabo en el marco del Proyecto de la GTZ sobre Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú. Frankfurt, Berlin, GTZ.
- Krahnen, J.P. y Schmidt, R.H. 1994. *Development Finance as Institution Building: A New Approach to Poverty-Oriented Banking*. Boulder, Colorado, Estados Unidos, Westview Press.
- Ladman, J.R., de la Viña, J. y Liz, R. 1992. Contract Lending to Small Farmers in the Dominican Republic. En Adams, D.W. y Fitchett, D., eds. *Informal Finance in Low-Income Countries*. Boulder, Colorado, Estados Unidos, Westview Press.
- Larivière, S. y Martin, F. 1998. *Innovations in Rural Microfinance: The Challenges of Sustainability and Outreach*. Research Series N° 298, Chair in International Development. Laval University.

- Ledgerwood, J.** 1998. *Microfinance Handbook. An Institutional and Financial Perspective*. Sustainable Banking with the Poor. Washington, D.C., Banco Mundial.
- Lepp, A.** 1996. Financial Products for MSEs - the Municipal Savings and Loan Banks of Peru. *Small Enterprise Development*, 7(2).
- Maurer, K.** 1997. *Assessment of Linkage Projects in Asia. Case Study 3: BAAC/GTZ: Project Linking Self-help Groups to Banking Services*. Tailandia.
- Meyer, R.L. y Alicbusan, A.P.** 1984. Farm-Household Heterogeneity and Rural Financial Markets: Insights from Thailand. En Adams, D.W., Graham, D.H. y Pischke, J.D. von, eds. *Undermining Rural Development with Cheap Credit*. Boulder, Colorado, Estados Unidos, Westview Press, págs. 22-25.
- Meyer, R.L. y Cuevas, C.E.** 1992. Reduction of Transaction Costs of Financial Intermediation: Theory and Innovations. En *Report of the International Conference on Savings and Credit for Development*. Savings and Credit for Development. Nueva York, págs. 285-317.
- Meyer, R.L. y Nagarajan, G.** 1997. *Innovations in Financial Markets: Implications for Rural Development*. Economics and Sociology Occasional Paper N° 2373. Columbus, Ohio, Estados Unidos, Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, Ohio State University.
- Muraki, T., Webster, L. y Yaron, J.** 1998. *BAAC - The Thai Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives*. Sustainable Banking with the Poor. Washington, D.C., Banco Mundial.
- OIT.** 1996. Donor Working Group on Financial Sector Development. *Collateral, Collateral Law and Collateral Substitutes*. Ginebra, Suiza.
- Pischke, J.D. von.** 1986. Can Crop Insurance Address Risks? En Hazell, P., Pomarecla, C. y Valdes, A., eds. *Crop Insurance for Agricultural Development: Issues and Experiences*. Baltimore, Maryland, Estados Unidos, The John Hopkins University Press.
- Pischke, J.D. von.** 1991. *Finance at the Frontier: Debt Capacity and the Role of Credit in the Private Economy*. Washington, D.C., Banco Mundial.
- Pischke, J.D. von.** 1994. Structuring Credit to Manage Real Risks. En Bouman, F.J.A. y Hospes, O., eds. *Financial Landscapes Reconstructed*. Boulder, Colorado, Estados Unidos, Westview Press.

- Pischke, J.D. von y Adams, D.W. 1980. Fungibility and the Design and Evaluation of Agricultural Credit Programmes. *American Journal of Agricultural Economics*, 62 (4):719-729.
- Reardon, T., Delgado, C. y Matlon, P. 1992. Determinants and Effects of Income Diversification Amongst Farm Households in Burkina Faso. *Journal of Development Studies*, 28(2):264-296.
- Rhyne, E. y Holt, S. 1994. *Women in Finance and Enterprise Development*. ESP Discussion Paper Series N° 40. Washington, D.C., Banco Mundial.
- Sacay, O. y Randhawa, B. 1995. *Design Issues in Rural Finance*. World Bank Discussion Paper N° 293. Washington, D.C., Banco Mundial.
- Sacay, O., Randhawa, B. y Agabin, M. 1996. *The BAAC Success Story*. Documento de trabajo del Financial Sector Development Department. Washington, D.C., Banco Mundial.
- Schmidt, R.H. y Krahn, J. P. 1994. *Development Finance as Institution Building. A New Approach to Poverty-Oriented Banking*. Boulder, Colorado, Estados Unidos, Westview Press.
- Schmidt, R.H. y Kropp, E. 1987. *Rural Finance, Guiding Principles*. Bonn, Eschborn, Berlín, BMZ, GTZ, DSE.
- Schmidt, R.H. y Zeitinger, C. P. 1994. *Critical Issues in Small and Microbusiness Finance*. Frankfurt, Alemania, IPC.
- Seibel, H.D. 1997. *Upgrading, Downgrading, Linking, Innovating: Microfinance Development Strategies - A Systems Perspective*. Economic and Sociology Occasional Paper N° 2371. Columbus, Ohio, Estados Unidos, Department of Agricultural Economics, Ohio State University.
- Siamwalla, A. *et al.* 1993. The Thai Rural Credit System: A Description and Elements of a Theory. Paper presented at the World Bank Conference on Agricultural Development Policies and Theory of Rural Organization, Annapolis, Maryland. En Hoff, K. *et al.*, eds. *The Economics of Rural Organization*. Oxford, Nueva York, Oxford University Press.
- Stiglitz, J.E. y Weiss, A. 1981. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 71(3): 393-410.
- Stockhausen, J. von. 1994. Credit for Small Farmers in Developing Countries. A Never Ending Story or Disillusion? En Fischer, B., ed. *Investment and Financing in Developing Countries*. Vol. 1. Baden-Baden, Alemania.

- Vogel, R.C. y Adams, D.W. 1997. Old and New Paradigms in Development Finance. *Savings and Development*, 4:361-382.
- Yaron, J. 1992a. *Assessing Development Finance Institutions - A Public Analysis*. Discussion Paper N° 174. Washington, D. C., Banco Mundial.
- Yaron, J. 1992b. *Successful Rural Finance Institutions*. Discussion Paper N° 150. Washington, D.C., Banco Mundial.
- Yaron, J., McDonald, P.B., Jr. y Pipek, G.L. 1997. *Rural Finance: Issues, Design, and Best Practices*. Environmentally and Socially Sustainable Development Studies and Monographs Series N° 14. Washington, D.C., Banco Mundial.
- Zeller, M., Schrieder, G., Braun, J. von y Heidhues, F. 1997. *Rural Finance for Food Security for the Poor. Implications for Research and Policy*. Food Policy Review N° 4. Washington, D.C., International Research Institute.