

- SISTEMAS DE AHORRO Y DE CREDITO RURALES  
material para la capacitación en gestión de cooperativas agropecuarias

*MANUAL DEL INSTRUCTOR*

oficina internacional del trabajo, ginebra  
© MATCOM 1978-2001

por Anne Howe



**MATCOM**  
**Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas**

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a. Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo.

## Prefacio

Este programa de capacitación, o conjunto de material para la misma, forma parte de una colección concebida por el Proyecto OIT-MATCOM, destinada a ayudar a quienes planean o realizan actividades de formación para personal encargado de la administración de cooperativas agropecuarias.

La capacitación prevista en este Manual, así como la ofrecida en los demás textos de esta colección, se basa en un minucioso análisis de los puntos siguientes

- (i) las tareas y funciones que deben llevar a cabo las entidades cooperativas agropecuarias;
- (ii) los problemas y limitaciones generales que se presentan al tratar de cumplir tales tareas y funciones.

El resultado de este análisis se refleja en la publicación de MATCOM titulada "Curriculum Guide for Agricultural Co-operative Management Training" - "Programa para un plan de estudios destinado a la capacitación de personal directivo de cooperativas agropecuarias". Este programa comprende planes de estudios sobre 24 temas destinados a la capacitación de tal personal directivo, y el Proyecto MATCOM ha producido ya programas de capacitación, similares a este Manual, relativos a los temas siguientes:

1. Recolección y recepción de productos agropecuarios
2. Gestión del transporte
3. Gestión del almacenamiento
4. Comercialización de productos agropecuarios
5. Gestión de suministros y abastecimientos
6. Sistemas de ahorro y de crédito rurales
7. Administración de personal
8. Gestión financiera
9. Contabilidad de costos
10. Previsión y evaluación de riesgos
11. Preparación y evaluación de proyectos
12. Planificación del trabajo
13. Comercialización de productos de exportación
14. Gestión de grandes cooperativas agropecuarias

Para más información sobre el material de capacitación arriba indicado, dirigirse por escrito a:

The MATCOM Project  
c/o CO-OP Branch  
International Labour Office  
CH 1211 Geneva 22  
Suiza

EL PROGRAMA DE CAPACITACION1. Grupo objetivo

Este programa de capacitación en materia de "Sistemas de ahorro y crédito rural" está concebido para gerentes, subgerentes y otro personal de cooperativas agrícolas que administren o planeen poner en ejecución un sistema de ahorro y de crédito de dichas sociedades.

Los funcionarios de cooperativas y el personal de extensión que actúen en apoyo del personal administrativo arriba indicado también podrán beneficiarse de este programa.

2. Finalidad

La finalidad de este programa es capacitar a los participantes para poner en ejecución, administrar y desarrollar efectivamente sistemas de ahorro y de crédito rurales.

En particular, la capacitación deberá servir para que los participantes, al regresar a sus lugares de origen, puedan estar en condiciones de:

- describir las formas de ahorro y de crédito de que pueden hacer uso las unidades familiares agrícolas típicas de la región;
- explicar cómo el buen uso del crédito puede mejorar la productividad agrícola y cómo las cooperativas agrícolas pueden otorgar crédito a sus socios;
- identificar, diseñar y poner en funcionamiento sistemas de ahorro y de crédito;
- identificar las necesidades existentes de sistemas de ahorro y de crédito;
- evaluar las solicitudes de préstamo y administrar los sistemas de crédito;
- diseñar y usar la documentación apropiada para registrar las operaciones de crédito;

- analizar las causas de los atrasos o incumplimientos de pago y tomar las medidas efectivas necesarias;
- identificar las posibles fuentes de fondos y solicitar recursos para emplearlos en préstamos agrícolas;
- coordinar los sistemas de ahorro y de crédito con los de otras instituciones;
- diseñar y usar métodos publicitarios apropiados para promover sistemas de ahorro y de crédito.

### 3. Uso

El programa que se describe en este Manual puede utilizarse para dictar un curso especializado sobre sistemas de ahorro y de crédito rural. El programa completo, o ciertas partes o lecciones del mismo, pueden igualmente incorporarse a un plan de estudios más amplio sobre capacitación en materia de gestión.

### 4. Duración del programa

El programa que desarrolla este Manual consta de 33 lecciones que pueden durar de una a cuatro horas cada una. El curso completo necesitará unas 66 horas, o aproximadamente 10 - 12 días, según la experiencia y formación previa de los participantes. Debe añadirse el tiempo necesario para las visitas de estudio y, en consecuencia, preparar un calendario de clases.

### 5. Enfoque y métodos aplicables

El programa se funda en las premisas de que la capacitación es costosa y que los fondos disponibles para la misma en materia de gestión de cooperativas son escasos. Por lo tanto, la capacitación se debe considerar como una inversión que, si no produce resultados concretos, los beneficios del dinero invertido serán nulos.

En consecuencia, a su regreso a sus lugares de origen después del curso de capacitación, los participantes deberán ser capaces de mostrar resultados concretos que supongan mejoras en su labor de gestión. A fin de preparar y equipar al participante para tal

logro, se ha adoptado en este programa un sistema de enseñanza sumamente activo mediante el uso de métodos de aprendizaje participativo y la inclusión de un "compromiso de actuación".

Los participantes no estudiarán los sistemas de ahorro y de crédito de una manera general y pasiva, sino que los problemas cotidianos que implica la gestión de esos sistemas se considerarán de manera realista por medio de estudios de caso, diálogos representados y otros ejercicios de solución de problemas. Los participantes (que trabajarán individualmente o en grupos) aprenderán resolviendo los problemas que se presentan en la vida real, con la necesaria asistencia y orientación del instructor, cuya actuación será la de alguien que "facilita" el aprendizaje, más bien que la de un profesor que dicta un curso formal.

Todo participante, aunque no haya realizado la labor de gestión de sistemas de ahorro y de crédito en una sociedad cooperativa, puede ofrecer ideas y sugerencias que serán de utilidad para otros participantes; y si alguno o todos ellos poseen ya experiencia, pueden contribuir en gran medida al aprendizaje de los demás. El material preparado para este curso tiene por finalidad estimular a cada participante para que contribuya en la mayor medida posible utilizando sus propias nociones y experiencia, de manera que todos los participantes, al terminar el curso, puedan beneficiarse del cúmulo de conocimientos que cada uno ha aportado al programa.

Este tipo de aprendizaje compartido es, en realidad, casi siempre más importante que las enseñanzas que el instructor o el material didáctico mismos puedan impartir. Aunque la labor del instructor se limite a conseguir que cada participante enseñe lo que ya sabe y aprenda lo que los demás le enseñan, ya se habrá conseguido un éxito considerable.

Recuérdese que el conocimiento es como el fuego: quien lo posee puede compartirlo con otros sin perderlo él mismo. El instructor debe considerar a cada participante como una fuente de ideas y sugerencias tan valiosas, cuando menos, como las del instructor mismo. Por eso, este material de capacitación se ha concebido como una ayuda para que el instructor "extraiga" tales aportaciones de los participantes.

El "compromiso de actuación" que se contrae al término del programa servirá como vínculo entre las tareas realizadas durante el curso y el trabajo real de los participantes, y ayudará a éstos a hallar soluciones concretas y satisfactorias para los problemas específicos que se les presenten durante dicho trabajo profesional.

## 6. Estructura

El programa está dividido en 15 MATERIAS, cada una de las cuales se estudia en una serie de LECCIONES (véase el índice en la página XI)

Para cada lección se facilita, según los casos, el material siguiente:

- una guía para el instructor (páginas amarillas) en la que se indica el objetivo de la lección, se da una estimación del tiempo necesario y se traza un "plan" completo para la lección, incluyendo instrucciones sobre la manera de dirigirla;
- modelos de impresos (páginas blancas) con todos los ejercicios, estudios de caso, formularios, etc. que deben reproducirse y distribuirse a los participantes.

## 7. Adaptación del programa

La versión en español de este manual ha sido revisado para uso en America Latina por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Panamá. Aun así, antes de "utilizar" el programa en una sesión de capacitación puede resultar necesario adaptarlo, lo cual puede hacerse de la siguiente forma:

El instructor debe leer el programa completa y detenidamente y decidir a continuación si:

- el programa puede aplicarse tal como está
- solo deben utilizarse algunas materias o lecciones
- deben añadirse nuevas materias o lecciones.

La decisión dependerá de las necesidades de capacitación de los participantes y de los medios de que disponga el instructor.

El instructor debe: leer íntegra y cuidadosamente el texto de las lecciones que haya decidido utilizar; comprobar las modificaciones necesarias a fin de incluir las monedas, nombres, cultivos, etc. de uso local. Esta adaptación ayudará a los participantes a identificarse más fácilmente con los personajes y situaciones descritos en las páginas blancas, y aumentará considerablemente el impacto y la efectividad del programa de capacitación.

El instructor no debe considerar este Manual como un libro que contiene las únicas respuestas y soluciones acertadas. No es sino una colección de sugerencias e ideas que el instructor debe adaptar, modificar, utilizar o rechazar según su buen juicio. La mejor prueba de que el instructor hace un uso satisfactorio del Manual es el número de cambios, adiciones y modificaciones que introduzca en este texto.

#### 8. Preparación del material auxiliar de capacitación

Las páginas blancas constituyen una parte importante del material de capacitación usado en el programa. Se pueden reproducir a partir de los originales incluidos en la carpeta, una vez efectuadas las adaptaciones necesarias. Pueden reproducirse por cualquier procedimiento disponible: multicopiadora, impresión offset, fotocopia y hasta copias carbónicas o escritas a mano si no se dispone de otros medios.

El único elemento de capacitación absolutamente imprescindible es un pizarrón.

En las guías para las lecciones se incluyen algunas sugerencias sobre medios visuales auxiliares. Si se dispone de retroproyectores ((overhead projectors) o de rotafolios (flipcharts), el instructor debe preparar de antemano la utilización de los mismos. Si no se dispone de tales medios siempre cabe recurrir al pizarrón.

Asimismo, antes de incorporarse al curso se debe indicar a los participantes que traigan consigo ejemplos de la siguiente documentación de sus sociedades cooperativas o de otras entidades:

- informes anuales de bancos locales y de otras instituciones de crédito (Lección 2.1);
- sistemas de solicitud de préstamos;
- sistemas de ahorro;
- registros y comprobantes de créditos;
- certificados de aprobación de créditos;
- informes de supervisión;
- cualesquiera otros documentos informativos relativos a sistemas de ahorro y de crédito.

Antes de comenzar el curso debe enviarse a los futuros participantes el "Cuestionario Preliminar", indicándoles que lo completen y lo entreguen al inicio del programa de capacitación.

#### 9. Preparación del instructor

Algunos instructores quizás estimen que un material didáctico de este tipo solo exige unos minutos de preparación para cada lección. Pero este no es el caso.

El instructor debe realizar todas las operaciones descritas a continuación antes de iniciar la labor de instrucción basada total o parcialmente en este material:

1. Lea cada lección cuidadosamente para tener la seguridad de que comprende bien el contenido y tiene una idea clara de lo que se debe procurar que suceda durante la clase.
2. Compruebe todos los cálculos para adquirir la certeza de que comprende bien las operaciones: procure prever los errores que es probable cometerán los participantes, así como las diferentes soluciones que puedan proponer y que pueden no ser erróneas y merecer ser consideradas.
3. Examine cuidadosamente los estudios de caso y procure prever todos los análisis y respuestas posibles que pueden presentar los participantes.

4. Obtenga y anote en el Manual mismo el mayor número posible de ejemplos locales que puedan servir para ilustrar las cuestiones de que se trate en la lección.
5. Prepare cuidadosamente un plan de la entera lección, procurando calcular aproximadamente los minutos necesarios para cada sección de la misma e introduciendo las modificaciones apropiadas para ajustarse al tiempo de que se dispone. Pero no se debe considerar obligatoria la duración que se sugiere al comienzo de cada lección.

10. Aplicación del programa

Al utilizar el material didáctico, el instructor deberá esforzarse por ajustarse a las directrices siguientes:

1. Ubique los asientos de los participantes de manera que cada uno de ellos pueda ver la cara del mayor número posible de los demás: los asientos no deben disponerse en filas de modo que los ocupantes solo puedan ver la cara del instructor.
2. Procure que la estructura de cada lección quede bien claramente fijada en la mente de los participantes; haga un resumen de dicha estructura al comienzo de la lección, y ajústese a ella durante la misma o explique las posibles divergencias, y haga un resumen de la marcha de la lección al final de la misma.
3. Tenga bien en cuenta todos los puntos principales que se desea enseñar, sin olvidar en ningún momento que la finalidad de la enseñanza es la aplicación de lo aprendido por los participantes en su propio trabajo profesional.
4. Aplique cierta flexibilidad, sin ajustarse estrictamente al material del Manual e introduciendo cambios en los enfoques en función de lo que puedan sugerir los propios participantes.
5. Siempre que sea posible, evite dictaminar a los participantes cómo son o deben ser las cosas; en una lección satisfactoria, mediante hábiles preguntas se consigue que ellos mismos deduzcan las respuestas o soluciones.

6. Cuando no consiga que los participantes deduzcan las respuestas adecuadas, considere que no es culpa de ellos sino suya propia. Debe persistir interrogando de distintas maneras, ofreciendo pistas, etc., y únicamente indicando la solución cuando hayan fallado todos los demás métodos.
7. El silencio es un arma. Si nadie contesta a una pregunta, espere 20 o 30 segundos hasta que, para romper el silencio, alguien aventure una respuesta.
8. Evite, en la máxima medida posible, hablar usted mismo. Las sugerencias y discusiones de los participantes deben ocupar las tres cuartas partes del tiempo de la lección: usted debe limitarse a preguntar, escuchar y dirigir la discusión, en vez de hablar mucho. (Cuanto más hable un instructor más revela su propia inseguridad e ignorancia de la materia, pues indica que no se arriesga a que le hagan preguntas u observaciones a las que no pueda contestar).
9. Nunca se debe ridiculizar una respuesta o sugerencia de un participante: siempre se debe encontrar algún aspecto valioso en las mismas, e incluso el propio hecho de que se hayan propuesto merece alabanza.
10. Si usted no puede responder a una pregunta de un participante o comentar sobre una sugerencia (e incluso aunque pueda hacerlo), debe pedir a otro participante que responda o comente la pregunta o sugerencia. El instructor no es una fuente de conocimientos sino alguien que facilita la obtención de los mismos.
11. Siempre que sea posible deben escribirse en el pizarrón las palabras mismas que han usado los participantes, no las que aparecen en el Manual, aunque sean más precisas.
12. Usted debe estar dispuesto a actuar como "abogado del diablo" pues, por lo general, no hay soluciones acertadas o erróneas para los problemas de gestión, y los participantes deben conocer los dos aspectos de cada cuestión.

13. Si los participantes parecen seguir una dirección muy diferente de la que se sugiere en el material del Manual, usted no debe oponerse abiertamente a ello, ya que una tal nueva orientación puede ser tan útil o más que la sugerida en el Manual.
  14. Estimule a hablar a los silenciosos y, cuando sea necesario, imponga silencio a los que hablen demasiado.
  15. El instructor debe tener la seguridad de que todos comprenden lo que sucede en la clase; evite por lo tanto que la discusión quede monopolizada por los que comprenden bien de lo que se trata.
  16. El instructor debe ser dinámico, animado y activo. Debe moverse, pasearse por la sala de clase y, en general, procurar mediante tal actividad física que todos los participantes se mantengan interesados.
11. Después del curso

El instructor debe procurar comunicarse con cada uno de los participantes, bien en persona o por correspondencia, unos seis meses después de concluido el curso, a fin de determinar hasta qué punto aquéllos consiguen aplicar lo aprendido. Si no lo han logrado, la culpa no es de ellos sino del curso. Bien puede ser que la labor de capacitación haya sido ineficaz, que los participantes no hayan sido adecuadamente seleccionados, o que el instructor no haya conseguido reconocer los problemas que les han impedido aplicar lo que aprendieron durante el curso.

INDICE

- MATERIA 1 : EL PAPEL DEL AHORRO Y DEL CREDITO EN LA AGRICULTURA  
: Cuestionario Preliminar
- Lección 1.1 : Introducción
- Lección 1.2 : La unidad familiar agrícola típica
- Lección 1.3 : Incremento del capital del agricultor
- Lección 1.4 : El papel de las sociedades cooperativas en el crédito agrícola
- MATERIA 2 : POSIBILIDADES DE CREDITO INSTITUCIONAL Y NO INSTITUCIONAL
- Lección 2.1 : Fuentes de crédito institucional
- Lección 2.2 : Fuentes de crédito no institucional
- MATERIA 3 : IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRITICOS DE LOS SISTEMAS DE AHORRO
- Lección 3.1 : La función de los sistemas de ahorro
- Lección 3.2 : Factores críticos de los sistemas de ahorro
- MATERIA 4 : IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRITICOS DE LOS SISTEMAS DE CREDITO
- Lección 4.1 : Factores críticos de los sistemas de crédito
- Lección 4.2 : Objetivo de los sistemas de crédito
- MATERIA 5 : EVALUACION DE LAS NECESIDADES EXISTENTES DE FACILIDADES DE AHORRO Y DE CREDITO
- Lección 5.1 : Identificación de las necesidades existentes de facilidades de ahorro y de crédito
- Lección 5.2 : Obtención de información para evaluar la necesidad de facilidades de ahorro y de crédito
- MATERIA 6 : DISEÑO DE UN SISTEMA DE AHORRO Y DE CREDITO
- MATERIA 7 : EVALUACION DE LOS PROYECTOS DE PRESTAMO
- Lección 7.1 : Evaluación de solicitudes de préstamo

- Lección 7.2 : Cálculo de las perspectivas financieras
- Lección 7.3 : Efectos sociales y familiares de los proyectos de préstamo
- Lección 7.4 : Negociación y aprobación de préstamos

MATERIA 8 : ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE PRESTAMOS

- Lección 8.1 : El concepto de interés
- Lección 8.2 : La necesidad de cargar intereses
- Lección 8.3 : Tipos de garantía
- Lección 8.4 : La necesidad de garantías
- Lección 8.5 : La presión social sobre los deudores

MATERIA 9 : CREDITO EN ESPECIE

- Lección 9.1 : Préstamos y reembolsos en especie
- Lección 9.2 : Problemas del crédito en especie.

MATERIA 10 : REGISTROS DE CREDITOS

MATERIA 11 : MOROSIDAD E IMPAGO

- Lección 11.1 : Causas de morosidad e impago
- Lección 11.2 : Sistemas de crédito que inducen o no a moras e impagos
- Lección 11.3 : Relaciones con morosos.

MATERIA 12 : FONDOS PARA LOS SISTEMAS DE PRESTAMOS

- Lección 12.1 : Identificación de las fuentes de fondos
- Lección 12.2 : Solicitud de fondos

MATERIA 13 : COORDINACION ENTRE INSTITUCIONES

MATERIA 14 : PROMOCION DE SISTEMAS DE AHORRO Y CREDITO

MATERIA 15 : COMPROMISO DE ACTUACION

## el papel del ahorro y del crédito en la agricultura

Lección 1.1 Introducción

Lección 1.2 La unidad familiar agrícola típica

Lección 1.3 Incremento del capital del agricultor

Lección 1.4 El papel de las sociedades cooperativas  
en el crédito agrícola

Cuestionario Preliminar

Nombre: .....

Organización cooperativa: .....

Cargo que ocupa el participante: .....

Breve descripción de sus funciones:

.....  
.....  
.....

¿Qué partes de su trabajo relacionado con los sistemas de ahorro y crédito le gustan más?

.....  
.....  
.....

¿Qué partes de su trabajo relacionado con los sistemas de ahorro y crédito encuentra de mayor dificultad?

.....  
.....  
.....

Por favor complete la siguiente frase:

Como resultado de mi participación en el Curso sobre Sistemas de Ahorro y Crédito Rural espero ser capaz de: .....

.....  
.....  
.....  
.....

LECCION 1.1INTRODUCCION

Objetivo: Demostrar la importancia de la administración eficaz de sistemas de ahorro y de crédito y determinar los conocimientos y experiencia de los participantes en el curso.

Duración: Una a dos horas.

Materiales: Cuestionario preliminar completado, calendario y horario de clases y lista de participantes.

Guía para el instructor:

- 1) Si se ha previsto que una personalidad eminente inaugure este curso, debe pedírsele que dé ejemplos de problemas que se presentan debido a deficiencias de una administración inadecuada de sistemas de ahorro y de crédito, y recalque a los participantes que desempeñan cargos en esta área que pueden realizar una contribución importante en esta materia.
- 2) Asegúrese de que los participantes no tengan problemas de índole administrativa: deben saber dónde alojarse, cómo pagar sus gastos, qué medios de transporte pueden utilizar y qué salas de estudio privadas están a su disposición; debe igualmente informárseles de todos los asuntos importantes de esta índole.
- 3) Señale que un curso de capacitación como éste es una inversión; haga una estimación de los costos totales (incluyendo los sueldos que reciben los participantes durante el curso). Pregunte a los participantes cómo usarían ellos esta suma de dinero si estuviera a su disposición para mejorar los sistemas de ahorro y de crédito de sus propias cooperativas. Pueden mencionar que organizarían estudios de campo para mejorar el diseño de esos sistemas, o algo similar. Señale que, a menos que el valor del beneficio que los participantes reciban del curso exceda el costo del mismo, el dinero hubiera estado mejor empleado como han sugerido. Los participantes deben aplicar mentalmente en todo momento a sus propios

trabajos lo que están aprendiendo. Si esto les parece irrelevante, equivocado, o no han entendido bien cómo hacer uso de lo aprendido, deben decirlo y el curso será cambiado consecuentemente.

- 4) Repase brevemente el horario de clases, y recalque a los participantes que deberán aportar su propia experiencia e ideas y no limitarse a escuchar. Las cosas se aprenden haciéndolas más que oyendo hablar sobre ellas. De ahí la importancia de la activa participación de cada persona.
  
- 5) Solicite a cada participante que resuma ante el grupo su capacitación anterior y su experiencia práctica y que reconfirme qué es lo que espera ganar con su asistencia a este curso. Si es necesario puede hacerse referencia al cuestionario preliminar. Insista en que cada uno aporte algo al curso, y reitere que la suma total de la experiencia que posee el grupo es muy considerable. Si bien el instructor del curso y los materiales didácticos empleados aportarán ideas sobre las técnicas aplicables y darán estructura al curso, la contribución mayor han de aportarla los propios participantes.

Intente clasificar en el pizarrón la experiencia y objetivos de los participantes: identifique la pericia o experiencia que cada participante trae al curso, enfatizando que el grupo como un todo, es una fuente extremadamente rica de conocimientos y experiencia.

- 6) Diga a los participantes que a fin de curso cada uno de ellos individualmente deberá comprometerse a desarrollar un plan de acción concreto fundamentado en lo que hayan aprendido. Este plan deberá incluir, por lo menos:
  - Exponer un problema pertinente de los sistemas de ahorro y crédito de su cooperativa;
  - Describir brevemente cómo se propone resolver ese problema;
  - Describir, como "venderá" su solución a sus superiores y a sus subordinados, al Consejo de Administración y a los socios, si es necesario.

- Describir específica y exactamente lo que espera haber logrado en una fecha concreta (dentro de un plazo de seis meses contando a partir del fin del curso).

Diga a los participantes que los instructores establecerán contacto con ellos después del plazo especificado para evaluar cómo han logrado implementar sus planes. El éxito que hayan obtenido servirá, no para juzgar a los participantes, sino para evaluar el curso mismo.

LECCION 1.2

LA UNIDAD FAMILIAR AGRICOLA TIPICA

Objetivo: Capacitar a los participantes para describir la unidad familiar agrícola típica de su región, las actitudes y hábitos de los agricultores y las formas de ahorro y de crédito disponibles para ellos.

Duración: Dos horas y media.

Materiales: Ejercicio - La unidad familiar agrícola típica.

Guía para el instructor:

- 1) Divida a los participantes en grupos. Pídales que describan una unidad familiar agrícola típica, siguiendo las indicaciones del ejercicio. Si existen señaladas diferencias regionales u otras diferencias entre las comunidades rurales en el país, cada grupo debe considerar una de ellas. Recalque que la familia descrita debe ser típica de la mayoría de los agricultores y no de una minoría rica.
  
- 2) Pida a los grupos que presenten sus conclusiones e informen sobre las discusiones habidas. En el pizarrón o rotafolios resuma los puntos más importantes y cualquier recomendación sugerida en la discusión. Es probable que la familia típica descrita sea una con un nivel mínimo de subsistencia y escasas oportunidades para aumentar sus ingresos fuera de la finca que explotan.

Anime a los participantes a discutir, explicar y modificar sus ideas sobre las actitudes y hábitos de la población agrícola y los recursos disponibles para ella.

Si hay amplias diferencias entre los ricos y los pobres en las comunidades rurales, pida a los participantes que sugieran los extremos. ¿Representan los miembros de las cooperativas a todos los tipos de agricultores? Si no, ¿son esos miembros más ricos o más pobres que el agricultor promedio, y por qué?

3) Discuta lo siguiente:

- ¿Puede la productividad del agricultor promedio incrementarse mediante mejores métodos, insumos (esto es: los materiales, productos, aperos, etc. que el agricultor necesita para su trabajo: semillas, fertilizantes, bolsas, herramientas, etc.) y otros factores?
- ¿Entienden los agricultores estas posibilidades?
- ¿Cuáles son las principales dificultades para mejorar la productividad de los agricultores?
- ¿Si se invierte más dinero en la agricultura, podría esto resolver completamente esas dificultades? ¿Qué otros cambios pueden ayudar?
- Si el aumento de las inversiones puede ayudar, ¿pueden las fuentes de crédito agrícola conocidas por las comunidades rurales satisfacer las necesidades de fondos de las mismas?

Recuerde a los participantes que las fuentes de crédito existentes incluyen fuentes no institucionales (como préstamos familiares, pignoraciones, compras a crédito), y recalque la importancia que representan en las pequeñas comunidades rurales estos dispositivos de crédito.

4) Resuma las conclusiones en el pizarrón o rotafolios. Los siguientes puntos son válidos para la mayoría de los países:

- a) Los agricultores pueden producir más.
- b) Los agricultores de nivel de subsistencia no pueden ahorrar suficiente dinero para las inversiones necesarias para producir más.
- c) Cualquier ahorro que consigan hacer es guardado para emergencias y ocasiones excepcionales como bodas o funerales.
- d) Los agricultores pobres a menudo no reconocen las posibilidades y las necesidades de inversión, por eso no ahorran siquiera las pequeñas cantidades que podrían economizar.
- e) Una organización de ahorro regular es a menudo todo lo que se requiere para ayudar a los agricultores a ahorrar dinero.

- f) Los créditos que otorgan las cooperativas a corto plazo solo pueden ser efectivos si se utilizan para inversiones provechosas y se dispone de la técnica necesaria y los insumos físicos necesarios.
- 5) Recalque que el propósito de este curso es aumentar el número de agricultores que se beneficien de una buena administración de los créditos otorgados por las cooperativas. Asegúrese de que los grupos tomen notas y conserven resúmenes de todas las conclusiones anotadas en la pizarra o rotafolios según se indica en la sección 2, para usarlos en la Lección 5.1

EjercicioLA UNIDAD FAMILIAR AGRICOLA TIPICA

Describa la familia típica de un agricultor. Las ideas acerca de las familias agrícolas pueden diferir, pero debe ser posible establecer una descripción general. Si existen diferencias regionales, religiosas u otras en la manera en que viven los distintos grupos de su país, escoja una región o un grupo en particular y describa la familia típica de ese grupo. Esté seguro de que "la" familia que describe sea característica de la mayoría de las familias agrícolas.

Las indicaciones siguientes sirven para dar una idea de la información básica requerida. Agregue cualquier otro detalle que considere necesario.

Indicaciones:

- 1) Detalles de la finca
  - Tamaño de la parcela.
  - Variedad de cultivos.
  - Tipo y número de animales.
  - Ingresos agrícolas totales.
  
- 2) Composición de la familia del agricultor
  - ¿Cuántas personas hay en la familia del agricultor?
  - ¿Qué edad y qué sexo tienen?
  - ¿Qué parentesco tienen los miembros de la familia con el jefe de la misma?
  
- 3) Educación y actitudes
  - ¿Cuántos años de escolaridad es probable que haya cursado cada miembro de la familia?
  - ¿Cuántos miembros de la familia saben leer y escribir?

- ¿Están los agricultores abiertos a nuevas ideas o son siempre conservadores? ¿Son holgazanes o trabajadores, buenos o malos administradores, bien informados o ignorantes acerca del mundo más allá de su propia comunidad?

4) ¿Cuántos ingresos obtiene una familia agrícola de fuentes tales como las siguientes?

- Empleo en fincas de otros propietarios.
- Miembros de la familia trabajando en otro lugar.
- Artesanías u otras industrias locales.
- Comercio.
- Pensiones.
- Otras fuentes de ingreso.

5) Promedio total de ingresos y gastos

- Ventas de excedentes de las cosechas.
- Gastos de alimentación para suplementar lo producido en la finca.
- Otros gastos "necesarios".
- Balance disponible para consumo o ahorro.

6) Necesidades de ahorro y de crédito

Ahorro: ¿Cuánto ahorra la familia al año?  
¿En qué forma deberían mantenerse los fondos ahorrados?  
(Si es apropiado, sugiera cómo pueden guardar los miembros de la familia sus propios ahorros).

Crédito: ¿Para qué propósitos puede solicitar préstamos la familia? ¿A quién los solicita?

LECCION 1.3

INCREMENTO DEL CAPITAL DEL AGRICULTOR

Objetivo: Capacitar a los participantes para analizar las diversas maneras en que el incremento de las inversiones en la finca por medio del uso del crédito puede mejorar la productividad agrícola, así como los efectos que puedan resultar sobre el bienestar de los agricultores, y los problemas relacionados con tales innovaciones.

Duración: Dos horas.

Materiales: Estudios de casos 1 a 3.

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes quiénes se benefician del incremento de la producción agrícola de una pequeña explotación:
  - Los agricultores mismos.
  - Los consumidores urbanos que compran productos alimenticios.
  - El país en general debido a los ahorros en las importaciones y el incremento en las exportaciones.
  
- 2) Pregunte si la gente rural o la urbana recibe más ayuda e inversiones de los servicios de bancos, escuelas, hospitales, caminos, suministros de agua, universidades, etc., y por qué.
  - Las áreas urbanas se benefician más.
  - La gente influyente vive en la ciudad.
  - Los problemas de las ciudades son obvios y concentrados.
  
- 3) Aun las pequeñas inversiones pueden hacer un importante impacto en pequeñas fincas; las transformaciones posibles se ilustran en los tres estudios de casos siguientes, los cuales deben ser adaptados para reflejar las condiciones locales, si fuera necesario.

Distribuya copias de cada Estudio de caso a cada participante y conceda 20 minutos para su lectura individual.

- 4) Divida a los participantes en tres grupos y conceda 45 minutos para preparar las respuestas a las tareas.
- 5) Reúna a los participantes. Diga a cada grupo que presente sus respuestas a cada caso; permita que los otros grupos las comenten, cambien o añadan a los puntos presentados. Complete cada caso antes de pasar al siguiente.

En cada Estudio de caso, los participantes deben presentar los siguientes puntos, entre otros, y resumirlos en el pizarrón o rotafolios.

#### La finca de Pérez

- ¿Podrán subir los precios de los vegetales o bajar los precios del arroz y de los fertilizantes?
- ¿Pueden venderse todos los vegetales?
- ¿Es prudente que un agricultor convierta tan rápidamente su explotación de cultivos de subsistencia a productos para la venta?
- ¿Hasta qué punto es segura la posesión por arrendamiento de la finca de Pérez?

#### La finca de Bonilla

- Bonilla necesita aprender nuevos métodos de cultivo para el maíz híbrido y adquirir conocimientos prácticos en materia de zootecnia selectiva, veterinaria y técnicas similares para su nueva producción animal.
- Su sociedad cooperativa debe poder suministrar insumos, servicios de extensión, y facilidades para la venta de maíz, leche y ganado, servicios de inseminación artificial y servicios veterinarios, así como créditos. ¿Posee la mayoría de las cooperativas una tal gama de servicios, o se pueden obtener en otras entidades?

La finca de Salas

- Los ingresos de Salas pueden crecer si todo marcha bien. El éxito depende de su propia habilidad y esfuerzos. Es más fácil cobrar una renta que cultivar exitosamente una finca de 74 hectáreas.
- Veinte agricultores perderán las tierras que cultivan; solamente dos o tres podrán mantener su empleo.
- Bastará con un rumor acerca del plan de Salas para impedir a Pérez sus inversiones en mejoras. La ejecución de dicho plan lo obligará a contar con trabajos casuales como único medio de vida.

6) Resuma la discusión preguntando a los participantes lo siguiente:

- ¿En qué circunstancias un aumento substancial de ingresos en forma de dinero NO significa un aumento del bienestar de la familia del agricultor?
- ¿Qué exige un proyecto típico de desarrollo agrícola con respecto a:
  - a) la destreza técnica y administrativa del agricultor;
  - b) los organismos de apoyo y ayuda (cooperativas, servicios de extensión, etc.);
  - c) infraestructura regional o nacional (transportes, facilidades de abastecimiento y comercialización, etc.).
  - d) Recursos locales (agua, tierra, mano de obra)?
- ¿Qué buenos y malos efectos sociales pueden resultar de la realización de dichos proyectos?

Esta discusión tiene por objeto mostrar a los participantes que mientras la inversión en una finca puede producir resultados beneficiosos, la aportación de fondos por sí sola no es suficiente. Algunos proyectos pueden originar exigencias excesivas de la capacidad administrativa de los agricultores. También necesitan apoyo técnico, recursos apropiados, incluyendo una infraestructura nacional y local adecuadas, y, como todos los proyectos agrícolas, una razonable cantidad de suerte.

Estudio de caso 1La finca de Pérez

Pedro Pérez es un agricultor arrendatario de 2 1/2 hectáreas de tierra no irrigada, en la cual siembra arroz (2 hectáreas) y vegetales (1/2 hectárea). Sus dos hijos mayores le ayudan en el trabajo de la finca. Esta finca es la principal fuente de ingresos de Pérez y su familia (esposa y cinco hijos). Algunas veces puede agregar un pequeño ingreso trabajando en otras fincas, pero la mayor parte de su dinero procede de la venta de los vegetales sobrantes a través de la cooperativa a que pertenece.

Cosecha	Producción		Valor		Necesidades anuales de insumos		
	Mal año	Buen año	Mal año	Buen año	Agua	Fertili- zante	Mano de obra (días-hombre)
Arroz 2 hectáreas	1 200 kg <u>1/</u>	2 500 kg	\$720	\$1 500	-	-	240 días
Vegetales 1/2 hectár.	600 kg	1 000 kg	\$360	\$ 600	1 000* m <sup>3</sup>	40 kg	150 días

\* El agua es traída del pueblo, el cual queda a un kilómetro de la finca.

La mayor parte de la producción de la finca es consumida por la familia, dejándole a Pérez un pequeño ingreso de la venta de los vegetales y, en un buen año, del excedente de arroz. El alquiler anual de la finca es de \$175, pero algunas veces paga a su arrendador la mayor parte de esa suma en servicios.

Pérez proyecta cambiar su sistema de explotación con ayuda de un crédito de la cooperativa. Quiere cultivar vegetales en toda la finca, pues supone que gracias al aumento de sus ingresos podrá comprar el arroz que necesita su familia. (El precio del arroz es de 0.60 por Kg.).

---

1/ A lo largo de este Manual las cifras superiores al millar se presentan en grupos de tres guarismos separados por un espacio. Ejemplos: 1 234; 12 345; 123 456; etc. Las fracciones decimales van precedidas de un punto. Ejemplos 0.1; 1.25; 12.34; etc.

Pérez planea hacer el cambio en dos etapas: aumentar en una hectárea el cultivo de vegetales el primer año, y la segunda hectárea el segundo año. Sin embargo, necesita asegurar el abastecimiento de agua y piensa que puede hacerlo abriendo tres pozos en su tierra, los dos primeros en el primer año y el tercero en el segundo año. También necesitará préstamos para cubrir el costo de semillas y fertilizantes.

Pérez proyecta desarrollar su finca como sigue:

Año 1

Cultivo	Producción	Valor	Insumos		
			Agua	Fertili- zante	Mano de obra
Arroz 1 hectárea	600 - 1 250 kg	\$ 360 - \$ 750	-	-	120 días - hombre
Vegetales 1 1/2 hect.	1 800 - 3 000 kg	\$1 080 - \$1 800	300 m <sup>3</sup>	120 kg	300 días - hombre
* <u>Préstamo para inversión:</u>					
2 pozos: costo total de instalación:				\$ 400	
Fertilizantes a \$2 por kilo				\$ 240	
Semilla				\$ 200	

Año 2

Cultivo	Producción	Valor	Insumos		
			Agua	Fertili- zante	Mano de obra
Vegetales 2 1/2 hect.	3 000 - 5 000 kg	\$1 800 - \$3 000	5 000 m <sup>3</sup>	200 kg	450 días- hombre
* <u>Préstamo para inversión:</u>					
1 pozo: costo total de instalación:				\$200	
Fertilizante a \$2 por kilo				\$400	

\* El préstamo para la primera instalación de pozos se pagará durante cinco años a \$110 al año, incluyendo intereses. El préstamo para la segunda instalación se pagará por cinco años a \$55 por año, incluyendo intereses. Los préstamos para las semillas y los fertilizantes se pagarán al final del primer año, más \$60 de intereses; el segundo préstamo se pagará al final del segundo año, más \$38 de intereses.

Tarea:

Hay varios factores críticos en el plan de Pérez, los cuales determinan si tendrá éxito o fracasará. Identifique esos factores e indique por qué son críticos.

Estudio de caso 2La finca de Bonilla

Joaquín Bonilla cultiva una finca de 12 hectáreas de buena tierra. Tiene sembradas 6 hectáreas de maíz, las cuales cultiva con la ayuda de su familia; una hectárea es utilizada por las mujeres de la familia para sembrar vegetales para su propio uso, y pasta su hato de 15 reses en el resto.

Aunque los ingresos de Bonilla, derivados principalmente de la venta de leche, no son muy elevados, su familia vive relativamente bien, ya que su finca satisface todas las necesidades de alimentos.

Cultivo	Producción		Valor		Insumos	
	Mal año	Buen año	Mal año	Buen año	Fertilizante Semilla, etc.	Mano de obra
Maíz 6 hectáreas	4 500 kg	7 200 kg	\$450	\$720	-	500 días - hombre
Vegetales 1 hectárea	1 200 kg	2 000 kg	\$720	\$1 200	-	300 días - mujer

Ganado	Venta de leche		Venta de ganado			Insumos anuales	
	Canti- dad	Valor	Canti- dad	Valor	Pasto	Veteri- nario	Equipo
15 reses de ganado criollo (14 vacas, 1 toro)	28 000 litros	\$2 800	4 terne- ros	\$120	\$ 140	\$ 25	\$ 50

Bonilla considera que podría mejorar grandemente el nivel de vida de su familia si mejorara la explotación de su finca cultivando un maíz más productivo y reemplazando gradualmente su ganado criollo con animales de raza.

Su esposa no le permite suprimir su parcela de vegetales, pero él se propone mejorar el resto de la finca.

Proyecta comenzar cultivando maíz híbrido en lugar de la variedad tradicional. Esto implica una inversión en trabajos extra, fertilizantes e insecticida, así como en la compra de semillas. Como primer paso para mejorar su hato de ganado, intenta comprar dos vacas de raza vendiendo el toro y cuatro vacas de su hato. En el futuro contratará los servicios del semental del Departamento de Agricultura para mantener su hato, e invertirá las ganancias del aumento de la producción de la leche y las ventas de terneros mestizos en futuras compras de vacas de raza. Quiere también construir un establo y renovar su equipo de lechería, y prevé un incremento de los costos del servicio veterinario (por ejemplo \$1- por vaca por mes) y de pastos (por ejemplo \$2 por vaca por mes). Su plan para el próximo año (excluyendo la parcela para vegetales) es como sigue:

Cultivo	Producción	Valor	Insumos				
			Cultivo	Ferti- lizante	Insec- ticida	Semilla	Mano de obra
Maíz híbrido 6 hectareas	9 000 kg- 14 400 kg	\$ 900- \$1 440	\$240	\$330	\$90	\$150	+ 300 días - hombre

Ganado	Venta de leche		Venta de ganado			Insumos		
	Canti- dad	Valor	Número	Valor	Pastos	Veteri- nario	Equipo	Mano de obra
10 reses criollas 2 vacas de raza	20 000 litros	\$2 000	4 vacas 1 toro 2 terne- ros	\$4 000	\$288	\$144	Solo manteni- miento \$ 100	Alquiler del semental \$ 50

Préstamo para inversión:

Maíz:	Cultivo, fertilizante, insecticida, semilla	\$810
Reses:	Insumos extra (pastos, veterinario, equipo)	\$267
	Equipo	\$800
	Establo	\$500

La compra de reses de raza es financiada con la venta de ganado criollo.

Bonilla solicita un préstamo total de \$2 400 pagaderos en 3 años a \$900 por año, incluyendo intereses.

Para el tercer año Bonilla espera tener un hato de 8 reses de raza o mestizas y un toro mestizo. Continuará sembrando maíz híbrido, como en el primer año, y su plan para el ganado es como sigue:

Hato	Venta de leche		Venta de ganado		Insumos		
	Cantidad	Valor	Número	Valor real	Pastos	Veterinario	Equipo
9 reses de raza o mestizas	32 000 litros	\$3 200	3 terneros	\$200	\$192	\$ 96	\$100

Tarea:

- 1) ¿Qué conocimientos técnicos necesitará Bonilla para llevar a cabo sus planes exitosamente?
- 2) Haga una lista de los servicios que necesita Bonilla en su nuevo plan.
- 3) ¿Con cuál de estos servicios puede ayudarle una sociedad cooperativa?
- 4) ¿Cuáles otras instituciones pueden contribuir?

Estudio de caso 3La finca de Salas

Mario Salas explota cuatro hectáreas de tierra irrigada en la cual cultiva arroz, frutas y vegetales y tiene una vaca para alimentar a su familia. La finca no es su única fuente de ingresos: en realidad, alquila la mayor parte de su tierra a unos veinte agricultores, y su principal ingreso es la renta de ésta y, además, es propietario en sociedad de la tienda del pueblo. Proyecta extender sus actividades agrícolas y recuperar de sus arrendatarios unas 74 hectáreas de tierra no irrigada, perforar pozos, comprar un tractor, y cultivar arroz de alto rendimiento en gran escala. Va a mantener las tres hectáreas de su finca actual en las que cultiva frutas y vegetales y pasta la vaca, por lo tanto en total tendrá 75 hectáreas de arroz.

Espera desarrollar su finca como sigue:

## Producción Anual/Costos

Cultivo	Producción		Valor		Insumos			Gastos de * funciona- miento Trac- tor/Bomba
	Mal año	Buen año	Mal año	Buen año	Semi- lla	Ferti- lizante	Mano de obra	
Arroz 75 hectáreas	15 000 kg	52 500 kg	\$9 000	\$31 500	\$1 875	\$4 125	350 días hombre	\$1 700

\* Incluye el salario del chófer, no incluido en los insumos (mano de obra).

<u>Préstamo para inversión:</u>	10 pozos +	}	
	Bombas diesel		\$ 3 350
	Tractor		\$ 6 000

Salas solicita un préstamo de \$10 000 al 15% por cinco años para el financiamiento de este desarrollo.

Tarea:

- 1) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas tanto para Salas como para la comunidad local si su proyecto se desarrolla como tiene planeado?
- 2) Regresemos al Caso 1. Salas es el dueño de la tierra de Pérez. ¿Qué consecuencias tiene el plan de Salas para Pérez y su familia?

LECCION 1.4

EL PAPEL DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN EL CREDITO AGRICOLA

Objetivo: Capacitar a los participantes para describir las diferentes maneras en las que las sociedades cooperativas pueden intervenir en la conceción de créditos a los agricultores.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

- 1) Pida a cada participante que describa de qué manera está implicada su sociedad en la concesión de créditos:
  - Fuentes de fondos para préstamos
    - a) Fondos propios de la sociedad (reservas de la cooperativa y depósitos de los socios).
    - b) Sumas otorgadas para préstamos por los programas de desarrollo.
    - c) Sumas prestadas a las cooperativas por los bancos u otras instituciones financieras.
  - Papel de la cooperativa con relación al prestatario
    - a) ¿Es la cooperativa la prestamista?
    - b) ¿Es la cooperativa la intermediaria entre el prestamista (por ejemplo un banco) y el prestatario?
- 2) Resuma las respuestas de los participantes: la sociedad cooperativa puede actuar de muy diversas maneras en los programas de crédito, ya sean en pequeña o en gran escala; cada método tiene sus propias ventajas e inconvenientes. Pida a los participantes que sugieran, para cada caso siguiente, qué ventajas o desventajas pueden darse:
  - i) Las cooperativas pueden prestar dinero solamente de sus propias reservas y de los depósitos y ahorros de socios, si existe un plan de ahorro.

Ventajas: El sistema es propiedad de los socios mismos, quienes son responsables mutuamente del reembolso de los préstamos a través de la sociedad.

Desventajas: El sistema es probablemente en pequeña escala, por lo que puede no recibir apoyo de otras entidades tales como los servicios de extensión. Además, sin una supervisión externa, algunas sociedades pueden ser mal administradas.

Las sociedades cooperativas pueden solicitar préstamos de un banco cooperativo o comercial o de otras fuentes tales como programas de desarrollo y planes para el fomento del crédito; en tal caso la sociedad es responsable del reembolso de préstamos y debe cobrarlo de cada prestatario.

Ventajas: La sociedad cooperativa mantiene su libertad de acción, aunque muchos prestamistas pueden ejercer alguna supervisión sobre sus procedimientos de concesión de créditos y podrán supervisar en cierto grado su programa de préstamos. Este tipo de control de una institución crediticia experimentada puede ser útil y la sociedad puede tener acceso a sumas de mayor consideración.

Desventajas: Este método puede significar que la sociedad cooperativa sufre un doble inconveniente: es responsable legalmente del dinero prestado y, al mismo tiempo, se encuentra sometida a cierto grado de control por la principal fuente de los fondos.

- iii) Las cooperativas pueden actuar como agentes responsables de los préstamos a sus socios otorgados por bancos u otras instituciones, garantizando dichos préstamos o haciendo desembolsos y cobrando los reembolsos en nombre de los prestamistas.

Ventajas: Fácil acceso de los socios a los créditos bancarios mediante procedimientos menos complejos: la sociedad no es responsable de la aprobación y cobro de los préstamos.

Desventajas: La sociedad cooperativa es legalmente responsable, pero no posee el correspondiente control sobre el programa de préstamos.

Los socios tal vez conciban la cooperativa como una prolongación del banco o de la institución financiera. Podría ser más difícil para los socios sentirse parte de la cooperativa.

- iv) Las sociedades cooperativas pueden presentar a sus socios a los bancos y a otras instituciones financieras como prestatarios potenciales, y pueden actuar como mediadoras para los solicitantes de créditos.

Ventajas: Se ofrece un servicio a los socios que no significa responsabilidad para la cooperativa, y la administración de ésta puede aprender a operar en un futuro sus propios programas de crédito.

Desventajas: Si bien la sociedad no tiene responsabilidad alguna excepto como una fuente de introducción o referencias, tampoco ejercerá ningún control sobre el programa de préstamos.

- 3) Es poco probable que los participantes ejerzan mucho control sobre la función de sus cooperativas en los programas de crédito. De cualquier modo, ellos deben tener conocimientos de otras posibilidades existentes y considerar, por qué sus propias sociedades han adoptado determinados métodos en preferencia a otro de los descritos anteriormente.

Pregunte a los participantes si es probable que sus cooperativas modifiquen en el futuro sus procedimientos de ayuda a sus socios para obtener crédito. ¿Es el método actual el mejor para tales socios? ¿Cómo podría mejorarse ese método?

## posibilidades de crédito institucional y no institucional

Lección 2.1 Fuentes de crédito institucional

Lección 2.2 Fuentes de crédito no institucional

LECCION 2.1

FUENTES DE CREDITO INSTITUCIONAL

Objetivo: Capacitar a los participantes a evaluar las posibilidades de crédito institucional desde el punto de vista de los socios de la cooperativa que son pequeños agricultores.

Duración: Aproximadamente dos horas.

Materiales: Ejercicio: "Dónde obtener préstamos".  
Informes anuales de los bancos locales y de otras instituciones financieras.

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes por qué utilizan un determinado banco o otra institución financiera cuando solicitan préstamos u otros servicios bancarios. Debe quedar bien claro que cada institución tiene sus características propias.
- 2) Procure que los participantes deduzcan las principales características de una institución financiera que puedan resultar importantes para el solicitante de un préstamo.

Una posible lista de características puede ser la siguiente:

- Condiciones flexibles de préstamos.
- Sin complicaciones burocráticas
- Subsidios en las tasas de interés.
- Rapidez con que se procede a la evaluación de la solicitud.
- Disponibilidad de apoyo técnico.
- Favorable ubicación de sucursales.
- Fácil acceso.
- Horario amplio de servicio al público.

Deje la lista en el pizarrón para uso futuro.

- 3) Distribuya el ejercicio y conceda 30 minutos para completarlo.
- 4) Reúna a los participantes y solicite a cada grupo que presente sus respuestas, que pueden ser resumidas en el pizarrón o retroproyector de la siguiente manera:

<u>Solicitante de préstamo</u>	<u>Institución financiera</u>	<u>Respuesta</u>
1	B	Sí
2	A	No
3	A	Sí
4	A	No
5	C	No
6	C	No
7	A	No
8	B	Sí
9	B	No

Las respuestas anteriores son únicamente una sugerencia. Invite a los participantes a que discutan y se pongan de acuerdo sobre una lista.

- 5) Pregunte a los participantes cuáles de las características listadas de las instituciones financieras pueden ser de especial importancia para cada uno de los hipotéticos solicitantes: Complete la lista anterior como sigue:

<u>CARACTERISTICAS</u>	<u>IMPORTANTE PARA EL SOLICITANTE</u>				
- Condiciones flexibles de préstamos	1	3	5	8	9
- Sin complicaciones burocráticas	2	4	6	7	9
- Subsidios en las tasas de interés	1	8			
- Rapidez con que se procede a la evaluación de la solicitud	2	4	5	6	7
- Disponibilidad de apoyo técnico	3	4	6		
- Favorable ubicación de sucursales	2	4	5	6	7 9
- Fácil acceso	2	4	6	7	9
- Horario amplio de servicio al público	2	4	7	9	

- 6) Observe que los solicitantes 2, 4, 5, 6, 7 y 9 son los que más dificultades presentan para ajustarse a las características de una institución financiera y, generalmente, los que menos probabilidades tienen de ser aceptados como prestatarios.
- 7) Pida a los participantes que comparen a estos solicitantes con el típico agricultor que han descrito en la Lección 1. Se debe dejar claro que la mayoría de los agricultores pertenecen a los grupos arriba mencionados.

El solicitante de mayor experiencia y mejor organizado es probablemente el más capacitado para entender y ajustarse a los procedimientos de la institución financiera; los solicitantes que buscan crédito a mediano o a largo plazo es menos probable que necesiten dinero rápidamente de una fuente local que el solicitante de crédito a corto plazo; los solicitantes de menos experiencia que necesitan pequeños préstamos son los que mayores dificultades suponen para los recursos técnicos, la adaptabilidad y la eficiencia de una institución crediticia.

- 8) Pida a los participantes que hagan una lista de todas las instituciones formales de crédito en su país. Si es posible haga circular informes anuales, trate de clasificar esas instituciones según los tres tipos de bancos representados por A, B y C en el ejercicio. Señale y discuta cualquier excepción.

Pregunte a los participantes cuáles de esas instituciones es la que mejor se adapta para tramitar una solicitud de cada uno de los solicitantes típicos mencionados en el ejercicio. ¿Son los solicitantes pequeños, los menos instruidos y los más necesitados los peor servidos?

- 9) Debe quedar claro que las instituciones de crédito agrícola existentes son generalmente apropiadas para los grandes agricultores que necesitan menos ayuda, mientras que los pequeños agricultores, que más necesitan los créditos, son los peor servidos. ¿Qué otras fuentes o posibilidades de crédito hay para estos agricultores?

EjercicioDONDE OBTENER PRESTAMOS

Lea a continuación las breves descripciones de tres instituciones financieras hipotéticas.

A. Banco de San José de Latinia

El Banco de San José de Latinia es un banco comercial con una red de cincuenta sucursales bien localizadas y con numeroso personal en casi todos los centros urbanos. Suministra al usuario servicios de cuentas corrientes y de depósito, transfiere efectivo y hace muchos tipos de transacciones comerciales con el extranjero. Su operación es altamente eficiente, y se enorgullece de su envidiable reputación por sus servicios al cliente.

En lo que se refiere a su política de préstamos, el banco concederá sobregiros a sus clientes ya acreditados que puedan demostrar que estos sobregiros serán debidamente reembolsados. A cualquier cliente se le podría otorgar un préstamo o sobregiro si provee un aval o garantía razonable.

El banco usualmente requiere una garantía para conceder préstamos; pero en la práctica esto varía considerablemente. Los gerentes frecuentemente conceden pequeños préstamos en base a una razonable posibilidad de éxito del proyecto del cliente. El banco es bien conocido por su política de que los préstamos sean reembolsados oportunamente cualesquiera sean las circunstancias. Se cobran las tasas de interés corrientes en el mercado.

B. Instituto Nacional de Desarrollo Rural de Latinia

El Instituto Nacional de Desarrollo Rural de Latinia es una institución auspiciada por el gobierno, designada específicamente para ayudar al desarrollo agrícola. Tiene una sucursal principal en la capital de cada región, la Dirección y una sucursal central en la capital de la nación (5 sucursales principales en total) y otras nueve sucursales secundarias: cinco de ellas se encuentran en la Región Norte, una en el Oeste y tres en el Sur. No hay ninguna en la Región Este, pero la mayoría de las áreas pueden hacer uso de las sub-agencias móviles.

El instituto ofrece un servicio comercial ordinario, pero está principalmente destinado a operaciones de cuentas de ahorro y préstamos para agricultores y grupos de agricultores a tasas de interés subvencionadas. Una pequeña porción de sus actividades se realizan con sociedades cooperativas locales, pero los gerentes de las sucursales no muestran gran interés por extender dichas actividades. El instituto tiene un buen servicio técnico de apoyo y coopera estrechamente con el Departamento de Agricultura.

Ha habido quejas de la lentitud de los servicios crediticios; sin embargo, el instituto ha tenido éxitos importantes en la Región Norte, donde ha otorgado fondos de inversión a una próspera comunidad de agricultores cultivadores de productos para la venta.

#### C. Banco Cooperativo de Latinia

El Banco Cooperativo de Latinia es propiedad de las cooperativas y nominalmente financiado y controlado por el movimiento cooperativo. Constitucionalmente está obligado a prestar solo a las cooperativas, uniones de cooperativas y las cooperativas primarias, y cuenta entre sus clientes con varias sociedades de crédito y de venta al menudeo de considerable tamaño y buen éxito. Hay cinco sucursales rurales, cada una de las cuales ha prestado en el pasado grandes cantidades a sociedades cooperativas agrícolas; muchos de esos préstamos aún no han sido reembolsados, y debido a esto las sucursales están prácticamente inactivas. Aún continúan operando cuentas corrientes con las sociedades y cuentas de ahorro y depósito de los socios de las mismas. Algunos agricultores obtienen préstamos individuales a bajo interés del Banco Cooperativo a través de sus cooperativas, pero los procedimientos establecidos son muy lentos y no se dispone de servicios complementarios.

#### Tarea:

Cada uno de los siguientes nueve pequeños agricultores necesitan un préstamo. Decida cuál de las tres instituciones será la más apropiada para cada uno, y marque cada usuario con un "SI" o un "NO" de acuerdo a que usted crea que la institución escogida pueda o no acoger la solicitud favorablemente.

- 1) Una plantación estatal.
- 2) Una mujer que cultiva una pequeña parcela para mantener a su familia.
- 3) Un empleado retirado del gobierno que desea desarrollar y cultivar un terreno baldío.
- 4) Un pequeño agricultor a nivel de subsistencia, sin educación formal, que desea comprar ganado.
- 5) Una sociedad cooperativa local.
- 6) Un grupo no institucionalizado de agricultores que desean perforar un pozo en colaboración.
- 7) Un pequeño agricultor en necesidad de un préstamo a corto plazo para comprar fertilizante.
- 8) Una plantación azucarera de propiedad extranjera.
- 9) Un pequeño agricultor castigado por la sequía en necesidad de un préstamo para comprar comida hasta que sea tiempo de la cosecha.

LECCION 2.2FUENTES DE CREDITO NO INSTITUCIONAL

Objetivo: Capacitar a los participantes a describir como operan las fuentes no institucionales de crédito y explicar por qué éstas pueden ser preferidas por el pequeño agricultor con necesidades de crédito.

Duración: Una hora.

Materiales: Hoja informativa - Crédito para el pequeño agricultor: Fuentes y recursos de distribución.

Guía para el instructor:

1) Pida a los participantes que escriban una lista del mayor número posible de fuentes de crédito no institucional para pequeños agricultores. Conceda hasta 15 minutos y pida a cada participante en turno que nombre una fuente hasta que todas las listas queden agotadas. Escriba la lista en el pizarrón. Debe incluir:

- Prestamistas locales
- Amigos y parientes
- Dueños de tiendas
- Propietarios
- Compradores de producto
- Otras fuentes locales

Los participantes deben entender que cualquier demora de pago de cantidades adeudadas por el agricultor (como por ejemplo, a propietarios y dueños de tienda), o recepción adelantada de sumas debidas al agricultor (por ejemplo, por los compradores del producto) representa una forma de crédito, y que estos créditos "ocultos" cuestan al agricultor pues tiene que pagar más por lo que compra y recibe menos por lo que vende.

2) Pida a los participantes que sugieran la cantidad y porcentaje de los créditos agrícolas procedentes de fuentes no institucionales.

Es imposible proporcionar una cifra exacta de la cantidad de crédito que los agricultores pueden obtener de esas fuentes. Obtenga

cualquier estimación que haya podido hacer el Ministerio de Agricultura o el Banco Central y discúptala con los participantes. En ausencia de datos, el grupo debe procurar al menos alcanzar un consenso sobre el porcentaje del crédito total que llegue a los prestatarios a través de esos canales.

- 3) Pida a los participantes que sugieran qué proporción de crédito institucional llega a las fincas a través de sociedades cooperativas, en contraste con los créditos directos de los bancos y otras instituciones. Estas estimaciones, de ser posible, deben ser comparadas con datos reales sobre préstamos tramitados por cooperativas y otros bancos.
- 4) Los participantes pueden sobreestimar la proporción de crédito agrícola que actualmente se otorga a través de cooperativas o bancos.

Distribuya la Hoja informativa. Si los países de los participantes no están incluidos en ella, discuta la posible posición de esos países en la Tabla en que se comparan los créditos institucionales y no institucionales, y los obtenidos a través de cooperativas con los créditos directos.

- 5) Pida a los participantes que efectúen una estimación del costo comparativo de un préstamo a corto plazo de \$100 por un prestamista privado y por un banco. Dependiendo de las tasas de interés de bancos y prestamistas locales, pueden sugerir que los créditos no institucionales son entre \$10 y \$80 más caros.
- 6) Pida a los participantes que sugieran cuáles podrían ser los costos "ocultos" y quizás no cuantificables de los préstamos de instituciones que llevan al pequeño agricultor a preferir la opción aparentemente más cara de los préstamos no institucionales. Deben sugerir puntos como los siguientes:
  - a) Los retrasos en la aprobación o entrega del préstamo llevan a perder la oportunidad de siembra o de aplicación de fertilizantes.

- b) Las repetidas visitas a cooperativas u oficinas bancarias son caras y consumen tiempo.
  - c) Las humillaciones sufridas por estar poco familiarizado el agricultor con los modernos establecimientos de los bancos y con un personal arrogante.
  - d) Procedimientos difíciles y formularios de solicitud complicados.
  - e) Insistencia por parte del prestamista en proveer el crédito en especie, a menudo de fuentes más caras.
  - f) Exigencias de garantías y de entrega de la cosecha complicadas.
- 7) Pida a los participantes que intenten hacer una estimación aproximada del costo de los puntos arriba indicados que puedan cuantificarse: los puntos a, b y f cuestan dinero al agricultor, tiempo que debe dedicar a la finca, y el costo de las pérdidas en siembras y bajos rendimientos de la producción.

Los participantes pueden estimar que todos estos costos, más el "costo psíquico" de puntos tales como el c y d, son muy inferiores a la diferencia entre el costo del préstamo institucional y no institucional según se ha estimado en la sección 3. Indique que los agricultores no son tontos. Según su entender, el costo del crédito no institucional debe ser más bajo, o todos ellos usarían las fuentes institucionales.

- 8) Pregunte a los participantes si hay algunas desventajas para el agricultor al usar el crédito no institucional. En algunos países la tiranía de los comerciantes y prestamistas sobre los agricultores de pocos recursos es cruel y ruinosa. En otras partes las principales desventajas pueden ser:

- Fondos limitados para préstamos
- Falta de apoyo técnico
- Altas tasas de interés
- Inexistencia de sistemas de ahorro.

Los participantes deben notar que los agricultores de pocos recursos que estén buscando crédito a corto plazo pueden no reconocer ninguna de tales características como desventajas. La tarea de los participantes como proveedores del crédito cooperativo es evitar los costos "ocultos" del crédito institucional y probar a los socios que las cooperativas pueden ser más económicas y mejores fuentes de crédito en todos los sentidos, y no solo por sus bajas tasas de interés. Demuestre con un simple ejemplo que el crédito oportuno y accesible al 20% o aún más es más económico que un crédito del 8% o 10% tardío y dificultoso.

Hoja informativaCrédito a pequeños agricultores: Fuentes y medios de distribución

(Fuente de información: AID Spring Review of Small Farm Credit.  
Volume XVII, junio, 1973).

Esta Tabla tiene por objeto ofrecer un cuadro muy simplificado de la importancia de instituciones crediticias en comparación con las fuentes de crédito no institucional, y de la proporción del crédito institucional que llega a los pequeños agricultores directamente de los bancos o por conducto de sociedades cooperativas.

País	Porcentaje de créditos otorgados por fuentes no institucionales a pequeños agricultores	Créditos suministrados al agricultor directamente por un banco.	Créditos suministrados vía cooperativas
El Salvador	95	Todos	Ninguno
Honduras	50	La mayoría	Algunos
Nicaragua	75	La mayoría	Algunos
Perú	75	Todos	Ninguno
Colombia	50	Todos	Ninguno
Nigeria	80	Algunos	La mayoría
Ghana	60	La mayoría	Algunos
Turquía	60	Algunos	Algunos
Tailandia	90	La mayoría	Algunos
Filipinas	66 2/3	La mayoría	Algunos
Irán	50	Algunos	La mayoría
Afganistán	60	Todos	Ninguno
Bangladesh	80	Algunos	La mayoría
India	70	Algunos	La mayoría
Sri Lanka	60	Ninguno	Todos
Corea	75	Algunos	La mayoría

## identificación de los factores críticos de los sistemas de ahorro

Lección 3.1 La función de los sistemas de ahorro

Lección 3.2 Factores críticos de los sistemas de ahorro

LECCION 3.1

LA FUNCION DE LOS SISTEMAS DE AHORRO

Objetivo: Capacitar a los participantes a identificar el papel vital de los sistemas cooperativos de ahorro como complemento del crédito cooperativo.

Duración: Aproximadamente una hora.

Materiales: Ejercicio: Sistemas de ahorro.

Guía para el instructor:

1) Pregunte a los participantes por qué los sistemas de ahorro son una parte importante de las actividades de las cooperativas agrícolas. La discusión debe cubrir lo siguiente:

- Los socios necesitan un lugar seguro para sus ahorros donde también ganen intereses.
- La sociedad cooperativa necesita fondos, particularmente si lleva a cabo un sistema de crédito.
- La sociedad cooperativa necesita generar confianza entre las entidades externas, tales como los bancos, por poseer fondos propios, para complementar los préstamos externos.
- La sociedad cooperativa puede fomentar la noción de autoayuda y de propia responsabilidad entre sus socios.

Procure conducir a los participantes a la conclusión de que los ahorros son una parte esencial en cualquier sistema de crédito rural. Estos sistemas no deben depender únicamente de fondos externos.

2) Pida a los participantes que sugieran qué pueden hacer con sus ahorros los agricultores, aparte de ingresarlos en sus cuentas de ahorro. Deben mencionar procedimientos como los siguientes:

- Adquirir oro u otras alhajas
- Acumular efectivo.

- Prestar dinero a otros agricultores.
- Asociarse a grupos de ahorro no institucionales.
- Almacenar las cosechas destinadas a la venta en espera de mejores precios en el mercado.
- Adquirir ganado u otros bienes de fácil venta.

Insista en que esos y otros métodos son básicamente lo mismo que una cuenta de ahorro; hay maneras de guardar el dinero que no se necesita inmediatamente de forma que pueda ser retirado fácilmente cuando se necesite.

- 3) Pida a los participantes que comparen cada uno de esos métodos con la libreta del sistema de ahorro cooperativo. Señale las importantes funciones de cada método de ahorro para el ahorrarte, y evalúe cada método de acuerdo a la efectividad con que se desempeña tales funciones. Presente una tabla de la siguiente forma en el pizarrón. Esto es solo una sugerencia que puede ajustarse a las condiciones locales.

Función	Acumular efectivo	Compra de joyas	Préstamos a amigos	Grupos de ahorro	Almacenar cosechas	Compra de ganado	Libreta de ahorros
Seguridad	2	3	2	3	2	2	4
Mantenimiento o aumento del valor	2	4	2	2	3	3	3
Fácil retirada	4	2	1	2	2	2	2
Proveer prestigio social u otros beneficios	2	4	4	4	3	4	1
Fácil operación y comprensión	4	3	3	2	3	2	2

4 = Excelente      3 = Satisfactorio      2 = Regular      1 = Malo

- 4) Distribuya los ejercicios y pida individualmente a los participantes que valoren cada uno de los sistemas aplicando los mismos criterios. Conceda 20 minutos para realizar la tarea.

Pida a varios participantes seleccionados que presenten sus resultados, y resuma el consenso del grupo como anteriormente. Una tal conclusión puede ser la siguiente:

	Banco de la Amistad	Sociedad de Pequeños Agricultores	Sociedad de Suministros y Mercadeo
Seguridad	4	2	3
Mantenimiento del valor	2	2	3
Fácil retirada	4	1	2
Confiere prestigio	2	3	2
Fácil operación y comprensión	4	3	2

- 5) Pregunte a los participantes cómo se podrían reducir las desventajas de los sistemas institucionales de ahorro. Procure obtener sugerencias como se detalla a continuación:

Seguridad: Los depósitos de los socios de una pequeña sociedad podrían ser garantizados por el gobierno.

Una administración eficiente, el estado general del edificio y de las oficinas, así como la actitud del personal, aumentarán la confianza de los socios.

Valor: Podrían pagarse más altas tasas de interés y ser luego cargadas a los prestatarios.

Retirada: Horarios convenientes, suficientes sucursales, servicios rápidos y eficientes.

Prestigio: Libretas de ahorro lujosas, premios y otras gratificaciones para los ahorradores constantes (si es apropiado).

De fácil operación y comprensión: Procedimientos simples, explicaciones claras por un personal bien capacitado, motivado y amable.

EjercicioSistemas de ahorroA. El Banco de la Amistad :

El Banco de la Amistad de Heredia tiene un sistema de ahorro que opera como sigue. Cualquier persona mayor de doce años puede abrir una cuenta de ahorros con un depósito mínimo de \$5. De ahí en adelante la cantidad mínima que se puede depositar es de \$1. Los depósitos se pueden hacer en cualquier momento en efectivo o con cheque y en la sucursal donde la cuenta fue abierta. Los intereses por los depósitos (superiores a \$10) se pagan cada seis meses al 7% anual. No se pagan intereses si en un mes la cantidad depositada es menor de \$10, o en los meses en los que se hayan hecho cuatro o más retiradas separadas de cualquier cantidad. Las retiradas se pueden hacer en cualquier momento en cualquier sucursal pero solo hasta una suma máxima de \$100. Todos los depósitos y retiradas se registran en la libreta del usuario en el momento en que se hace la transacción. La libreta de ahorros, la cual muestra siempre el estado de la cuenta, la guarda el usuario y debe presentarla en cada transacción que haga.

B. La Sociedad de Pequeños Agricultores

La Sociedad Cooperativa de Pequeños Agricultores estimula a sus socios a ahorrar, invirtiendo fondos en la sociedad. Los Estatutos establecen que cada miembro debe poseer al menos un certificado de aportación con un valor de \$10. Los socios deben adquirir tales certificados al inscribirse en la cooperativa. Según acuerdo tomado en la Asamblea General Anual, los socios hacen cada año adicionales inversiones en la Sociedad Cooperativa por medio de pequeñas cuotas que abonan al hacer compras a través de la cooperativa. Por cada compra los socios reciben sellos por el valor de dichas cuotas; los sellos son entregados a la cooperativa al final de cada período de seis meses y acreditados en la libreta de ahorro del socio.

Los intereses de las aportaciones de cada socio son pagados anualmente según la tasa determinada por la cooperativa cuando se declara la ganancia anual. (El promedio de las tasas de interés ha sido hasta ahora del 5% al 8%).

Los socios de la cooperativa pueden adquirir más certificados de aportación, ya sea mediante compra de los mismos o contribuyendo en especie o con su trabajo a las necesidades de la sociedad, como por ejemplo, para ayudar en la construcción o mantenimiento de edificios.

El valor de la aportación adquirida de esta manera se acuerda de antemano y se registra en la libreta respectiva de los socios al completarse el trabajo. Las aportaciones al capital pueden ser retiradas solo cuando el socio se separa de la sociedad cooperativa, fallezca o sufra bancarota, o mediante el consentimiento del Consejo de Administración en circunstancias excepcionales.

#### C. Sociedad de Suministros y Mercadeo

La Sociedad de Suministros y Mercadeo de Alajuela usa sus actividades mercantiles como base de ahorros, a través de las cuentas de depósito de los socios. Por acuerdo de la Asamblea General Anual, un porcentaje fijo de los beneficios de los socios resultantes de las ventas a la cooperativa es deducido y acreditado a sus cuentas de depósito. El interés de los depósitos es pagadero al 10% anual. Hay un plazo definido de dos años para los depósitos, pasados los cuales los depósitos pueden ser retirados a voluntad; se pueden hacer excepciones a discreción de los miembros del Consejo de Administración.

#### Tarea:

Califique cada uno de los sistemas de ahorro arriba descritos de 1 (malo) a 4 (excelente) de acuerdo al desempeño de cada una de las siguientes funciones:

- Seguridad
- Mantenimiento del valor
- Facilidad de retirada
- Concesión de prestigio
- Facilidad de operación y comprensión

LECCION 3.2FACTORES CRITICOS DE LOS SISTEMAS DE AHORRO

Objetivo: Capacitar a los participantes a identificar los principales factores involucrados en el diseño y operación de los sistemas cooperativos de ahorro.

Duración: Una hora y media a dos horas.

Materiales: Ejercicios: Ejemplos de formularios.

Guía para el instructor:

- 1) Pida a los participantes que sugieran los principales factores que conducen a la gente a ahorrar o no en un determinado sistema, en el supuesto de que los fondos están seguros en todos ellos.

La mayoría mencionará la tasa de interés. Subraye que éste no es el único factor, ni posiblemente el más vital, pero sí es muy importante.

Pida a la mitad de los participantes que anoten las funciones de un sistema de ahorro que podría ser ideal desde el punto de vista del ahorrante, mientras la otra mitad de los participantes deberá hacer lo mismo, pero desde el punto de vista de la cooperativa. Conceda quince minutos para este ejercicio y luego procure obtener una lista aproximadamente como la siguiente:

<u>Ahorrante</u>	<u>Cooperativa</u>
Altas tasas de interés	Bajo interés
Tasas de interés fijas	Tasas de interés variables
Ni depósitos ni retiros mínimos	Mínimo alto para las transacciones
Retiro inmediato e ilimitado	A largo plazo
Numerosos puntos de servicio	Numero mínimo de puntos de servicio

Servicio todo el día y también los fines de semana

Servicio "por las mañanas solamente", o similar

Absoluta seguridad

Formalidades mínimas

Facilidad de administración con un mínimo de papeleo

Absoluta confidencialidad

Procedimiento rápido de préstamos

- 2) Pregunte a los participantes cómo pueden hacerse compatibles estas discrepancias respecto a las funciones; refiérase a los ejemplos en la Lección 3.1 y diga a los participantes que sugieran cuál de los tres sistemas de ahorro allí descritos pueden pagar las más altas tasas de interés, sin tener en cuenta lo que se paga realmente.

El sistema 2 es el que debería pagar la tasa de interés más alta, porque el dinero no puede ser retirado sino hasta que el socio deja la cooperativa. Pregunte a los participantes por qué pueden los socios desear invertir en él.

- Pueden desear ayudar a su cooperativa.
- Pueden desear crearse una buena reputación para obtener un préstamo en el futuro.
- Las aportaciones están impuestas por la Asamblea General Anual, de modo que todos los socios deben ahorrar por medio del sistema quieran o no quieran.

Si es posible, describa un banco comercial local u otras instituciones financieras con sistemas de ahorro donde las altas tasas de interés fijo se aplican a grandes cantidades que queden depositadas a largo plazo. Las tasas de interés son una variable que puede ser usada para compensar la inexistencia de otros servicios en favor del ahorrante.

- 3) Pida a los participantes que describan los defectos de sistemas de ahorro con los cuales estén familiarizados:

- Papeleo complicado y numerosos formularios requeridos.
- Necesidad de que las transacciones sean tramitadas por un empleado en ventanilla y un cajero, causando esto un incremento de costos de personal y retrasos.

- Reglas complejas e innecesarias tales como necesitarse una aprobación especial para hacer un retiro.

¿Cuáles de esos defectos pueden ser mejorados mediante una administración más eficiente sin que cueste más dinero y de modo que dé mejor rendimiento a la institución y, a la vez, beneficie al usuario?

- 4) Pregunte a los participantes a qué hora y en qué días están libres la mayoría de los agricultores para ir dondequiera que se encuentren las oficinas del sistema de ahorro cooperativo.

- ¿Son esas horas y días los mismos en que están abiertas las oficinas del sistema de ahorro?
- ¿Le costaría más dinero a la cooperativa tener abiertas las oficinas de ahorro a horas más convenientes para sus clientes, especialmente si ese nuevo horario puede obtenerse cambiando las horas de trabajo del personal sin necesidad de aumentarlas?

Pregunte a los participantes si el lugar donde se encuentran las oficinas de ahorro es tan conveniente como el de una joyería, por ejemplo. ¿Cómo se puede llevar ese servicio más cerca de los agricultores?

- Reemplazando o aumentando los servicios de las oficinas de ahorro por medio de bancos móviles, con un servicio semanal o mensual, donde se puedan realizar todas las transacciones relacionadas con la cooperativa.
- Escogiendo locales que estén cerca de los lugares que normalmente frecuentan los agricultores. Dichos locales pueden ser más baratos que los locales céntricos de mayor prestigio.
- Manteniendo al mínimo los costos de la casa central y teniendo una o más sucursales pequeñas en las cooperativas, que ofrezcan los servicios locales necesarios y que económicamente sean rentables.

- 5) Pregunte a los participantes qué otros factores pueden desalentar al agricultor a abrir cuentas de ahorro, aparte de tasas bajas de interés y de un horario inconveniente. Pueden sugerir los siguientes factores entre otros:

- Exigencia de un depósito inicial demasiado elevado.
- Exigencia de depósitos mínimos muy altos retiros de fondos, cuyo monto es limitado.
- Necesidad de un preaviso antes de hacer retiros superiores a cierta cantidad.
- El retiro del dinero depositado, antes del plazo, significa la pérdida de parte de los intereses.

Los efectos de éstas reglas pueden variar, pero las cooperativas encontrarán que el costo de suprimir o liberalizar dichas reglas puede ser bajo, y que las ventajas en términos del incremento de los ahorros puede exceder ampliamente ese costo.

6) Divida a los participantes en grupos e indíqueles que preparen los siguientes documentos:

- Una página de una simple libreta de ahorro en que se puedan anotar los depósitos, los retiros y los intereses.
- Una página de una libreta de sellos de ahorro, en la que los sellos de diferentes valores se adhieren al hacer un depósito o como un porcentaje del valor de las transacciones de los socios, formándose así dos totales que luego serán acreditados a la cuenta de ahorro del titular de la libreta.
- Una página del libro mayor para llevar la cuenta de las aportaciones de los socios, los depósitos de ahorro, los retiros y los intereses obtenidos.

Haga hincapié en que la simplicidad debe ser la preocupación principal, tanto para economizar tiempo y entrenamiento de personal como para hacer el sistema atractivo y comprensible a los usuarios potenciales. Conceda 30 minutos para este ejercicio.

Pida a los representantes de los grupos que anoten sus sugerencias en el pizarrón. Comente y compare unas con otras y con los formularios simples incluidos al final de esta lección, los cuales deben ser distribuidos o exhibidos solo en caso de que las sugerencias de los participantes no cubran la información necesaria o sean innecesariamente complejas.

7) Pida a los participantes que identifiquen los costos de operación de un sistema de ahorro. Dichos costos deben incluir:

- Cargos por intereses a depositantes
- Costos de papelería
- Costos de personal
- Costos de seguridad

Haga hincapié en que aunque los cargos por intereses son los costos más obvios, los otros gastos administrativos excederán a los intereses en todos los sistemas de ahorro menos en los más grandes. Muestre por medio de un ejemplo que el costo por transacción no variará con el valor de la transacción, y que muchas de éstas podrán ser pagadas si el balance de los depósitos permanece suficientemente alto para proveer un fondo fijo y sustancial para la cooperativa. Pocos son los agricultores que venden todo su ganado, sus bienes o liquidan cualesquiera otros ahorros no institucionales, excepto en casos de graves emergencias. Se les debe estimular por medio de buen servicio a usar sus cuentas de ahorro cooperativo de la misma forma.

Pida a los participantes que nombren los beneficios de un sistema de ahorro para la cooperativa. Deben mencionarse los siguientes beneficios:

- Intereses obtenidos de los fondos que serán prestados a los socios o depositados en un banco o en una institución similar.
- Ganancias que se obtengan mediante la explotación de los bienes productivos adquiridos por la cooperativa, con los ahorros de los socios.
- Precios más altos que se realizan almacenando los productos y vendiéndolos oportunamente. Los ahorros de los socios permiten financiar dicha operación.
- Aquellos beneficios que resultan del uso de fondos adicionales que el Banco u otras instituciones de crédito otorgan a la Cooperativa, cuando ésta mantiene un cierto nivel de ahorro.

Ejercicio

Ejemplos de formularios

Nombre: <u>José Martínez</u>		N°: <u>023418</u>		
Dirección: <u>Lista de Correos Santa Helena</u>				
CUENTA DE AHORROS				
Fecha	Ingresos	Retira	Intereses	Balance
20/1/87	\$ 5.00			\$ 5.00
21/3/87	\$ 15.00			\$ 20.00
17/5/87	\$ 15.00			\$ 35.00
21/6/87			\$ 0.25	\$ 35.25

LIBRETA DE SELLOS DE AHORROS			
\$5 (50c)	\$5 (25c)	\$5 (50c)	\$5 (25c)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## identificación de los factores críticos de los sistemas de crédito

Lección 4.1 Factores críticos de los sistemas de crédito

Lección 4.2 Objetivo de los sistemas de crédito

LECCION 4.1

FACTORES CRITICOS DE LOS SISTEMAS DE CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar las decisiones críticas que se deben tomar y los factores que deben ser considerados cuando se está reevaluando o diseñando un sistema de crédito.

Duración: Una hora y media.

Materiales: Ejercicio: "Sistemas de Préstamos".

Guía para el instructor:

- 1) Pida a los participantes que sugieran las diferencias entre el préstamo comercial ordinario y el sistema de crédito cooperativo para pequeños agricultores. Las sugerencias deben incluir lo siguiente:
  - Los objetivos son diferentes. Los bancos esperan obtener una ganancia. Las cooperativas persiguen objetivos de desarrollo social, cultural y económico, pero no con fines de lucro. No obstante, también las cooperativas deben obtener excedente, para fortalecer las reservas que permitan su buen funcionamiento y para retornar una bonificación satisfactoria al socio.
  - Los bancos comerciales no están especializados y normalmente no ofrecen asistencia técnica, supervisión y otras formas de asesoramiento a sus usuarios.
  - Las cooperativas usualmente ofrecen créditos como parte integral de sus servicios, incluyendo comercialización de productos, obtención de suministros y otras funciones similares.
  
- 2) Pida a los participantes que sugieran las decisiones básicas que deben tomarse cuando se quiere establecer un sistema de crédito cooperativo. Haga hincapié en los siguientes puntos:
  - A) Los objetivos: ¿Qué se desea conseguir mediante el sistema?
  - B) Los usuarios: ¿Quiénes son los prestatarios previsibles?
  - C) Los métodos de operación: ¿Cómo operará el sistema realmente?

Subraye el peligro de ir directamente al punto C y considerar el procedimiento crediticio, los intereses, la seguridad, los métodos de desembolso y reembolso antes de que queden claros los puntos A y B. Es vital también contestar estas dos preguntas en el caso de los sistemas existentes antes de tratar de mejorar sus operaciones.

- 3) Pregunte a los participantes qué decisiones se deben tomar sobre la operación de cualquier sistema de préstamo; qué opciones hay disponibles. Procure que establezcan una lista incluyendo los puntos dados a continuación, luego pregunte qué factores influirán en cada decisión. Haga una tabla similar en el pizarrón.

<u>Decisión</u>	<u>Factores influyentes</u>
Tasa de interés	Costo de los fondos, competidores, necesidad de superavit o de cubrir gastos, disponibilidad de subsidios, rentabilidad de los proyectos de los prestatarios.
Período de los préstamos	Necesidades de los prestatarios, financiamiento de cosechas y maquinaria o financiamiento a largo plazo para mejoramiento de tierras.
"Paquetes estándar" de proyectos o proyectos individuales	Homogeneidad del grupo de usuarios, disponibilidad de un personal eficiente y bien capacitado.
Préstamo en efectivo o en especie	Probabilidad de que los prestatarios hagan mal uso de los fondos o eludan pagos de reembolso; disponibilidad de alternativas de suministro de insumos, facilidad de incumplimiento de las condiciones de dicho suministro.
Reembolso en efectivo o en especie	Posibilidades de venta de los productos y número de posibles compradores, facilidad de incumplimiento del reembolso, probabilidad de que los usuarios se vean en esta necesidad o de- seen no reembolsar.
Garantías	Bienes de los prestatarios, sistema de arrendamiento de tierras, medio ambiente social, substitución de cosechas u otros bienes.
Servicios de apoyo	Actividades existentes de la cooperativa, necesidades y capacidad de los prestatarios, fuentes alternativas de servicios.

- 4) Distribuya el ejercicio e indique a los participantes que individualmente completen la tarea. Señale que no todas las decisiones relativas a la operación mencionadas en la sección 3) están cubiertas en las breves descripciones. Los participantes deben identificar los puntos que han sido mencionados y decir por qué se ha hecho como se ha hecho.
- 5) Conceda 45 minutos para la tarea. Diga a los participantes que presenten sus respuestas individualmente. Procure obtener un consenso general sobre cada sistema antes de pasar al siguiente.

Los comentarios de los participantes diferirán, pero deberán identificar los siguientes aspectos de cada sistema:

A. Un sistema de "préstamos en paquete"

- El objetivo es fomentar la utilización del maíz híbrido para incrementar la producción y elevar el nivel de vida de los agricultores.
- El grupo seleccionado son los pequeños agricultores.
- La naturaleza de la innovación condujo a los "préstamos en paquete".
- La naturaleza estándar de los insumos permitió los préstamos en especie.
- El producto rentable permitió una tasa de interés bastante alta.
- Un producto de consumo local y fácil comercialización evitó el reembolso en especie.

B. Un sistema de préstamos para la exportación.

- Las exportaciones son el objetivo evidente.
- Los pequeños agricultores que cultivan vegetales son el grupo al que se destina el sistema.
- Cada solicitud de préstamo se evalúa individualmente en todos sus aspectos, ya que es posible una infinidad de combinaciones de productos.

- Ciertos mecanismos de comercialización permiten el reembolso en especie.
- Las provechosas operaciones de exportación permiten aplicar relativamente altas tasas de interés.

#### C. Un sistema de préstamos a nivel local

- El objetivo es impulsar la agricultura en la comunidad.
  - El grupo seleccionado son los socios acreditados de la cooperativa que presenten un proyecto agrícola viable.
  - La situación implícita es una de pobreza que debe aliviarse, no de incremento de una prosperidad ya adecuada; por consiguiente se aplica una tasa de interés baja y se acepta cualquier proposición factible.
  - La capacitación ofrecida es vital para mejorar la capacidad de los agricultores en una región de escasos recursos y desmoralizada.
- 6) Pida a los participantes que consideren brevemente los sistemas de crédito cooperativo que les son conocidos. ¿Están las decisiones relativas a la operación de los mismos acordes con los objetivos y las necesidades de los usuarios a quienes están destinados esos sistemas?

EjercicioSistemas de PréstamosA. Un Sistema de "Préstamos en Paquete"

En una área de maizales donde el 95% de los agricultores cultivan, por lo menos, suficiente maíz para sus necesidades familiares y el 70% esperan obtener una ganancia importante por la venta de dicho producto, el Banco Cooperativo ha introducido un sistema de préstamos para estimular a los agricultores a utilizar el maíz híbrido. El sistema de "préstamos en paquete" se basa en las necesidades de insumos por hectárea; los prestatarios recibieron créditos de sus cooperativas en forma de semillas, pesticidas y fertilizantes, calculados de acuerdo al área de sus fincas. No se dio crédito en dinero efectivo. Los préstamos al 12% por nueve meses eran estacionales, es decir: fueron otorgados al principio de la temporada y eran reembolsables en efectivo durante el mes después de la cosecha. El proyecto fue respaldado mediante servicios de capacitación y extensión por medio de los cuales se aseguró que los agricultores conocieran el uso de los nuevos insumos y que ese proyecto recibiera apoyo técnico y supervisión.

B. Un sistema de préstamos para la exportación

En un país con un crecimiento rápido de la exportación de frutas y vegetales, los pequeños agricultores pueden desarrollar nuevos proyectos con el apoyo del plan de préstamos que ha organizado la cooperativa de comercialización, que es una entidad de ámbito nacional. Los agricultores son asesorados sobre los proyectos convenientes y reciben capacitación para realizar las operaciones técnicas necesarias. Se provee crédito para todos los insumos necesarios, calculado para cada caso particular, y usualmente se hace en efectivo, aunque también puede proveerse en especie (fertilizante, pesticida, etc.). La cooperativa comercializa todos los productos cosechados por los agricultores bajo este sistema. Los reembolsos son deducibles de los ingresos por las ventas de los productos de los agricultores, juntamente con el 12% de interés anual.

### C. Un sistema de préstamos a nivel local

Una sociedad cooperativa local que suministra insumos a sus socios cuenta con un nuevo gerente de espíritu progresista determinado a desarrollar la agricultura local de cualquier forma posible. En la localidad se cultivan en pequeña escala diversos productos para la venta. La extensión promedio de las fincas es aproximadamente de seis hectáreas y la mayoría de los agricultores destinan una parte de las tierras a cultivos para su propio consumo, y otra a cultivos para la venta. La cooperativa concederá préstamos al 10% anual a sus socios bien acreditados que presenten una solicitud viable de préstamo para cultivar cualquier producto local mediante métodos modernos, y que además estén de acuerdo en asistir a un curso de capacitación diseñado para mejorar la capacidad técnica y administrativa de los prestatarios.

#### Tarea:

- 1) ¿Cuál es el objetivo de cada uno de los tres sistemas descritos anteriormente?
- 2) ¿Quiénes son los posibles prestatarios?
- 3) Haga una lista de las decisiones críticas de operación que fueron hechas respecto de cada sistema e identifique los posibles factores que condujeron a esas decisiones.

LECCION 4.2

OBJETIVO DE LOS SISTEMAS DE CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes a determinar los objetivos de los sistemas de crédito y evaluar los éxitos o fracasos en relación con dichos objetivos.

Duración: Una hora y media.

Materiales: Estudios de casos: Dos sistemas de préstamos.

Guía para el instructor:

1) Recuerde a los participantes la lección anterior. Pregúnteles cuál debe ser el aspecto primordial y fundamental de un sistema de crédito: su objetivo.

¿Quiénes son los supuestamente beneficiados por el sistema de crédito agrícola y de qué manera? Procure que los participantes indiquen que los beneficios proyectados son los siguientes:

- Los agricultores tendrán un más elevado nivel de vida y mejorarán su capacidad como agricultores.
- La economía nacional y la productividad agrícola mejorarán y se fomentará el desarrollo económico y social.
- Los consumidores tendrán más y mejores alimentos.

¿Cuáles son los objetivos de las instituciones cooperativas de crédito?

- A diferencia de las entidades comerciales, las cooperativas trabajan para servir a sus socios más que para obtener lucro. ¿Cuáles deben ser sus objetivos financieros? Los participantes deben sugerir que para poder servir a sus socios y poder cumplir los objetivos sociales y de desarrollo, los sistemas de crédito, no importa quien los administre, deben permanecer solventes. Haga hincapié en la necesidad de asegurar la viabilidad de los sistemas de crédito garantizando una tasa satisfactoria de reembolso.

2) Pregunte a los participantes cuáles son los criterios para juzgar el éxito de un sistema de crédito. Deben relacionar dichos criterios con los objetivos que acaban de indicarse y sugerir lo siguiente:

- Mejorar la productividad agrícola.
- Fomentar la prosperidad personal y nacional.
- Obtener un más elevado nivel de educación entre los agricultores.
- Asegurar una tasa de reembolso satisfactoria.

Enfatice que la tasa de reembolso es la llave del éxito en los otros aspectos.

3) Distribuya los estudios de casos y diga a los participantes que realicen la tarea. Conceda 30 minutos para esto; pida sus respuestas.

- El sistema de préstamos cooperativos de propósito múltiple fue mucho más exitoso a pesar de que sus objetivos eran más imprecisos y el peligro de fracaso resultaba mayor. Los factores que contribuyeron a dichos resultados son los siguientes:
- El punto débil principal del proyecto para estimular la cría de ganado de raza fue la falta de apoyo al proyecto en términos tanto de suministro de insumos como de los necesarios servicios de extensión. El sistema de propósito múltiple, por el contrario, incluyó suministros de insumos agrícolas y recursos humanos locales para asesorar sobre cuestiones técnicas.
- El proyecto de cría de ganado de alta calidad exigía un elevado nivel de pericia de los agricultores; la baja producción y la alta tasa de mortalidad del ganado muestran que no poseían tal nivel. El proyecto de propósito múltiple incluía reuniones regulares más un componente de capacitación.
- El proyecto para la cría de ganado no satisfizo las necesidades de los usuarios a quienes se quería favorecer: esto es, los agricultores más pobres de la localidad, pues quedaron específicamente excluidos por la condición de que los prestatarios

debían tener por lo menos diez hectáreas. El hecho de que 120 cabezas de ganado fueran compradas sin la ayuda del fondo de préstamos sugiere que no había una necesidad real de crédito por parte de los agricultores ricos para este particular propósito. Los préstamos fueron tomados simplemente porque se les ofrecían, más bien que porque los necesitaran.

- Como las fuentes de fondos para los préstamos para la cría de ganado de alta calidad se encontraban centralizadas en lugares remotos, los agricultores no se sentían presionados para reembolsar dichos préstamos. Por el contrario, en el proyecto de propósito múltiple se produjo un sentido comunitario debido a la importancia de las reuniones regulares y al hecho de que los fondos fueran canalizados a través de sociedades cooperativas locales activas.
  - El sistema de ahorro relacionado con el sistema de préstamos para propósitos múltiples hizo posible que el plan de préstamos se autofinanciara gracias a la movilización de ahorros locales. El sistema de préstamos para la cría de ganado no ofreció oportunidad para reciclar los ahorros de esta forma.
- 4) Pida a los participantes que comparen estos dos sistemas con cualquier plan de crédito en los que hayan participado ellos mismos. ¿Han aprendido algo en relación con los aspectos siguientes?
- ¿Integración del suministro de insumos en los sistemas de crédito?
  - ¿Necesidad de combinar el "crédito" con otros insumos necesarios?
  - ¿Componente de capacitación y conocimientos técnicos necesarios?
  - ¿Eligibilidad de las personas más necesitadas?
  - ¿Participación y responsabilidad de la comunidad local?

Estudios de casoDos Sistemas de PréstamosA. Proyecto de cría de ganado de alta calidad

Con fondos de un organismo extranjero de ayuda, el Departamento de Desarrollo Nacional (DDN) de Latinia lanzó un programa crediticio en el distrito de Agua Buena con los siguientes objetivos:

- a) Incrementar los ingresos domésticos de los agricultores locales por medio de la introducción en el distrito de 300 cabezas de ganado de raza anuales durante los siete años de duración del proyecto.
- b) Mejorar el nivel general de alimentación en el distrito e incrementar la disponibilidad de leche y productos lácteos.

Como todos los proyectos del DDN, éste tiene el objetivo general de favorecer la distribución de ingresos más equitativamente entre la población rural. En este distrito particularmente, donde los agricultores tienen un promedio de tierras de cinco hectáreas, el sistema de crédito fue proyectado para ser autofinanciado, o sea que, una vez establecido, el proyecto produciría suficientes ingresos para mantenerse por sí solo sin tener que continuar necesitando fondos externos.

El proyecto se concentró en la introducción de ganado de alta calidad, pues se estimaba que con una adecuada combinación de pastos y ganado, el ganado de raza podría producir ganancias anuales de alrededor de \$150 por hectárea, suma que sería, por lo menos, igual a los beneficios obtenidos mediante otros usos posibles de la tierra. Se pensaba que los agricultores necesitarían créditos para la inversión inicial, pero una vez hecha, el ganado sería suficientemente rentable para reembolsar los préstamos y permitir futuras inversiones.

El proyecto se organizó como sigue:

Los préstamos se concedieron para financiar la compra de ganado de alta calidad, material para cercas, equipo de lechería, suministro de agua, y otros insumos para mejorar el pastizaje. Los prestatarios debían ser

propietarios de al menos diez hectáreas de tierra, las cuales servirían como garantía de los préstamos; dichos agricultores deberían además tener acceso a instalaciones de baño del ganado. Los prestatarios disponían de un plazo de 15 meses antes de que comenzaran los reembolsos de los préstamos. Estos deberían ser pagados en cinco años, con una tasa de interés del 8%. El proyecto fue apoyado por los Servicios de Extensión del Ministerio de Agricultura.

#### Resultados del proyecto.

Al finalizar los siete años de duración del proyecto se evaluaron los resultados. Se encontró que 120 agricultores, todos con propiedades sobre el promedio del distrito, habían recibido préstamos y comprado un total de 290 cabezas de ganado. En este período cerca de 120 cabezas de ganado de raza habían sido adquiridas sin la ayuda del sistema de préstamos.

Los agricultores se habían quejado de la dificultad de conseguir servicios veterinarios adecuados y otros servicios de apoyo, y también del costo y la dificultad de obtener y transportar el ganado.

El promedio de la producción anual de leche de este ganado fue de 1 700 litros, dando un promedio de ganancia de \$180 por vaca. Su mortalidad fue del 60% durante el período. El costo administrativo del proyecto fue de \$3 000 mensuales. Los reembolsos de los préstamos no fueron satisfactorios ya que se produjo un 69% de incumplimiento de los reembolsos. Continuó siendo necesario importar productos lácteos al distrito ya que la producción no satisfacía la demanda local.

#### B. Un Sistema de préstamos cooperativos de propósito múltiple

En San Ramón se estableció un extenso programa de ayuda para proveer crédito a gran número de pequeños agricultores (con un promedio de media a dos hectáreas de tierra). El objetivo del programa era mejorar el nivel de vida de los agricultores pobres, mejorar los métodos de cultivo y procurar el autofinanciamiento de los sistemas de préstamos cooperativos locales. En este programa, las sociedades cooperativas locales fueron el vehículo para la concesión de préstamos. El adelanto

de los fondos para los préstamos por el organismo financiador del proyecto exigía el cumplimiento de las siguientes condiciones: la cooperativa debía tener al menos dos años de existencia; debía demostrar que los socios habían asistido regularmente a las reuniones mensuales y debía tener acumulada una suma mínima per cápita de ahorros de los socios. La institución financiera suministraría los insumos necesarios entregándolos en la localidad donde se encuentre la cooperativa. La institución financiera también capacitaría a los representantes elegidos por cada sociedad en la aplicación de técnicas administrativas y de nuevas prácticas agrícolas, para que así estas personas pudieran convertirse en "recursos humanos" locales en sus respectivas áreas. Una vez pasado el período de prueba inicial, los préstamos se otorgaron a las cooperativas para ser distribuidos a los socios seleccionados.

Estos eran agricultores que tenían un buen historial de asistencia a las reuniones de la sociedad y que habían ahorrado con regularidad.

Se adoptó un sistema muy detallado para la evaluación de las solicitudes: cada solicitante era entrevistado por el gerente de su cooperativa. Si la solicitud era satisfactoria, el préstamo dado cubriría hasta un 80% de los costos del proyecto propuesto, y el resto sería financiado por el prestatario.

#### Resultados del proyecto

El proyecto ha sido un éxito en cuanto al número de pequeños agricultores favorecidos, y ha conseguido un incremento general en la productividad agrícola. La tasa de reembolso de los préstamos alcanzó cerca del 89%. Fue particularmente un éxito en la movilización de ahorros rurales para proveer créditos.

#### Tarea :

Compare los sistemas.

- ¿Cuál tuvo éxito en cuanto al cumplimiento de sus objetivos?
- ¿Qué factores contribuyeron al éxito o al fracaso?
- ¿Qué mejoras habría usted introducido?

## evaluación de las necesidades existentes de facilidades de ahorro y de crédito

Lección 5.1 Identificación de las necesidades  
existentes de facilidades de ahorro  
y de crédito

Lección 5.2 Obtención de información para evaluar  
la necesidad de facilidades de ahorro  
y de crédito

LECCION 5.1

IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES EXISTENTES DE  
FACILIDADES DE AHORRO Y DE CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar las necesidades existentes de facilidades de ahorro y de crédito en la región.

Duración: Dos horas.

Materiales: Ejercicios 1 y 2. Resumen de la Lección 1 sobre una familia agrícola típica.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes el perfil típico de la unidad familiar agrícola que establecieron en la Lección 1. Distribuya un resumen de los acuerdos generales sobre las características familiares según se registraron en la Lección 1.

Insista en que los sistemas de ahorro y de crédito deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades de los agricultores, lo cual requiere el conocimiento de sus ingresos, competencia, recursos, conocimientos y actitudes.

Distribuya el Ejercicio 1. Diga a los participantes que lean las tres descripciones y que luego escriban una descripción similar de un agricultor típico de la región, como se indica en el perfil desarrollado en la Lección 1.

- 2) Divida a los participantes en los mismos grupos que en la Lección 1. Diga a cada grupo que compare las descripciones escritas por cada uno de los miembros y que llegue a un acuerdo sobre cuál de ellas, modificada si es necesario, representa mejor al pequeño agricultor típico, según lo conocen ellos, sea o no socio de una cooperativa.

3) Permita 20 minutos para esa tarea. Luego pida a cada grupo que anote brevemente las características del servicio de ahorro y de crédito que mejor se ajuste a ese agricultor, con particular referencia a las características señaladas en la Lección 2.1, a saber:

- Condiciones de los préstamos
  - Burocracia
  - Tasas de interés
  - Evaluación rápida de solicitudes
  - Apoyo técnico
  - Favorable ubicación de sucursales
  - Accesibilidad
  - Favorable horario
- Deben recordar que el sistema debe ser viable, por lo tanto los costos elevados que ocasione una de esas características deben compensarse con economías en otra.
- Deben ignorar los sistemas existentes y procurar basar sus conclusiones solo en las necesidades de los agricultores.
- No deben concentrarse solo en los socios de las cooperativas, si no son típicos de los pequeños agricultores de la región.
- Deben tener en cuenta que los agricultores necesitan tanto sistemas de ahorro como de crédito.

4) Conceda hasta 2n minutos para esa tarea: circule entre los grupos para asegurarse de que han cubierto cada punto. Distribuya el ejercicio 2 y permita a los grupos hasta 30 minutos más para preparar sus presentaciones.

5) Pida a un representante de cada grupo que presente sus conclusiones. El contenido de estas presentaciones variará de acuerdo a la región considerada y a las opiniones individuales de los participantes. Discuta las diferentes opiniones y señale que no se ha pedido a los grupos que verifiquen cualquiera de sus suposiciones. Cuando existen diferentes opiniones, el único camino para llegar a una decisión es referirse a las circunstancias y condiciones reales.

La discusión entre los participantes debe hacer resaltar las siguientes cuestiones:

- Los agricultores deben tener pleno conocimiento del potencial de inversión en la agricultura. Esto es crucial para el éxito de los sistemas de crédito en favor del desarrollo, por lo que muchos sistemas de crédito de las cooperativas reconocen la necesidad de instruir a los agricultores para crear una demanda de crédito y ayudarlos a usar ese crédito efectivamente.
  - Accesibilidad de los sistemas de ahorro y de crédito. La accesibilidad es un factor clave en la demanda de ahorro y de crédito. Los sistemas institucionales a menudo no se usan porque son físicamente inaccesibles y exigen ajustarse a procedimientos complicados y desconocidos.
  - La relación actual de la cooperativa con los agricultores de la región es un factor vital. Los agricultores quieren servicios proporcionados por una organización de respeto y confianza. Si no sienten respeto y confianza en su cooperativa no es probable que tenga éxito un sistema de ahorro y crédito. Puede ser conveniente que los participantes discutan también qué socios componen las cooperativas existentes.
  - ¿Qué proporción de los agricultores locales son socios?
  - Si hay muchos que no son socios, ¿por qué no lo son? (La cooperativa es especialista y proporciona solo ciertos servicios; la cooperativa es inaccesible para ciertas partes de la comunidad; la cooperativa es ineficiente en los servicios que proporciona).
  - ¿Aumentaría el número de socios si las cooperativas organizaran sistemas de ahorro y crédito? ¿Podrían los otros servicios de la cooperativa atender al incrementado número de socios?
- 6) En la próxima lección los participantes diseñarán procedimientos para verificar sus hipótesis sobre la demanda de sistemas de ahorro y de crédito. Pida a los participantes que permanezcan en los mismos grupos y conserven las notas para sus presentaciones.

EjerciciosEjercicio 1 - Tres agricultores

- 1) Juan es un agricultor con una propiedad mediana (11 hectáreas) en una región lejana. Siembra cuatro o cinco hectáreas de maíz y mantiene 12 reses criollas. Es socio de la Cooperativa de servicios Múltiples de su localidad, pero no muy activo. Solo compra provisiones y asiste poco a las reuniones. vende su excedente de granos y carne ocasionalmente en la localidad, y la leche a través de la Unión Lechera. Tiene un ingreso anual efectivo de \$500 y obtiene de la finca la mayoría de los productos necesarios para la subsistencia de la familia. Es un buen trabajador, no muy ambicioso, que sabe que puede proveer para su familia y tiene escondidos sus ahorros en un lugar seguro. Como cualquier otro, le gustaría ser más rico, pero no espera serlo y desea ver a sus tres hijos mejor educados que él; es un hombre razonablemente contento, excepto, como los otros agricultores, cuando no llueve o cuando piensa en las alzas y bajas de los precios.
  
- 2) Andrés tiene una finca de 5 hectáreas que dedica a cultivos para la venta. Su esposa siembra un poco de maíz, frutas y vegetales para las necesidades de la familia en otra media hectárea. El ha ahorrado durante años para hacer esa inversión y le va bien. Ahora ahorra para comprar y sembrar otras cinco hectáreas, las cuales con la ayuda de sus cuatro hijos que ya van creciendo, piensa que podrá cultivar satisfactoriamente. Es un hombre ambicioso y se ha sacrificado mucho para tener éxito en la vida. Es socio de una cooperativa local cuya principal actividad es actuar como intermediario para la venta de las cosechas (las cuales no pueden venderse legalmente a cualquier otro comprador). Andrés gana cerca de \$2 000 al año. Tiene una cuenta de ahorros en el Banco Nacional de Desarrollo, que visita dos veces al año: una después de la venta de las cosechas para depositar su excedente de efectivo, y otra al principio de la recolección para sacar suficientes fondos para pagar los gastos generales.
  
- 3) Pedro es un muy pequeño agricultor. Tiene una hectárea y media en las que siembra suficiente arroz para alimentar a su familia, la cual consiste de su esposa y cinco hijos. Tiene algunas gallinas y

un pequeño huerto para vegetales; ocasionalmente puede vender o cambiar algunos huevos y vegetales o una gallina, pero la mayoría de sus ingresos en efectivo proceden de trabajos ocasionales en otras fincas. Con suerte puede llegar a ganar \$200 al año. Usualmente consigue solo alrededor de \$100. No tiene ahorros. No es socio de la Cooperativa de Servicios Múltiples porque nunca ha podido permitirse el gasto de \$25, que es la cuota de ingreso en la cooperativa; por lo tanto, tiene que comprar los limitados insumos que necesita para su finca a precios altos.

Tarea:

Prepare una descripción del agricultor típico de su región, usando los anteriores ejemplos como modelos y tomando la información necesaria del perfil desarrollado en la Lección 1 y distribuido con este ejercicio. (El agricultor no necesita ser necesariamente socio de una cooperativa, si los miembros de la misma no son típicos de la mayoría de los agricultores en pequeña escala).

Ejercicio 2 - Ejercicio en grupos

Un funcionario del Ministerio de Cooperativas está visitando su región. Está interesado en la posibilidad de financiar el desarrollo a través de los sistemas de cooperativas de ahorro y crédito locales, pero no conoce mucho acerca de esa región. Le pide a usted que le explique brevemente por qué se requiere un nuevo sistema y quién podrá usarlo. ¿Qué le diría?

Prepare una presentación de diez minutos para responder a las preguntas del funcionario. Prepare su presentación como respuesta a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Existe la posibilidad de aumentar la productividad si se incrementan las inversiones en las fincas? ¿Es realmente la inversión la clave para hacer realidad ese potencial, o sería igualmente efectivo, o más, el mejoramiento de las técnicas de gestión o de cultivo?
- 2) ¿Existen posibilidades de obtener créditos de las que hagan uso los agricultores? Hay alguna categoría en particular de agricultores que no hacen uso de las posibilidades existentes? ¿Son las facilidades existentes inapropiadas para esos agricultores y por qué? (Por ejemplo ¿están las oficinas muy alejadas, no se ajustan los sistemas a los préstamos en pequeña escala y a los préstamos agrícolas?).
- 3) ¿Tiene usted alguna prueba de que existe una activa demanda de nuevas facilidades de crédito para los agricultores? Sí es así, ¿cuáles agricultores están solicitando crédito? ¿Lo solicitan porque quieren desarrollar sus propias fincas, o solo para sobrevivir, o ambas cosas?
- 4) ¿Qué clase de proyecto piensa usted que les gustaría a los agricultores de su región financiar con nuevo dinero? (Desarrollo de nuevos cultivos, uso de métodos mejorados para cosechas estacionales, ganado de mejor raza, proyectos de irrigación/drenaje/ desbroce de terrenos, etc.).

- 5) ¿En qué grado interviene ya la cooperativa en el desarrollo de tales programas, por ejemplo mediante la provisión de suministros, servicios de comercialización y de otros tipos, etc.?
- 6) ¿Hay algún lugar en particular en su región donde usted estime que la demanda de crédito será elevada?
- 7) ¿Cree usted que, en general, los agricultores de su región tienen ahorros importantes? ¿Cómo los guardan? ¿Tiene usted alguna prueba para sus suposiciones?
- 8) ¿Usan mucho los agricultores las facilidades institucionales de ahorro en su región? Si no, ¿en qué sentido son esas inapropiadas facilidades para las necesidades de los agricultores (depósitos iniciales altos, lugares muy lejanos, trato muy impersonal)?
- 9) ¿Cuál es el uso más común de los ahorros de los agricultores? ¿Con qué frecuencia hacen retiros y depósitos?
- 10) ¿Qué prestigio tiene la cooperativa entre sus socios y otros agricultores? ¿La consideran eficiente, accesible y buena administradora de los intereses de los agricultores? Ha habido pérdidas, mala gestión o fracasos en la recuperación de las deudas de los socios? ¿Se ha considerado como una pertenencia de una sección particular de la comunidad? ¿Se ha visto como una empresa local de la comunidad o como una entidad ajena inspirada por el gobierno? ¿Sienten los socios lealtad hacia la cooperativa o tratarán de aprovecharse del sistema de crédito para conseguir fondos y no reembolsarlos? (Diga verdaderamente lo que piensa.)
- 11) ¿Están los agricultores en deuda ya con la cooperativa, con prestamistas o proveedores o con el banco? ¿Harían los nuevos créditos simplemente las cosas más difíciles para ellos?

LECCION 5.2

OBTENCION DE INFORMACION PARA EVALUAR LA NECESIDAD DE  
FACILIDADES DE AHORRO Y DE CREDITO

Objetivo : Capacitar a los participantes para llevar a cabo una evaluación de la necesidad de facilidades de ahorro y de crédito en una región determinada.

Duración : Dos a tres horas.

Materiales : Ejercicio: Cuestionario.

Guía para el instructor :

- 1) Divida a los participantes en los mismos grupos que en la lección anterior. Recuérdeles que hasta ahora han basado su evaluación de la necesidad de ahorro y crédito en una familia hipotética, sin información concreta sobre el número, la ubicación y las necesidades de la población.

Refiérase al segundo ejercicio de la lección anterior y discuta cómo pueden predecir los participantes más precisamente el volumen y tipo de la demanda de ahorro y de crédito en sus áreas, en términos que podrían ayudar a planificar la financiación del sistema y los servicios que ofrecería.

Pregunte a los participantes qué información cuantitativa necesitarían antes de hacer un plan de un sistema de ahorro y de crédito. Mencionarán muchos puntos. Insista en que la información cuesta dinero, que a menudo es difícil de obtener, y tiende a ser poco fiable. Solamente los cuatro puntos siguientes son esenciales:

- A. Tamaño del sistema de ahorro : Cantidad y número de ahorrantes, de depósitos y de retiros probables.
- B. Tamaño del sistema de crédito : Cantidad y número de posibles solicitudes de préstamos.

C. Momentos en que serán necesarios los servicios: Pautas anuales de ahorro y de crédito.

D. Lugares: Dónde pueden necesitarse los servicios.

2) Conceda a los grupos hasta 30 minutos para decidir exactamente cómo harían para obtener esa información. Reúna a los participantes y diga a cada grupo que indique brevemente sus sugerencias. Insista en que cualquier sistema nuevo o la continuación de un sistema ya existente supone un riesgo, y que aunque uno esté informado al aceptar un riesgo, sigue siendo un riesgo.

3) Los siguientes puntos deben resultar de la discusión:

- No es posible obtener datos seguros para el futuro. Las demandas exactas no se pueden conocer porque dependen de las reacciones de la gente respecto de algo que aún no existe. Ni siquiera sus intenciones y opiniones expresadas prueban nada seguro.

- Sin embargo, se pueden obtener predicciones razonables por dos métodos diferentes:

- i) Evaluando la situación actual y sacando conclusiones de la misma. (Si hay 250 agricultores en cierta área, debe haber una demanda de menos de 250 préstamos).

- ii) Preguntando a los agricultores si usarán el sistema y de qué manera. Al evaluar las intenciones de los agricultores será útil conocer la demanda existente de ahorro o de crédito, pero, por lo común, eso no será una guía suficiente.

- Para estimar el número y volumen de los préstamos que probablemente se solicitarán, se necesitará información acerca del número de agricultores locales, del tamaño promedio de sus fincas, qué siembran y qué ganan.

- Estimar el ahorro de la gente es difícil porque es reservada acerca de eso. Para la estimación del ahorro probable puede ser útil utilizar la cifra de gastos que hayan declarado los agricultores, teniendo en cuenta, además, que la compra de joyas, de ganado de lujo y de otros bienes no productivos puede considerarse como una forma de ahorro.

- El momento de la demanda de servicios de ahorro y crédito estará relacionado con los cultivos que se den en el área.
  - La demanda será probablemente máxima en los centros donde la mayoría de los agricultores que se supone harán uso del sistema acudan para vender sus productos, comprar provisiones o con propósitos sociales religiosos.
- 4) Distribuya el ejercicio y diga a los participantes que regresen a sus grupos para estudiarlo y preparar un cuestionario que pueda ser usado en su propio trabajo. Deben diseñar un formulario real y, si es posible, reproducirlo en rotafolio o transparencia (retroproyector) para presentarlo al resto de la clase.
- 5) Reúna a los participantes y pida a los representantes de los grupos que presenten sus sugerencias. Invítelos a comentar y chequee que cada pregunta en los cuestionarios pueda ser respondida de manera realista. Asegúrese de que no hay preguntas innecesarias pidiendo a cada grupo que digan qué "uso" harían de cada elemento de información así obtenido.

Pregunte a los grupos dónde obtendrían las respuestas a las preguntas propuestas. Las siguientes fuentes de información pueden ser útiles:

- Los archivos de la cooperativa.
- Agencias de crédito existentes (pero insista en que la información sobre las personas es confidencial, y la agencia puede negarse a dar tal información).
- Suministradores locales.
- Agencias de comercialización locales.
- Registros de propiedades.
- Oficinas de distrito y otras autoridades locales.
- Personal de extensión agrícola.
- Socios de la cooperativa y socios potenciales.

- 6) Pida a los grupos que finalicen su cuestionario y que presenten y comparen las versiones completas. Si los participantes proceden de la misma región o de diferentes regiones con necesidades de crédito similares, llegue a un acuerdo de todo el grupo sobre la versión final; si no, obtenga las variantes necesarias.
  
- 7) Si es posible, diga a los grupos que realicen efectivamente la encuesta que han preparado. Puede ser necesario hacer arreglos para que puedan consultar los archivos de una cooperativa, etc., y sería conveniente hacer citas por adelantado para visitar a diversas personas en el área que cubren. Señale que, en circunstancias normales, estas visitas serían hechas por las personas encargadas de la encuesta. Divida el área local en tantas secciones como grupos. Cada grupo debe cubrir una área, y llevar a cabo la encuesta según se ha planeado. Este ejercicio puede tomar dos días, dependiendo del tamaño del área. Los grupos deben presentar informes con sus averiguaciones al final del tiempo acordado.

Deben realizarse todos los esfuerzos posibles para establecer este tipo de contacto sobre el terreno durante el curso. Si no se dispone de dos días completos, puede utilizarse un período más corto, al menos para algunas entrevistas, y, en todo caso, es esencial mantener contacto con la realidad durante un curso de este tipo. Deben organizarse días o medios días para visitas sobre el terreno al menos cada semana, si es posible, no por turismo pero con guías para contactar a los agricultores o las cooperativas. El curso no se debe impartir en un lugar tan alejado de los agricultores que sea imposible establecer contacto con ellos.

EjercicioCuestionario

	Total	Socios de la Cooperativa local
1) Número de agricultores en el área.		
2)* Tamaño promedio de las fincas		
3)* Ingresos promedio		

\* Si hay grandes diferencias entre ricos y pobres en el área, puede ser útil determinar las diferencias de tamaño de las fincas y de los ingresos, así como el número de agricultores con tierras e ingresos por encima y por debajo de los respectivos promedios.

4) Principal fuente de ingresos:

Cultivos/Ganado	Porcentaje de agricultores que obtiene su principal ingreso de cada fuente	
	Total	Socios de la Cooperativa local
ej. Maíz Sorgo Arroz Tabaco Cacao Azúcar Café etc.		
Agricultura mixta		



- 7) Pauta anual de la necesidad máxima de insumos y de las cosechas de los principales cultivos.

Cultivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Maíz			Ej. Inicio de estación			
Café		Ej. Inicio de estación				
Arroz etc.						

Cultivo	Julio	Agosto	Sep.	Octubre	Nov.	Dic.
Maíz				Cosecha		
Café						Cosecha
Arroz etc.						

- 8) Porcentaje promedio estimado de los agricultores que reciben ingresos a diferentes intervalos.

Ingresos Principales	Porcentaje de agricultores
Semanalmente	
Mensualmente o con más frecuencia pero no tan seguido como semanalmente	
Trimestralmente o con más frecuencia pero no tan seguido como mensualmente	
Semestralmente o con más frecuencia pero no tan seguido como mensualmente	
Anualmente	
Impredecible	

9) ¿Qué porcentaje de agricultores hay ya en deuda con la cooperativa o con otros prestamistas?

10) ¿Cuántos agricultores piden en la actualidad créditos de fuentes institucionales y no institucionales?

Para necesidades estacionales      Para inversiones a más largo plazo

Institucionales \_\_\_\_\_?      Institucionales \_\_\_\_\_?

No institucionales \_\_\_\_\_?      No institucionales \_\_\_\_\_?

Número promedio \_\_\_\_\_?      Número promedio \_\_\_\_\_?

11) ¿Qué porcentaje de agricultores tienen ahorros de forma que puedan sacarlos para emergencias o para inversiones? ¿Cuál es el promedio?

12) ¿Saben los agricultores cómo podrían beneficiarse invirtiendo más dinero en sus fincas y de qué maneras podrían emplear más préstamos para incrementar sus ingresos?

13) ¿Por qué en la actualidad los agricultores no solicitan más préstamos de los bancos o de otras fuentes institucionales?

## diseño de un sistema de ahorro y de crédito

Lección 6.1 Diseño de un sistema de ahorro  
y de crédito

LECCION 6DISEÑO DE UN SISTEMA DE AHORRO Y DE CREDITO

Objetivo: Capacitar a los participantes para que diseñen sistemas de ahorro y de crédito apropiados a las necesidades de los socios actuales y potenciales de sus cooperativas.

Duración: Tres horas.

Materiales: Estudio de caso: El Sistema de Ahorro y Crédito de San Lorenzo (es aconsejable tomar un ejemplo de la realidad local).

Guía para el instructor:

- 1) Divida a los participantes en los mismos grupos que en las lecciones anteriores. Distribuya el estudio de caso y dé a los grupos una hora y media para responder a las preguntas planteadas al Secretario en dicho estudio de caso.

Recalque que tienen que dar respuestas específicas. Todo sistema debe estar basado en cierta demanda estimada, y aunque esas estimaciones sean poco exactas, alguna información es mejor que nada.

- 2) Diga al representante de cada grupo que presente sus sugerencias. Deben ser resumidas en la pizarra/retroproyector o rotafolios de la siguiente forma:

Préstamos a corto plazo

Número: 600  
 Cantidad promedio: \$100  
 Período promedio : 6 meses

Préstamos a largo plazo

Número: 200  
 Cantidad promedio: \$200  
 Período promedio: 5 años

Cuentas de ahorros

Número: 200  
 Balance promedio de ahorro: \$200

<u>Sistema de "Préstamos en paquete":</u>	Sí.
Para qué propósito:	Cultivo de maíz
Qué cantidad:	Cinco sacos de fertilizantes y uno de semilla: valor total \$55.
Horario del servicio:	Horario de oficina, más oficinas ambulantes y horario ampliado una o dos veces por semana cuando los agricultores están en la ciudad.
Encargado del servicio:	Un funcionario especial que será contratado para ello.
Préstamos en efectivo o en especie:	Ambos
Si es en especie, cómo:	Cierto número de bolsas de acuerdo a los convenios individuales.
Reembolso en efectivo o en especie:	Como prefiera el prestatario.
Si es en especie, cómo:	Las cantidades de maíz y vegetales entregadas por los prestatarios pueden ser acreditadas a las cuentas de préstamos.
Cantidad total prestada:	\$ 100 000
Menos total de ahorros depositados:	\$ <u>40 000</u>
Total prestado por el Banco Cooperativo:	\$ <u>60 000</u>
Interés de los ahorros al 7%:	\$ 2 800
Interés del préstamo del Banco Cooperativo al 8%:	\$ <u>4 800</u>
Pago total de intereses:	\$ 7 600
Intereses pagados por los socios al 12%:	\$ <u>12 000</u>
Excedente bruto:	\$ <u>4 400</u>
Salario del funcionario administrativo:	\$ 2 000
Gastos de oficina y administración:	\$ 400
Reserva para cubrir el no reembolso (impago) de préstamos:	\$ <u>2 000</u>
Costo total del sistema:	\$ <u>4 400</u>

- 3) Las cifras dadas en la lista anterior solo son ilustraciones. Los participantes pueden no estar acostumbrados a hacer estimaciones de esta clase, pero recalque que cualquier estimación es mejor que no tener ninguna. Cada grupo debe justificar sus resultados, y se debe estimular a los participantes a que hagan uso de su propia experiencia.

No hay una respuesta exacta para este tipo de problema. Las respuestas de los grupos deben ser internamente coherentes, pero pueden diferir mucho unas de otras y aun ser igualmente apropiadas para la situación descrita en el estudio de caso.

Como ejemplo, las bases de las estimaciones dadas más arriba son las siguientes:

#### Número de préstamos

El 60% de los agricultores dicen que pueden invertir más dinero en sus fincas. Esta cifra ha sido dividida por dos y la cantidad misma que es pedida en préstamo actualmente a las fuentes no institucionales es la usada como cantidad promedio de préstamos a corto plazo.

#### Préstamos a corto plazo: Período

La estimación está basada en las pautas de cosecha indicadas en el estudio de caso para el maíz y los vegetales estacionales.

#### Préstamos a largo plazo

El número está basado en el doble de prestatarios de otras fuentes, ya que este tipo de préstamo es más probable que resulte inhibido por los altos intereses cargados por los prestamistas. La cantidad promedio es la misma que se presta actualmente y el período es típico para préstamos de esta clase.

#### Cuentas de ahorros

El número está basado en la mitad de los ahorradores actuales, y la cantidad promedio es el promedio de los ahorros actuales; ahorros en los bancos y mediante la inversión en artículos suntuarios (joyas, relojes, alhajas, etc.).

### "Préstamos en paquete"

Es probablemente apropiado introducir un modesto sistema "préstamos en paquete" para una hectárea de maíz. Sería demasiado incluir herbicidas y pesticidas en el "paquete", considerando el bajo nivel de uso de esos productos.

### Desembolsos y reembolsos

Ambos pueden hacerse en efectivo o en especie porque la insistencia del pago en especie es probable que induzca al no reembolso. La viabilidad del sistema es una estimación muy aproximativa y la reserva para casos de no reembolso es tal vez más bien modesta. Los participantes deben discutir la experiencia de un buen sistema en relación a esto.

4) Los participantes pueden exagerar la demanda de préstamos y la tasa de ahorro por una o más de las siguientes razones:

- Los participantes pueden menospreciar la inercia implicada en las decisiones de este tipo; si un agricultor ha procedido de cierta forma durante muchos años, es poco probable que cambie inmediatamente si se le ofrece una posibilidad obviamente atractiva. Los agricultores son naturalmente conservadores, y con razón. Para los agricultores más pobres el fracaso al aplicar un nuevo método puede ser el hambre; por eso tienen razón en rechazarlo en favor de lo que es conocido, aun cuando las probabilidades de éxito con el nuevo método son buenas y pueden mejorar grandemente su situación.
- Los participantes pueden no apreciar la calidad del servicio que los agricultores están recibiendo de otras fuentes institucionales o no institucionales, y estimar más de lo debido el atractivo de los servicios de sus propias cooperativas. Deben recordar que las tasas de interés no constituyen el único factor al decidir a quién se va a pedir el préstamo.
- Los participantes pueden confiar en la compulsión resultante de una legislación nacional propuesta o de las sanciones internas de la cooperativa contra los socios que pidan a prestamistas, o de un monopolio impuesto legalmente u otros modos para impedir a los agricultores que hagan uso de otras posibilidades de

ahorro y de crédito. Algunos de tales artificios, además de ser contrarios a los intereses de los socios, usualmente no consiguen siquiera los objetivos de la sociedad cooperativa, más limitados.

Recalque la importancia de la promoción de un nuevo servicio tal como el de crédito a los socios, por muy atractivo que parezca. Aún el mejor producto tiene que ser "vendido".

- 5) Discuta y compare las sugerencias de los grupos respecto de los modos de funcionamiento del sistema de crédito:

Sistema de "Préstamos en paquetes"

- ¿Son los prestatarios a quienes está destinado el sistema suficientemente parecidos entre sí para evitar el peligro de forzar a algunos de ellos a aceptar préstamos inadecuados?
- Si no hubiera un sistema de "paquete"; ¿podría el personal administrativo hacer satisfactorios arreglos individuales con todos los solicitantes de préstamos?

Garantías

- ¿Cómo usaría la sociedad las garantías que se le propongan?
- Si el préstamo no es reembolsado, ¿perderán credibilidad las demandas de pago si no resulta factible ejecutar las garantías?
- ¿Perderán interés los socios en el sistema de préstamos debido a que los asusten las exigencias de garantías de la cooperativa?

Tasa de interés

- ¿Es la tasa de interés lo suficientemente alta para cubrir todos los costos administrativos?
- ¿Es el "margen" entre el costo del dinero (ya sea obtenido mediante un préstamo del banco o usando los ahorros de los socios) y los intereses obtenidos de los préstamos suficientemente amplio como para cubrir todos los costos del sistema de crédito, incluyendo los atrasos de pagos (moras) y los impagos previsibles?

Administración:

- ¿Están lo suficientemente bien organizados el personal, las disposiciones administrativas y el acceso al sistema como para persuadir a los socios a participar en lo que es para ellos una nueva y arriesgada actividad, es decir, pedir prestado o prestar a una organización local formalmente constituida pero sin el carácter de banco nacional o la tradicional reputación de un prestamista?

Plazo de los préstamos

- ¿Qué plazo sería adecuado determinar para que los socios cancelen el préstamo? ¿Sería conveniente que el período de reembolso dependiera del uso que se haga del préstamo?

Estudio de casoEl Sistema de Ahorro y Crédito de San Lorenzo

La Sociedad Cooperativa de Agricultores de San Lorenzo se encarga de la venta del maíz de sus socios al Consejo Estatal de Adquisiciones, y de cerca de la mitad de su cosecha de vegetales a los comerciantes de la ciudad. La cooperativa no proporciona insumos ya que varios comerciantes competentes de la región venden todo lo que es necesario, y el Ministerio de Cooperativas no estimula a éstas a intervenir en el suministro de insumos, a menos que los socios sean atendidos inadecuadamente por los comerciantes privados o éstos actúen como monopolio.

Un número de socios desean mejorar sus productos usando más fertilizantes, como les aconsejaron los asesores del gobierno, y algunos quieren comprar tractores o instalar sistemas de irrigación.

No hay un banco local cercano, y el Gerente del Banco Cooperativo en la capital de la región, a unos 150 Km, dice que no es posible hacer pequeños préstamos a corto o largo plazo del tipo que se necesita, porque San Lorenzo está muy lejos para una evaluación y supervisión efectivas. A su juicio, no hay suficientes agricultores para justificar la instalación de una sucursal. Los bancos comerciales tampoco están dispuestos a instalar una sucursal tan lejos como San Lorenzo. El gerente de la Unión de Cooperativas sugirió al Secretario de la Cooperativa de San Lorenzo que ésta pida un crédito global al banco bajo un sistema especial y preste luego pequeñas cantidades a sus socios.

Dicho gerente también supone que algunos agricultores quieren hacer ahorros regularmente. Como no pueden viajar al banco solo para eso, sugirió que la Cooperativa de San Lorenzo estudie la posibilidad de organizar también un sistema de ahorros; de esta forma, la Cooperativa no tendrá que solicitar mucho dinero al banco.

El Secretario comprendió que necesita más información antes de aplicar tales ideas. Con la ayuda del Gerente del banco, hizo una lista de los datos que cree necesarios para decidir si existe o no necesidad de tales servicios y, en caso afirmativo, qué clase de servicios deben ser.

Después de algunas semanas consiguió las respuestas a todas las preguntas planteadas. Obtuvo información de los socios mismos, de los comerciantes locales, del Ministerio de Agricultura y de otras fuentes, y considera que sus resultados son las mejores estimaciones de que se dispone. La lista completa de preguntas se incluye a continuación. El Secretario tuvo que usar esta información para responder a las siguientes preguntas que el Gerente del Banco Cooperativo consideró necesarias como base antes de seguir discutiendo la propuesta.

- a) ¿Cuántos agricultores pedirán préstamos, en qué cantidades, y por cuanto tiempo, suponiendo que se disponga de fondos para inversiones viables, a corto o a largo plazo, y qué tasas de interés son razonables?
- b) ¿Cuántos agricultores abrirán cuentas de ahorros, y qué suma ahorrada promedio mantendrían?
- c) ¿Qué forma de garantía pedirá a sus prestatarios la sociedad cooperativa?

El banco está obviamente interesado en asegurar que cualquier préstamo que se haga a la Cooperativa de San Lorenzo será reembolsado. El Gerente del banco dijo al Secretario que le dé a conocer los planes básicos del sistema de crédito que desea proponer y, en particular, quiere saber lo siguiente:

- a) ¿Ofrecería la cooperativa un tipo de "préstamos en paquete" para cualquier finalidad y, en tal caso, cómo sería; o será evaluada individualmente cada solicitud para tener en cuenta la situación de cada socio?
- b) ¿Quién será el responsable de administrar el sistema de crédito y en qué horas y lugares se harían las transacciones de préstamos y ahorros?
- c) ¿Podrá el sistema mantenerse financieramente por sí mismo?
- d) ¿Cuáles serán los ingresos y los gastos aproximados atribuibles a los servicios de ahorros y créditos operados por la cooperativa en un año típico una vez establecidos?

e) ¿Qué arreglos se proponen para los desembolsos y reembolsos en especie?

El Gerente ha dicho que si el banco hiciera un préstamo global a la cooperativa debe cargar una tasa de interés especial subvencionada del 7 1/2% por año. Algunos agricultores prestatarios del Banco Cooperativo pagan el 12%, y el 13% los de otros bancos comerciales. Los prestamistas privados cargan entre el 25% y el 75% al año. El interés normal pagado por los bancos a las cuentas de ahorro es un 7% al año.

Cuestionario completado

	Total	Socios de la Cooperativa
1) Número de agricultores en el área.	2 000	1 000
2)* Tamaño promedio de las fincas.	2 hectáreas	3 hectáreas
3)* Ingreso promedio.	\$ 300 por año	\$ 500 por año

\* Si hay grandes diferencias entre ricos y pobres en el área, puede ser útil determinar las diferencias de tamaño de las fincas y de los ingresos, así como el número de agricultores con tierras e ingresos por encima y por debajo de los respectivos promedios.

4) Principal fuente de ingresos.

Cultivos/Ganado	Porcentaje de agricultores que obtienen su principal ingreso de cada fuente	
	Total	Socios de la Cooperativa
Maíz/Vegetales	95%	100%
Ganado	5%	-

5) Principales insumos para los cultivos: cantidades estimadas usadas por hectárea:

Insumo	Cantidad por hectárea		Costo por bolsa
	Uso actual	Podría ser usado productivamente	
Fertilizante	2 bolsas	10 bolsas	\$ 10
Semilla mejorada	-	2 bolsas	\$ 5
Herbicida	-	1 bidón	\$ 10
Pesticida	-	1 bidón	\$ 15

6) Si se aplica:

a) Volumen de la venta de insumos por la cooperativa a los socios:

Insumo	Cantidad anual	Valor
Ninguno	-	-

b) Cantidad y valor de los productos comercializados a través de la cooperativa:

Producto	Cantidad	Valor
Maíz	50 000 bolsas	\$ 800 000
Vegetales	250 camiones cargados	\$ 100 000

7) Pauta anual de la necesidad máxima de insumos y de las cosechas de los principales cultivos:

Cultivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Maíz			Fertilizantes, semilla			
Vegetales		Principal cosecha		Semilla y fertilizantes para pequeños cultivos		

Cultivo	Julio	Agosto	Sep.	Octubre	Nov.	Dic.
Maíz				Cosecha		
Vegetales			Cosecha pequeños cultivos	Semilla y fertilizantes para los principales cultivos		

- 8) Porcentaje promedio estimado de los agricultores que reciben ingresos a diferentes intervalos.

Principal ingreso	Porcentaje de agricultores
Semanalmente	10%
Mensualmente o con más frecuencia, pero no tan seguido como semanalmente	25%
Trimestralmente o con más frecuencia, pero no tan seguido como mensualmente	-
Semestralmente o con más frecuencia, pero no tan seguido como mensualmente	55%
Anualmente	10%
Impredecible	-

- 9) ¿Qué porcentaje de agricultores hay ya en deuda con la cooperativa o con otros prestamistas?

Prestamistas	30%
Banco	1%

- 10) ¿Cuántos agricultores piden en la actualidad créditos de fuentes institucionales y no institucionales?

Para necesidades estacionales		<u>Para necesidades a más largo plazo</u>	
Institucionales	-	Institucionales	1%
No institucionales	25%	No institucionales	5%
Cantidad promedio	\$100	Cantidad promedio	\$200

- 11) ¿Qué cantidad de agricultores tienen ahorros de forma que puedan sacarlos para emergencias o para inversiones? ¿Cuál es el promedio?

- a) El 1% de los agricultores tienen ahorros en el banco. Su promedio es \$300 y las transacciones se hacen mensualmente.

b) El 15% de los agricultores ahorran dinero mediante la compra y reventa de joyas; el valor promedio es \$100, y las ventas y nuevas compras se hacen generalmente una vez al año.

12) ¿Saben los agricultores cómo podrían beneficiarse invirtiendo más dinero en sus fincas y de qué maneras podrían emplear más préstamos para incrementar sus ingresos?

El 60% de los agricultores, socios o no socios, pudieron contestar positiva y realísticamente a la pregunta: "¿Qué cambios haría usted en su finca si tuviera usted dinero para invertir en ella?"

13) ¿Por qué en la actualidad los agricultores no solicitan más préstamos de los bancos o de otras fuentes institucionales?

Los agricultores dicen que no piden préstamos al banco por las siguientes razones:

Porcentaje	Razones dadas
55%	Está muy lejos
20%	No dieron razones
10%	El banco es solo para comerciantes y empleados
10%	Tarda mucho tiempo en aprobar las solicitudes
5%	El banco se quedará con tu tierra si te atrasas en el reembolso

## evaluación de los proyectos de préstamo

Lección 7.1 Evaluación de solicitudes de préstamo

Lección 7.2 Cálculo de las perspectivas financieras

Lección 7.3 Efectos sociales y familiares de los proyectos de préstamo

Lección 7.4 Negociación y aprobación de préstamos

LECCION 7.1

EVALUACION DE SOLICITUDES DE PRESTAMO

Objetivo: Capacitar a los participantes para determinar la información necesaria sobre la situación actual de un agricultor y el proyecto que éste propone, de tal manera que puedan evaluar la solicitud de préstamo.

Duración: Aproximadamente una hora y media.

Materiales: Ejemplos 1 a 4.

Guía para el instructor:

1) Distribuya los ejemplos 1,2 y 3. Solicite a cada uno de los participantes que los examinen sucesivamente y sugieran qué información adicional sería necesaria antes de que cada préstamo pueda ser evaluado. Haga hincapié en los siguientes puntos:

- La carta (ejemplo 1) contiene muy poca información, pero los ejemplos 2 y 3 dicen algo sobre la situación financiera del solicitante y sobre la finalidad del préstamo.

Pida a los participantes que comparen los ejemplos 2 y 3 con los formularios que están en uso en su país. ¿Podrían los socios de sus cooperativas suministrar toda la información requerida en el cuestionario del ejemplo 3, que es utilizado en la República de Irlanda?

- Los ejemplos 2 y 3 contienen información sobre las garantías que ofrece el solicitante.
- En todos los casos resulta necesaria más información sobre la forma en que el solicitante intenta utilizar el préstamo.
- Sería necesario saber más sobre cómo y cuándo se reembolsaría el préstamo y, por lo tanto, también sobre los ingresos y gastos del solicitante actuales y previsibles para el futuro.
- Será necesario tener más información sobre el solicitante mismo.

2) Resuma el debate en el pizarrón/retroproyector. El formulario de solicitud es el punto inicial para la evaluación de préstamos, la cual requiere que se obtenga información sobre:

- El solicitante.
- La situación financiera actual del solicitante y su plan de actividades agrícolas.
- Garantías de que dispone.
- El proyecto de préstamo.

La evaluación de los proyectos de préstamo se analiza en las lecciones 7.2 y 7.3

3) Permita a los participantes hasta 20 minutos para preparar una lista de los datos personales que necesitarán sobre el solicitante. Las listas deben incluir lo siguiente:

- a) Competencia y experiencia agrícolas.
- b) Evidencia de su capacidad para trabajar duro.
- c) Nivel de educación.
- d) Edad del solicitante.
- e) Número y edades de las personas de su familia.
- f) Su posición en la comunidad.
- g) Datos sobre créditos anteriores, si los ha recibido.

Haga hincapié sobre la importancia de estos puntos para evaluar a pequeños agricultores que solicitan préstamos y que poseen escasa información financiera y ninguna garantía que ofrecer. Discuta cómo se puede obtener información sobre cada punto. Haga hincapié en que la información es costosa y consume mucho tiempo. Cada punto deberá ser "probado" haciéndose la siguiente pregunta: "¿De qué modo afectará la respuesta a la decisión de conceder o no el préstamo?"

4) Distribuya el ejemplo 4 (Hoja de activos y pasivos de Marcos Torres). Recuerde a los participantes la forma acostumbrada de las hojas de balance. Los activos y pasivos están indicados como en el ejemplo 4 en el siguiente orden:

- i) Fijos (propiedades y edificios; préstamos a largo plazo).
- ii) Intermedios (equipo, maquinaria, ganado de crianza; préstamos a mediano plazo).
- iii) Corrientes (efectivo, producto de ventas, cuentas a cobrar; préstamos a corto plazo y deudas de pago inmediato).

Si los participantes no están familiarizados con hojas de balance, asegúrese de que aprendan los principios básicos antes de continuar este curso.

Aunque el ejemplo no es una hoja de balance formal, provee información similar. Diga a los participantes que discutan la naturaleza de esta información y cómo pueden ayudar a evaluar un préstamo. Los participantes deben observar los siguientes puntos:

- a) La hoja de balance o declaración de activos y pasivos es una descripción de la situación financiera de un negocio (o finca) en un momento determinado.
  - b) Describe los activos y pasivos de un negocio en ese momento particular.
  - c) De ella se puede deducir información sobre el valor de determinadas cosas y el valor financiero del solicitante, esto es, el valor de sus bienes menos lo que adeuda a otras personas o instituciones.
  - d) Indica poco sobre las cualidades personales del solicitante.
  - e) No dice nada sobre las posibilidades de los nuevos proyectos para los cuales ha solicitado el préstamo.
- 5) Pida a los participantes que hagan un balance de activos y pasivos de Pedro Jiménez, usando la información del ejemplo 3. Compare sus resultados con el siguiente balance:

<u>Pasivos</u>		<u>Activos</u>	\$
Garantías	500	Propiedades	2 000
Acreeedores varios	}	Edificios	1 000
Cooperativa		Equipo	1 250
Alquiler de tractor		Ganado	530
Compras en tiendas		Cultivos	500
Valor neto	<u>4 636</u>	Efectivo en banco	120
	<u>5 440</u>	Efectivo en caja	<u>40</u>
			<u>5 440</u>

Si es necesario explique que la suma indicada como valor neto es una partida del balance que indica el valor de los bienes del agricultor después de que pague todas sus obligaciones.

- 6) Las garantías se estudiarán en las lecciones 8.3 y 8.4. Haga ver que la preparación de una hoja de balance o estado de activos y pasivos le da a la entidad que concede préstamos una indicación de la clase de garantías que el solicitante puede ofrecer y de su valor real. También indica cuánto de sus recursos puede comprometer el socio para la nueva inversión.

Haga hincapié en que aunque es difícil que los pequeños agricultores tengan hojas de balance contabilizadas, un simple estado como el anterior puede y debe ser elaborado para los nuevos solicitantes de préstamos. Este estado ayudaría a establecer la situación financiera actual del solicitante y su proyecto para la finca, y forma un punto de partida esencial para evaluar el posible éxito del proyecto de préstamo.

- 7) Pregunte a los participantes qué información adicional será necesario obtener del solicitante sobre el proyecto de préstamo, con el objeto de evaluar su solicitud. Escriba cada sugerencia en el pizarrón. Los siguientes ejemplos indican la clase de información que se necesita.

Ejemplo 1: Proyecto de avicultura

- ¿Tiene el solicitante algún conocimiento o experiencia sobre avicultura?
- ¿Qué tamaño de finca avícola pretende establecer?
- ¿Venderá huevos o pollos para consumo?
- ¿Tiene agua y electricidad?
- ¿Cómo pretende comercializar aves y/o huevos?
- ¿Qué ingreso espera obtener?
- ¿Qué insumos necesita ?
- ¿Podrá reembolsar el préstamo con las ganancias del proyecto?

Ejemplo 2: Proyecto de cultivo de algodón

- ¿Qué cantidad de terreno ocupa el agricultor?
- ¿Usará todo el terreno para sembrar algodón?
- ¿Si es así, de qué se alimentará su familia?
- ¿Qué experiencia tiene en el cultivo del algodón?
- ¿Qué posibilidades existen para comercializar el algodón?
- ¿Qué ingresos y gastos espera tener?
- ¿Cómo se compara esa situación con su actual situación financiera?
- ¿Cómo reembolsará el préstamo?

Ejemplo 3: Proyecto de cultivo de maíz

- ¿Cómo venderá el solicitante su ganado y podrá disponer del dinero así obtenido para aportar su parte de la inversión?
- ¿Qué área exacta de terreno utilizará para el cultivo?
- ¿Continuará empleando dos trabajadores? ¿Si no, qué les pasará a éstos?
- ¿Cuáles serán los ingresos y gastos del solicitante, y cómo piensa reembolsar el préstamo?

- 8) Pregunte a los participantes qué clase de información se necesita para evaluar cualquier proyecto de préstamo? Las sugerencias deberán incluir:

Información sobre el proyecto:

- ¿Qué es exactamente el proyecto de préstamo?
- ¿Cómo se relaciona el proyecto con las actividades actuales del solicitante, incluyendo su experiencia, uso de las tierras, su equipo y la mano de obra disponible?
- ¿Hay un respaldo adecuado para el proyecto en términos de mercados, transporte, insumos, agua y cualesquiera otras cosas que se necesiten?

Información financiera:

- ¿Qué ingresos y gastos se prevén del proyecto de préstamo?

Información personal:

- ¿Tiene el solicitante la experiencia técnica y administrativa necesaria?
- ¿Ha demostrado el solicitante en el pasado ser un leal colaborador de la cooperativa, o solamente se ha asociado a la misma para obtener un préstamo y tal vez entonces retirarse de ella?
- ¿Ha participado anteriormente el solicitante en otras transacciones financieras?

9) Haga hincapié en que la situación financiera del solicitante por sí sola no siempre indica si se debe conceder el préstamo. En la discusión en clase, subraye los siguientes puntos:

- El proyecto puede involucrar cambios en el estilo de vida que el solicitante o su familia no puedan asimilar.
- El proyecto puede no tener aceptación en la comunidad de la que es miembro el solicitante.
- El proyecto en sí puede tener éxito, pero puede causar daños inaceptables socialmente como es el promover el desempleo o impedir el acceso de otros agricultores a terrenos de pastoreo o suministros de agua.

10) Pida a los participantes que mencionen ejemplos de inversiones agrícolas en las que los detalles técnicos y financieros eran satisfactorios pero los proyectos fallaron debido a problemas personales o comunales.

- ¿Cómo pudo la entidad que concedió el préstamo haber previsto esos problemas?
- ¿Cómo se podría complementar la evaluación técnica y financiera para evitar tales fallos?

Subraye la importancia del contacto personal con miembros de la comunidad. Las solicitudes de préstamos deben ser evaluadas tanto sobre el terreno como en la oficina.

Ejemplo 1

Sr. Administrador,  
Sucursal de La Paloma,  
Banco Cooperativo de Latinia

Estimado señor:

Soy socio de la Cooperativa La Alianza y creo gozar de buena reputación en la misma. He sabido que el Banco Cooperativo concederá préstamos para proyectos de desarrollo agrícola. Recientemente he comprado un terreno cerca del pueblo de San Indio y deseo establecer allí una explotación avícola.

Es por esa razón que deseo solicitar un préstamo de \$2 000 y a la vez ofrecer garantías por esta cantidad.

Atentamente,

Rafael Murillo

Ejemplo 2Banco Cooperativo de LatiniaSolicitud de PréstamoNombre: Marcos TorresDirección: San Antonio de BelénMonto del préstamo solicitado: \$250Otras deudas:

Fecha	Debe a	Finalidad	Monto
10.7.1979	Pedro Vargas	Compra de materiales para un nuevo tejado	\$25
<b>Total:</b>			<b>\$25</b>

Fiadores:

1) Nombre del socio: Carlos Flores      Número de socio: 7568

2) Nombre del socio: Juan Pérez      Número de socio: 3412

Fecha de pago: 31.6.80Finalidad del préstamo: Cultivo  
de algodónFecha: 17.7.1979Firma: Marcos Torres

Ejemplo 3

## CORPORACION DE CREDITO AGRICOLA LIMITADA

CONFIDENCIAL

FORMULARIO DE SOLICITUD

**NOTA:**

Es esencial una declaración completa y correcta de la situación del solicitante. No se aceptará como respuesta un espacio en blanco o rayas. Si la respuesta a cualquier pregunta es "no" o "ninguno" se debe escribir la palabra apropiada completa.

Yo, PEDRO JIMENEZCon dirección: CALLE DE LA INDEPENDENCIA No. 42, SAN ISIDRO

Por la presente solicito un préstamo de \$ 5 000 Pagadero en CINCO AÑOS  
con la finalidad de COMPRA DE UN TRACTOR, CONVERSION  
COMPLETA DE FINCA - INCLUYENDO DOS HECTAREAS EN LA  
ACTUALIDAD ALQUILADAS - PARA EL CULTIVO DE MAIZ HIBRIDO

y ofrezco las siguientes garantías: FINCA Y EDIFICIOS CON UN  
VALOR DE \$ 5 800 (VEASE AL REVERSO DE ESTA HOJA)

NOTA: Cada pregunta debe ser contestada. Si la respuesta es "no" o "ninguno", esas palabras deben insertarse en la solicitud.

PASIVOS

1. Deudas a bancos.....\$ \_\_\_\_\_  
Nombre y sucursal de los bancos.....NINGUNA.....  
Fechas y montos originales.....  
Garantías dadas.....  
Finalidad de los préstamos.....
2. Hipotecas y otras deudas aparte de las que se deben a bancos \$ \_\_\_\_\_  
Nombre del acreedor de la hipoteca u otros adeudos.....NINGUNO.....
3. Deudas por contratos de compra a plazos \$ \_\_\_\_\_  
Nombre de las compañías.....NINGUNA.....  
Artículos adquiridos.....  
Montos adeudados.....
4. Otras deudas:  
Finalidad para la cual se incurrió la deuda
- a) Familiares.....NINGUNA..... \$ \_\_\_\_\_  
b) Compras en tiendas.....ALIMENTOS Y ARTICULOS DOMESTICOS 48.....  
c) Compras en sociedades cooperativas.....FORRAJE.....\$ 56  
d) Obligaciones contractuales.....TRACTOR ALQUILADO.....\$ 200  
e) Otras transacciones.....NINGUNA.....\$ \_\_\_\_\_
5. Obligaciones como garante.....GARANTIA A MI HIJO MAYOR PARA.....  
PRESTAMO BANCARIO.....\$ 500
- TOTAL OBLIGACIONES \$ 804
- Valor neto \$ \_\_\_\_\_  
(para uso de la oficina)

---

 A C T I V O S
 

---

6. Valor en mercado de propiedades. (Si tiene más de una propiedad anote el valor por separado). \$ 2 000

7. Ganado

	Número	Valor
Caballos	NINGUNO	
Vacas	5	250
Vaquillas	2	120
Ganado - 2 años	1	40
Ganado - 1 año	2	60
Terneros	NINGUNO	
Cabras	NINGUNA	
Cerdos	NINGUNO	
Aves de Corral	12	60

Total \$ 530 \$ 530

8. Cultivos

	Hectáreas	Valor
Maíz	5	500
Otros	NINGUNO	

Total \$ 500 \$ 500

9. Maquinaria (valor) \$ 1 250

10. Efectivo \$ 40

- a) En caja \$ 120  
 b) En el banco  
 c) En depósito con la CCA. \$ \_\_\_\_\_

11. Acciones y obligaciones de bolsa Valor en bolsa = \$ \_\_\_\_\_

12. Valor total de rescate de pólizas de seguro de vida (si hay) \$ \_\_\_\_\_

(Dé datos de las pólizas, por ejemplo: fecha, monto asegurado, prima anual, detalles de cualquier hipoteca sobre la póliza) NINGUNA

TOTAL ACTIVOS \$ 4 400

13. Información sobre las propiedades del solicitante (Adjúntese el más reciente recibo de pago de la contribución territorial).

Nombre de la propiedad	Ubicación de la propiedad	Area de la propiedad (hectáreas)	Valor base para los impuestos	Nº de inscripción en Registro de Propiedades

Area total de tierras

DOCE HECTAREAS

14. ¿Es usted dueño único de las tierras?

SI

15. Especifique si hay derechos de terceros (por ejemplo, servidumbres o derechos de residencia o manutención) que afecten a las tierras.

DOS PEONES TIENEN JARDINES

Y CASAS EN MI FINCA (ALREDEDOR DE 1 1/2 HECTAREAS)

16. Señale área y valor de cualquier tierra arrendada o tomada en alquiler

Arrendada

Tomada en alquiler

2 hectáreas - \$100 hectáreas - \$

17. Describa la casa de habitación y edificios auxiliares

1 CASA, 1 ESTABLO, 2 COBERTIZOS

PEQUEÑOS, VALOR \$1000

18. Describa la maquinaria agrícola

1 ARADO, EQUIPO DE LECHERIA,

1 CAMION.

19. Edad del solicitante: 42

Edad del cónyuge 38

Edades de los hijos:

Varones 18, 15 Hembras 10, 8

Edad de cualquier otro adulto:

MADRE 64, PADRE 71.

Número de empleados a jornada completa:

DOS

20. Especifique monto y fuente de ingresos aparte de la finca.

UNA PEQUEÑA FINCA ARRENDADA

EN \$100 POR AÑO.

21. Sucursales de bancos con los que  
haya realizado transacciones

BANCO NACIONAL DE LATINIA

Declaro que lo arriba estipulado es verídico y correcto y que no he  
ocultado ningún dato importante.

El solicitante debe firmar  
este formulario personal-  
mente. En caso contrario,  
se atrasará la entrega del  
préstamo, si se concede.

Firma del solicitante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Ejemplo 4La Finca de Marcos Torres

<u>Pasivos</u>	\$	<u>Activos</u>	\$
Préstamo de Carlos Salas	25	Propiedades	1 500
Otros acreedores:		Edificios	850
Cooperativa	80	Equipo	250
		Ganado	150
		Cultivos	300
		Provisiones	25
		Efectivo en el banco	100
		Efectivo en caja	17
	<hr/>		<hr/>
	\$ 105		\$3 192

LECCION 7.2CALCULO DE LAS PERSPECTIVAS FINANCIERAS

Objetivo: Capacitar a los participantes en el uso de técnicas financieras simples para calcular las perspectivas financieras de los proyectos de préstamo y apreciar la necesidad de tomar en cuenta otros factores que no sean los puramente financieros al evaluar las solicitudes de crédito.

Duración: Aproximadamente dos horas.

Materiales: Ejercicios 1 a 5, más ejemplos 1 a 3 de la lección 7.1.

Guía para el instructor:

- 1) Distribuya el ejercicio 1, conceda a los participantes 20 minutos para preparar las respuestas de la tarea, asegurándose de que también usen el ejemplo 2 de la lección anterior.

Pida a algunos participantes seleccionados que den sus respuestas.

- a) El proyecto parece ser viable.
  - b) ¿Tendrá Marcos, después de reembolsar el préstamo, más dinero que el que tiene ahora? ¿Por cuánto se venderá el ganado y cómo será utilizado el dinero? ¿Cómo afectará el cercado del terreno a las fincas vecinas?
  - c) Si no se presenta ningún problema como consecuencia de los puntos mencionados, el préstamo debe ser aprobado.
- 2) Distribuya el ejercicio 2 (detalles del proyecto de Pedro Jiménez). Diga a los participantes que lo examinen juntamente con el ejemplo 3 de la lección 7.1. Anote sus respuestas y conceda 20 minutos para completar la tarea.

Sus respuestas deben ser similares a las siguientes:

Gastos	\$	Ingresos	\$
Semilla	40	Venta del maíz	2 400
Fertilizante	300		
Mano de obra	400		
Pesticida	150		
Transporte, empaque de cosecha	60		
Reembolso del préstamo para el tractor	900		
Interés (12% de \$5 000)	600		
	\$2 450		2 400

Recuerde a los participantes cuántos de ellos pensaron que este préstamo parecía proposición razonable antes de calcular esas cifras, y haga hincapié en la necesidad de calcular los ingresos y gastos. Pregunte qué excedente debería razonablemente obtener un pequeño agricultor de un proyecto de esta clase.

Haga hincapié en que el prestatario debe obtener un 20% de ganancia total como resultado del préstamo, después del reembolso. El excedente en este caso debería ser entre \$400 y \$500.

- 3) Señale que mientras las cifras de ingresos y gastos dan un cuadro global de la rentabilidad del proyecto, no indican el momento de ninguno de los gastos ni para cuándo se deben esperar los ingresos. Diga a los participantes que consideren por qué el cálculo es importante en la evaluación de un proyecto de préstamo y cómo puede estimarse cuándo se producirán esos ingresos y gastos. Procure que los participantes mencionen los siguientes puntos:

- El préstamo debe quedar reembolsado antes de que finalice el proyecto o a su finalización. Si el reembolso se retrasa más allá del período en que el proyecto está produciendo ingresos, pocas probabilidades hay de que el préstamo sea reembolsado.
- El éxito de un proyecto agrícola depende de un financiamiento adecuado en los momentos oportunos; por consiguiente el calendario de la entrega de los fondos prestados debe calcularse en relación con las necesidades del agricultor.

- El reembolso de los préstamos agrícolas se debe estipular para las fechas cuando el agricultor tenga disponible dinero en efectivo.
  - El agricultor necesita algún dinero en efectivo en todo momento para hacer frente a imprevistos y para proveer sustento a su familia.
- 4) Diga a los participantes que se refieran al ejercicio 1, "Proyecto de cultivo de algodón de Marcos Torres". Escriba el siguiente cronograma en el pizarrón:

- Los ingresos por la venta del algodón se recibirán en octubre.
- La semilla, el fertilizante y \$20 de salarios de trabajadores se pagarán en febrero.
- La mitad del pesticida se pagará en abril y la otra mitad en julio, así como el alquiler del fumigador.
- El balance de \$30 para mano de obra se utilizará en septiembre durante la cosecha.
- Los cargos por empacar el algodón se pagarán en tiempo de cosecha, en septiembre.
- Los cargos por interés del préstamo se pagarán en octubre.

Conceda 30 minutos para que los participantes calculen qué fracción del préstamo total necesita por mes Torres, y el monto máximo que necesitará. Pida a los participantes sus soluciones, y distribuya el ejercicio 3 como ejemplo de un presupuesto de movimiento de efectivo. Haga hincapié en que pocos cultivos u otros proyectos estacionales requieren el monto completo del préstamo por más de unas semanas. ¿Cómo pueden los prestatarios evitar cargos innecesarios por intereses? ¿Pueden las cooperativas competir con la flexibilidad del sistema de giros en descubierto que permiten los bancos comerciales?

- 5) Distribuya el ejercicio 4; conceda a los participantes hasta 30 minutos para que completen la tarea.

Diga a un participante seleccionado que escriba su solución de la parte A en el pizarrón/retroproyector. Compare ésta con los resultados de otros participantes y asegúrese de que todos estén de acuerdo con la parte A, y hayan corregido sus respuestas a la parte B, antes de pedir a otro participante que escriba su solución de la parte B.

Si es necesario distribuya el ejercicio 5 para mostrar la forma de presentación adoptada para este presupuesto de efectivo, y la relación entre los totales anuales y el movimiento mensual de efectivo.

- 6) Pida a los participantes sus respuestas a las partes C y D. Claramente, el proyecto tal y como está calculado puede tener éxito, y el efectivo para el reembolso puede ser generado en dos años, dejando casi \$1 000 de excedente. Diga a los participantes que sugieran factores que pueden influir favorable o desfavorablemente en el resultado del proyecto; ¿pueden ellos sugerir cualquier condición para que se apruebe la solicitud?
- 7) Haga hincapié en que los métodos de evaluación sugeridos son simples; demasiado simples para proyectos complejos a largo plazo. Son, sin embargo, adecuados para la mayoría de los préstamos a pequeñas fincas.

Los participantes pueden estar familiarizados con los descuentos y otras técnicas sofisticadas de evaluación de préstamos. Haga hincapié en que la falta de tiempo, de personal capacitado y de datos hacen dichas técnicas poco prácticas y sin valor para evaluar los préstamos cooperativos a pequeñas fincas; es más, hasta pueden ser peligrosas en el sentido de que un proyecto esmeradamente evaluado sobre el papel puede ocultar a los ojos de quienes aprueban los préstamos la importancia aún mayor que tienen la personalidad y la capacidad del prestatario.

Ejercicio 1Proyecto de cultivo de algodón de Marcos Torres

(Debe leerse juntamente con el ejemplo 2 de la lección 7.1:

Banco Cooperativo de Latinia - Solicitud de préstamo).

El solicitante tiene cinco hectáreas de tierra. Actualmente cultiva maíz y vegetales en tres hectáreas, y las otras dos son utilizadas como pastizal para sus tres vacas y las de su vecino. Se propone vender su ganado y retener una hectárea para un pequeño cultivo mixto para la manutención de su familia. Desea cultivar algodón en lo que queda de terreno. Es un hombre bastante capaz, pero no tiene experiencia previa en cultivar algodón.

La estimación de los costos del primer año preparada por el funcionario encargado de los préstamos es como sigue:

Costos	\$	Ingresos	\$
Semilla	20	Algodón vendido	530
Fertilizante	48		
Pesticida	56		
Mano de obra	50		
Embalajes	20		
Alquiler de fumigador	40		
Interés *	30		
	\$ 264		\$ 530

Interés del préstamo de \$250 al 12% anual.

Tarea:

- A. ¿Puede tener éxito el proyecto?
- B. ¿Qué otra información debe obtenerse?
- C. ¿Debe el Banco Cooperativo aprobar el préstamo?

Ejercicio 2Finca de Pedro Jiménez para el cultivo de maíz

Pedro Jiménez es dueño de doce hectáreas de tierra que cultiva para la manutención de su familia más las familias de dos trabajadores que apacientan su ganado con el de él y cultivan en una hectárea y media de la propiedad productos para su manutención.

Los activos y pasivos de Jiménez están indicados en la lección 7.1, ejemplo 3. Pedro se propone vender casi todo su ganado y comprar un tractor. Luego convertiría toda su propiedad para el cultivo de maíz híbrido, excepto un total de dos hectáreas, las cuales serían usadas para que apacienten una o dos vacas que den leche para su familia, y para el cultivo de vegetales. Proyecta despedir uno de sus empleados y permitir al otro que se quede, pero éste tendrá que renunciar al terreno que cultiva y recibir en vez de ello un aumento de salario.

El tractor de segunda mano que ha encontrado le costará \$4 500. Los costos del cultivo del maíz durante el primer año en 10 hectáreas son los siguientes:

Semilla	\$ 40
Fertilizante	300
Mano de obra	400
Pesticida	150
Transporte y embalaje de la cosecha	60
	<u>\$ 950</u>

Pedro Jiménez espera cosechar cerca de 3 000 kg. por hectárea. El maíz se vende a ocho centavos por kg.

Ha solicitado un préstamo de \$5 000 para empezar el proyecto. (Esto no cubrirá sus costos iniciales, pero Jiménez podrá cubrir la diferencia usando el dinero que obtenga cuando venda el ganado).

Tarea:

Si el banco aprueba este proyecto espera que el préstamo para la compra del tractor será reembolsado en cinco años. Calcule los ingresos y gastos de Jiménez durante el primer año a base del pago de un interés del 12% anual.

Ejercicio 3

Presupuesto del movimiento mensual de efectivo del proyecto de Marcos Torres

	Enero \$	Feb. \$	Marzo \$	Abril \$	Mayo \$	Junio \$	Julio \$	Agosto \$	Sept. \$	Oct. \$	Nov. \$	Dic. \$	Anual \$
<u>Ingresos:</u>													
Venta del algodón										530			
Total										530			530
<u>Gastos:</u>													
Semilla		20											
Fertilizante		48											
Pesticida				28			28		30				
Mano de obra		20							20				
Embalajes													
Alquiler de fumigador				20									
Interés del préstamo										30			
Total		88		48			48		50	30			\$264
Total acumulado		-88		-136			-184		- 234	+ 266			+ \$266

Ejercicio 4La Finca avícola de Rafael Murillo

(Debe leerse conjuntamente con el ejemplo 1 de la lección 7.1).

El funcionario de evaluación de préstamos ha visitado a Rafael Murillo y recogido la siguiente información:

Murillo es dueño de un bar en Sta. Cecilia, del cual provienen principalmente sus ingresos. Ha comprado con sus ahorros dos hectáreas de terreno cerca del pueblo (valor \$500) y las desbrozó a un costo de \$350. Rafael es cliente con buen historial en el Banco Stander y ha probado ser un gerente competente de su bar. Sin embargo, no tiene ninguna experiencia en agricultura, y la finca avícola le fue sugerida por su cuñado, quién tiene una explotación de aves de corral bastante productiva en el pueblo vecino y ha ofrecido ayuda a Rafael para que se establezca. El Banco Cooperativo no conoce a ese su cuñado, pero Rafael parece haber sido aconsejado con sensatez.

Murillo se propone financiar su proyecto con un préstamo de \$2 000 del banco, para ser reembolsado en dos años, e invertir \$1 000 de su propio dinero en la construcción del gallinero usando un sistema especial. Destina \$1 000 para gastos corrientes antes de que las aves empiezen a poner huevos. Se propone vender los huevos y, a su tiempo, gallinas, y usará su bar como principal punto de venta. Empezará con 200 pollitos de un día de nacidos.

Los costos son los siguientes:

Cobertizos: Construir los gallineros cuesta \$25 por metro cuadrado. Cada ave ponedora necesita 0.2 metros cuadrados.

Aves: Cada pollito de un día de nacido cuesta \$2.

Equipo: Debe calcularse \$2.50 por ave ponedora.

Alimento: El alimento requerido obviamente aumentará al crecer las aves. El costo semanal promedio por ave durante el primer año de vida es de \$0.15.

Agua: El suministro costará \$50 por año.

Gastos

veterinarios: Un promedio de \$50 por año por cada 100 aves.

Mano de obra: Murillo empleará a un joven para que trabaje en la finca avícola. Su esposa y su hija mayor harán la mayor parte del trabajo. El joven ganará por año \$400.

Intereses: El interés del préstamo del banco es del 12% anual.

Las gallinas comenzarán a poner a las 22 semanas, y darán alrededor de cuatro huevos por semana cada una. Los huevos se vende a \$0.50 cada cinco.

Tarea:

- A. Prepare un estado de costos de operación e ingresos para el primer año.
- B. Prepare un presupuesto de efectivo que muestre los ingresos y los pagos mensuales durante el primer año.
- C. ¿Es viable el proyecto desde el punto de vista de Murillo?
- D. ¿Debe aprobarse la solicitud de préstamo de Murillo?

Ejercicio 5Estado de ingresos y gastos  
del proyecto avícola de Murillo: 1 año.

Gastos	\$	Ingresos	\$
Gallinero	1 000	Venta de huevos	2 400
Equipo	500		
Pollos	400		
Alimento	1 560		
Veterinario	100		
Agua	48		
Mano de obra	480		
Interés (de \$2 000)	240		
	\$4 328		\$2 400

Presupuesto mensual del movimiento de efectivo

	Enero \$	Feb. \$	Marzo \$	Abril \$	Mayo \$	Junio \$	Julio \$	Agosto \$	Sempt. \$	Octubre \$	Nov. \$	Dic. \$	Annual \$
<u>Ingresos:</u>													
Venta de huevos						160	373.3	373.3	373.3	373.3	373.3	373.3	2 399.8
Total					160	160	373.3	373.3	373.3	373.3	373.2	373.3	2 399.8
<u>Gastos:</u>													
Gallinero	1 000												1 000
Equipo	500												500
Pollos	400												400
Agua	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Alimento	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1 560
Mano de obra	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Veterinario			25			25			25			25	100
Intereses												240	240
Total	2 074	174	199	174	174	199	174	174	199	174	174	439	4 328
Diferencia	-2 074	-2 248	-2 447	-2 621	-2 795	-2 834	-2 634.7	-2 435.4	-2 261.1	-2 061.8	-1 862.5	-1 928.2	-1 928.2

LECCION 7.3

EFFECTOS SOCIALES Y FAMILIARES  
DE LOS PROYECTOS DE PRESTAMO

Objetivo: Capacitar a los participantes para evaluar los efectos sociales y familiares de un proyecto de préstamo.

Duración: Aproximadamente dos horas.

Materiales: Estudios de casos 1 a 4.

Guía para el instructor:

- 1) Divida a los participantes en cuatro grupos. Asegúrese de que se asigne un estudio de caso a cada uno y diga a cada grupo que lea todos los estudios de casos y que se prepare para comentar el que se le ha asignado.

Recuerde a los participantes que los estudios de casos han sido concebidos para mostrar varias maneras en que un proyecto de préstamo, aunque por sí mismo perfectamente viable, puede acarrear consecuencias sociales y económicas inesperadas e indeseadas, si el contexto del proyecto no ha sido considerado plenamente.

Estudio de caso 1

- a) Tal como está presentado, el proyecto es bueno, siempre que los usuarios anteriores de la tierra lo hayan realmente aprobado y no hayan sido simplemente vencidos en una votación por una mayoría. ¿Pueden ellos apacentar su ganado en otra parte? También debe suponerse que hay un mercado para los vegetales.
- b) La objeción al proyecto es que se piensa utilizar un contratista de afuera. Como los agricultores conocen bien el sistema de irrigación requerido, no hay razón para que no se contrate a trabajadores del pueblo. Esto mantendrá los \$15 000 en el pueblo, dando empleo remunerado a miembros de la comunidad.

- c) Aunque el contratista sería más rápido, la rapidez no es esencial para el éxito de un proyecto de este tipo, y los trabajos podrían organizarse de modo que coincidieran con períodos de poca actividad en las tareas agrícolas.

#### Estudio de caso 2

- a) Otra vez el proyecto es bueno en sí mismo. Los participantes pueden sugerir que el funcionario de préstamos hubiera debido comprobar que los usuarios sabían verdaderamente manejar el camión, pero, por lo demás no hay una objeción real al proyecto.
- b) Una razón del fracaso es que los recursos de la comunidad local no eran suficientes para mantener el camión en buen estado de funcionamiento: no había los conocimientos mecánicos necesarios cuando se necesitaron.
- c) Podría haber sido posible sugerir otros medios de transporte, tales como carretas de bueyes, allí donde los recursos en la comunidad pueden hacer frente a posibles emergencias. Otra estrategia hubiera sido asegurarse de que las habilidades técnicas requeridas se desarrollen en la comunidad, insistiendo en la necesidad de organizar la capacitación apropiada y, si es necesario, encargándose de dicha capacitación.

#### Estudio de caso 3

- a) Obviamente hay suficiente campo para un debate acerca de los objetivos de los préstamos para el desarrollo. Por un lado hay necesidad de incrementar la productividad, pero, por el otro, mantener y si es posible incrementar el bienestar de las familias de los agricultores. Casos como éste nos muestran un posible conflicto entre estos dos objetivos.
- b) Generalmente, cuando la innovación agrícola implica economías de escala, los beneficiados serán posiblemente los agricultores en gran escala. Así es como los ricos se hacen más ricos y los pobres más pobres. Pregunte a los participantes quiénes son los socios más típicos de su cooperativa: ¿Carlos Rojas o sus arrendatarios desplazados? Los proyectos de mejoramiento de los socios, ¿mejoran o dañan al grupo de personas más pobres?

- c) Puede haber un número de otros métodos para incrementar la productividad conservando la explotación en pequeñas parcelas. Las economías de escala pueden favorecer asimismo a los pequeños agricultores por medio de los sistemas de "utilización compartida de maquinaria"; o puede adoptarse una política deliberada de rechazar ayuda a los planes que pueden probablemente conducir al tipo de resultados como el del caso estudiado, y ofreciendo apoyo a proyectos a escala similar a base de tecnología "intermedia": en este caso fomentando el uso de arados, no de tractores.

#### Estudio de caso 4

- a) Aquí un proyecto bien concebido ha dado lugar a cambios inesperados y no bienvenidos en la vida familiar. El trabajo extra involucrado en el nuevo proyecto ha causado negligencia en el resto de la finca, y las mujeres de la familia han quedado privadas de una ocupación importante para su bienestar.
- b) El proyecto ha sido planeado sin una apreciación completa de lo que significa para la familia en conjunto.
- c) El agricultor podría hacer que las mujeres vendan los vegetales en vez de él, lo que le permitiría dedicar más tiempo a la finca y satisfacer las necesidades sociales de la familia.
- 2) Pida a los participantes que sugieran cualesquiera casos similares a los estudiados que hayan conocido dentro de sus propias áreas. ¿Tienen los funcionarios de crédito cooperativo conciencia de los problemas de esta índole, o se aprueba esta clase de proyectos sin comentarlos, resultando así una pérdida de oportunidades de desarrollo o causándose problemas sociales?
- 3) Pregunte a los participantes lo siguiente:
- ¿Quiénes, aparte de los agricultores, son afectados por los proyectos agrícolas?
  - ¿Cuál es una de las diferencias básicas entre un negocio no agrícola y una explotación agrícola familiar?
  - ¿Cuáles son los objetivos globales del desarrollo rural?

Procure obtener de los participantes las siguientes sugerencias y resúmalas en el pizarrón/retroproyector:

- a) La manera en que las fincas y los proyectos agrícolas son explotados afecta no solo a las personas directamente involucradas sino también a la comunidad agrícola local y de todo el país. Igualmente, los agricultores necesitan el apoyo de los recursos de la comunidad y de todo el país. De esto resulta que los proyectos agrícolas deben ser evaluados no solo como una proposición de negocios, sino como elementos dentro de un contexto socioeconómico más amplio.
- b) Los proyectos agrícolas difieren de los negocios ordinarios en que afectan a las pautas de vida de toda la familia agrícola, y deben ser considerados en este contexto además de como actividades puramente económicas.
- c) En la mayoría de los países los objetivos de desarrollo rural incluyen:
  - Elevar la productividad del terreno para obtener más alimento y más productos para la venta.
  - Mejorar el nivel de vida de la población de escasos recursos.
  - Aumentar el empleo en el campo, en parte para evitar un desplazamiento hacia la ciudad y en parte para mejorar los niveles de vida.
- 4) En vista de los objetivos y de los casos estudiados, pida a los grupos que sugieran algunos principios para que los funcionarios responsables en sus propias instituciones puedan evaluar mejor los proyectos de préstamo desde un punto de vista social y económico más amplio, en vez de simplemente como una proposición financiera. ¿Qué clase de consecuencias sociales y económicas deben procurar prever en dichos proyectos, y cómo pueden tratar de impedir resultados indeseables?

Intente, por medio de una discusión, llegar a las siguientes sugerencias, entre otras:

- Los proyectos que involucran tecnologías avanzadas necesitan respaldo de los recursos de la localidad. (El estudio de caso 2 es un ejemplo de esto). Dicho respaldo puede tomar forma de competencia técnica (como en el caso estudiado) o de insumos tales como semillas, electricidad o equipo especializado para alquiler. Donde no exista esta clase de respaldo es mejor adaptar los proyectos al tipo de tecnología de que se disponga para respaldarlos.
- Esta "tecnología apropiada" puede involucrar el uso de herramientas no mecánicas, de perfeccionamiento de los métodos tradicionales que continúen siendo básicamente similares a los usados anteriormente, o el empleo de materiales locales disponibles tales como madera o hierro, en vez del acero o plástico. Tales tecnologías son "apropiadas" en el sentido de que pueden ser comprendidas, usadas y mantenidas por quienes las utilizan, sin necesidad de asistencia de "expertos".
- Los proyectos que involucran tecnología avanzada (tanto equipo como técnicas) pueden depender para su eficiencia económica del hecho de que implican una economía de trabajo (estudio de caso 1). En casi todos los países en desarrollo la mano de obra es relativamente barata y abundante y puede resultar más beneficioso socialmente el preferir un proyecto con un elevado componente de trabajo.
- Generalmente no es la meta de los proyectos de desarrollo ayudar a los ricos, y mucho menos a expensas de los pobres. Los proyectos deben ser siempre examinados para ver qué intereses pueden dañar (estudio de caso 3).
- Los cambios en el plan de explotación de una finca pueden involucrar cambios en el estilo todo de vida de la familia. Estos cambios no son necesariamente ni buenos ni malos en sí. Pueden causar problemas si no se prevén; por eso, los proyectos de préstamo deben ser examinados teniendo en cuenta esos posibles cambios, de manera a encontrarse mejor preparado para hacer frente a los mismos.

Estudio de caso 1

Una empresa cooperativa solicitó un préstamo para nivelar e irrigar unas tierras abruptas de alrededor de veinte hectáreas de extensión a orillas de un río; esas tierras habían sido utilizadas anteriormente para apacentamiento. Los usuarios anteriores están de acuerdo con el proyecto. La tierra ya desbrozada sería arrendada a los socios de la cooperativa para cultivar vegetales. (La empresa ha superado todos los obstáculos legales relacionados con el problema de la propiedad de la tierra y el cambio de utilización de la misma). El objetivo del proyecto era incrementar los ingresos de los socios de pocos recursos de la cooperativa. El plan era construir una presa y un complejo sistema de irrigación. Los del pueblo conocen bien este sistema, y algunos agricultores ya han construido sus propios canales de irrigación río arriba. Un contratista de la capital regional había estimado que las obras llevarían un mes usando excavadoras y equipo pesado, y costarían 15 000. Esta era la cotización más baja entre varias compañías similares. Así la empresa solicitó un préstamo por este monto.

El Banco Cooperativo contestó oportunamente que, aunque el proyecto era bueno y parecía que iba a tener éxito, no podía conceder el préstamo para las obras, tal como se había propuesto, y dieron sus razones para ésta negativa. El Banco también sugirió un distinto curso de acción para realizar el proyecto.

Los objetivos del Banco Cooperativo incluyen el aumento de ingresos de los grupos de agricultores de menos recursos.

Tarea:

¿Por qué rechazó el Banco el plan de la sociedad cooperativa, y qué otro curso de acción puede haber sugerido?

Estudio de caso 2

Un grupo de cuatro agricultores de una región muy remota que poseen tierras colindantes han trabajado juntos durante varias temporadas después de haber tomado los cuatro conjuntamente un préstamo para excavar un pozo. Este préstamo ha sido reembolsado debidamente, por lo que los agricultores, deseando hacer una nueva inversión, habían sometido el siguiente proyecto a la consideración del Banco Cooperativo.

Deseaban solicitar \$6 000 para la compra de un camión, que sería de gran utilidad para ellos. Debido a que el pueblo más cercano está a 30 kilómetros, la venta de productos y el transporte de los suministros necesarios sería más fácil. El camión costaría \$5 250, y además calculaban en \$750 por año los costos de operación. Para poder llegar a dos de las fincas, el camino existente debería ser ensanchado, pero el grupo estimaba que ellos podían hacerlo sin contratar trabajadores extra. Todo el grupo dijo estar capacitado para manejar un vehículo.

El primer año todo fue bien; el camión demostró su rentabilidad, y los reembolsos del préstamo se realizaron de acuerdo al programa. Después de quince meses, sin embargo, el camión empezó a tener problemas mecánicos y a funcionar mal. El taller mecánico del pueblo no tenía un mecánico capacitado, por lo que no se pudo encontrar la avería, pero los dueños no estaban muy preocupados ya que siempre se las arreglaban para poner el camión en funcionamiento. Finalmente, el camión falló completamente, en un momento muy inconveniente, ya que estaba cargado con semilla y fertilizante para el comienzo de la nueva temporada de siembra. Los agricultores tuvieron que contratar carretas para transportar sus insumos, y la siembra se atrasó. Paso una semana antes de que la grúa viniera de la capital para llevarse el camión; durante ese tiempo las llantas, los asientos y las luces habían sido robados. La reparación del camión, junto con todos los repuestos necesarios, costó \$850, y entonces los agricultores lo vendieron para reembolsar el préstamo.

Tarea:

- 1) ¿Se debió otorgar este préstamo?
- 2) ¿Hubiera podido el funcionamiento encargado de evaluar el proyecto de préstamo predecir lo que pasó?
- 3) ¿Podría haber sugerido una alternativa razonable?

Estudio de caso 3

En una pequeña comunidad agrícola el 80% de los agricultores tienen 10 hectáreas o menos de tierra cada uno; cerca de la mitad son agricultores arrendatarios de pequeñas parcelas de 5 hectáreas o menos.

Entre el 20% de los agricultores que son dueños de más de 10 hectáreas se encuentra Carlos Rojas, quien tiene 25 hectáreas, incluyendo tres pequeñas propiedades (5, 3 1/2 y 3 hectáreas), las cuales están arrendadas a otros agricultores.

Cuando el Banco de Desarrollo Nacional anunció un programa de préstamos para la compra de tractores, Carlos calculó que ahora podría cultivar toda su propiedad él mismo, sembrando maíz híbrido de acuerdo a la nueva tecnología agrícola. Tomó un préstamo para comprar el tractor y recuperó las 11 1/2 hectáreas que tenía arrendadas. De sus tres inquilinos y sus familias, uno dejó la zona y se fue a buscar trabajo a la capital, otro encontró un trabajo agrícola a tiempo completo, y el tercero tiene 1 1/2 hectáreas alquiladas de otro terrateniente, a donde fue a vivir.

Carlos calculó que doblaría la productividad de sus tierras en la primera cosecha, y les dijo a sus amigos que si todas las fincas fueran cultivadas tan eficientemente como la suya, el país podría exportar productos alimenticios, en vez de importarlos, como ocurre actualmente.

Tarea:

- 1) ¿Satisface el proyecto de Carlos los objetivos de los préstamos para el desarrollo?
- 2) ¿Si le hubiera correspondido a usted aprobar este préstamo, qué habría hecho?
- 3) ¿Hay alguna manera mediante la cual se hubiera podido incrementar la productividad de la tierra sin quitarles sus parcelas a los agricultores arrendatarios?

Estudio de caso 4

Un agricultor es dueño de un terreno pantanoso cubierto de juncos. Este terreno no está en cultivo; el agricultor se gana la vida con una parcela adjunta mejor drenada donde cosecha maíz y sorgo. Obtiene un préstamo con el propósito de drenar su terreno pantanoso y establecer un cultivo de vegetales para la venta.

Así lo hizo, y la huerta resultó bastante exitosa, aunque el agricultor se queja amargamente del trabajo extra y del tiempo que le lleva la venta de sus productos. Además, su producción de maíz y de sorgo ha disminuido mucho, con lo que, a pesar del éxito de su huerta, la situación del agricultor no ha mejorado mucho.

Además de estos problemas, se enfrenta con disgustos domésticos. Su esposa e hijas estaban acostumbradas a usar juncos del terreno pantanoso para hacer canastas, las cuales vendían en el mercado. Ellas extrañan las ganancias extra, así como la oportunidad de encontrarse con sus amigas en el mercado.

Tarea:

- 1) ¿Por qué se redujo tanto la producción de maíz y de sorgo?
- 2) ¿Diría usted que este préstamo fue un éxito o no?
- 3) ¿Podrá el agricultor resolver su problema familiar sin sacrificar su nueva iniciativa?

LECCION 7.4NEGOCIACION Y APROBACION DE PRESTAMOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para tomar decisiones sobre si se pueden otorgar préstamos y para negociar las condiciones de los mismos con los agricultores.

Duración: Aproximadamente cuatro horas.

Materiales: Estudios de casos 1 a 4. Instrucciones para las representaciones.

Guía para el instructor:

- 1) Divida a los participantes en cuatro grupos y distribuya los estudios de casos. Pida a cada grupo que discuta todos los casos. Conceda hasta 30 minutos para esto. Convoque a los participantes y pida a los representantes de los grupos que presenten sus sugerencias.
- 2) Los comentarios sobre los estudios de casos deben incluir lo siguiente:

Estudio de caso 1

Según las cifras proporcionadas, el préstamo no debería concederse. El agricultor propone un cambio de un cultivo de alimentos a uno para la venta, pero no está claro si los ingresos extra así generados le permitirán cubrir las necesidades alimentarias de su familia. El proyecto debe ser modificado de manera que Guillermo pueda incrementar sus ingresos sin renunciar completamente a sus cultivos de subsistencia.

Estudio de caso 2

- a) No está claro si el nuevo equipo incrementará los ingresos del agricultor de alguna forma; por ejemplo, si se mejorara el equipo para el almacenaje de la leche, ¿se reduciría la cantidad de leche averiada? Los requerimientos de manutención del equipo deben también ser calculados.

- b) Según las cifras proporcionadas, el préstamo puede perfectamente ser denegado. Al parecer, el nuevo equipo no contribuye directamente a aumentar los ingresos del agricultor, y el total mismo de los reembolsos y los intereses del préstamo, que suman aproximadamente \$680 por año, representaría una fracción desproporcionadamente alta de sus gastos totales anuales.

#### Estudio de caso 3

Según las cifras proporcionadas, el préstamo no debe ser concedido. Con un total de ingresos de \$1 250 por año, el solicitante propone reembolsar la deuda de \$2 000 en dos años, lo que, incluyendo los pagos de intereses, significaría un pago anual de \$1 240. Las condiciones del préstamo deben ser cambiadas de modo que concedan tres o cuatro años para pagar el pozo y la bomba de agua. El componente de insumos para los cultivos estacionales debe ser tratado separadamente.

#### Estudio de caso 4

- a) No hay suficiente información para tomar una decisión. Se necesitan más detalles acerca de los costos de construcción y, en particular, de los siguientes:
- ¿Quién proporcionó estas cifras? ¿Existen otras cotizaciones?
  - ¿Por qué son tan altos los costos de transporte?
  - ¿Se pueden utilizar materiales/mano de obra locales?
  - ¿Cómo se harán los reembolsos?
- b) No hay indicación del excedente que obtendrá la cooperativa como resultado del nuevo almacén, pero la mayoría de las instituciones de crédito favorecen este tipo de proyecto, con tal de que se pueda autofinanciar y los costos no sean innecesariamente altos.
- 3) Diga a cada grupo que escoja a dos miembros, uno que representará el papel del solicitante y el otro el papel del funcionario encargado de evaluar la solicitud de préstamo de uno de los casos estudiados. Dé a los participantes seleccionados las instrucciones

para su actuación, asegurándose de que los "solicitantes" y los "funcionarios" no vean los papeles del otro actor. Conceda a los actores diez minutos para que se "compreñetren" con sus personajes. El "funcionario" debe mantener la posición decidida para cada solicitud en las discusiones anteriores, pero pueden cambiar las condiciones sugeridas (pero no las tasas de interés) si esto hace que el préstamo sea más atractivo. Los "solicitantes" pueden añadir detalles apropiados a sus proyectos, con tal que los mantengan acordes con lo indicado en los estudios de casos y en las instrucciones para su actuación.

- 4) Conceda a cada pareja de actores hasta 10 minutos para que representen el diálogo de la negociación entre ellos. El resto del grupo hará de espectador y deberá particularmente notar si el "funcionario" demuestra eficazmente su paciencia, firmeza y persistencia cuando negocia con el "solicitante", pero, al mismo tiempo, no lo desanima a que insista en su solicitud. Si los personajes llegan a ponerse de acuerdo, compare las condiciones acordadas con las condiciones indicadas en el estudio de caso respectivo. ¿Resultaron mejorados los proyectos y están de acuerdo los espectadores en que sería razonable aprobar las solicitudes de préstamo con las nuevas condiciones?

Estudios de casosCaso 1

Un agricultor a nivel de subsistencia llamado Guillermo solicita un préstamo de \$225 para financiar un cambio de su cultivo de yuca al cultivo de pelitre en su terreno de 2 1/2 hectáreas. El dinero será empleado como sigue:

Plantas	\$	115
Fertilizante		40
Pesticida		50
Secado		12
Transporte		<u>8</u>
	\$	<u>225</u>

(El pelitre tiene una duración de productividad de cinco años aproximadamente. La producción es de unos 132 kg por hectárea, y el precio de venta de la cosecha es de aproximadamente \$1 por kg). Guillermo solicita un préstamo por cinco años.

Caso 2

Un ganadero llamado Alejandro solicita un préstamo de \$1 500 para adquirir nuevo equipo de lechería. Alejandro tiene un hato de 15 vacas. Vendíéndose la leche al buen precio de 60 centavos el litro, y con ventas ocasionales de terneros, su ingreso neto anual es de \$4 500 (suponiendo que sus vacas tengan un promedio de producción de 600 litros por mes cada una durante 8 meses). Sus gastos anuales son como sigue:

Alimento para los animales	\$	750
Veterinario		120
Reembolso de un préstamo anterior		300
Transporte		<u>500</u>
	\$	<u>1 670</u>

Alejandro solicita un préstamo por tres años al 12%.

### Caso 3

Un agricultor llamado Baldomero es dueño de 3 hectáreas de terreno que necesitan irrigación. La venta de la producción actual de arroz de sus tierras le da \$180 por año, además de proveer a su familia. Calcula que si excava un pozo y compra una bomba su tierra produciría dos cosechas al año, y usando arroz de alta productividad puede incrementar su producción y ganar \$500 con cada cosecha. También puede ganar \$250 por año vendiendo agua a los agricultores vecinos. La excavadora y el equipo del pozo costarían \$1 600. Baldomero solicita un préstamo por \$2 000 al 12%, pagadero en dos años, que empleará como sigue:

Excavación del pozo	\$	300
Compra de la bomba		1 300
Semilla mejorada, fertilizante y pesticida para dos cosechas		<u>400</u>
	\$	<u>2 000</u>

### Caso 4

La Sociedad Cooperativa de San Ramón solicita un préstamo de \$13 500 para construir y equipar un almacén donde se guardarán insumos agrícolas para los socios. Adjunto a este almacén habrá una pequeña oficina. Los costos se calculan como sigue:

Materiales	\$	5 000
Transporte		1 500
Mano de obra		5 500
Equipo		<u>1 500</u>
	\$	<u>13 500</u>

(Se supone que estos costos son entre normales y altos para construcciones en pequeños pueblos en el país). El préstamo debe ser reembolsado en ocho años.

#### Tarea:

- 1) Decida si cada una de las cuatro solicitudes debe ser aprobada o no.
- 2) Dé razones de su decisión en cada caso.

Instrucciones para las representacionesSolicitante 1: Guillermo

Usted es uno de los agricultores de menos recursos de su vecindario. Muchos de sus vecinos han empezado recientemente a cultivar pelitre, flor con la cual se fabrica insecticida. Obtenienen ganancias regulares de la venta de esta flor. El cultivo y cosecha de la flor es trabajo para todo el año, y usted desea hacer lo mismo y así mejorar sus ingresos. Usted apenas alimenta a su familia con el cultivo de yuca y uno que otro vegetal en sus 2 1/2 hectáreas de tierra, y está seguro de que mejorará, como sus vecinos, si cultiva pelitre. Usted es socio de una cooperativa recientemente formada para ayudar a los agricultores más necesitados, como es su caso. Usted ha tomado la determinación de no privarse de la oportunidad de cultivar el nuevo producto.

(Vea también el estudio de caso 1)

Córtese aquí

---

Funcionario de evaluación de préstamos 1

Usted es el encargado de evaluar las solicitudes de préstamo de la cooperativa recientemente formada, a la que pertenece Guillermo, quien le ha sometido su solicitud. Usted está preocupado porque la mayoría de las solicitudes de préstamo que se han recibido han sido presentadas por los socios de la cooperativa más ricos y con más recursos, y usted se siente bien inclinado hacia una solicitud de un agricultor de escasos recursos como Guillermo. Usted aprecia el problema de la pérdida de los cultivos de subsistencia, pero quiere ayudar a Guillermo para así beneficiarlo y al mismo tiempo alentar a otros socios de igual condición para que soliciten créditos.

(Vea también el estudio de caso 1).

Solicitante 2: Alejandro

Usted es un agricultor próspero, con buenos ingresos procedentes de la venta de la leche de sus quince vacas. Recientemente se ha instalado la electricidad en su pueblo y usted desea beneficiarse de esto comprando una instalación lechera que incluye un enfriador y una máquina ordeñadora de dos unidades. Esto costará \$1 500, y usted está seguro de que ésta es la clase de inversión para la que ha sido creada la Cooperativa de Productores de Leche. Actualmente usted y su familia ordeñan sin dificultad, y casi no tienen problemas de leche que se avería, ya que su finca está cerca del punto de recolección de leche por la cooperativa. Usted es bien conocido en la región como un agricultor exitoso y progresivo y desea continuar a la cabeza, siendo el primero que instala el nuevo equipo.

(Vea también el estudio de caso 2)

---

Córtese aquíFuncionario de evaluación de préstamos 2

Usted es el funcionario encargado de evaluar las solicitudes de préstamo de la recientemente formada Cooperativa de Productores de Leche, y uno de los primeros solicitantes de crédito es Alejandro, un miembro prominente y próspero de la comunidad local, quién también fue uno de los del grupo que promocionó el establecimiento de la cooperativa. El explota muy eficientemente su ganado y parece ganar tanto como es posible con el número de vacas que posee. Usted no se arriesga a ofenderlo y desea vivamente alentar su iniciativa, pero no ve cómo el nuevo equipo puede en alguna forma incrementar sus ganancias, ya que el interés y los reembolsos del crédito significarían una pérdida neta en sus ingresos actuales. Usted comprende, sin embargo, que un rechazo absoluto sería dañino para su propio prestigio y naturalmente para la cooperativa en conjunto.

(Vea también el estudio de caso 2).

Solicitante 3: Baldomero

Usted ha solicitado a su cooperativa un préstamo para excavar un pozo y comprar una bomba. Esto le permitirá cultivar la nueva variedad de arroz de alta productividad, ya que el Ministerio de Agricultura está alentando a los agricultores a que así lo hagan. De ese modo sus ingresos se aumentarían de una manera significativa. Usted siempre ha evitado contraer deudas y desea reembolsar el préstamo lo antes posible. Su hijo mayor comenzará sus estudios secundarios dentro de dos años y usted sabe que necesitará entonces dinero para pagar el colegio, por lo que ha solicitado un préstamo por solo dos años. Usted comprende que será una carga pesada para sus recursos, pero desea liberarse de la deuda lo antes posible.

(Vea también el estudio de caso 3)

---

Córtese aquí

Funcionario de evaluación de préstamos 3

Usted es el encargado de evaluar las solicitudes de préstamo de una cooperativa de finalidad múltiple bien establecida, y ha recibido la solicitud de Baldomero. Usted siente por él respeto como miembro trabajador y honesto de la comunidad, y considera su deber prevenirlo contra la carga de una deuda que será demasiado para él. Usted está seguro que él comprenderá su punto de vista y espera que acepte su sugerencia de que el préstamo sea reembolsable en cuatro años o más y que el crédito para la adquisición de insumos sea tratado separadamente.

(Vea también el estudio de caso 3)

Solicitante 4: La Sociedad Cooperativa de San Ramón

Usted es el Secretario de la Sociedad Cooperativa de San Ramón y está seguro de que el Banco Cooperativo aprobará su solicitud de préstamo para construir un nuevo almacén, ya que el gobierno está impulsando activamente que las sociedades cooperativas suministren insumos agrícolas a sus socios. El hijo mayor de uno de ellos ha hecho un diseño atractivo del almacén, y a usted le agrada pensar que el nuevo almacén será evidente prueba del éxito de la cooperativa y ayudará a vencer los temores de los socios que no quieren depositar sus ahorros en la cooperativa porque dicen que ésta no tiene bienes inmuebles que sirvan de garantía en caso necesario. Su actual servicio de suministro de insumos utiliza un almacén destartalado que le alquila un socio de la cooperativa por un monto nominal. Usted sabe que éste no es un arreglo satisfactorio y está deseoso de mejorar la situación en beneficio de los socios.

(Vea también el estudio de caso 4)

---

Córtese aquíFuncionario de evaluación de préstamos 4

Usted está encargado de evaluar las solicitudes de préstamo del Banco Cooperativo, al que el Secretario de la Sociedad Cooperativa de San Ramón ha sometido una solicitud. Usted está bien impresionado por este deseo de la cooperativa de ofrecer buenos servicios a sus socios en todos los aspectos, pero le preocupa lo lujoso del edificio y no está seguro de cómo este edificio producirá economías a la sociedad cooperativa. Usted ha recibido instrucciones de asegurarse de que las inversiones hechas con préstamos aprobados por usted se paguen por sí mismas lo más rápidamente posible, y que la situación de los prestatarios no deba empeorar como resultado de los préstamos que usted aprueba. Pero no está seguro de que la construcción del nuevo almacén aporte beneficios a la Sociedad Cooperativa de San Ramón, a no ser que ésta esté pagando un alquiler muy alto por el edificio actual.

(Vea también el estudio de caso 4).

## administración del sistema de préstamos

Lección 8.1 El concepto de interés

Lección 8.2 La necesidad de cargar intereses

Lección 8.3 Tipos de garantía

Lección 8.4 La necesidad de garantías

Lección 8.5 La presión social sobre los deudores

LECCION 8.1EL CONCEPTO DE INTERES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que puedan justificar a otros el concepto de interés y explicar por qué se cobran intereses.

Duración: Aproximadamente dos horas y media.

Materiales: Ejercicios 1 y 2.

Guía para el instructor:

- 1) Señale que puesto que el dinero que ha sido prestado tendrá en su momento que ser reembolsado, muchos prestatarios, incluyendo algunos muy instruidos, no comprenden bien por qué deben pagar interés por algo que, en todo caso, van a devolver. Subraye que es importante que los participantes entiendan exactamente qué es lo que se paga mediante los intereses, de modo que estén perfectamente capacitados para el manejo de las operaciones de préstamos y para explicar las razones del cobro del interés a los prestatarios que puedan objetar al pago de un cargo que no entienden.

Conceda diez minutos a los participantes para que anoten las razones de por qué se debe cargar intereses. Señale que puede ser útil que los participantes se pongan en la posición de alguien que presta dinero a otra persona; ¿por qué exigirían ellos que el prestatario pague interés además de reembolsar la cantidad prestada?

- 2) Diga a cada participante que sugiera una razón y vaya anotándolas en el pizarrón/retroproyector. Las sugerencias deben incluir, al menos, las siguientes:
  - Los intereses compensan al prestamista el riesgo de que su dinero no sea devuelto.
  - Los intereses son un incentivo para-el prestamista, o depositario de fondos, para que otros usen el dinero de que dispone.

- Los intereses estimulan a los prestatarios a reembolsar puntualmente el préstamo, de modo que otros pueden usar el dinero que aquéllos habían tomado prestado.
- Los intereses deben compensar al prestamista de cualquier otro uso que hubiera podido dar al dinero en vez de prestarlo a quien se lo solicitó.
- Los intereses son necesarios para cubrir los costos administrativos involucrados en las evaluaciones, supervisión y cobros de los préstamos.
- Los intereses pueden considerarse un alquiler del uso de dinero. Aunque un inmueble o terreno sea devuelto exactamente en la misma condición al propietario, éste espera que el que lo haya usado le pague alquiler durante el período de ocupación.

Asegúrese de que los participantes entiendan todos estos puntos y que comprendan la necesidad de explicar los cargos por interés a los prestatarios de cooperativas, quienes, como resultado de sus experiencias anteriores, pueden considerar los intereses como algo que demandan los prestamistas usureros y que, por lo tanto, no esperan que una cooperativa los exija.

- 3) Asegúrese de que cada uno de los participantes sepa cómo calcular los intereses, poniendo uno o dos problemas simples. Si es necesario, distribuya el ejercicio de autoestudio (ejercicio 1) y o bien conceda tiempo a los participantes para que lo completen individualmente antes de continuar con el resto de la lección, o bien estúdielo con todo el grupo, asegurándose de que cada alumno puede contestar las preguntas correctamente.
- 4) Introduzca el ejercicio 2 señalando que los intereses cargados en préstamos concedidos por una sociedad cooperativa o un banco son la forma en que el prestamista recupera sus costos. El ejercicio está concebido para capacitar a los grupos a que determinen en qué consisten estos costos y a cuánto ascienden aproximadamente en el caso de varios tipos de préstamos. Divida a los participantes en grupos y distribuya dicho ejercicio 2; conceda 45 minutos para los cálculos del mismo.

Al completar el ejercicio diga a cada grupo que presente sus respuestas a los problemas. Los costos de los préstamos serán estimados de diversas maneras, pero deben incluir los siguientes puntos:

- Costos de aprobación del préstamo, incluyendo la investigación del proyecto y la tramitación de la solicitud. (Tales cifras pueden estimarse aproximadamente multiplicando el tiempo que consume el personal con cada solicitud por el costo por hora del personal, incluyendo los gastos generales).
- Costo de supervisión del préstamo.
- Costos del registro de pagos.
- Costos del dinero, o interés pagado por el prestamista a sus fuentes de fondos (el Banco Cooperativo, titulares de cuentas de ahorro, gobierno, agencias internacionales, etc.).
- Reservas en caso de impagos, basadas en experiencias reales.
- Porcentaje de los costos directos para acumular reservas para futuros préstamos o para su distribución a los socios.

Procure que los participantes lleguen a las siguientes conclusiones basándose en sus cálculos de los costos de cada uno de los tres préstamos:

- Los costos de los préstamos son mayores cuando se prestan pequeñas sumas de dinero a corto plazo.
  - Los costos de los préstamos pueden reducirse si se presta a grupos en vez de a individuos. Esos grupos no necesitan ser una cooperativa formalmente constituida, sino que pueden ser pequeños grupos de personas en los que cada miembro acepta conjunta o separadamente garantizar el pago total.
  - Los costos de los préstamos son más bajos en préstamos grandes y a largo plazo.
- 5) Pregunte a los participantes cuál de los tres ejemplos de préstamos produce un beneficio al prestamista. El préstamo A es casi seguro que produzca una pérdida, si las cifras están calculadas realísticamente, mientras que los préstamos B y C pueden producir ganancias marginales. Pregunte a los participantes cómo puede mejorarse esta

situación, y pídale también que sugieran qué inconvenientes puede tener cada una de las posibles soluciones. Sus sugerencias deben incluir lo siguiente:

<u>SOLUCION</u>	<u>INCONVENIENTES</u>
Estimular los préstamos a los grupos	La responsabilidad colectiva jamás será tan clara como la responsabilidad individual.
El uso de "paquetes" uniformes de préstamos.	Los "paquetes" podrían ser inapropiados para algunos socios y pueden excluir a algunos prestatarios potenciales.
Simplificar el sistema de registros.	Una simplificación excesiva podría resultar en una información inadecuada o un uso deshonesto de los préstamos.
Reducir las operaciones de evaluación y las visitas.	Podría conducir a un mal uso de los préstamos por los socios debido a ignorancia o a deshonestidad.
Establecer una cantidad razonablemente alta como préstamo mínimo.	Puede desanimar a los socios de escasos recursos.
Disminuir el número de préstamos a socios distantes o con proyectos poco usuales.	Afectaría a los socios que más necesitan de ayuda y desanimaría a los que muestran iniciativa.
Prestar solo a los miembros experimentados y con una garantía adecuada.	Esta política contribuye a hacer a los ricos más ricos y a los pobres más pobres.
Pagar menos interés por las sumas depositadas en la cooperativa por los socios.	Posiblemente los socios no depositarán sus ahorros a menos que reciban una tasa de interés competitiva.
No estimular los préstamos a corto plazo.	Los préstamos a corto plazo para insumos estacionales son los más necesarios para los agricultores de escasos recursos.

Claramente, todas esas soluciones son opuestas a la noción de estímulo del crédito cooperativo en favor del desarrollo. Pregunte a los participantes cuál de tales soluciones adoptan sus cooperativas, y si una combinación atinada de algunas de ellas podría mejorar el funcionamiento de sus operaciones de préstamos sin frustrar sus objetivos.

6) Enfatice que los sistemas de préstamos que funcionan con pérdida no pueden sobrevivir. Las posibilidades de reducir los costos son limitadas. Diga a los participantes que sugieran, entonces, cómo se podrían incrementar los ingresos o entradas.

- Cobrando una cantidad por cada préstamo o solicitud de préstamo.
- Incrementando las tasas de interés.

El cobro de una cantidad es una forma común, pero es proporcionalmente más duro para los prestatarios de pocos recursos.

Pida a los participantes que comparen las tasas de interés de las cooperativas con las comerciales prevaletientes en su país. Encontrarán casi siempre que son más bajas.

Pregunte a los participantes por qué los pequeños agricultores y socios de cooperativas deberían pagar un interés más bajo, a pesar de que sus préstamos cuestan más.

- Son más pobres que la mayoría y deben ser ayudados primero.
- El desarrollo agrícola es vital para el interés nacional.

Pregunte a los participantes cuáles son los efectos de las tasas bajas de interés:

- Las cooperativas y otros prestamistas pierden dinero, y sus programas de crédito fracasan.
- Los prestamistas se ven obligados a reducir costos, evitar riesgos y suprimir servicios que son particularmente valiosos para el agricultor de pocos recursos.
- Hay una demanda artificialmente elevada de préstamos de bajo interés. Los solicitantes de préstamos de mayores cuantías, que en general son más ricos y poderosos, tienden a tener éxito en sus proyectos, aunque puede que no sean ellos los agricultores para quienes están concebidos los programas crediticios.

7) Diga a los grupos que calculen de nuevo los ejercicios A a C con tasas de interés del 15% y 20%. Estas tasas de interés más altas pueden alterar sustancialmente la rentabilidad para el prestamista de cada préstamo. ¿Qué importancia tienen para los prestatarios los intereses extra?

- No es probable que \$5 o \$10 signifiquen una importante diferencia para el agricultor A, quien previamente puede haber pedido dinero a prestamistas profesionales.
- El agricultor B puede ser afectado por la diferencia, pero puede permitirse pagar \$450 por tres años, y \$675 no significarían una gran diferencia para él.
- Los \$5 o \$10 extra pagaderos por cada uno de los agricultores en el ejercicio C no son más importante que la suma extra pagadera por el agricultor A.

Estos cargos extra sí importan, pero no es probable que las pequeñas sumas sean consideradas importantes por los prestatarios. Dichas sumas deben considerarse dentro de los siguientes contextos:

- Los ingresos ganados gracias a los préstamos obtenidos.
- Las pérdidas incurridas por no haber podido obtener un préstamo en absoluto (debido a que el sistema de préstamos no era viable).
- El costo de fuentes alternativas de préstamos.

8) No es probable que los participantes puedan determinar o influenciar las tasas de interés, que casi siempre dependen de factores políticos en cualquier caso; pero, sin embargo, deben comprender que las tasas de interés son parte importante de la política de préstamos, y que hay argumentos en favor de las tasas altas. Es un error considerar siempre beneficiosas las tasas bajas de interés, aún en el crédito agrícola.

Ejercicio 1Ejercicio de autoestudio de porcentajes y caros por intereses

Lea cuidadosamente este ejercicio moviendo de arriba a bajo un pedazo de papel y destapando línea por línea. Cuando llegue a una pregunta, calcule la respuesta antes de pasar a la línea siguiente.

"Porcentaje" significa "Por ciento".

"15%" significa "15 por ciento".

"3%" significa " 3 por ciento".

Si la suma prestada lo es a una tasa de interés del 15%, los cargos por intereses serán de \$15 por cada \$100 prestados.

Pregunta 1: Conteste a lo siguiente:

¿Qué suma de dinero será cargada como interés en los siguientes préstamos?

- a) \$100 al 3%
- b) \$200 al 15%
- c) \$ 50 al 3%

Respuestas a la pregunta 1

- a) \$ 3
- b) \$ 30
- c) \$1.50

Usted probablemente pueda calcular los resultados mentalmente, pero si escribimos los cálculos necesitamos expresar los porcentajes de una manera diferente. "15%" puede ser expresado por "15 por ciento".

Otra manera de decir esto es:  $15\% = \frac{15}{100}$

Como recordará de la escuela "por" significa multiplicación; por tanto 15% de \$100 puede escribirse como 15

$$\frac{15}{100} \times \$100$$

y, como usted sabe, el resultado es \$15.

Del mismo modo:

$$3\% \text{ de } \$100 = \frac{3}{100} \times \$100 = \$ 3$$

$$15\% \text{ de } \$200 = \frac{15}{100} \times \$200 = \$30$$

$$3\% \text{ de } \$ 50 = \frac{3}{100} \times \$ 50 = \$ 1.50$$

Pregunta 2:

Calcule lo siguiente, escribiendo sus cálculos como se ha hecho más arriba:

- a) 15% de \$ 150
- b) 12% de \$ 80
- c) 50% de \$ 1 500

Respuestas a la pregunta 2

$$a) \frac{15}{100} \times 150 = \$22.50$$

$$b) \frac{12}{100} \times 80 = \$ 9.60$$

$$c) \frac{5}{100} \times 1\,500 = \$75$$

El monto de los cargos por intereses de un préstamo se calcula de la misma manera: esto es, como un porcentaje de la suma prestada. La tasa de interés se expresa usualmente como el "tanto por ciento por año", de modo que cuando hablamos de un préstamo de \$100 al 15%, queremos decir que los cargos por intereses son al 15% anual.

Pregunta 3:

Use las respuestas dadas a la pregunta 2 para calcular lo siguiente:

- a) El monto de los intereses de un préstamo de \$150 por 2 años al 15%.
- b) El monto de los intereses de un préstamo de \$80 al 12% por 3 años.
- c) El monto de los intereses de un préstamo de \$1 500 al 5% por 6 meses.

Respuestas a la pregunta 3

- a) \$ 45
- b) \$ 28.80
- c) \$ 37.50

Probablemente también pueda usted hacer este cálculo mentalmente, pero siempre es útil tener una fórmula. Aquí está:

Monto de los intereses = la suma prestada X tasa de interés X tiempo en años.

Pregunta 4:

¿Cuál es el monto de los intereses en los siguientes préstamos:

- a) \$ 60 al 25% por 3 años
- b) \$ 1 250 al 15% por 1 año
- c) \$ 275 al 12.5% por 2 años
- d) \$ 600 al 17% por 1 1/2 años
- e) \$ 350 al 9% por 5 años.

Respuestas a la pregunta 4

- a) \$ 45
- b) \$ 187.50
- c) \$ 68.75
- d) \$ 153
- e) \$ 157.50

En las preguntas anteriores se supone que el capital se reembolsa al final del plazo para el que ha sido concedido el préstamo. Pero también es posible amortizar el capital pagando cuotas periódicamente (por ejemplo al final de cada año). En ese caso se cobra interés sobre el monto, cada vez menor, no amortizado.

Pregunta 5:

¿Cuál es la cantidad anual pagadera por un préstamo de C\$500 por cinco años al 12% con cuotas anuales iguales de reembolso?

Respuesta a la pregunta 5:

La suma prestada se amortizará en 5 años, lo que significa un pago de C\$100 anual. El interés de 12% se cobrará sobre el monto aun no pagado de la suma prestada. Por ende, los pagos anuales totales serán:

$$\text{Año 1: } \$100 + (0.12 \times \$500) = \$ 160$$

$$\text{Año 2: } \$100 + (0.12 \times \$400) = \$ 148$$

$$\text{Año 3: } \$100 + (0.12 \times \$300) = \$ 136$$

$$\text{Año 4: } \$100 + (0.12 \times \$200) = \$ 124$$

$$\text{Año 5: } \$100 + (0.12 \times \$100) = \$ 112$$

Ejercicio 2

Costos e Ingresos

- A) Calcule el costo y los ingresos que para su cooperativa supone un préstamo de \$100 a un solo agricultor por un año al 10% de interés.
- B) Calcule el costo y los ingresos que para su cooperativa supone un préstamo de \$1 500 a un agricultor por tres años al 10% de interés.
- C) Calcule el costo y los ingresos que para un banco cooperativo supone prestar un total de \$2 000 a un grupo de veinte agricultores. El préstamo se hizo al grupo al 10% de interés por un año, y los miembros del grupo asumieron conjunta y separadamente la responsabilidad del reembolso.

Nota:

Desglose los costos de recibir la solicitud, evaluar el préstamo, desembolsar los fondos, supervisar el préstamo y cobrar finalmente la cantidad prestada, añadiendo además una suma que cubra el costo de un posible impago, así como el costo de obtener los fondos que a su vez serán prestados a los agricultores. Puede ser imposible obtener cifras precisas para cada costo, pero los grupos de participantes deben llegar a un acuerdo sobre una estimación de cada uno de los costos de los tres préstamos.

LECCION 8.2

LA NECESIDAD DE CARGAR INTERESES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que expliquen la necesidad de cargar intereses a los socios en las operaciones de crédito.

Duración: Aproximadamente una hora.

Materiales: Instrucciones para la representación.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes las conclusiones de la lección anterior, ya que la presente lección es una extensión de la misma. Recuérdelos que ellos y muchos otros financistas no tienen completamente claras todas las razones del por qué de los cargos por intereses y la respectiva importancia de los mismos. Pregunte a los participantes si todos los socios de sus cooperativas entienden apropiadamente la necesidad de cargar intereses, ya que son ellos particularmente, y no los que financian, quienes tienen que pagar esos cargos.

Es necesario que los funcionarios de las cooperativas de ahorro y crédito estén capacitados no solo para entender las razones de los cargos por intereses, sino, lo que es más importante, para que puedan explicar estas razones a los socios que no las entiendan o que incluso puedan objetar que se les pida pagar intereses que ellos estiman injustificados.

- 2) Reparta sendas copias de las "instrucciones" para los agricultores a los cinco participantes previamente seleccionados para desempeñar el papel de un grupo de cinco agricultores solicitantes de un préstamo, y copias de las "instrucciones" para el funcionario de préstamos de una cooperativa y el Gerente de la Sección de Créditos del Banco Cooperativo a dos participantes que hayan sido seleccionados para estos papeles. Asegúrese de que ninguno de esos dos grupos tenga la posibilidad de ver las "instrucciones" del otro, o de

escuchar los comentarios sobre dichas "instrucciones". Conceda a los actores 15 minutos para discutir sus estrategias de negociación, preferiblemente en dos cuartos separados.

Mientras ellos se preparan, anuncie al resto de los participantes que van a presenciar una negociación simulada entre un grupo de cinco posibles prestatarios, quienes no comprenden o no quieren comprender los cargos por intereses, y un funcionario de préstamos de una cooperativa y un empleado del Banco Cooperativo que deben explicar el porqué de dichos cargos. Diga a los participantes espectadores que escriban todos los razonamientos o ilustraciones que puedan y que sirvan para explicar los cargos por intereses a alguien que nunca haya oído hablar de ellos, o que solo tiene experiencias de tasas de interés usurarias exigidas por prestamistas, y considera que cualquier forma de interés es una extorsión.

- 3) Prepare una mesa con dos sillas de un lado y cinco del otro para que quede claro qué actores son los solicitantes de un préstamo y los funcionarios de crédito. Invite a los actores a pasar al aula y concédales 30 minutos para representar la negociación.

El funcionario de la cooperativa y el gerente de banco pueden considerar que han tenido éxito si finalmente los agricultores aceptan que deben pagar los cargos por intereses.

- 4) Después de terminada la negociación, pregunte primero a los actores que describan cómo se sintieron durante la misma. ¿Sintieron los agricultores que los banqueros comprendían sus problemas y trataban de ayudarlos a entender el sistema? ¿Sintieron el funcionario de la cooperativa y el gerente del banco que los agricultores eran incapaces de entender lo que eran los intereses, o que pretendían reducir los pagos que se les exigían?
- 5) Diga a los participantes espectadores que comenten la negociación. Deben introducir cualquier argumento o ilustración que hayan anotado y que no fueran usados por los prestamistas, y discutir si hubiera sido útil emplearlos en la negociación.

Haga hincapié en que el funcionario de crédito de la cooperativa debe ser comprensivo y tener autoridad en la materia (pero no ser autoritario) cuando está tratando con los agricultores ya sea individualmente o en grupo.

Pregunte a los participantes qué es lo más importante que debe hacer un funcionario de crédito de una cooperativa cuando intenta rebatir alguna objeción por parte de un solicitante de un préstamo.

(Lo más importante no es lo que diga el funcionario, sino que debe escuchar todo lo que digan los agricultores y responder a ello como corresponde).

Instrucciones para la representaciónLos agricultores

Usted forma parte de un grupo de cinco agricultores que han solicitado a su cooperativa un pequeño préstamo colectivo de \$1 000 para excavar un pozo. Ninguno de ustedes ha obtenido préstamos de ninguna fuente oficial anteriormente. Su solicitud ha sido revisada por el funcionario de la cooperativa encargado del crédito, y cuando les dijo que debían pagar el 15% de interés anual durante 3 años, que es la duración del préstamo, usted pide una explicación, ya que usted nunca ha oído de intereses que fueran cargados de esa manera. Y como la cooperativa es de ustedes, no ven por qué debe estar permitido cargar intereses, ya que, en un cierto sentido, es su propio dinero lo que les van a prestar. Usted piensa que si protesta suficientemente la cooperativa puede desistir de cobrar los intereses, por lo tanto usted no cederá fácilmente.

Los cinco agricultores han discutido entre sí el problema detalladamente, y en esa discusión acordaron utilizar los siguientes argumentos:

- La cooperativa es propiedad de los socios y es controlada por ellos; en ningún caso debe cobrar intereses por un dinero que les pertenece a los socios.
- El gobierno provee dinero a la cooperativa. ¿Por qué la cooperativa va a cobrar intereses a sus socios por ese dinero, si ellos pagan impuestos como los demás?
- Las inversiones que realizan los socios son contribuciones al desarrollo nacional e incrementan la producción agrícola, lo cual es la política del gobierno. No se debe desalentar a los socios cargándoles intereses por hacer lo que el gobierno estimula.
- La mayoría de los funcionarios de las cooperativas son pagados por el gobierno. ¿Por qué deben tomar también el dinero de los socios?

- Posiblemente la cooperativa esté buscando un soborno; los socios deben estar alerta ante cualquier comportamiento de este tipo por funcionarios de su propia sociedad.

Usted va a reunirse con el funcionario de crédito de la cooperativa y con el Gerente de la Sección de Créditos del Banco Cooperativo para discutir su solicitud de préstamo.

Instrucciones para la representaciónEl funcionario de préstamos de la cooperativa y el Gerente  
de la Sección de Créditos del Banco Cooperativo

Usted va a participar en una entrevista para explicar las condiciones de un préstamo que ha sido aprobado en principio. Los solicitantes son un grupo de cinco agricultores que desean un préstamo de \$1 000 durante tres años para excavar un pozo. Usted les había mencionado anteriormente la tasa de interés y los agricultores se mostraron indignados, reclamando que nunca habían oído de intereses cargados de esa forma. Usted va a encontrarse con ellos y debe tratar de explicarles exactamente, en términos que sean capaces de entender y aceptar, por qué se les cargan esos intereses y qué beneficios les reporta el préstamo.

Recuerde que a los agricultores les conviene mostrarse ignorantes. Si no se les puede demostrar lo que son los intereses, pueden perfectamente pensar que acabarán consiguiendo no pagarlos. Recuerde también que usted no los convencerá solo citando reglas o reglamentos. Para que realmente entiendan la cuestión es necesario que la explicación contenga ideas que les sean familiares.

Usted tiene diversas ideas acerca de cómo puede explicar al grupo de agricultores el principio en que se basan los intereses, incluyendo las siguientes ideas:

- Usted puede relacionar el cargo por intereses con algo que les sea familiar a los agricultores, como por ejemplo, el cargo por alquiler de un terreno.
- Usted puede explicar las diferentes formas en que la cooperativa sirve a sus socios, suministrándoles asesoramiento técnico, por ejemplo, así como préstamos. Esto cuesta dinero y se debe pagar por ello.
- Usted puede recordar a los socios que tengan ahorros depositados en la cooperativa o en cualquier otra parte y que reciben intereses por esos ahorros, que la cooperativa no actúa de manera diferente.

LECCION 8.3

TIPOS DE GARANTIA

Objetivo : Capacitar a los participantes a identificar varios tipos de garantía y determinar cuál es el más conveniente para un determinado préstamo.

Duración : Aproximadamente dos horas.

Materiales : Estudios de casos.

Guía para el instructor :

1) Diga a los participantes que describan la posición legal de su cooperativa o de otras empresas en el caso de que un socio no reembolse un préstamo. Dependiendo de la naturaleza del sistema de préstamos y de las cooperativas de los participantes, son posibles varias alternativas:

- Si una cooperativa o un banco ha prestado directamente dinero a un prestatario, entonces esa organización se hace responsable de recuperar el préstamo, incluyendo la ejecución de cualquier garantía que se haya dado.
- Si la cooperativa u otra organización actuó solo como un intermediario, sin adquirir ninguna responsabilidad legal, la obligación recae en el prestatario. El intermediario puede, sin embargo, tomar parte en la recuperación del préstamo, si es necesario mediante el embargo de la garantía, para así mantener su credibilidad ante la institución que financió el préstamo.
- La cooperativa u otra organización pueden haber dado fianza para un préstamo hecho por otra entidad. En este caso deberá reembolsar a la institución financiera por el incumplimiento de pago en un porcentaje que usualmente varía entre 75% y 90%. La organización fiadora, entonces, asume la responsabilidad por el "mal" préstamo y por el embargo y ejecución de cualquier garantía que se haya aceptado.

Es fundamental que todos los participantes tengan claro conocimientos de la posición de sus organizaciones a este respecto.

2) Pida a los participantes que sugieran algunas formas de garantía de préstamos que sean apropiadas para los pequeños agricultores. Procure que mencionen al menos las siguientes y escribálas en el pizarrón:

- Tierras.
- Balances de cuentas de ahorro.
- Equipo
- Ganado
- Cultivos
- Edificios
- Reservas de insumos agrícolas
- Posesiones personales
- Fianzas, fiadores
- Arreglos mediante los cuales el prestatario da instrucciones a los agentes de venta de sus productos para hacer pagos al prestamista utilizando las cantidades recibidas por los productos vendidos.

3) Discuta con el grupo las ventajas y desventajas de cada uno de los tipos de garantía desde el punto de vista de un banco.

#### Tierras

- Los agricultores pobres pueden no tener tierras propias.
- Pueden plantearse dificultades si el título de propiedad no está claro, como cuando el derecho a la tierra se basa en la utilización de la misma, o cuando ese derecho no está respaldado por documentos legales suficientes.
- Se pueden presentar también problemas si la tierra se pone en venta. Desde un punto de vista práctico puede ser invendible a quien no sea miembro de la comunidad local, y que ninguno de tales miembros esté dispuesto a despojar de sus tierras al propietario.
- El embargo puede ser políticamente imposible.
- Cuando no se prevén estos problemas, la tierra es una garantía útil, ya que ningún agricultor desea perder su tierra y preferirá reembolsar el préstamo antes que ser desposeído de su finca.

Balances en cuentas de ahorro

- Los presuntos prestatarios difícilmente tendrán ahorros que se acerquen a la cantidad que desean pedir prestada.

Bienes muebles o semovientes (incluyendo equipo, ganado, cosechas almacenadas y material de construcción).

- Puede ser difícil establecer un control sobre estos bienes; los agricultores pueden trasladarse a otras tierras y el acreedor no podrá embargarlos.
- Es difícil estar seguro de que realmente son propiedades del deudor.
- Dichos bienes son aceptables como garantía solo si hay un mercado para los mismos.

Cultivos

- Los cultivos en pie generalmente se aceptan como garantía de préstamos estacionales.
- Desaparece la garantía si se pierde la cosecha.
- El acreedor debe poder recoger económicamente la cosecha o subcontratar la recogida de la misma.

Edificios

- Son a menudo difíciles de evaluar.
- Es a menudo imposible expulsar a un agricultor de su casa.
- Generalmente los agricultores pobres son arrendatarios.

Reservas de insumos agrícolas

- Son usualmente inaceptables como garantía, ya que pueden ser vendidos fácilmente por el deudor.

Posesiones personales

- Son aceptables si tienen un valor de mercado constante.
- Son aceptables si se pueden tener en prenda o fideicomiso por la institución financiera.

- Su valor fluctúa.

#### Fianzas - Fiadores

- Si pueden encontrarse fiadores, son la mejor forma de garantía siempre que:
  - a) sean realmente capaces de cumplir la obligación que han contraído.
  - b) no estén muy comprometidos en fiar a varios deudores.
- Puede ser difícil presionar a fiadores muy influyentes.
- El sistema puede ser muy efectivo cuando los fiadores ejercen presión sobre los deudores para que paguen.
- Estos arreglos conjuntos están acordes con los principios cooperativos de ayuda mutua.

#### Compromisos de pago a base del producto de ventas.

- Son aceptables si hay un contacto adecuado con compradores del producto o agentes de ventas del mismo.
- Son convenientes cuando una sociedad cooperativa presta dinero, distribuye insumos y comercializa los productos.

La conveniencia de cualquiera de esas formas de garantía en un caso determinado depende de las circunstancias. Dicha conveniencia dependerá de si será factible ejecutar la garantía en caso de impago y de que la garantía sea vendible si es embargada.

- 4) Distribuya los estudios de casos y conceda a los participantes 30 minutos para completar la tarea. Diga a los participantes individualmente que sugieran qué podría usarse como garantía en cada caso, y en cada caso pregunte a los participantes que hacen las sugerencias, que digan cómo utilizarían la garantía en caso de impago de la deuda.
- 5) Las soluciones de los participantes variarán. Las siguientes son sugerencias de procedimientos que podrían ser útiles. En cualquiera de estos casos los participantes pueden sugerir formas de presión social sobre el deudor, y dichas sugerencias deben ser

consideradas cuidadosamente, teniendo en mente que los fiadores deben ser seleccionados cuidadosamente y capaces de cumplir sus obligaciones.

A. Carlos

Una solución es tomar como garantía los bueyes y el arado más \$100 de la cuenta de ahorros. Los participantes pueden considerar que esto puede parecer excesivamente amenazador a un prestatario de buen historial como es éste, y quizás se inclinen a aceptar como garantía una cosa o la otra, recurriendo, si es necesario, como reserva, a la cosecha del maíz.

B. Alfredo

En algunos países es posible usar como garantía parte del salario de Alfredo, por acuerdo con su patrono. Discuta esta forma de garantía.

El problema principal es que el prestatario con solo dejar o cambiar el empleo elude el pago.

La solución más simple aquí es tomar la tierra como garantía ya que en este caso el título de propiedad debe estar claro y el terreno será probablemente de fácil venta.

C. Marcos

Con terrenos heredados pueden plantearse dificultades para utilizarlos como garantía. La garantía más conveniente es el ganado, pero el ganado libre puede ser difícil de identificar a menos que esté claramente marcado, por lo que este agricultor no puede realmente ofrecer una garantía aceptable para el préstamo si no encuentra un fiador.

D. Simón

Si es posible, los brazaletes deben ser usados como garantía, completando la diferencia con el equipo del gallinero. La presión que sobre Simón ejerza su esposa puede asegurar el reembolso de este préstamo.

- 6) Oriente la discusión de los estudios de casos de modo que se mencionen los siguientes puntos.
- Todas las instituciones financieras, y particularmente las cooperativas, prefieren no tener que hacer uso de las garantías. Siempre prefieren que los préstamos sean pagados.
  - La reclamación de garantías a menudo involucra acciones legales.
    - a) Esto cuesta dinero.
    - b) Los tribunales pueden preferir extender los plazos de reembolso.
    - c) Las acciones legales pueden no ser favorables al financista.
    - d) La publicidad daña la "imagen" del financista.
  - La garantía debe verse como una forma de presión sobre el prestatario para que pague; la presión social que ejerzan los fiadores o la familia puede ser tan efectiva como la amenaza de embargo.
  - El tipo de garantía requerido en un préstamo debe ser estudiado cuidadosamente en vista de:
    - a) La posibilidad de reclamar la garantía en caso de incumplimiento del pago.
    - b) Las circunstancias particulares de cada prestatario.
- 7) Discuta la práctica real de las cooperativas de los participantes y de los bancos. Haga hincapié en que el tipo de garantía requerido en cualquier caso depende de las normas y políticas de la institución financiera. En préstamos agrícolas pequeños es muy común usar fiadores o compromisos de pago a base del producto de ventas. Esto es especialmente efectivo cuando la garantía ofrecida son los ahorros del socio, los cuales puede él necesitar para sostener a su familia durante el período antes de que comience el préstamo a generar ganancias.

Pregunte a los participantes qué clase de garantía es la apropiada en el caso de préstamos a grupos no formalizados o a cooperativas locales.

De la discusión debe surgir lo siguiente:

- El reembolso de préstamos por los grupos depende en la eficiencia y cohesividad de éstos. La mejor garantía es entonces la evidencia de tales características.
- Los bienes del grupo, tales como edificios, vehículos y equipo, pueden ser designados como garantía, pero los bienes propiedad de los miembros individuales no son aceptados usualmente. En algunos casos las propiedades de los miembros del consejo o comité del grupo pueden ser aceptadas como garantía.
- Las instituciones financieras normalmente tienen reglas relacionando el volumen de los préstamos a grupos con la cantidad de fondos para préstamos a grupos que tengan disponible.

- 8) Haga hincapié en que en cualquier operación de crédito, y particularmente cuando se presta a pequeños agricultores o a grupos de los mismos, la garantía puede ser en el mejor de los casos solo un último recurso muy poco rentable. La manera de disminuir los impagos es evaluar correctamente las solicitudes de crédito y evitar prestar dinero a agricultores que probablemente no reembolsarán.

Diga a los participantes que sugieran por qué muchos sistemas de crédito cooperativo experimentan una alta tasa de impagos. Pueden hacer muchas sugerencias, pero señale que una de las razones más importantes es que la experiencia ha enseñado a los socios que no pierden nada si no pagan. Los socios no pueden ser censurados por evitar el pago cuando observan que otros han tenido éxito al hacerlo, sin sufrir ninguna sanción.

Subraye que ninguna operación de crédito cooperativo para pequeños agricultores puede tener éxito a menos que sea administrada estrictamente y se haga presión sobre los morosos con todo rigor. Frecuentemente es necesario embargar las garantías de uno o dos de esos incumplidores, no tanto para recuperar los fondos (ya que el costo de embargo puede exceder el valor de los bienes) sino más bien para demostrar que los incumplimientos premeditados no son rentables.

Estudios de casos

Lea los siguientes estudios de casos para decidir qué forma de garantía sería la apropiada en cada caso.

- A. Carlos desea un préstamo de su cooperativa de \$250 para cultivar maíz. El trabaja 2 1/2 hectáreas de buena tierra, de las que es legítimo propietario. Tiene un arado y dos bueyes valorados en \$150, y otros aperos con un valor aproximado de \$50; también tiene \$112 en una cuenta de ahorros, ha reembolsado siempre sus préstamos anteriores consistentes en créditos estacionales bajo un sistema de "paquete de préstamos", el cual ha dejado de operar, en los últimos tres años.
- B. Alfredo es un nuevo agricultor que acaba de comprar y desbrozar seis hectáreas de tierra. En cinco de ellas piensa cultivar café. Desea obtener un crédito de \$2 000 de su sociedad, \$1 000 este año para comprar las matas de café e insumos agrícolas, y \$250 por año para insumos indispensables durante los próximos cuatro años, hasta que el café comience a producir. Mientras tanto tiene la intención de ganarse la vida y pagar los intereses trabajando como chófer en la Unión Cooperativa, con un salario de \$1 500 por año. Actualmente vive con su padre, pero más adelante pretende construir una casa en su terreno. El y su esposa tienen bienes personales, entre otros algunas joyas, una radio, una motocicleta y una máquina de coser, con un valor aproximado de \$700.
- C. Marcos desea obtener un préstamo de su cooperativa de \$350 para excavar un pozo y así poder cultivar vegetales en una hectárea de terreno de la finca que acaba de heredar. En dicha finca también hay 1 1/2 hectáreas en las cuales cultiva un pequeño maizal y otros cultivos, principalmente para su consumo propio, y donde se apacientan sus ocho cabezas de ganado, las cuales también pueden usar

pastizales comunales. Marcos no tiene dinero o bienes personales que ofrecer como garantía, pero su equipo agrícola tiene un valor aproximado de \$80 y las construcciones de su finca un valor de \$120.

- D. Simón ha solicitado a su cooperativa un préstamo de \$400 para establecer una pequeña explotación de aves de corral en la finca que alquila. Anteriormente obtuvo y reembolsó satisfactoriamente dos préstamos estacionales para cosechar maíz, bajo el sistema de "paquete", y se manejó tan bien con el maíz que pudo financiarse el uso de maíz híbrido con adecuados fertilizantes y pesticidas, sin necesidad de un préstamo en el tercer año. No tiene dinero, pero sí posee equipo en su finca con un valor aproximado de \$70, tiene almacenados insumos para el maíz, por los cuales pagó \$215, y su esposa tiene dos brazaletes de oro cuyo valor aproximado es de \$250.

Tarea:

- 1) Determine una forma apropiada de garantía para cada solicitud de préstamo.
- 2) Indique cómo debe usar la garantía el prestamista, en caso de que el deudor se atrase en los pagos o incumpla el reembolso.

LECCION 8.4

LA NECESIDAD DE GARANTIAS

Objetivo: Capacitar a los participantes para que puedan explicar a los agricultores la necesidad de una garantía.

Duración: Aproximadamente una hora y media.

Materiales: Instrucciones para la representación - Los estudios de casos de la lección 8.3

Guía para el instructor

- 1) Recuerde a los participantes el contenido de las lecciones 8.1 y 8.2 sobre las tasas de interés. Los funcionarios de crédito cooperativo no solo deben entender las razones del por qué de los cargos por intereses, sino también poder explicar tales razones a los solicitantes de préstamos.

Haga hincapié en que es posible que aún menos que la necesidad de cobrar intereses se entienda la necesidad de aportar una garantía, lo que muy bien puede desalentar a los socios a solicitar créditos. Los intereses incrementan solo marginalmente la suma que debe pagar el prestatario, pero si éste debe aportar una garantía ello puede significar que pierda su propiedad y otros medios de subsistencia.

- 2) Seleccione cuatro participantes para que representen los papeles de los cuatro agricultores descritos en los estudios de casos de la lección 8.3, y otros cuatro para que representen los papeles de los funcionarios de crédito que van a negociar con esos agricultores. Asegúrese de que cada uno de los ocho actores tenga una copia del ejercicio de la lección 8.3; dé a cada "agricultor" una copia de las instrucciones para la representación de esta lección, y a cada uno de los "funcionarios de crédito" una copia de sus instrucciones para la misma.

Conceda a los actores 10 minutos para que se compenetren con sus papeles. Mientras ellos se preparan, diga a los demás participantes que escriban todos los argumentos que se les ocurran para justificar a un solicitante suspicaz o ignorante la necesidad de una garantía.

- 3) Conceda a cada pareja de actores diez minutos para representar la negociación. Después de cada representación pregunte al "agricultor" si realmente se sintió convencido, y pregunte al "funcionario de crédito" si se sintió satisfecho con lo que logró. Mantenga corta ésta discusión hasta que se hayan completado las cuatro representaciones.
- 4) Diga al resto de los participantes que comenten las representaciones y que, en particular, mencionen cualquier argumento para explicar las garantías que hayan escrito anteriormente y que no fuera usado por los "funcionarios de crédito".

Los argumentos que quizás se usaron son, entre otros, los siguientes:

- a) Preguntar al prestatario si él mismo prestaría su dinero a alguien basándose solo en la promesa de éste de pagar. ¿Debe la cooperativa, como administradora de los fondos de sus socios, ser menos exigente?
- b) Si el solicitante de un préstamo siente temor a otorgar una garantía, esto puede indicar que no confía en el éxito del proyecto para el que pide el préstamo. Si realmente cree que existe la posibilidad de que la garantía sea embargada, debe examinar de nuevo su proyecto.
- c) Los fondos que se prestan son o bien los propios ahorros de los socios o bien fondos ajenos a la cooperativa que, de cualquier forma, proceden de ahorros individuales. Los depositarios o los que han concedido crédito a la cooperativa esperan ser reembolsados y se asegurarán, antes de prestar el dinero a la misma, de que ésta adopte las medidas necesarias para que los que tomen dinero prestado de ella también paguen lo adeudado.

- d) Es probable que el prestatario comprenda lo difícil que sería para la cooperativa tener que embargar su garantía o llevarla a ejecución de algún otro modo. El "funcionario de crédito" puede admitir esto y señalar que, por lo tanto, la cooperativa, en su interés propio, hará todo lo posible para ayudar a sus socios a pagar la deuda, si realmente se encuentran en dificultades, pero que, si no hay otro remedio, se tendrá que recurrir finalmente a la garantía.
- 5) Subraye la necesidad de un enfoque equilibrado al aceptar y utilizar garantías, y la importancia de usar fianzas diversas y conjuntas. Es mejor utilizar los recursos de los fiadores, aunque no sean individualmente suficientes para reembolsar el préstamo, que aceptar como garantía una propiedad real que no puede ser embargada.

Diga a los participantes que recuerden sus propias experiencias o las de otras sociedades que faciliten crédito cooperativo. ¿Sugieren esas experiencias que ellos fueron excesivamente severos o excesivamente blandos en la exigencia de garantías o, cuando resultó necesario, en la ejecución de las mismas?

La mayoría de los sistemas de crédito agrícola adolecen de excesiva indulgencia, lo que, al final, va en contra de los intereses de los prestatarios mismos, ya que los fondos se agotan rápidamente y los incumplidores dejan desde ese momento de tener acceso al crédito institucional.

Haga hincapié en que el uso flexible pero firme de las garantías, aun llegando hasta el extremo de llevar hasta ejecución algunos pleitos hipotecarios o exigir a los fiadores el cumplimiento de sus obligaciones, resulta a la larga beneficioso no solo para la cooperativa sino también para sus socios en conjunto.

Instrucciones para la representaciónPapeles de los agricultores

(Deben leerse junto con los casos estudiados de la lección 8.3)

A. Carlos

Su cooperativa ha hecho anteriormente préstamos estacionales a sus socios y recuperado el dinero automáticamente de los ingresos producidos por la cosecha. Ahora ha introducido un sistema de préstamos a mediano plazo y usted cree que su propuesta será aceptada. Anteriormente usted había solicitado crédito de acuerdo con el sistema de "préstamos en paquete" y reembolsado la deuda; en ese sistema no era necesaria una garantía formal; los préstamos se pagaban en especie al recoger la cosecha y usted no entiende por qué le piden ahora otras garantías. Usted siente que es ello injusto, en vista de que usted goza de buen crédito.

Córtese aquí

---

B. Alfredo

Su cooperativa ha hecho anteriormente préstamos estacionales a sus socios y recuperado el dinero automáticamente de los ingresos producidos por la cosecha. Ahora ha introducido un sistema de préstamos a mediano plazo y usted cree que su propuesta será aceptada. Usted entendió que los préstamos de la institución financiera eran fáciles de conseguir para este tipo de proyecto, y no ha considerado la posibilidad de tener que ofrecer su tierra como garantía para conseguir el préstamo. Usted se resiste a ello porque ha ahorrado durante varios años para comprar esa propiedad y su intención es conservarla a toda costa.

C. Marcos

Su cooperativa ha hecho anteriormente préstamos estacionales a sus socios y recuperado el dinero automáticamente de los ingresos producidos por la cosecha. Ahora ha introducido un sistema de préstamos a mediano plazo y usted cree que su propuesta será aceptada. Usted no sabe mucho acerca de las operaciones de crédito, pero ha oído que algunas instituciones prestan dinero y desea aprovechar la oportunidad para tomar un préstamo. Pero en su fuero interno está horrorizado por la idea de tener que buscar un fiador, ya que no desea que otra persona de la comunidad sepa que está usted pidiendo dinero prestado.

Córtese aquí

---

D. Simón

Su cooperativa ha hecho anteriormente préstamos estacionales a sus socios y recuperado el dinero automáticamente de los ingresos producidos por la cosecha. Ahora ha introducido un sistema de préstamos a mediano plazo y usted cree que su propuesta será aceptada. Como Carlos, usted había usado el sistema de "préstamos en paquete". Bajo ese sistema, no se requería una garantía formal y los préstamos se pagaban en especie al cosechar. Nunca le habían pedido que garantizara el pago mediante la hipoteca de sus tierras, y usted encuentra esa idea totalmente inaceptable.

Instrucciones para la representaciónPapeles de los funcionarios de crédito

En el pasado su cooperativa ha hecho préstamos estacionales bajo un sistema de "paquete", para los que no se necesitaba ninguna garantía formal, porque los pagos se deducían automáticamente del producto de la venta de la cosecha de los prestatarios antes de que fuera remitido a los socios. El Banco Cooperativo ha introducido ahora un sistema nuevo de préstamos a mediano plazo para ser puesto en ejecución a través de las cooperativas. Los solicitantes de los préstamos deben aportar garantías apropiadas y usted ha dejado bien claro que sin garantía nadie obtendrá un préstamo. Su deber es explicar por qué el banco necesita garantías, calmar los temores de los agricultores de que perderán su propiedad, y asegurarse de que los solicitantes no abandonan totalmente la idea de pedir un préstamo.

Usted debe reunirse con uno de los solicitantes (Carlos, Alfredo, Marcos o Simón) y discutir con él las razones que tiene la cooperativa para exigir una garantía para el préstamo solicitado. Estudie la descripción del préstamo propuesto en los estudios de casos de la lección 8.3 y considere qué argumentos usará para vencer cualquier objeción que tenga el solicitante al que la cooperativa exija garantías.

LECCION 8.5

LA PRESION SOCIAL SOBRE LOS DEUDORES

Objetivo : Capacitar a los participantes para que identifiquen las formas en las cuales la presión social es o no efectiva para estimular a los deudores a reembolsar los préstamos, y para usar esta presión eficazmente cuando sea apropiado.

Duración : Dos horas.

Materiales : Instrucciones para la representación.

Guía para el instructor :

- 1) Recuerde a los participantes las dificultades involucradas en encontrar una garantía física para los préstamos a pequeños agricultores otorgados por las cooperativas, y que aún mayores dificultades ocasionan los pleitos para ejecutar dicha garantía, si esto fuera necesario. Pregunte a los participantes qué otras posibilidades de garantía existen a menudo.
  - Se puede pedir al solicitante de un préstamo que encuentre una o más personas solventes (fiadores) dispuestas a garantizar que reembolsará el préstamo o, en caso contrario, a saldar la deuda ellos mismos.
  - Se puede indicar a los solicitantes de préstamos que formen entre ellos grupos pequeños de crédito, que no excedan de veinte miembros, en los que cada uno acuerda, ya sea conjunta o individualmente, garantizar el reembolso de todos los demás. Esto significa que si cualquier miembro del grupo es incapaz de pagar, todos los demás miembros son responsables de pagar hasta el límite de sus recursos. En este caso no es necesario que cada miembro de tal grupo deba poder devolver el préstamo de los otros.

Pregunte a los participantes cómo este tipo de fianza ayuda a las cooperativas o a otras instituciones financieras a recuperar los fondos del prestatario original y así minimizar los riesgos de incumplimiento.

- La cooperativa puede hacer uso con éxito de los fiadores en tanto que ayudantes para cobrar. Como están cerca del prestatario y, además ellos sufrirán financieramente si éste no reembolsa, harán presión sobre él con más efectividad que la cooperativa o alguna otra institución, que se encuentran más distantes.

- 2) Los guiones para las representaciones 1 a 3 pueden ser adaptados para ajustarlos al tamaño del grupo. Cada participante debe tener la oportunidad de tomar parte en una representación y presenciar al menos una.

La mejor forma de organizar esto es dividiendo a los participantes en dos grupos. El grupo 1 recibe las instrucciones para las representaciones 1 y 3, y el grupo 2 toma la representación 2. Asigne los papeles al entregar las instrucciones para las representaciones.

- 3) Conceda a los grupos de cinco a diez minutos para preparar la representación y que cada actor se compenetre bien con su papel.

Advierta al grupo espectador que en cada caso observe lo siguiente:

- ¿Qué clase de presión pueden ejercer sobre los incumplidores sus amigos y parientes que los prestamistas no pueden ejercer?
- En cada caso, ¿cuáles son las consecuencias implícitas si el incumplidor no paga? Son más temidas esas consecuencias por el deudor que las medidas que contra él pueda tomar el acreedor?
- ¿Cuándo ejercerá presión un grupo social sobre el deudor para que reembolse? ¿Hay circunstancias en las cuales dicho grupo es más o menos severo que las instituciones financieras?

- 4) Diga a los participantes que representen sus papeles y conceda 15 minutos para cada caso. Es preferible que las representaciones tengan lugar una tras otra y al final discutir las todas juntas.

Reúna de nuevo a los participantes y dirija la discusión como sigue:

- a) Pida a los "incumplidores" que digan como se sintieron cuando se enfrentaron con los "fiadores".
- b) Indique a los "fiadores" que describan sus sentimientos acerca de los "incumplidores". ¿Hasta qué punto fueron motivadas sus acciones por su deseo de asegurar el reembolso, su ansiedad por ayudar a un familiar, vecino o amigo en tiempo difíciles, o su temor por su propia situación financiera, o simplemente por su cólera?
- c) Diga a los actores y espectadores que comenten el efecto en la relación entre "incumplidor" y "fiador" si ambos pertenecen a la misma sociedad cooperativa. ¿Llevarán estos problemas a que se solidaricen más, debido al deseo de ayudarse uno al otro, o se debilitará esa solidaridad como resultado de las sospechas de los fiadores?

Instrucciones para la representación - 1Grupo de crédito para comprar una máquina cosechadora

Quince agricultores formaron un grupo con objeto de obtener crédito para comprar una máquina cosechadora. Obtuvieron un préstamo de \$18 000 para ser reembolsado en cuatro años, poniendo como garantía la máquina. La máquina ha resultado muy rentable y los agricultores están contentos con su suerte; actualmente está terminando el segundo año del préstamo. Lo pactado es que el préstamo debe ser reembolsado en plazos fijos de \$4 500, más intereses (esto es: \$300 cada agricultor, más interés) y comparten por igual los costos (otros \$150 al año por cada uno) de operación de la máquina.

Un miembro del grupo, Pedro, ha tenido dificultades para reunir su cuota. Ha explicado sus problemas, aduciendo que tuvo que ponerle techo nuevo a su casa; pero, como todos saben, él tuvo una muy buena cosecha y han asumido que puede pagar al fin del segundo año, que es cuando vence el plazo del préstamo. Cuatro miembros del grupo se reunieron para discutir el problema con Pedro. Este explicó que no tenía dinero; ¿están los otros de acuerdo en comprarle su parte de la máquina? Ellos no desean hacerlo, ya que ninguno de ellos puede realizar gastos extra; igualmente no quieren perder la máquina, lo que procuran sobre todo es que Pedro pague su parte de la deuda.

Actores :

Pedro y cuatro miembros más del grupo.

Instrucciones para la representación - 2El préstamo de la sociedad cooperativa

Una cooperativa consigue un préstamo global de un banco y otorga préstamos individuales a algunos de sus socios bajo un sistema de "paquete" para que cultiven maíz híbrido. La cooperativa toma prestado al 12% y presta a los asociados al 14%, lo que deja sólo un margen suficiente para cubrir los gastos. La cooperativa es responsable ante el banco por toda la deuda y, si uno de los socios prestatarios no paga, debe emplear sus propios fondos, que son muy limitados. El incumplimiento total del pago significaría que no habrá fondos disponibles para préstamos el próximo año.

Esteban es uno de los agricultores que han tomado un préstamo de la cooperativa. Este año ha sido relativamente bueno, pero él no es un agricultor bien organizado y, debido a una siembra atrasada y con insuficiente semilla, el resultado ha sido más bien descorazonador. Los otros socios prestatarios saben esto, pero también creen que Esteban podrá pagar su préstamo; sin embargo, llega el día de pago y él no aparece. Se sabe que ha vendido su cosecha; ¿qué pasó con el dinero? Un grupo de socios y el gerente de la cooperativa lo visitan para averiguar por qué no ha pagado.

Actores:

Esteban, el gerente de la cooperativa, socios de la misma que habían obtenido préstamos de acuerdo al sistema de "paquete".

Instrucciones para la representación - 3La familia de Enrique

Hace dos años Enrique solicitó un préstamo de \$400 a su cooperativa para cercar un terreno en el cual mantiene sus cuatro vacas de raza y seis cabezas de ganado criollo. Como no tenía garantía, su padre y su acaudalado tío materno se ofrecieron fiadores por \$200 cada uno. El año pasado las cosas fueron bien y Enrique pudo pagar \$125 del préstamo; pero este año no ha sido bueno para ninguno de los agricultores de la comunidad. Enrique perdió una de sus vacas de raza y tres terneros que pensaba vender; su padre y su tío se lamentan acerca de lo mediocre que han sido sus cosechas.

Enrique no ha podido hacer ningún pago de su préstamo este año. Su padre está muy preocupado. En primer lugar, no puede pagar si la cooperativa le pide que cumpla su fianza; en segundo lugar, su esposa no tiene conocimiento de ésta fianza y él no está seguro de cómo reaccionará si llega a saberlo; en tercer lugar, no desea que su familia se sienta obligada hacia su acaudalado hermano político.

El tío no ve a Enrique muy a menudo. El no se ha olvidado de la fianza dada, pero cree que todo está bien.

La fecha para hacer el próximo pago de Enrique llega y pasa, y la cooperativa, no teniendo noticias de Enrique, manda una carta mencionando la mora con copias a su padre y a su tío.

En este momento, muere el abuelo paterno de Enrique. Después del funeral, el tío se queda atrás para conversar con Enrique y su padre acerca del préstamo.

Actores:

Enrique, su padre y su tío.

## crédito en especie

Lección 9.1 Préstamos y reembolsos en especie

Lección 9.2 Problemas del crédito en especie

LECCION 9.1

PRESTAMOS Y REEMBOLSOS EN ESPECIE

Objetivo : Capacitar a los participantes a evaluar cuándo pueden utilizarse los préstamos y los reembolsos en especie como parte de un "paquete" de créditos.

Duración : Aproximadamente tres horas.

Materiales : Ejercicios 1 a 3.

Guía para el instructor :

1) Distribuya el ejercicio 1 y conceda a los participantes 15 minutos para completar la tarea. Vaya alrededor de la clase diciendo a cada participante que sugiera un problema y resúmalos en el pizarrón. Continúe hasta que los participantes no tengan más sugerencias que hacer. La lista debe incluir lo siguiente:

- El efectivo puede ser usado para cualquier finalidad.
- El efectivo puede fácilmente perderse o ser robado.
- Los reembolsos en efectivo a menudo conllevan largos viajes a las cooperativas o instituciones financieras.
- El poseer grandes cantidades en efectivo, particularmente si se trata de una persona que no está acostumbrada a manejar grandes sumas de dinero, puede causarle la tentación de gastarlo en otras cosas y no para lo que había sido destinado.
- Si los préstamos tienen que ser reembolsados en efectivo, esto puede exigir dos viajes, uno para cobrar el efectivo y otro para reembolsarlo, con los consiguientes peligros y tentaciones.
- Si el proyecto para el que ha sido concedido el préstamo no tiene el éxito deseado, el esfuerzo extra de obtener el dinero y reembolsar en efectivo puede desalentar al prestatario a realizar el reembolso.

2) Recuerde a los participantes los objetivos de esta lección y procure obtener de ellos la sugerencia de que, para evitar estos problemas, las instituciones financieras tienen dos posibilidades:

a) Plazos:

- Se entrega el dinero en plazos, según las necesidades en ciertas etapas del proyecto para el que se ha concedido el préstamo, minimizándose así el riesgo de que los fondos prestados se empleen para otros fines;
- El prestatario reembolsa el préstamo en plazos, en los momentos del desarrollo del proyecto cuando puede disponer de fondos, como por ejemplo en el momento de la cosecha.

b) Crédito en especie

En circunstancias apropiadas, las cooperativas u otras agencias de crédito pueden disponer que:

- El préstamo puede hacerse solamente en forma de insumos agrícolas.
- Las cantidades prestadas pueden tomar la forma de pagos directos a los proveedores del prestatario.
- Los reembolsos pueden ser aceptados en especie.

3) Distribuya el ejercicio 2 y conceda a los participantes hasta 20 minutos para completar la tarea. Pida a algunos participantes seleccionados que den sus respuestas y discuta éstas con el resto del grupo. Los siguientes puntos deben ser mencionados:

a) El agricultor debe tener efectivo para pagar a trabajadores y, normalmente, los costos de irrigación y electricidad.

- Normalmente el efectivo se necesita para pagar materiales de construcción para establos, silos, excavación de pozos, cercas, etc.
- El ganado es comprado por lo general directamente, pero determinado ganado de calidad puede ser pagado por el prestamista al proveedor.

- Los materiales para establos y cercas pueden ser pagados directamente por el prestamista.
  - Cualquier servicio que se contrate, como excavar un pozo, puede ser pagado por el prestamista al contratista.
- b) El crédito puede ser otorgado en especie solamente si se conoce la naturaleza exacta de las adquisiciones necesarias, por ejemplo:
- Cantidades previsibles de insumos específicos, tales como pesticidas, semillas y fertilizantes, medidos en cantidades por hectárea.
  - Una pieza especial de equipo, que será comprada a un precio determinado, como un determinado tipo de tractor, determinadas piezas de equipo, etc.
- c) El crédito en especie debe organizarse con la cooperación de los proveedores, pudiendo facilitarse los detalles exactos de los insumos que puedan proveerse al usuario, según las existencias de los mismos en la localidad.
- 4) Compare los "paquetes" de préstamos de los ejercicios con los tipos más comunes de proyectos que promocionan los sistemas de crédito en "paquete" de las cooperativas de los participantes. Pregunte a los participantes qué insumos usan los prestatarios que puedan proveerse en especie. Algunos sistemas de crédito mantienen el componente en efectivo de los préstamos alrededor del 30% o más bajo; en otros casos no se otorga efectivo como parte del préstamo. ¿Es esto factible en sus sistemas de préstamo?
- Los resultados de la discusión dependerán de la naturaleza de los sistemas de crédito que los participantes vayan a operar.
  - Las cooperativas que son las únicas o las principales proveedoras de insumos pueden encontrar el crédito en especie de fácil administración para préstamos estacionales.
  - En otros lugares se pueden hacer arreglos con proveedores oficiales o exclusivos, y organizar préstamos que consistan en el pago de facturas de proveedores autorizados.
  - Cuando hay varios proveedores, los arreglos para los créditos en especie pueden presentar problemas, especialmente si los

precios varias en la localidad, pero esto usualmente puede solucionarse. La mano de obra es el único insumo que debe ser pagado en efectivo por el prestatario. Esta suma puede ser lo suficientemente baja para que el prestatario la abone con sus propios recursos, de modo que no sea necesario prestarle ningún dinero en efectivo.

5) Pregunte a los participantes si hay desventajas en proporcionar crédito en especie. Deben sugerir lo siguiente, entre otras cosas:

- Los prestatarios pueden estar obligados a comprar a determinados proveedores que, aunque estén dispuestos a trabajar de esta forma, no sean los más económicos.
- La selección de los proveedores proporciona oportunidades para la corrupción.
- Los prestatarios no pueden escoger libremente los insumos o los proveedores de los mismos.
- Si falla un insumo o un proveedor particular debido a su inexistencia, o mala calidad o a cualquier otra razón, puede ser difícil cambiar el sistema a tiempo.
- Los prestatarios pueden verse impedidos a hacer otras inversiones más productivas que el proyecto para el cual se ha concedido préstamo, cuando las circunstancias han cambiado y el proyecto original ya no es el más productivo.

Señale a los participantes que se han presentado casos en los que los prestatarios han solicitado fondos para un proyecto en particular, pero que no desean invertir en él. Han invertido realmente los fondos en algo mucho más productivo que, por alguna razón, no se ajusta a las reglas de la institución financiera. Proporcionar préstamos en especie implica que la institución financiera conoce mejor que el prestatario lo que es bueno para él, lo que no es siempre el caso.

6) Pregunte a los participantes qué ventajas tiene para la cooperativa si ésta puede proporcionar crédito en especie a los prestatarios.

La discusión debe sugerir lo siguiente:

- La cooperativa puede predecir con más exactitud la demanda de insumos.
  - El abastecimiento a los prestatarios puede resultar más seguro.
  - Los prestatarios aprovechan las ventajas de comprar al por mayor obteniendo precios más bajos y una mayor probabilidad de entrega oportuna de suministros; pero el prestamista puede tener que suministrar locales para almacenamiento y distribución.
  - La cooperativa queda obligada a pagar todo el pedido si algunos solicitantes no llegan a formalizar sus préstamos.
  - La cooperativa debe calcular por adelantado las necesidades de insumos de los prestatarios.
  - La cooperativa debe impedir la ineficacia y el mal funcionamiento de un servicio que es, en efecto, un monopolio.
- 7) Pida a los participantes que sugieran como las cooperativas pueden hacer arreglos para el reembolso en especie.
- Cuando la cooperativa es a su vez el comprador del producto no hay problema.
  - Cuando la cooperativa no es el comprador del producto, pueden hacerse arreglos con otros agentes de comercialización, si éstos son los únicos compradores locales del producto, tales como juntas de comercialización o fábricas procesadoras.
  - Cuando hay muchos compradores locales, el reembolso en especie es difícil de organizar y puede ser injusto para los agricultores, que no tienen libertad de buscar los mejores precios para su producto.
- 8) Pida a los participantes que sugieran como los prestatarios puedan eludir el recibir o reembolsar el préstamo en especie. Sus sugerencias pueden incluir lo siguiente:
- Los prestatarios pueden persuadir al proveedor que les proporcione otras cosas distintas y no el producto pedido por la cooperativa u otro organismo de financiación. Generalmente esto implica pagar un precio más alto que el normal.

- Los prestatarios pueden vender el fertilizante u otros insumos recibidos como parte del préstamo y así obtener efectivo para otros propósitos. Generalmente deberán aceptar un precio más bajo que el que hubieran tenido que pagar por el insumo en cuestión.
- Los prestatarios pueden vender su cosecha en efectivo a otro comprador y pretender que la cosecha se perdió totalmente o que solamente produjo lo suficiente para subsistir. Como esta venta es "ilegal" usualmente significa que el prestatario debe aceptar un precio más bajo que el normal.

Haga hincapié en que todos estos subterfugios y otros muchos significan para el prestatario una pérdida sustancial. ¿Por qué está dispuesto a sufrir esta pérdida?

- Presumiblemente el prestatario cree que necesita el dinero con tanta urgencia que está dispuesto a hacer un sacrificio, o que la cooperativa u otra institución financiera no lo presionará por el reembolso cuando su préstamo venza, así que efectivamente obtiene dinero por nada. Esta creencia debe incitar al acreedor a que indague si el programa para el que se concedió el préstamo está realmente satisfaciendo las necesidades más urgentes de los socios, y si está siendo administrado con suficiente rigor.

- 9) Divida a los participantes en parejas y póngase de acuerdo con ellos sobre un determinado "paquete" de préstamos que ellos deben intentar analizar, de acuerdo con el ejercicio. Distribuya el ejercicio 3 y permita 30 minutos para completarlo.

Reúna de nuevo a los participantes y pida a uno de cada pareja que presente brevemente los diagramas que hayan preparado. Diga a los otros participantes que los comenten y que hagan las mejoras apropiadas.

- 10) Refiérase al ejemplo del diagrama del Ejercicio 3. Diga a los participantes que sugieran qué documentos se requerirán para autorizar cada una de las cuatro transacciones. ¿Quién expedirá esos documentos?

Transacción 1: Insumos a agricultores

Normalmente el prestamista expedirá un vale al agricultor autorizándolo a recoger insumos del proveedor. El nombre de este proveedor puede o no estar especificado en dicho vale.

Transacción 2: Pago en efectivo al proveedor

Ese pago se autorizará mediante el vale original. El proveedor lo devolverá al prestamista, quien entonces pagará al proveedor la cantidad indicada en el vale.

Transacción 3: Producto a agente de comercialización

El prestamista puede procurar controlar esta transacción pidiendo al prestatario que firme un documento comprometiéndose a comercializar el producto a través de la persona o entidad que hayan acordado. (Este compromiso no será necesario si únicamente existe un mercado legal para el producto, como es el caso de las juntas estatales de comercialización para algunos productos. La cooperativa muy bien puede ser, en efecto, el único comprador legal del producto.

Transacción 4a y 4b: Pago en efectivo al agricultor y reembolso en efectivo al prestamista

Estas dos transacciones son más o menos simultáneas porque ambas representan pagos al adquirir el producto el agente de comercialización, pero la autorización toma formas diferentes.

- 4a) El agente de comercialización puede pagar al agricultor en efectivo o al presentar los recibos de las ventas, dependiendo de la clase de producto vendido. (Ver 4b).
- 4b) El reembolso en efectivo al prestamista normalmente se asegura mediante un documento del prestatario autorizando al agente de comercialización el pago al prestamista de todo o parte del precio de la compra. Hay diversas soluciones posibles para esto.
  - El comprador paga el precio entero de la venta a la institución crediticia, la cual descuenta los reembolsos adeudados y transfiere el resto al agricultor.

- El comprador deduce los reembolsos adeudados del precio de la venta y paga al resto al agricultor.
- El comprador expide un recibo al agricultor, el cual debe presentarlo a la institución crediticia, que deduce los reembolsos adeudados y entrega el resto del precio de la compra al agricultor.

11) Pregunte a los participantes cuál de estos métodos es el que mejor se adapta a las necesidades de sus cooperativas y sus prestatarios. La discusión debe conducir a las siguientes conclusiones:

- Los agricultores prefieren recibir algo de efectivo inmediatamente después de la venta del producto, para evitarse el problema de tener que cobrarlo más adelante o en otro lado.
- Es más simple para el comprador pagar todo el monto a la institución crediticia.
- El pago directo a la institución crediticia asegura el cumplimiento de todas las obligaciones del prestatario, incluyendo los compromisos del prestatario de depositar ahorros.

12) Conceda a los participantes cinco minutos para que escriban la lista más larga que puedan de las diversas agencias proveedoras u otras organizaciones externas cuya cooperación es necesaria para operar un sistema de préstamos en especie en la proporción más alta posible. Diga a cada participante que haga una sugerencia y escriba la lista en el pizarrón/retroproyector o rotafolios. Mencione que los problemas de coordinación con un gran número de organizaciones serán tratados en la lección 13. El personal de crédito de las cooperativas no debe ignorar los problemas de coordinación con un gran número de organizaciones, cuyos intereses pueden no ser los mismos que los de las cooperativas, cuando se propone aplicar un sistema de préstamos con entregas y reembolsos en especie.

Ejercicio 1Mini - casos

- 1) A un agricultor le fue otorgado un préstamo para construir un depósito de grano. Justo en el momento en que recibía el dinero el corredor de su casa se derrumbó. El agricultor gastó el dinero en reparar su casa. Por lo tanto no pudo construir el depósito de grano ni obtener las ventajas que del mismo esperaba y tuvo grandes dificultades para reembolsar el préstamo.
- 2) Un agricultor obtuvo un préstamo en efectivo para comprar semilla de maíz híbrido, pesticida y fertilizante. En el momento en que le entregaron el dinero, el almacén de la cooperativa no tenía disponible semilla de maíz híbrido. Un comerciante le vendió semilla de mala calidad, la cual le costó lo mismo que la semilla de maíz híbrido. El agricultor la sembró, pero, como era semilla ordinaria, aunque la cosecha fue abundante, no era de la calidad que el agricultor esperaba.
- 3) Un ganadero está reembolsando un préstamo concedido para adquirir equipo de lechería. El hace sus pagos mensualmente y casi siempre viaja al pueblo (donde se encuentra la sucursal de la cooperativa) en el camión que recoge la leche. Cuando la sociedad impuso la regla de que los camiones no podían transportar a nadie, él encontró difícil llegar al pueblo y gradualmente sus pagos se atrasaron.
- 4) Un agricultor obtiene un préstamo por un período de tres años para la compra de un descascarador de maní. Su sobrino, no obstante, necesita ganar dinero, por lo que el agricultor le paga un sueldo para que haga el trabajo en lugar de la máquina. El dinero sobrante después de pagar ese sueldo lo gasta en otras cosas para la finca. El cumplió el reembolso del préstamo el primer año, pero en el segundo todavía debe contratar trabajadores y conseguir dinero para el pago del plazo de ese año.

5) Un agricultor va a la ciudad a pagar un plazo del préstamo que obtuvo para financiar su gallinero. Va a pie. En el recodo del camino encontró un camión volcado. Gran cantidad de gente se agrupaba alrededor ayudando y ofreciendo sus servicios, y él se unió a ellos. Cuando se hablan calmado las cosas y se habían llevado a los heridos, todos se fueron a tomar un trago. Más tarde fue a la ciudad, pero cuando llegó a la oficina de la cooperativa descubrió que había perdido su dinero.

Tarea:

Identifique el problema específico en cada caso y haga una lista de los problemas que pueden surgir, incluyendo los ilustrados en los casos estudiados, cuando el crédito es desembolsado y/o reembolsado en efectivo.

Ejercicio 2

Banco Cooperativo de Latinia  
Programa de componentes de préstamos

Préstamos estacionales para determinados cultivos: (maíz, arroz, sorgo, etc.)

Al calcular éstos préstamos se deben tener en cuenta los siguientes tipos de insumo:

Préstamos a corto plazo	{	Variedades de semillas mejoradas Fertilizante Pesticida Mano de obra Irrigación Combustible para maquinaria (cuando sea necesario) Electricidad
-------------------------------	---	---

Compras de maquinaria agrícola: (tractor y equipo adicional esencial, bomba y arado mecánico)

Se pueden otorgar préstamos a mediano plazo para esta clase de equipo.

Cría de aves de corral

Al calcular estos préstamos se deben fijar normas para los costos de gallineros, equipo y alimentación por ave. La cantidad a otorgar se calcula en base a estas normas para incluir el financiamiento de los siguientes elementos:

Préstamos a mediano plazo	{	Gallineros, cobertizos, almacenes Cercado Construcción de pozo e instalación de bomba Equipo de gallinero e instalación eléctrica
Préstamos a corto plazo para el capi- tal de trabajo	{	Aves Alimento Medicinas

## Lecherías

Se deben fijar normas para los costos de establos, equipo y alimentación por animal. La cantidad a otorgar se calcula en base a estas normas para incluir el financiamiento de los siguientes elementos:

Préstamos a mediano plazo	{	Establos Excavación de pozo e instalación de la bomba Compra de ganado Equipo de lechería
Préstamos a corto plazo para el capital de trabajo	{	Forraje Concentrados Medicinas Mano de obra

## Tarea:

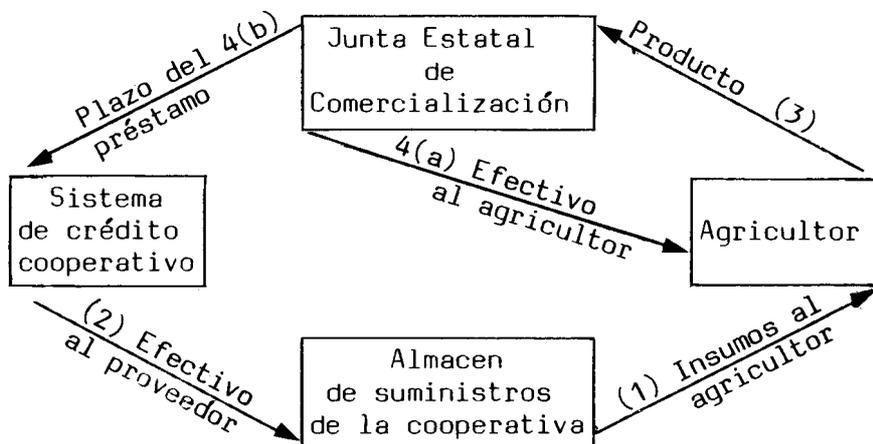
Identifique qué insumos en cada uno de estos cuatro tipos de préstamo puede ser facilitado en especie y cuáles sería esencial que el prestatario pague en efectivo.

Ejercicio 3Prácticas

Primeramente usted debe seleccionar un "paquete" de préstamos, de acuerdo a la clase de préstamo que su cooperativa otorga. Esto se debe acordar con el instructor del curso para evitar que se repita en otros miembros del grupo. Analice este "paquete" de préstamos usando preferiblemente una descripción escrita del mismo, si puede disponer de ella, y conteste a las siguientes preguntas:

- 1) Enumere los insumos de este tipo de proyecto de préstamo.
- 2) ¿Quiénes son los proveedores de esos insumos?
- 3) ¿Qué es lo que se produce con este tipo de proyecto y cómo se vende este producto?
- 4) Considere qué insumos pueden proveerse en especie. ¿Se puede reembolsar el préstamo en especie? Haga un diagrama como el ejemplo de abajo, mostrando que, si todas las posibles transacciones fueran realizadas en especie, la cooperativa puede dar crédito y recibir el reembolso.

Ejemplo: En este ejemplo el agricultor no recibe ningún componente de su préstamo en efectivo. Adquiere sus insumos del almacén, la Junta Estatal de Comercialización toma su producto y le paga por él después de deducir los reembolsos del préstamo.



Las transacciones (la transferencia de dinero o suministros) están señaladas con flechas. Numere las flechas en el orden en que se producen las transacciones, como en el ejemplo anterior.

Dé el nombre de cada proveedor y de cada enlace de comercialización, y muestre todas las alternativas que normalmente son posibles. Esté preparado para explicar su diagrama al resto de la clase.

LECCION 9.2PROBLEMAS DEL CREDITO EN ESPECIE

Objetivo: Capacitar a los participantes para prever como los agricultores pueden tratar de incumplir sus obligaciones en los sistemas de crédito en especie, para evaluar el significado de dichos intentos, y tomar las medidas pertinentes.

Duración: Aproximadamente una hora y media.

Guía para el instructor:

- 1) Divida a los participantes en las mismas parejas que en la lección anterior y pídale que usen el diagrama que prepararon en el ejercicio 3 de esa lección.

Diga a las parejas que se imaginen que ellos son los prestatarios en la operación de crédito y que procuran incumplir sus obligaciones y así obtener todo el efectivo que puedan. Concédales 20 minutos para que hagan una lista de todas las maneras en las que les sea posible:

- Obtener dinero en efectivo en vez de crédito en especie.
  - Obtener la cantidad total en efectivo resultante de la venta del producto, en vez de que el agente de comercialización deduzca las sumas necesarias para el reembolso del crédito.
- 2) Diga a cada pareja de participantes que formulen una sugerencia a la vez y continúe preguntando hasta que se agoten todas. Las sugerencias pueden incluir:
    - Vender los vales de la cooperativa para el suministro de insumos a otros agricultores por dinero en efectivo.
    - Vender los insumos por dinero en efectivo.
    - Vender los vales a un prestamista local por dinero en efectivo.

- Persuadir al proveedor a que entregue dinero en efectivo por los vales.
  - Vender la cosecha a través de un amigo o pariente.
  - Vender la cosecha a través de un comprador no autorizado (lo cual puede o no ir contra la ley).
  - Vender productos de consumo local como maíz o leche a través de la cerca.
- 3) Diga a los participantes que consideren la probabilidad de este tipo de violaciones en el caso de determinados insumos o tipos de producto que figuran en los "paquetes" de préstamos típicos. ¿Qué circunstancias incitan a tales violaciones?
- Cuando hay muchos proveedores y compradores posibles, las violaciones son comunes porque son más fáciles. Los agricultores pueden procurar obtener precios más favorables de proveedores o de agentes de venta no autorizados.
  - Cuando existen precios oficiales para los productos y hay asimismo un mercado negro.
  - Cuando se pueden conseguir suministros alternativos, más, baratos que los insumos entregados en el "paquete".
  - Cuando la cooperativa, debido a la mala administración o a reglamentos inapropiados, no es el mejor proveedor de insumos ni el mejor agente de venta.
- 4) Pregunte a los participantes por qué los agricultores quisieran evitar cumplir la obligación de tomar crédito en especie o reembolsar también en especie. Los participantes pueden sugerir: deslealtad, deshonestidad, avaricia u otros motivos que impliquen una crítica del comportamiento de los agricultores; sugiérales también que consideren posibilidades como las siguientes:
- La cooperativa puede no pagar los mejores precios por el producto, o puede cobrar precios más altos que en otros lados por los insumos.

- Aunque los precios de la cooperativa pueden ser tan buenos o mejores que los de los proveedores competidores, los prestatarios pueden preferir dichos competidores porque pagan más rápido, pegan el producto y los suministros honradamente o por otras razones legítimas.
- La cooperativa puede imponer un monopolio legal de las ventas y suministros, lo cual puede tener como resultado que esos servicios sean ineficientes.

Subraye que una gran frecuencia de tentativas para evitar el crédito o el reembolso en especie debe ser considerada ante todo como un síntoma de problemas dentro de la cooperativa. Si tales intentos son comunes, la gerencia de la cooperativa debe evaluar y mejorar todos los aspectos relevantes de las operaciones de la misma. Una vez hecho esto, pueden encontrar que el problema ha desaparecido y que los socios reconocen que el sistema funciona en su propio interés. En cualquier caso, dicha evaluación y mejoramiento deben hacerse antes de cualquier intento de vigilar o coaccionar a los socios.

Si es apropiado, refiera a los participantes a los cursos MATCOM sobre la gestión de suministro y abastecimiento y sobre la comercialización de productos agropecuarios.

- 5) Aunque la cooperativa sea el proveedor y vendedor más apropiado, algunos socios prestatarios pueden tratar de incumplir los reglamentos relativos a los créditos o reembolsos en especie, ya sea porque son deshonestos o porque ignoran la necesidad de los insumos requeridos para hacer un éxito de su proyecto base del préstamo.

Conceda a las parejas de participantes 10 minutos para que enumeren todas las formas que se les ocurran de cómo pueden ser controlados esos incumplimientos en su cooperativa. Hay dos enfoques básicos evidentes:

- Mejorar la supervisión.

- Inculcar lealtad a los socios de modo que se den cuenta de que, a la larga, no es su interés aprovecharse de diferencias de precios a corto plazo o en otros períodos en que la cooperativa pueda no ser el suministrador o el agente de venta más ventajoso.

La presión moral y social de los demás socios puede usarse para desalentar a ciertos socios de actuar en contra de los intereses a largo plazo de su propia cooperativa.

Diga a los participantes que sugieran métodos para prevenir tales incumplimientos. Obtenga sugerencias como las siguientes:

- Una supervisión bien organizada de los proyectos, particularmente cuando deben utilizarse los insumos esenciales o cuando es tiempo de cosecha.
- Un enlace bien organizado y un registro bien llevado entre el departamento de crédito y la organización proveedora de insumos o responsable de la comercialización, ya sea que éstas formen o no parte de la cooperativa.
- Un registro eficiente para que los atrasos de reembolsos sean notificados inmediatamente al funcionario responsable del crédito, que es el que puede llevar un control en persona.
- Instruir a los socios para que todos los prestatarios aprecien la necesidad de aplicar los insumos apropiados.

Los participantes deben examinar el diagrama que prepararon en la lección anterior y asegurarse de que para cada tipo de transacción han determinado métodos apropiados para prevenir los incumplimientos.

- 6) Haga hincapié en que no es práctico supervisar a todos los prestatarios tan de cerca que se prevengan realmente todos los incumplimientos. El costo de los supervisores puede exceder los beneficios resultantes de reducir dichos incumplimientos, aun cuando fuera posible reclutar suficientes supervisores con las calificaciones necesarias.

7) Concluya la lección preguntando a determinados participantes las siguientes preguntas respecto de sus propias cooperativas:

- ¿Son realmente sus cooperativas los mejores proveedores de insumos y/o los mejores compradores de los productos de sus socios, o se necesita una mejora?
- ¿Cuánta confianza pueden depositar en el sentimiento de lealtad de los socios hacia la cooperativa y en las presiones sociales para impedir los incumplimientos, y qué necesidad existe de depender de un sistema de "vigilancia"? A la luz de esto, ¿cuáles son las respectivas ventajas de sus cooperativas y de otras fuentes de suministro o agencias de comercialización?
- ¿Cuán efectivas son las medidas de supervisión establecidas en sus cooperativas para controlar los incumplimientos? Pueden ser éstos controlados más efectivamente por medio de un mejor uso de los libros de registro, de visitas de supervisión y de contactos con agentes de comercialización y proveedores, sin costo extra para las cooperativas?
- ¿Qué cambios sugerirían para disminuir los incumplimientos en sus propias cooperativas?

materia

**10**

## registros de créditos

Lección 10.1 Registros de créditos

LECCION 10.1

REGISTROS DE CREDITOS

Objetivo: Capacitar a los participantes en el diseño y el uso de la documentación apropiada para registrar las transacciones de crédito de los socios.

Duración: Aproximadamente dos horas.

Materiales: Ejemplos 1 a 11.

Guía para el instructor:

1) Pregunte a los participantes qué funciones tienen los registros de créditos. Procure obtener respuestas como las siguientes:

- Los acuerdos que crean obligaciones legales deben ser registrados.
- Las transacciones que implican la transferencia de bienes o de efectivo de un contratante a otro deben ser registradas.
- La información esencial a que debe hacerse referencia en el futuro debe ser registrada.

Pregunte a los participantes si conocen un documento usado en sus cooperativas o en sistemas de crédito conocidos por ellos, que no cumpla ninguna de esas funciones. Si es así, ¿qué propósito tiene mantener ese documento?

Haga hincapié en que el llevar un registro significa un gasto de tiempo y dinero. Solo los registros que son usados para mejorar la operación del sistema de crédito son de algún valor.

Pregunte a los participantes cuál sería más eficiente: ¿un sistema de crédito cooperativo que involucra más papeleo o uno que involucra menos, suponiendo que todos los demás factores son idénticos?

Haga hincapié en que el exceso de papeleo es generalmente señal de ineficiencia, y que un buen gerente usualmente elimina la documentación innecesaria.

- 2) Establezca con los participantes un diagrama mostrando los pasos desde que se hace la primera solicitud de préstamo hasta que finalmente éste es reembolsado, o hasta que sea cancelado o endosado a otro para su cobro.

Si los participantes no conocen el método de los diagramas, distribuya el ejemplo 1 para ilustrar cómo debe emplearse un diagrama.

- 3) Diga a los participantes que identifiquen las etapas en las cuales los bienes o el dinero en efectivo cambian de mano, se establecen los acuerdos de obligatoriedad legal, o se registra información esencial.

- Solicitud y evaluación del préstamo: Se registra la información esencial acerca del solicitante y su proyecto.
- Aprobación del préstamo: Un acuerdo de obligatoriedad legal que establece las condiciones en que se hace el préstamo. Como parte de este acuerdo el prestatario puede comprometerse a hacer reembolsos en especie.
- Desembolsos: El dinero en efectivo o los bienes pasan al prestatario, y tanto el prestamista como el prestatario necesitan llevar un registro de la cuenta del préstamo.
- Supervisión del proyecto: Se registra la información sobre el mismo.
- Reembolsos: El dinero en efectivo o los bienes retornan al prestamista, y tanto éste como el prestatario necesitan llevar un registro de los reembolsos.
- Moras e impagos: Usualmente se utiliza una carta modelo para recordar y avisar a los prestatarios de la necesidad de que hagan los reembolsos, ya que de lo contrario se tomarán otras medidas encaminadas a la recuperación del préstamo.

- 4) Para realizar el siguiente ejercicio los participantes deben trabajar en los mismos grupos que diseñaron los sistemas de crédito en la lección 6. Asegúrese de que los participantes tengan una descripción de los sistemas que diseñaron durante esa lección, y pídaleles que se refieran a esos sistemas y que diseñen formularios en que se registren los detalles necesarios de las transacciones en las etapas indicadas en la sección 3 más arriba.

Conceda a los grupos una hora para este propósito. Si el tiempo no es suficiente, permita a los participantes que trabajen individualmente sobre determinados puntos, para que luego en grupo confeccionen un juego completo de documentación. Otra alternativa es que los participantes trabajen en parejas.

- 5) Reúna a los participantes y diga a los grupos o individuos que presenten sus sugerencias para cada documento. Si hay tiempo suficiente, los participantes pueden preparar ilustraciones a gran escala de sus sugerencias en el pizarrón/retroproyector o rotafolio.

Pida a los participantes que comparen las sugerencias de unos y otros y que discutan las diferencias que puedan surgir, ya sean consecuencia de las diferencias de los sistemas de préstamos o de diferencias de puntos de vista sobre lo que debe o no debe incluirse.

Distribuya los ejemplos 2 a 11. Diga a los participantes que los comparen con sus propias sugerencias y que, particularmente, contesten a las siguientes preguntas:

- ¿Qué formulario es el más fácil de usar por el funcionario de crédito o por otra persona que deba completarlo?
- ¿Qué formulario es el más fácil de entender, particularmente para el prestatario?
- ¿Hay posibilidades de combinar dos o más formularios en uno solo y de este modo ahorrar papel y evitar problemas de archivo?
- ¿Debe escribirse y copiarse la información innecesariamente un sinnúmero de veces; lo que supone un desperdicio de tiempo y conduce a posibles errores?

Pida a los participantes que justifiquen sus propios formularios en términos de las necesidades de los sistemas de crédito que hayan diseñado. Los puntos que pueden presentarse incluyen los siguientes:

- Formulario de solicitud de crédito: (ejemplos 2A y 2B). Estos formularios generalmente contienen toda la información necesaria para la evaluación de la solicitud, aunque a veces se usa un formulario distinto, como el ejemplo 3, para registrar detalles de las circunstancias personales de los solicitantes. Antes de poder completar tal registro puede ser necesaria una visita a la finca del agricultor solicitante. (ejemplo 4).
- Acuerdos de crédito: (ejemplos 5 y 6). Cuando sea apropiado, dichos acuerdos deben ser respaldados por una carta del prestatario autorizando a la cooperativa para que deduzca los reembolsos de las cantidades que se deban al prestatario por la venta de sus productos, o al agente de comercialización apropiado autorizándole para que haga los reembolsos directamente a la cooperativa.
- Desembolsos y reembolsos: El prestamista y el prestatario necesitan ambos llevar registros de las transacciones que afectan la cuenta del prestatario. El ejemplo 7 muestra una página de la libreta de una cuenta de crédito de un prestatario típico. El ejemplo 8 muestra una página del Libro Mayor de préstamos de la cooperativa.
- Recibo de desembolso: Un recibo de desembolso de la cantidad prestada se encuentra en el ejemplo 9. Los recibos pueden llevar el nombre del suministrador designado, si es apropiado.
- Visitas de supervisión del crédito: Una presentación apropiada para un informe de supervisión se encuentra en el ejemplo 10. Debe ser adaptado y aplicado para que se ajuste a las características de distintos tipos de crédito.
- Moras e impagos: El ejemplo 11 sugiere cartas modelo para esos casos.

Pida a los participantes que describan cómo se prepara cada formulario en sus cooperativas; ¿es posible realizar economías en esas operaciones?

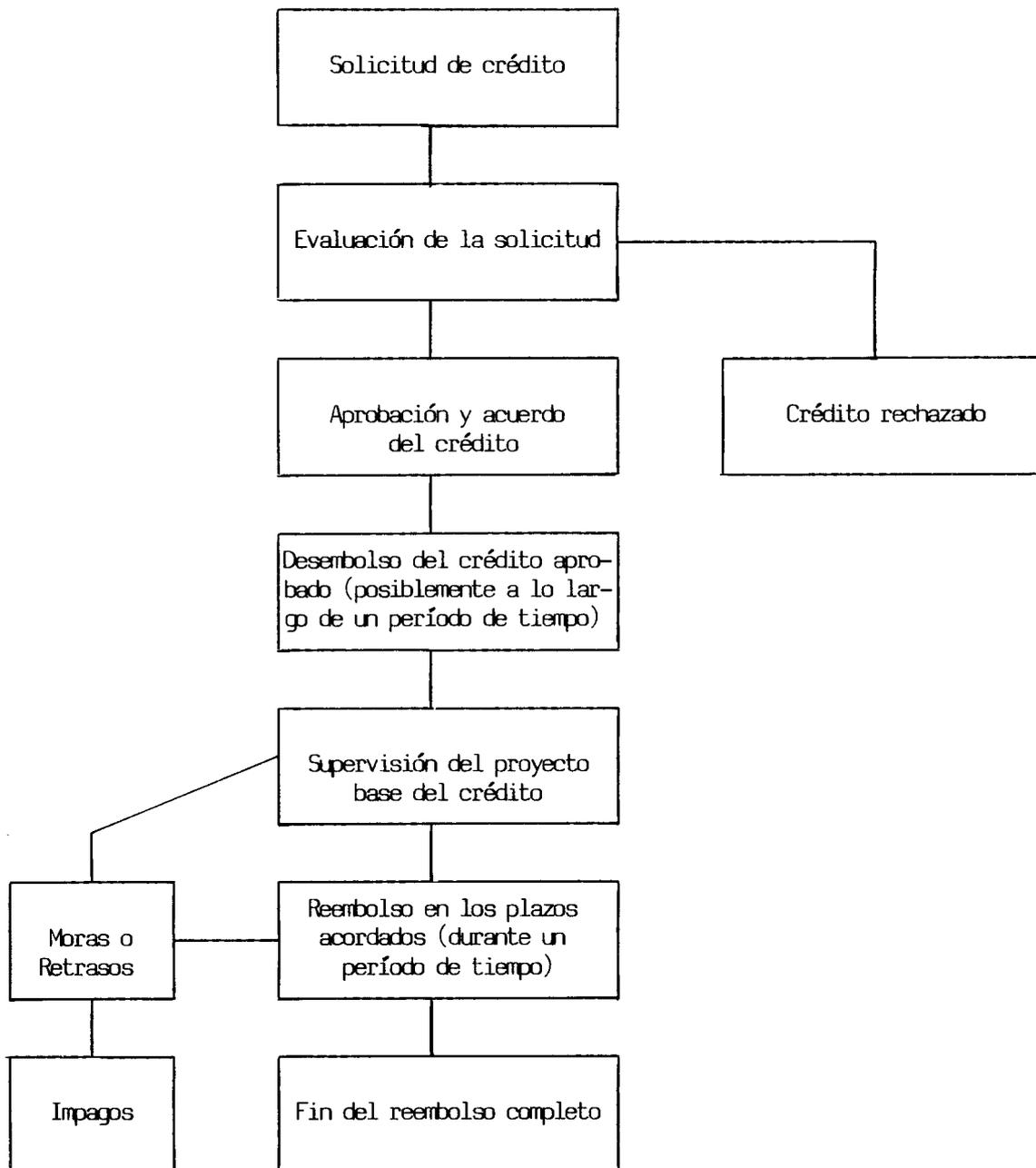
- ¿Se mecanografían las copias a mano antes de presentarlas o archivarlas, causando así demoras y costos innecesarios?
- ¿Se preparan copias innecesarias?
- ¿Se archiva la misma información en más de un lugar?
- ¿Se conservan los archivos más tiempo del necesario?
- ¿Se conservan las copias completas de las cartas modelos cada vez que se usan?

Pregunte a los participantes cuáles son los beneficios de eliminar papeleo. Pueden sugerir economías de papel o posiblemente de trabajo, pero sus respuestas deben incluir también lo siguiente:

- Cada vez que se escribe algo se presta a errores a la hora de copiar, transcribir o calcular. Cuanto menos se escriba menos oportunidades hay para cometer errores.
- Mientras los funcionarios de crédito u otros consumen tiempo en llevar los registros rutinarios no pueden hacer su propio trabajo, que es el de evaluar y supervisar los créditos. El efecto de registros superfluos puede ser el entorpecimiento de la labor de evaluar y supervisar los créditos, lo que puede conducir a posibles incumplimientos por parte de los deudores.
- El archivar copias de un gran número de documentos significa no solo ocupar un espacio valioso sino que la información esencial se pierde entre tanto papel innecesario.
- Un mayor número de documentos generalmente significa un sistema más complicado y difícil de entender tanto para el que lo administra como para el prestatario, lo que es más importante. Una documentación complicada y unas medidas de seguridad puramente formales no son un substitutivo eficaz de una administración efectiva, ágil y alerta.

Ejemplo 1

Diagrama: Las etapas del proceso de la concesión de un crédito



Ejemplo 2A

Banco Cooperativo de Latinia  
Solicitud de Crédito

Nombre :Dirección :Monto del crédito solicitado:Otras deudas del solicitante:

Fecha	Debido a	Propósito del préstamo	Monto
Total:			

Fiadores :

1) Nombre del socio

Número del socio:

2) Nombre del socio

Número del socio:

Fecha de reembolso:Propósito del crédito:Fecha :Firma :

Ejemplo 2B

## CORPORACION DE CREDITO AGRICOLA LIMITADA

---

CONFIDENCIAL

FORMULARIO DE SOLICITUD

---

**NOTA:**

Es esencial una declaración completa y correcta de la situación del solicitante. No se aceptará como respuesta un espacio en blanco o rayas. Si la respuesta a cualquier pregunta es "no" o "ninguno" se debe escribir la palabra apropiada completa.

Yo, \_\_\_\_\_

Con dirección: \_\_\_\_\_

Por la presente solicito un préstamo de \_\_\_\_\_ Pagadero en \_\_\_\_\_

con la finalidad de \_\_\_\_\_

y ofrezco las siguientes garantías: \_\_\_\_\_

NOTA: Cada pregunta debe ser contestada. Si la respuesta es "no" o "ninguno", esas palabras deben insertarse en la solicitud.

P A S I V O S

---

1. Deudas a bancos \$ \_\_\_\_\_

Nombre y sucursal de los bancos .....

Fechas y montos originales .....

Garantías dadas .....

Finalidad de los prestamos .....

2. Hipotecas y otras deudas aparte de las que se deben a bancos \$ \_\_\_\_\_

Nombre del acreedor de la hipoteca u otros adeudos .....

3. Deudas por contratos de compra a plazos \$ \_\_\_\_\_

Nombre de las compañías .....

Artículos adquiridos.....

Montos adeudados .....

4. Otras deudas

Finalidad para la cual se incurrió la deuda

a) Familiares ..... \$ \_\_\_\_\_

b) Compras en tiendas ..... \$ \_\_\_\_\_

c) Compras en sociedades cooperativas ..... \$ \_\_\_\_\_

d) Obligaciones contractuales ..... \$ \_\_\_\_\_

e) Otras transacciones ..... \$ \_\_\_\_\_

5. Obligaciones como garante .....

..... \$ \_\_\_\_\_

TOTAL OBLIGACIONES \$ \_\_\_\_\_

Valor neto \$ \_\_\_\_\_  
(Para uso de la oficina)

A C T I V O S

6. Valor en mercado de propiedades (Si tiene más de una propiedad anote el valor por separado). \$ \_\_\_\_\_

7. Ganado

	Número	Valor
Caballos		
Vacas		
Vaquillas		
Ganado - 2 años		
Ganado - 1 año		
Terneros		
Cabras		
Cerdos		
Aves de corral		

Total \$ \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

8. Cultivos

	Hectáreas	Valor
Maíz		
Otros		

Total \$ \_\_\_\_\_

9. Maquinaria (Valor) \$ \_\_\_\_\_

10. Efectivo

(a) En caja \$ \_\_\_\_\_

(b) En el banco \$ \_\_\_\_\_

(c) En depósito con la CCA \$ \_\_\_\_\_

11. Acciones y obligaciones Valor en Bolsa = \$ \_\_\_\_\_

12. Valor total de rescate de pólizas de seguro de vida (si hay) \$ \_\_\_\_\_

(Dé datos de las pólizas, por ejemplo: fecha, monto asegurado, prima anual, detalles de cualquier hipoteca sobre la póliza).

TOTAL ACTIVO \$ \_\_\_\_\_

13. Información sobre las propiedades del solicitante (Adjúntese el más reciente recibo de pago de la contribución territorial).

Nombre de la propiedad	Ubicación de la propiedad	Area de la propiedad (hectáreas)	Valor base para los impuestos	N° de inscripción en Registro de Propiedades

Area total de tierras \_\_\_\_\_

14. ¿Es usted dueño único de las tierras?

\_\_\_\_\_

15. Especifique si hay derechos de terceros (por ejemplo, servidumbres o derechos de residencia o manutención) que afecten a las tierras.

\_\_\_\_\_

16. Señale área y valor de cualquier tierra arrendada o tomada en alquiler

Arrendada

Tomada en alquiler

\_\_\_\_\_ hectáreas - \$ \_\_\_\_\_ hectáreas - \$ \_\_\_\_\_

17. Describa la casa de habitación y edificios auxiliares

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Describa la maquinaria agrícola

\_\_\_\_\_

19. Edad del solicitante: \_\_\_\_\_

Edad del cónyuge \_\_\_\_\_

Edades de los hijos:

Varones \_\_\_\_\_ Hembras \_\_\_\_\_

Edad de cualquier otro adulto:

\_\_\_\_\_

Número de empleados a jornada completa:

\_\_\_\_\_

20. Especifique monto y fuente de ingresos aparte de la finca.

\_\_\_\_\_

21. Sucursales de bancos con los que  
haya realizado transacciones \_\_\_\_\_

Declaro que lo arriba estipulado es verídico y correcto y que no he  
ocultado ningún dato importante.

El solicitante debe firmar  
este formulario personal-  
mente. En caso contrario,  
se atrasará la entrega del  
préstamo, si se concede.

Firma del solicitante: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Ejemplo 3

SOCIEDAD COOPERATIVA DE SAN JOSE	
<u>Informe confidencial</u>	
Nombre del solicitante de crédito: _____	edad: _____
Dirección _____	
Familia: Nombre de la esposa: _____	edad: _____
Número, sexo y edad de los hijos: _____	
Registros de créditos anteriores:	
Con la Sociedad Cooperativa: _____	
Con otras instituciones (deben nombrarse) _____ _____	
Evaluación del Funcionario de Crédito:	
Competencia técnica: _____	
Nivel de educación _____	
Capacidad gerencial _____	

Ejemplo 4

Lista de las operaciones que debe llevar a cabo  
el funcionario encargado de visitar la finca del  
agricultor solicitante de crédito.

- 1) Lleve consigo el formulario de solicitud de crédito
- 2) Evalúe el proyecto base de la solicitud teniendo en cuenta el aspecto de la finca, los registros y el movimiento de efectivo.
- 3) Evalúe la capacidad y habilidad del agricultor.
- 4) Discuta y aclare las condiciones del crédito:
  - Obligaciones del prestatario y de los garantes, si hay.
  - Fechas de desembolso de las cantidades o insumos en que consiste el préstamo.
  - Fechas de los reembolsos
  - Derechos del banco.
- 5) Llene el formulario de solicitud.
- 6) Advierta al solicitante de los posibles atrasos que puede sufrir la solicitud.
- 7) Instrucciones para visitar el banco, incluyendo:
  - Fecha
  - Persona que se debe visitar.
  - Documentación requerida.

Ejemplo 5

Acuerdo de concesión de crédito

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Fecha de la solicitud: \_\_\_\_\_

Dimensión de la finca: \_\_\_\_\_

Finalidad del préstamo \_\_\_\_\_

N° de solicitud:
Funcionario de Crédito:

Desembolsos en efectivo:

Fecha	Monto

Desembolsos en especie:

Fecha	Detalles	Valor	Agente

Reembolsos en efectivo:

Fecha	Monto

Reembolsos en especie:

Fecha	Detalles	Valor	Agente

Garantías: \_\_\_\_\_

0

Escritura recibida	
Seguro completado	

Márquese con una cruz

Garantes: \_\_\_\_\_

Observaciones del Funcionario de Crédito: \_\_\_\_\_

Crédito aprobado de \$ \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Gerente

Ejemplo 6Reconocimiento de deuda y de garantía

Yo, el abajo firmante, me comprometo a reembolsar el préstamo recibido de \$ \_\_\_\_\_ , junto con el interés del uno por ciento mensual de dicha cantidad, en o antes de la fecha de \_\_\_\_\_  
Doy asimismo mi conformidad a que el monto total debido, o una parte del mismo, incluyendo el interés hasta el día en que la deuda quede saldada, pueden deducirse de cualesquiera sumas que me adeude la Sociedad Cooperativa.

Fecha: \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

o huella

digital

Garantes: Nosotros, los abajo firmantes, nos comprometemos a pagar la cantidad total adeudada a la cooperativa por el solicitante, si éste no la ha pagado en la fecha en que vence el crédito otorgado.

Garante:

Firma: \_\_\_\_\_

Testigo: \_\_\_\_\_

Garante:

Firma: \_\_\_\_\_

Testigo: \_\_\_\_\_



Ejemplo 8

LIBRO MAYOR DE CREDITOS

Nombre del socio: _____		No. del socio								
		19	19							
Promedio de entrega de cosechas = \$		19	19							
Certificados de aportación = \$										
Fecha	Detalles	Folio	<u>Debito</u>		Meses	<u>Balance</u>		<u>Intereses</u>		Cobro
			\$	c		\$	c	\$	c	

Ejemplo 9

BANCO DE LATINIA SUCURSAL DEL DISTRITO DE GUADALUPE		Comprobante N°
<u>RECIBO DEL DESEMBOLSO DEL CREDITO</u>		
Nombre del prestatario ..... Fecha .....		
Firma del Gerente o Funcionario de Crédito	Finalidad	Firma del prestatario o huella digital
	Valor	

Ejemplo 10

Informe del Supervisor:	
Nombre	Dirección
Expediente	
Progreso del proyecto	
Libros de registro	
Producción y problemas previsibles	
Próxima visita	
Recomendaciones	

Ejemplo 11

Cartas Modelo - Moras e impagos

Estimado socio:

Mucho nos complace ofrecerle nuestro cordial saludo, pero al mismo tiempo sentimos informarle que los reembolsos de su crédito (N°: \_\_\_\_\_) están atrasados. Su última cuota abonada fue en fecha \_\_\_\_\_  
Mucho nos complacería recibir cuanto antes le sea posible su pago de \$ \_\_\_\_\_, según las condiciones acordadas para dicho crédito. De no ser así nos veremos obligados a tomar las medidas apropiadas que estamos seguros usted deseará evitar.

En espera de poder servirle a su satisfacción.

Atentamente,

Estimado socio:

En fecha de \_\_\_\_\_ nos dirigimos a usted solicitándole el pago de sus cuotas atrasadas del crédito a usted otorgado. Dichas cuotas ascienden a \$ \_\_\_\_\_ y su fecha de vencimiento fue el \_\_\_\_\_

Dado que no hemos recibido el pago de dicha cantidad en la fecha fijada, lamentamos informarle que hemos transmitido este asunto a los abogados de nuestra Sociedad Cooperativa.

Atentamente,

## morosidad e impago

Lección 11.1 Causas de morosidad e impago

Lección 11.2 Sistemas de crédito que inducen o no a moras e impagos

Lección 11.3 Relaciones con morosos

LECCION 11.1CAUSAS DE MOROSIDAD E IMPAGO

Objetivo: Capacitar a los participantes para que analicen las causas de las moras e impagos y a distinguirlas entre ellas.

Duración: Una hora y media.

Materiales: Estudios de casos 1 a 4.

Guía para el instructor:

1) Divida a los participantes en grupos. Diga a cada grupo que escriba todas las razones que se les ocurran de por qué los prestatarios pueden incumplir el pago de sus préstamos. Déles 10 minutos para esto y después pida a cada grupo que lea su lista. Al mencionarse cada razón posible de incumplimiento escríbalas en el pizarrón/retroproyector o rotafolios y diga a los grupos que aún no han presentado sus listas que eliminen las sugerencias ya hechas. Finalmente habrá una lista con cada una de las razones sugeridas.

Al ir reuniendo esa lista, divida las sugerencias en tres categorías, como indicamos más abajo, pero no explique a los participantes en este momento por qué las clasifica de ese modo.

2) Cuando estén enumeradas todas las razones posibles, diga a los participantes que sugieran por qué han sido agrupadas en esas tres categorías. Guíeles hacia la conclusión de que se han clasificado en los incumplimientos debidos a: a) mala voluntad de los deudores; b) imposibilidad de los deudores; y c) deficiencias de la entidad que concede el préstamo.

a) Incumplimientos intencionados:

El prestatario no quiere pagar. Esto puede tener diversas causas:

- Deshonestidad: El prestatario piensa que puede eludir el pago.
- Incapacidad o mala voluntad para ajustarse a los procedimientos y métodos de operación del prestamista.

- Actitudes insatisfactorias de la comunidad hacia las cooperativas, el gobierno y otras instituciones oficiales, lo que conduce a una renuencia de los individuos a reembolsar fondos a esas fuentes de crédito.
- Descontento con la gerencia incompetente de una cooperativa que lleva al impago de los préstamos con el fin de recobrar las pérdidas sufridas por los socios por otras causas.

b) Imposibilidad de pagar :

El prestatario no puede pagar. Esto puede provenir de:

- Urgentes e inesperadas necesidades del deudor por razones personales o familiares.
- Fracaso del proyecto base del préstamo para generar suficientes ingresos, por una o más de las siguientes razones:
  - Catástrofe natural.
  - Mala administración del prestatario.
  - Dificultades de venta de sus productos.
  - Fluctuaciones de los precios.
  - Carencia de insumos esenciales.

c) Deficiencias de la parte prestamista :

Relacionados con las causas a) y b) están los incumplimientos originados básicamente por las deficiencias del prestamista, tales como:

- Insatisfactoria o inadecuada evaluación del préstamo.
- Supervisión insuficiente.
- Contacto inadecuado con los prestatarios.
- Procedimientos administrativos complejos.

3) Pida a los participantes que definan la diferencia entre un prestatario que incurre en impago y otro que es moroso.

No hay una línea divisoria clara. Se puede decir que el prestatario está en mora mientras él mismo o el prestamista piensen que aún puede reembolsar su préstamo. Solo cuando hay una admisión

explícita o implícita de que el préstamo no será pagado sin una acción definida por parte del prestamista se puede decir que el prestatario está en incumplimiento de pago.

- 4) Divida a los participantes en los mismos grupos que anteriormente y distribuya los estudios de casos 1 a 4. Conceda 30 minutos para completar la tarea.

Reúna de nuevo a los participantes y diga a los grupos que resuman en turno sus conclusiones. Las opiniones pueden diferir pero sus conclusiones deben ajustarse de manera general a las siguientes:

#### Caso 1

- a) Sería justo decir que Juan está en impago. Sin embargo, si el caso es tratado convenientemente, quizás puedan obtenerse los reembolsos ya que las ganancias de Juan son suficientes, por lo que conviene considerarlo como si estuviera únicamente en mora.
- b) Su falta de pago proviene de un número de factores, incluyendo su general renuencia, debida en parte a una inadecuada supervisión y contacto con la cooperativa (ha pasado un período largo sin recibirse pagos antes de que la oficina de préstamos lo llame). Aunque Juan tiene suficientes ingresos para pagar su deuda, no puede hacer pagos anuales. Desde que cambió su modo de vida los pagos mensuales le convendrían mejor.
- c) Las deficiencias de la fuente de préstamos ya quedan sugeridas más arriba. Diga a los participantes que expresen su opinión sobre el empleo de los fondos para financiar un tipo de proyecto totalmente diferente. Por esa sola razón muchos prestamistas se negarán a otorgar otros créditos. Recalque que se han conocido casos de agricultores que deliberadamente solicitan un préstamo para un proyecto determinado, el cual es menos beneficioso para ellos que lo que en realidad quieren hacer, pero saben que es aceptable para la fuente de préstamos. Pregunte a los participantes si tienen experiencia en este tipo de diversión de fondos. ¿Tiene la cooperativa u otra fuente de préstamos razón en exigir a los prestatarios que inviertan los fondos en proyectos que no son beneficiosos para ellos, pero que están

en conformidad con los objetivos de la cooperativa? Los participantes deben examinar los objetivos del crédito agrícola. ¿No es el objetivo fundamental aumentar el bienestar de los agricultores?, Si es así, ¿tiene la cooperativa razón en insistir en una determinada forma de proyecto, por saber mejor que el propio prestatario lo que más le conviene?

#### Caso 2

- a) Pedro está atrasado en sus pagos. El tiene plena intención de reembolsar el préstamo y está dispuesto a hacerlo cuando se normalice la producción de huevos.
- b) Su mora se puede atribuir a mala suerte.
- c) La cooperativa no está en falta, aunque los atrasos de Pedro en la entrega de los huevos debería haber indicado la conveniencia de una pronta visita del supervisor.

#### Caso 3

- a) Carlos no cumple su compromiso de reembolso. Evidentemente no tiene intención de pagar.
- b) La deshonestidad es la causa de este impago.
- c) La cooperativa no está en falta. Aunque también aquí una supervisión más estricta hubiera prevenido problemas, no se trata de una deficiencia grave.

#### Caso 4

- a) El grupo está en impago pues se niegan a reembolsar el préstamo.
  - b) La causa del impago es la deshonestidad de Vinicio, la cual desde el punto de vista del grupo puede llamarse mala suerte o juicio erróneo de las personas.
  - c) La entidad prestamista ha actuado deficientemente; no ha juzgado bien al grupo, y sus métodos de funcionamiento se debieron haber estudiado más detenidamente.
- 5) Pregunte a los participantes qué pueden hacer las cooperativas y las instituciones de crédito en casos de mora e impago. Hay tres posibilidades básicas. Analice cuál es la apropiada en diferentes circunstancias, refiriéndose a los casos.

- Reprogramación del préstamo: Solución apropiada cuando hay buenas razones para creer que los prestatarios tienen la intención de reembolsar y el proyecto base del préstamo está generando suficientes ingresos (Ejercicios 1 y 2).
- Acción legal: Ejecución de las garantías o fianzas, embargo de las tierras u otros bienes ofrecidos como garantía. Solución apropiada cuando el deudor está en impago deliberadamente o la deuda no es recobrable en otra forma. (Ejercicio 3. Algunos pueden también considerar que sería apropiado ejecutar las garantías en el Ejercicio 4 asimismo, pero puede haber opiniones contrarias).
- Renunciar al reembolso: Es rara vez apropiado, pero algunas veces preferible a llevar a juicio al deudor cuando los bienes dados como garantía son insignificantes o de difícil venta; o cuando la opinión pública o aun los mismos tribunales estén de parte del prestatario. (Ejercicio 4, probablemente).

En casos de acción legal o renuncia al reembolso la entidad acreedora puede también amenazar al incumplidor con no facilitarle nuevos créditos. Esto no es realmente una alternativa a las soluciones anteriormente indicadas pero puede ser una manera útil de hacer presión sobre el deudor.

Pregunte a los participantes si sus cooperativas han intentado algún juicio para el reembolso de un préstamo o el embargo de una garantía. ¿Estarían los socios más dispuestos a pagar si uno o dos incumplidores insolentes perdieran sus garantías?

Pida a los participantes que indiquen la suma total de las deudas de los prestatarios de sus cooperativas y que relacionen dicha suma con la cantidad anual que reservan para compensar los impagos. ¿Incluye la suma total por cobrar un número de préstamos que en realidad nunca serán cobrados?

¿Qué implican las conclusiones de los participantes en lo que se refiere a la viabilidad de los correspondientes sistemas de crédito?

Estudios de CasoCaso 1 - El tractor de Juan

Juan pidió prestados \$3 600 a su cooperativa para comprar un pequeño tractor y accesorios para el cultivo del algodón en sus doce hectáreas de terreno. El precio real de compra era de \$5 000 y si él no hubiera aportado \$1 400 de su propio dinero la cooperativa probablemente no habría concedido el préstamo, ya que tiende a preferir proyectos con mayor intensidad de mano de obra.

Juan debe hacer pagos anuales de \$1 000, por 4 años, incluyendo el pago de los intereses. Los pagos tienen lugar en octubre, cuando se vende el algodón. El primer pago se hace a finales de octubre de 1977. En diciembre de 1978, Juan no ha realizado el segundo pago. Después de dos cartas de advertencia, paga \$250 en febrero de 1979. Desde entonces la cooperativa no ha tenido noticias de él y no ha recibido ningún pago.

En mayo de 1980, la oficina de préstamos de la cooperativa llama a Juan por última vez para tratar de obtener el pago. Juan no está y su esposa dice que está trabajando con el tractor en una finca vecina; añade que eso es lo que hace la mayoría del tiempo. La cooperativa descubre que solo una parte de la finca de Juan está sembrada de algodón y que en el resto hay diferentes cultivos. En posteriores investigaciones se averigua que Juan tiene, en efecto, alquilada su finca en pequeños lotes a otros agricultores. Gana \$2 500 por año de esos alquileres y mediante su trabajo con el tractor en otras fincas cercanas. Juan encuentra esto mucho más rentable que cultivar algodón.

Caso 2 - La finca avícola de Pedro

Pedro tomó un préstamo de \$2 000 de la nueva Sociedad Cooperativa para la Venta de Huevos, ofreciendo su tierra como garantía, para establecer una pequeña explotación avícola con 300 gallinas ponedoras. De ese préstamo, \$1 750 fueron para financiar la construcción de los gallineros, instalar el suministro de agua, y comprar las aves y el equipo básico. Los restantes \$250 los empleó durante los primeros cuatro meses,

hasta que las aves empezaron a producir. Los reembolsos comenzarían después de seis meses mediante plazos de \$60 al mes durante tres años, que serían deducidos del producto de la venta de huevos a través de la cooperativa.

Durante los primeros cinco meses los pagos se realizaron debidamente, pero en enero cesaron. Las averiguaciones del departamento de venta de la cooperativa revelaron que Pedro no había vendido ningún huevo a través de la sociedad durante los tres meses anteriores. A principios de marzo, después de haberle enviado una carta de advertencia, el funcionario encargado de los préstamos visitó a Pedro. Inspeccionó los gallineros y vio con satisfacción que las aves estaban saludables y bien cuidadas. Pedro, en tono de excusa ofreció un pago de \$30. El funcionario lo presionó para que explicara por qué no había vendido los huevos a través de la cooperativa ni había hecho ningún pago. Pedro admitió, después de algunas preguntas, que había vendido los huevos privadamente para obtener algún dinero y dijo que casi toda la remesa original de pollos habían resultado muertos al caerse del camión las cajas en que venían empacados. Pedro no sabía qué hacer; había comprado otros pollos, que le llegaron seis semanas después, y solo ahora empezaban a poner. Había usado los \$250 en parte para pagar el segundo lote de pollos y en parte para hacer los reembolsos mensuales de su préstamo. Para que el negocio continuara había pedido \$50 prestados a su tío, pero tiene necesariamente que devolverlos y siente que no puede hacer ningún reembolso del préstamo hasta que pague a su tío.

### Caso 3 - El cultivo de algodón

Carlos es un agricultor que en marzo obtuvo un préstamo estacional de la Cooperativa Algodonera para iniciar el cultivo de algodón. El préstamo ascendió a \$250 y estaba cubierto por dos fianzas de \$100 y \$150. Carlos debía reembolsar toda la cantidad a principios de diciembre, al final de la estación cuando el algodón fuera vendido. La empresa deduciría el préstamo del precio del algodón de Carlos cuando lo enviara.

Sin embargo, en diciembre, cuando quedó terminada toda la venta del algodón local, no se había recibido ningún pago. El 5 de enero, la oficina de comercialización de la cooperativa comunicó a la oficina de préstamos que Carlos no había vendido algodón a través de la sociedad

la cual es el único comprador local del algodón. La oficina de préstamos llamó a Carlos al día siguiente. Carlos, quien acababa de comprarse una bicicleta nueva y tenía aspecto de no faltarle dinero, dijo que lo sentía, pero aquello no tenía nada que ver con él y qué la oficina debía de haber cometido un error. Era evidente que realmente había sembrado y cosechado el algodón. La oficina de préstamos sospechaba que probablemente había vendido el algodón por intermedio de un vecino, evitando de este modo que su nombre apareciera en los libros de la empresa.

#### Caso 4 - El desastre de Pueblo Carmen

Un grupo de 24 agricultores, conocido como Sociedad de Agricultores del Pueblo Carmen, tiene contratos para suministrar huevos y vegetales a cuatro hoteles en la capital regional a 15 kilómetros de distancia. Tomaron un préstamo de \$8 000 para comprar un camión pequeño, que necesitan para repartir sus productos. El préstamo está asegurado mediante garantías personales iguales de \$333 de cada miembro del grupo. El préstamo se reembolsará en mensualidades de \$170 por cuatro años. Vinicio, el miembro líder de la sociedad, quien negoció el préstamo, usualmente lleva el dinero en efectivo a la oficina regional de la entidad prestamista. Estos pagos mensuales se interrumpen hacia el final del segundo año. Las cartas enviadas al grupo, dirigidas a Vinicio, no recibieron contestación. El jefe de la oficina de préstamos visita Pueblo Carmen después de cuatro meses. No se sabe dónde está Vinicio, pero dicho jefe localizó a otro miembro del grupo quien dijo que, según él cree, Vinicio pagó los últimos tres meses, como había hecho antes. Vinicio está ahora en la ciudad distribuyendo producto. Más tarde se averiguó que Vinicio se había fugado con el camión y \$1 000 de la Sociedad, incluyendo los últimos tres reembolsos del préstamo y lo cobrado por las dos últimas entregas de productos. Los restantes miembros del grupo se niegan a pagar más reembolsos del préstamo: después de todo, ellos no tienen el camión.

(Al considerar este ejercicio, recuerde que Vinicio no es personalmente el prestatario).

Tarea:

- a) Considere si Juan, Pedro, Carlos y los agricultores de Pueblo Carmen están en mora o en impago? Justifique su respuesta.
- b) ¿Que causó que Juan, Pedro, Carlos y los agricultores de Pueblo Carmen estén en mora o impago?
- c) ¿Quién es el responsable de las causas identificadas?

LECCION 11.2

SISTEMAS DE CREDITO QUE INDUCEN  
O NO A MORAS E IMPAGOS

Objetivo : Capacitar a los participantes para identificar las características de un sistema de crédito que aumente o disminuya la probabilidad de moras e impagos.

Duración : Una hora.

Materiales : Ejercicio - Cuatro Organizaciones.

Guía para el instructor :

- 1) Distribuya el ejercicio y dé a los participantes 30 minutos para completar individualmente la tarea.
- 2) Pida a los participantes sus sugerencias. Deben incluir, al menos, lo siguiente:

Caso A : El banco consigue su bajo índice de impagos gracias a:

- Buena coordinación a nivel local. Las sucursales de préstamos son accesibles a los agricultores, quienes pueden así conocerlas bien.
- Los agricultores pueden obtener el asesoramiento técnico necesario a través de funcionarios técnicos calificados y de los servicios de extensión.
- El banco asegura facilidades a los agricultores para solicitar créditos y realizar reembolsos.
- El banco mantiene estrechos vínculos con las cooperativas de comercialización.

Caso B : El índice de impagos del Banco Cooperativo de Latinia es alto debido a que:

- Las sucursales no están ubicadas en áreas del país donde sean conveniente para los agricultores, quienes tienen que recorrer un largo camino para realizar sus transacciones de créditos.
- El banco no está bien representado en las zonas rurales y ha denegado a los empleados encargados de visitar a los prestatarios toda autoridad efectiva.
- El banco se prohíbe a sí mismo todo contacto con las cooperativas locales, el cual podría facilitarle los vínculos y los conocimientos locales esenciales.
- El banco no ha hecho ningún esfuerzo para establecer vínculos con los suministradores de insumos o las agencias de comercialización.

Caso C: El índice de impagos del Banco Vega es alto debido a que:

- El banco no ha tomado disposiciones para evaluar los préstamos individuales, y un apreciable número de tales préstamos se asignan inadecuadamente.
- El banco confía demasiado en los directivos de las cooperativas locales, quienes pueden inclinarse al favoritismo y elitismo en la asignación de préstamos.
- El banco tiene un sistema poco satisfactorio para la entrega de los insumos, lo que puede causar atrasos a los agricultores en los momentos cruciales del año agrícola.

Caso D: El índice de impagos del Programa de Crédito Cooperativo es más alto de lo debido a causa de:

- El programa está usando fondos del gobierno y no tiene la necesidad de un banco independiente de reaprovisionar sus propios fondos mediante una práctica comercial eficiente.
- Los prestatarios son generalmente menos concienzudos en lo que se refiere a incumplimientos cuando se trata de fondos del gobierno.
- Los funcionarios del programa son empleados del gobierno, no de una organización independiente, y son vulnerables a las presiones que pueden actuar sobre cualquier funcionario oficial.

- Es poco probable que esos funcionarios hayan recibido capacitación o ganado experiencia en materia de crédito agrícola.

Por otro lado, el P.C.C. tiene algunos aspectos favorables:

- El programa está vinculado con los sistemas de ahorro de las cooperativas.
- El programa tiene una buena vinculación con las sociedades cooperativas.
- El programa asegura que los agricultores obtienen el asesoramiento técnico que necesitan para que sus proyectos tengan éxito.

3) Dé a los participantes 15 minutos para hacer una lista de características de un sistema de crédito que pueda ayudar a reducir los índices de impago. Cuando tengan sus listas completas compile una lista definitiva en el pizarrón/retroproyector o rotafolios que incluya lo siguiente:

- Las sucursales deben ser accesibles a los agricultores.
- La coordinación a nivel local debe ser buena.
- Los procedimientos bancarios deben ser eficientes y flexibles.
- La evaluación de préstamos debe ser eficiente.
- Los proyectos base de los créditos deben ser adecuadamente supervisados.
- Los agricultores deben estar estimulados a desarrollar su propia capacidad técnica y administrativa.
- Se debe procurar evitar las situaciones en las que algunos ricos se aprovechan de las ventajas de los sistemas de crédito que funcionan en la localidad.
- En lo posible, los funcionarios del sistema no deben sufrir presiones políticas o de otra índole.
- Las moras y los impagos deben ser combatidos rigurosamente.

4) Diga a los participantes que sugieran algunos de los riesgos normales de las explotaciones agrícolas que pueden llevar al incumplimiento del reembolso a pesar de todos los esfuerzos de la cooperativa que otorga el crédito. Las sugerencias pueden incluir lo siguiente:

- Sequías, inundaciones, granizo, etc.
- Ataque de animales, insectos o enfermedades de las plantas.
- Problemas de comercialización y fluctuaciones de precios.
- Carencia de insumos.
- Insuficiente capacidad administrativa de los prestatarios.

Pregunte a los participantes por qué algunos agricultores tienen más éxito que otros en la misma área aun en los casos en que cultivan las mismas plantas en el mismo tipo de tierra.

Las respuestas de los participantes deben reconocer la importancia capital de una administración efectiva. Pregunte cómo podrá una buena administración de una operación de crédito cooperativo minimizar el riesgo de impagos a pesar de otros problemas aparentemente incontrolables.

- Se puede evitar que los solicitantes pidan créditos superiores a lo que podrán razonablemente pagar aun si los resultados del proyecto base del préstamo no son los esperados.
- Se puede conseguir que los "paquetes" de préstamos y los servicios de extensión incluyan financiación y sugerencias de todo lo necesario en materia de auxilios veterinarios, pesticidas y otras ayudas agrícolas.
- Se puede conseguir que la operación de crédito esté integrada en un sistema efectivo de comercialización que minimice los efectos de las fluctuaciones de precios.
- Se puede establecer una coordinación con los suministradores de insumos y evitar hacer préstamos en efectivo superiores a la probable disponibilidad de insumos.

Diga a los participantes que comparen los índices de impago de los sistemas cooperativos de crédito o de otros sistemas que conozcan. Pregunte si los índices de impago son resultado de las dificultades económicas básicas de la agricultura o de la competencia de los administradores de los sistemas. Por lo general las grandes diferencias en los índices de impago son causadas por el distinto nivel de competencia de las administraciones de los sistemas de crédito y por el clima político en que operan. Las fluctuaciones genuinas de los precios, las deficiencias administrativas o técnicas de los agricultores y las catástrofes naturales contribuyen, por lo común, solo en muy pequeña proporción a las diferencias de los índices de impago de diferentes sistemas de crédito.

EjercicioCuatro Organizaciones

Lea las descripciones de cuatro organizaciones de crédito agrícola siguientes, y tome nota de sus respectivos resultados en cuanto al reembolso de los préstamos y la forma en que opera cada una.

A. Banco Sur de Ahorro y Crédito

El Banco Sur se especializa en crédito rural y emplea personal técnico calificado en su Sección de Préstamos la cual trabaja en estrecha cooperación con los servicios de extensión. Dicha sección opera a través de un sistema de "sucursales temporales"; éstas son pequeñas oficinas locales que se abren una vez a la semana o el día de mercado de los pueblos. Todas están ubicadas en los mercados. Los representantes del banco a cargo de esas sucursales trabajan en áreas específicas y se los estimula a participar en los asuntos locales.

El banco sirve a diversos tipos de agricultores. Aproximadamente la mitad de ellos cultivan productos locales para la venta. Para otorgar préstamos, el banco estipula que el agricultor firme un compromiso de pago (ver lección 8), de modo que las cooperativas locales deducen los reembolsos para el préstamo del producto de la venta de las cosechas de los prestatarios socios de las mismas. Los agricultores que no son socios de la cooperativa pagan los reembolsos en efectivo a las sucursales del banco instaladas en los mercados.

El índice de impagos en este banco es inferior al 5%.

B. Banco Cooperativo de Latinia

El Banco Cooperativo de Latinia es una organización nacional. Tiene sucursales en todas las capitales regionales y en algunos pueblos. En todas estas sucursales se pueden obtener créditos agrícolas. Los agricultores deben ser socios de una sociedad incluida en el Registro de Cooperativas y pueden solicitar personalmente los préstamos; los reembolsos de los préstamos tienen que hacerse en las sucursales. Hay un escaso número de empleados encargados de los préstamos quienes visitan

a los prestatarios en diversas ocasiones, pero no tienen autorización para negociar préstamos o cambiar las condiciones de los mismos. Todos los negocios tienen que efectuarse a través de las sucursales, y las decisiones finales tienen que tomarse en la Dirección Central del Banco. El Banco tiene pocos contactos con las cooperativas o empresas locales, ya sea para realizar desembolsos en especie o establecer arreglos de comercialización, o ya para obtener referencias sobre los prestatarios. Esta falta de contactos con tales entidades se debe a que en ocasiones anteriores han resultado en partidismos y favoritismos políticos.

El índice de impagos del banco es del 40%.

#### C. El Banco Cooperativo Vega

El Banco Vega es un pequeño banco cooperativo que ofrece créditos según un sistema de "paquetes" altamente especializado, para los socios de las cooperativas de cultivadores de ciertos productos. Para cada uno de cuatro tipos de cultivos se ha establecido un "paquete" consistente en determinadas cantidades de insumos estandarizados por hectárea cultivada. Los préstamos se conceden en base a tales asignaciones, por orden cronológico de las solicitudes hasta que se agotan los fondos, a los solicitantes calificados. El banco confía en los directivos de las cooperativas locales para determinar quién es elegible, pero es imprescindible haber pertenecido a la cooperativa por lo menos dos años.

Los desembolsos de estos préstamos en "paquete" son en especie, y el banco organiza la entrega de insumos a través de las cooperativas locales, las cuales algunas veces no son muy eficientes en este trabajo.

El índice de impagos de estos préstamos en "paquete" es del 30%.

#### D. El Programa de Crédito Cooperativo

El P.C.C. es un programa ejecutado a través de las sociedades cooperativas locales. Por medio de este programa el gobierno facilita fondos, pero las cooperativas deben aportar una suma igual de sus propios fondos, incluyendo los de sus cajas de ahorros. Se requiere que todos los prestatarios contribuyan al sistema de ahorros de su cooperativa. La

mayoría de los préstamos se conceden con la condición de que los agricultores reciban capacitación técnica y administrativa, de lo que también se encargan las cooperativas locales.

La coordinación con las cooperativas es estrecha y permanente. Lo más común es que un miembro del personal del P.C.C. sea asignado por dos o tres años a cada cooperativa participante y es responsable de la organización y supervisión de los préstamos locales de acuerdo al modelo establecido por el P.C.C. Estos funcionarios son empleados del Ministerio de Agricultura, pues el programa está bajo la dirección de dicho Ministerio.

El índice de impagos de este programa es altamente decepcionante y alcanza el 21%.

Tarea:

Escriba las razones que explican el índice de impagos de cada sistema.

LECCION 11.3

RELACIONES CON MOROSOS

Objetivo : Capacitar a los participantes a identificar las razones por las que los prestatarios no cumplen los plazos y a tomar las medidas apropiadas con los deudores morosos.

Duración : Aproximadamente dos horas.

Materiales : Instrucciones para las representaciones.

Guía para el instructor :

- 1) Seleccione seis participantes para representar los diálogos descritos en las instrucciones para las representaciones. Dé a cada uno la instrucción para su papel y pida al resto del grupo que lean los papeles de todos. Asegúrese de que ninguno de los actores vea el papel del otro.

Diga a los actores que lean sus instrucciones y que se compenetren bien con los personajes que representan. Diga al resto del grupo que preste atención a los diálogos y que consideren las siguientes cuestiones, que deben escribirse en el pizarrón/retroproyector o rotafolios.

- a) ¿Por qué hay riesgo de fracaso en cada caso?
- b) ¿Es la morosidad culpa de los deudores, de las entidades que conceden el crédito, o de la mala suerte?
- c) ¿De qué forma se hubiera podido prevenir la morosidad mediante una mejor tramitación de los préstamos o más satisfactorias actuaciones de dichas entidades.
- d) ¿Cómo trataría usted la situación si fuera el funcionario encargado de préstamos?

- 2) Diga a las parejas de actores que representen sus papeles y discuta los casos separadamente al final de cada diálogo para evitar odiosas comparaciones entre los actores.

La discusión debería conducir a las siguientes conclusiones:

Caso 1

- a) Existe un riesgo de impago porque:
- El proyecto base del préstamo ha generado menos ingresos que los esperados.
  - La actitud del agricultor es hostil.
    - i) Siente enojo por haber tenido una cantidad de problemas para obtener un beneficio mínimo.
    - ii) Le habían convencido, tal vez incorrectamente, a solicitar un préstamo.
    - iii) Según él ve las cosas, no se ha cumplido lo que la cooperativa habla prometido y ahora él tiene que correr con los gastos.
- b) El riesgo de impago es culpa de la cooperativa, aunque también contribuye la actitud hostil del prestatario.
- La entrega del préstamo en especie no estaba organizada debidamente para satisfacer las necesidades del agricultor.
  - El prestatario no ha recibido apoyo o estímulo mediante la debida supervisión de su proyecto.
- c) Una mejor organización del suministro de insumos y un mejor apoyo hubieran podido prevenir la situación.
- d) Se debe tratar al moroso con tacto y espíritu conciliatorio, pero el funcionario debe mantenerse firme. Si es posible se deben cambiar las condiciones del préstamo.

Caso 2

- a) Existe un riesgo de impago porque:
- Los ingresos del prestatario se han reducido temporalmente.
  - Este ha descubierto, que, al parecer, es fácil eludir el pago del préstamo vendiendo privadamente la leche en vez de hacerlo a través de la cooperativa.
- b) El riesgo de impago se debe:
- En parte a la mala suerte, por la enfermedad del ganado.
  - En parte a insatisfactorias condiciones del préstamo debidas a una mala evaluación. Los pagos trimestrales son poco convenientes en este caso: los plazos mensuales o semanales serían más apropiados para un productor de leche.
  - En parte a que el prestatario intenta zafarse de la deuda.
- e) La cooperativa hubiera debido tener en cuenta los gastos de los servicios veterinarios en su sistema de crédito.
- d) Se debe tratar al moroso con firmeza pero amigablemente. Se deben cambiar las condiciones del préstamo para que los pagos sean mensuales o semanales.

Caso 3:

- a) Existe un riesgo de impago porque:
- El prestatario ha tenido mala suerte y se quebró una pierna.
- b) El riesgo de impago se debe en gran parte al banco porque:
- No se aceptó el pago del prestatario cuando no había más que recibir el dinero.
  - Las condiciones del préstamo causan dificultades al agricultor.

- c) Si la evaluación del préstamo por el banco fuera más realista, los plazos del reembolso estarían adaptados a las circunstancias del agricultor. El banco necesita más flexibilidad en sus procedimientos, permitiéndole, cuando menos, aceptar efectivo cuando se le ofrece.
  - d) Se debe tratar al moroso con diplomacia y firmeza. El funcionario no debe dar razón al prestatario en lo que se refiere a los procedimientos bancarios, pero debe presionar para que se introduzcan mejoramientos en el banco. De nuevo en este caso, se deben cambiar las condiciones del préstamo.
- 3) Diga a los participantes que sugieran conclusiones generales acerca de las formas en las cuales los sistemas de crédito cooperativo puedan minimizar la morosidad de los prestatarios rurales.

Las sugerencias deben cubrir los siguientes puntos, entre otros:

Los sistemas de crédito deben hallarse dispuestos a resolver los problemas particulares de los agricultores inexpertos en cuestiones financieras, en especial por medio de:

- Cuidadosas evaluaciones y estructuración de las condiciones del préstamo.
- Simplicidad y claridad de los procedimientos de operación.
- Apoyo técnico satisfactorio y adecuada supervisión de préstamos.
- Flexibilidad para hacer frente a las inesperadas crisis de los agricultores.
- Elevado nivel de eficiencia en sus propias operaciones.

Instrucciones para las representacionesCaso 1 - Pedro y el Funcionario de  
Préstamos de la Cooperativa del SurA. — Papel de Pedro

Usted es un agricultor muy enfadado. Al principio de la última estación se asoció a la Cooperativa del Sur y tomó un préstamo para iniciar el cultivo de maíz híbrido usando pesticidas y fertilizantes que eran nuevos para usted. A usted lo persuadieron de que tomara el préstamo con la promesa de que conseguiría doblar sus ingresos. El préstamo se haría en especie, lo que significaba que usted tenía que recoger la semilla especial y otros insumos de el almacén de la cooperativa, a 10 kilómetros de distancia, lo cual era ya una molestia. Tanto más cuando usted encontró que el almacén no había recibido dichos insumos el día indicado. Usted tuvo que hacer varios viajes más, y al final la siembra se hizo tarde. Como resultado la cosecha fue de solo las dos terceras partes de lo esperado, y usted se resiste ahora a reembolsar el préstamo porque considera que el proyecto es un completo fracaso y que es culpa de la cooperativa.

El crédito ascendía a \$400. Debía haber sido reembolsado hace tres meses y a usted no le sorprende ahora ver que el Funcionario de Préstamos de la Cooperativa del Sur llega a su finca.

Instrucciones para las representacionesCaso 1 - Pedro y el Funcionario de  
Préstamos de la Cooperativa del SurB. Papel del Funcionario de Préstamos de la Cooperativa del Sur

Usted estaba muy complacido con su éxito el último año cuando Pedro, que es un agricultor muy conservador, pero muy respetado en el área, se asoció a la cooperativa y solicitó un préstamo en "paquete" para poder iniciar el cultivo de maíz híbrido usando pesticidas y fertilizantes. Usted trabajó muy duro para persuadirlo pues pensó que si podía convencerlo de que cultivara la nueva variedad muchos seguirían su ejemplo.

El préstamo fue entregado en especie, pero debía ser reembolsado en efectivo. La finca de Pedro queda a cierta distancia de la cooperativa y del almacén y, por lo tanto, usted no ha podido visitar a Pedro antes, aunque el reembolso de los \$400 debía haber sido recibido tres meses atrás. Este año ha sido bueno y usted esperaba que Pedro estuviera contento con su cosecha. Usted no puede entender por qué no había pagado su préstamo, pero supone que, de alguna forma, no había entendido las condiciones. Usted llega a la finca de Pedro, lo ve cerca de la casa y espera que todo se aclare en una breve y sencilla conversación.

Instrucciones para las representacionesCaso 2 - Marcos y el Encargado de la Oficina  
de Crédito de la Cooperativa LecheraA. Papel de Marcos

Usted es ganadero. Tomó un préstamo de la Cooperativa Lechera hace un año para comprar dos vacas de raza para añadirlas a su hato de ocho vacas criollas y equipar sus establos; usted ha venido reembolsando ese crédito en plazos trimestrales desde entonces. Los pagos se han hecho por medio de deducciones de las cantidades que la Cooperativa debía pagarle por sus entregas de leche. Esos pagos trimestrales le han causado algunas dificultades económicas. Este último trimestre se le ha presentado un gran problema. Una de sus vacas criollas y otra de raza enfermaron; usted debe una elevada suma al veterinario y además su producción es menor. Usted dijo a su esposa que vendiera la leche a sus amigos en el pueblo, y por lo tanto la cooperativa no recibió el pago al finalizar el trimestre. Usted está pensando en dejar de vender la leche a través de la cooperativa y olvidarse de los reembolsos del préstamo.

El total de su deuda eran \$700. Tenía que hacer 16 pagos trimestrales de \$50, y solo ha hecho siete de ellos. Su atraso actual es de cerca de tres meses y por lo tanto no se sorprende cuando ve al encargado de los créditos de la cooperativa caminando a través de sus tierras hacia usted.

Instrucciones para las representacionesCaso 2 - Marcos y el Encargado de la Oficina de  
Crédito de la Sociedad Cooperativa LecheraB. Papel del Encargado de Créditos

Marcos tomó un préstamo de \$700 hace un año para comprar dos vacas de raza y reequipar sus establos. Desde entonces ha pagado puntualmente siete de los 16 plazos trimestrales de \$50 para el reembolso del crédito. Esos pagos se han hecho, sin dificultad alguna, deduciendo el monto del plazo de las cantidades que la Cooperativa debía pagar a Marcos por sus entregas de leche. Durante sus visitas a la Cooperativa Marcos ha afirmado que su hato se encontraba en perfectas condiciones.

Usted ha observado que el pago de su octavo plazo sufre un atraso de casi tres meses, y no puede comprender por qué un deudor tan puntual tenga ahora tal mora. Usted ha ido a su finca, atraviesa los pastizales y se aproxima a Marcos para averiguar la causa del atraso del pago.

Instrucciones para las representacionesCaso 3 - Jorge y el Funcionario de Crédito del  
Banco Cooperativo de la AltiplanicieA. — Papel de Jorge

Usted es un rico agricultor que obtuvo un préstamo del Banco Cooperativo de la Altiplanicie para excavar un pozo e instalar una bomba. Usted debe reembolsar ese crédito mediante pagos mensuales, lo que no le es muy fácil porque sus principales ingresos proceden de su cosecha anual de arroz; pero usted reúne como puede cada mes el dinero para los plazos.

Hace dos meses, usted se rompió una pierna y no pudo hacer el largo e incómodo viaje a la ciudad para pagar el plazo. En vez de usted fue su mujer, pero se le olvidó llevar la libreta de pagos del crédito y el banco no quiso aceptar el dinero sin la libreta. Su mujer retornó muy cariacontecida. Usted piensa ahora que, como el banco no quiso aceptar el dinero, no hará más reembolsos hasta que a usted le convenga; esto es, después de la cosecha.

El total de su crédito ascendía a \$800. Usted tiene que pagar todavía 40 plazos mensuales de \$25, pues solo ha hecho ocho pagos. Su mora actual es de dos meses, y como usted no tiene dinero en casa se alarma algo cuando ve al Funcionario de Crédito del banco acercarse a través de los campos hacia donde está usted sentado, a la puerta de su casa, con la pierna quebrada apoyada en un taburete.

Instrucciones para las representacionesCaso 3 - Jorge y el Funcionario de Crédito del  
Banco Cooperativo de la AltiplanicieB. Papel del Funcionario del Banco Cooperativo

Jorge pidió prestados \$800 hace casi un año para invertir en un pozo y una bomba. Ha hecho satisfactoriamente ocho de los 40 pagos mensuales de \$25 con los cuales está reembolsando el préstamo, pero usted ha observado que tiene casi dos meses de atraso en el noveno pago. Alguien le dijo hace unas semanas que Jorge se quebró una pierna, pero que varios miembros de su familia vienen regularmente a la ciudad, donde los pagos tienen que hacerse en la sucursal del banco; usted no piensa que este accidente sea la causa de su morosidad. Jorge es un viejo amigo suyo y conforme usted camina hacia su finca lo ve sentado a la puerta de su casa sosteniendo su pierna quebrada en un taburete.

## fondos para los sistemas de préstamos

Lección 12.1 Identificación de las fuentes de fondos

Lección 12.2 Solicitud de fondos

LECCION 12.1

IDENTIFICACION DE LAS FUENTES DE FONDOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar las posibles fuentes de los fondos que una cooperativa necesita para establecer un determinado programa de crédito, y seleccionar una "combinación" apropiada de dichas fuentes.

Duración: Dos horas.

Materiales: Estudio de caso: La "combinación" de fondos para financiar sistemas de préstamos a los socios.

Guía para el instructor:

1) Dé a los participantes hasta diez minutos para escribir una lista de las diferentes fuentes de fondos a disposición de las cooperativas para facilitar créditos a sus socios. Cuando los participantes completen esas listas, pida a cada participante que haga una sugerencia. Compile una lista en el pizarrón o rotafolios que incluya, al menos, las siguientes posibilidades:

- Ahorros que los socios tengan depositados en la cooperativa.
- Aportaciones al capital que los socios hayan hecho originalmente.
- Excedentes acumulados de la cooperativa que no se han distribuido a los socios.
- Préstamos de un banco cooperativo.
- Préstamos de bancos comerciales o de promoción del desarrollo.
- Préstamos o subvenciones del gobierno.
- Préstamos o subvenciones, normalmente recibidas a través del gobierno, de fuentes extranjeras de ayuda.

Asegúrese de que los participantes entiendan la naturaleza de cada una de estas fuentes y dé ejemplos de cooperativas u otros sistemas de crédito agrícola que hayan utilizado una o más de estas fuentes para obtener fondos para préstamos.

2) Si es apropiado, dé a los participantes detalles de cualquier programa de desarrollo financiado centralmente al que una cooperativa de su país podría solicitar fondos para el fin indicado. Señale particularmente cualquier condición aplicable, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué condiciones debe cumplir una cooperativa para tener acceso a esos fondos (antigüedad de la sociedad, número de socios, fondos propios, etc.)?
- ¿Están los fondos concebidos para apoyar un tipo determinado de sistema de préstamos?
- Mediante la participación en el programa, ¿se podrían conseguir otros apoyos adicionales de servicios centralizados, tales como los servicios de extensión, obtención de insumos o suministros escasos, agentes de comercialización, etc.?
- Si se dispone de datos, ¿han sido favorables los resultados de otras cooperativas que han participado en programas de esa índole?

Pregunte a los participantes qué cambios tendrían que hacer sus cooperativas para calificarse para acceder a los fondos de cualquier sistema que usted haya descrito. ¿Serían estos cambios posibles o deseables?

Subraye que las necesidades de los socios y posibles prestatarios son más importantes que los requisitos de cualquier programa particular de desarrollo. Una cooperativa debe intentar obtener fondos de un programa solo si las condiciones son apropiadas para las necesidades de sus socios.

3) Diga a los participantes que sugieran las formas en las cuales sus gobiernos prestan o pudieran prestar asistencia facilitando fondos para los préstamos para los socios de las cooperativas. Las posibles formas de asistencia gubernamental incluyen:

- Subvenciones directas del gobierno que pueden formar la base de un fondo permanente de préstamos.
- Compra por el gobierno de una participación minoritaria en el capital de la cooperativa.

- Préstamos del gobierno.
- Garantías del gobierno para préstamos hechos a la cooperativa por bancos comerciales u otras instituciones.
- La recomendación del gobierno a instituciones extranjeras de financiación de créditos agrícolas.

Pida a los participantes que tengan experiencia de las modalidades de este tipo de apoyo gubernamental que describan sus ventajas y desventajas.

Diga a los participantes que comparen las posibilidades de obtener préstamos de bancos comerciales y de cooperativas en su país. ¿Como se compararían en términos de tasas de interés, eficiencia de operación, supervisión y grado de control sobre el uso de los fondos?

Pregunte a los participantes si el hecho de que las cooperativas y los bancos para el desarrollo carguen tasas más bajas de interés hace a esas instituciones fuentes de fondos más atractivas, ya que ciertas ventajas de los bancos comerciales, como son sus amplios sistemas de sucursales, sus procedimientos simples y su rapidez de toma de decisiones, pueden compensar las tasas de interés algo más altas que aplican. Los participantes deben comparar sus propias reacciones con las de los socios de sus cooperativas respecto de los servicios de crédito que prestan sus sociedades.

- 4) Diga a los participantes que comparen los costos de cada una de las diferentes fuentes de fondos. Deben comparar cada fuente de acuerdo a cada uno de los criterios siguientes:
- Los intereses cargados o, en el caso de fondos ya en posesión de la cooperativa, el "costo de oportunidad", o sea el beneficio que podría haberse obtenido si los fondos se hubieran invertido de otra manera.
  - El grado en que el sistema de préstamos de la cooperativa puede mantener su independencia sin tener que someterse al control de la entidad que facilita últimamente los fondos.

- Las ventajas que suponen el apoyo técnico y otras ayudas prestadas por sistemas tales como los servicios de extensión, de suministro de insumos o de comercialización que pueden obtener los prestatarios de los fondos centralizados.
  - La "imagen" de la fuente de fondos, en términos del grado en el que los socios prestatarios se sentirán obligados a pagar. Es probable que se sientan más responsables respecto de sus propias cooperativas o de los fondos ahorrados por otros socios que de los fondos que provienen del gobierno o de fuentes externas.
- 5) Divida a los participantes en grupos y distribuya copias del estudio de caso. Si los participantes no están familiarizados con las fuentes de fondos para préstamos a socios de cooperativas, puede ser apropiado hacerles las siguientes preguntas. Alternativamente, cabe procurar que los participantes deduzcan como básicas las siguientes cuestiones después de haber analizado el estudio de caso.
- ¿Cuáles son los "intereses" de la cooperativa que deben "favorecerse al máximo"?
  - ¿Debe la cooperativa permanecer totalmente independiente?
  - ¿Debe procurarse que la cooperativa crezca y extienda sus actividades, o que permanezca en su tamaño actual y con los mismos socios?
  - ¿Debe procurarse que una cooperativa satisfaga todas las necesidades de crédito de sus socios?

¿Cuán importante es la tasa de interés a la cual puede la cooperativa prestar dinero a sus socios? ¿No hay otros factores más importantes, y qué tasa de interés debe la cooperativa tratar de cargar?

¿Cuánto dinero debe pedir prestado la cooperativa a fin de financiar su sistema de préstamos? Recalque que no sería apropiado usar todo el fondo de reserva de la cooperativa para financiar el sistema de préstamos, y que es improbable que se disponga para este propósito de más de \$20 000, o sea la mitad de las reservas.

- 6) De a los grupos hasta una hora para decidir sobre una "combinación" apropiada de fondos. Reúna de nuevo la clase. Si las cuestiones de la sección 5) no han sido discutidas aún, procure que los participantes las planteen y después dígales que presenten su "combinación" de fuentes de fondos.

Las soluciones de los grupos dependerán de la importancia que atribuyan a las cuestiones tratadas en la sección 5). Se necesita un total de \$60 000 (\$20 000 de las reservas) para iniciar y apoyar el sistema durante el primer año. Los participantes deben comprender que toda fuente de fondos esperará ejercer cierto control sobre el uso de esos fondos, y la cooperativa deberá siempre considerar cuidadosamente las condiciones adjuntas a cualquier financiación antes de aceptarla. En la mayoría de los casos, la solución será la aceptación de las condiciones impuestas ya sea por el programa de ayuda externa o por el programa del gobierno, ya que lo más probable es que se acuda a uno de estos dos programas.

Entre las posibles "combinaciones" de fondos están las siguientes:

- a) Si una cooperativa considera que debe conservar su libertad de acción a toda costa, la suma total debe conseguirse mediante un préstamo del banco comercial con la garantía de las propiedades de los miembros del Consejo.
- El cargo por intereses será del 13% o 14%, lo cual se puede considerar muy alto.
  - Se pueden ofrecer intereses superiores a los normales por los depósitos de los socios, lo que puede reducir la necesidad de pedir prestado al banco comercial.
  - La independencia completa puede obtenerse solo a costa de altas tasas de interés, las cuales pueden o no considerarse críticas para el éxito de un sistema de préstamos.
- b) A la cooperativa le puede importar solo suministrar préstamos a sus socios. Puede no estar interesada en aumentar o extender sus actividades. El movimiento cooperativo puede estar ya estrictamente controlado por el gobierno.

En tales circunstancias, la solución más simple es dejar que el sistema de crédito sea financiado y administrado por el Ministerio de Cooperativas.

c) Las soluciones anteriores representan dos extremos. Un compromiso tiene más probabilidades de ser aceptado, con el fin de reducir la tasa de interés tanto como sea posible y aprovechar las ventajas de los servicios y bajas tasas de interés de los programas de ayuda externa y del gobierno. Varias alternativas son posibles:

- \$30 000 pueden solicitarse de un programa de ayuda externa y del programa del gobierno.
  - i) Esta solución implica que las bajas tasas de interés se consideran de máxima importancia. ¿Es éste el caso?
  - ii) ¿Se pierde flexibilidad si se obtiene el máximo préstamo posible de cada una de esas dos fuentes?
- Se gana tal vez en flexibilidad pidiendo prestados \$20 000 de cada una de las tres fuentes, o, como variante, \$25 000 del programa de ayuda externa y del gobierno y \$10 000 del banco.

La tasa de interés promedio pagadera por la cooperativa puede ser calculada como en el siguiente ejemplo:

\$20 000 de las reservas al 7%	=	\$ 1 400
\$20 000 del programa de ayuda externa al 6%	=	1 200
\$20 000 del gobierno al 6%	=	1 200
\$20 000 del banco comercial al 10%	=	<u>2 000</u>
Costo total de los fondos	=	\$ <u>5 800</u>

Tasa de interés promedio = 7.25%

Costos totales:

Cargo de intereses pagaderos por la cooperativa	=	\$ 5 800
Gastos de administración	=	<u>6 000</u>
Total	=	\$ <u>11 800</u>
Tasa de interés a cargar por la cooperativa = 15% de \$80 000	=	\$12 000
Excedente neto	=	\$ 200

Los participantes pueden sugerir que éste es un excedente insuficiente o que los gastos de administración, incluida la reserva para los impagos, son insuficientes. Estimúlelos usted a examinar los efectos de aumentar los excedentes o de cubrir más altos costos de administración sobre la tasa de interés cargada a los socios. ¿Cómo se comparan los aspectos económicos de este sistema hipotético con los costos e ingresos reales de los sistemas de sus propias cooperativas, especialmente si los reembolsos en mora no se contabilizan de un año al siguiente sino que se cancelan cuando se estima verdaderamente que son incobrables?

Estudio de CasoLa "combinación" de fondos para financiar  
sistemas de préstamos a los socios

Una sociedad cooperativa desea establecer un sistema de préstamos para que sus socios puedan financiar el cambio del cultivo del maíz tradicional al del maíz híbrido. La cooperativa considera que en este sistema participarán cerca de 200 agricultores, que entre todos tienen 600 hectáreas. Los fondos requeridos para tales préstamos para todos estos agricultores sumarán cerca de \$80 000 y los costos de administración del sistema ascenderán a \$6 000 por año, incluyendo personal, supervisión, reservas para impagos y todos los demás costos, excepto el interés que debe pagar la cooperativa. Se espera que el sistema se autofinancie a partir del segundo año.

Las reservas disponibles de la cooperativa, incluyendo los ahorros de los socios, suman \$40 000. La cooperativa paga interés del 7% anual a las aportaciones al capital y a los ahorros de los socios.

Los fondos para el sistema de préstamos podrían obtenerse de las siguientes fuentes:

- a) Un programa de desarrollo basado en una ayuda externa, el cual prestará al 6% de interés por año una suma igual a las reservas totales de la cooperativa. Este programa estipula que la cantidad de cada préstamo debe ser estrictamente acorde al tamaño de la parcela del prestatario. Se prestará apoyo técnico, y la cooperativa debe estar dispuesta a colaborar en una estrecha supervisión de los proyectos base de los préstamos. (\*)
- b) Un banco comercial, que podría prestar hasta tres veces el valor de las reservas de la cooperativa a una tasa de interés del 10%, aceptando como garantía las propiedades de los miembros del Consejo de Administración. El valor total de las mismas es de cerca de \$120 000.

- c) Un programa oficial del gobierno según el cual el entero sistema podría ser financiado por el Ministerio de Cooperativas y administrado por funcionarios del mismo. Este programa aportaría también una cantidad igual a los fondos con que contribuyera el programa de ayuda externa, al mismo 6% anual. En este caso, la administración del sistema de préstamos permanecería en manos de la cooperativa, aunque las copias de todos los registros del sistema deben ser comunicadas al Ministerio, y todos los préstamos aprobados deben ser confirmados por el funcionario superior local del Ministerio. (\*)

(\*) Nota:

Si se acude a alguna de estas fuentes para el financiamiento del sistema, éste quedará sujeto a las condiciones impuestas por las mismas; por lo tanto, si se obtienen fondos del programa de ayuda externa, el sistema deberá ajustarse a las reglas de dicho programa, y si los fondos provienen del gobierno, el sistema estará sujeto a supervisión oficial.

Tarea:

- 1) Suponiendo que la cooperativa tuviera éxito en cualquier solicitud de fondos que presentara, ¿qué solicitud debe hacer que favorezca al máximo los intereses de sus socios y de la cooperativa misma?
- 2) ¿Cuál sería la tasa de interés que pagaría la cooperativa por la "combinación" de fondos que usted sugiera?
- 3) ¿Qué tasa de interés tendría que cargar la cooperativa a sus socios para cubrir todos los costos relacionados con el sistema de préstamos?

LECCION 12.2

SOLICITUD DE FONDOS

Objetivo : Capacitar a los participantes para solicitar exitosamente fondos para los sistemas de préstamos a los socios de sus cooperativas.

Duración : Una hora y media.

Materiales : Ejercicio - Asociaciones de palabras.

Guía para el instructor :

- 1) Distribuya a cada participante una copia del ejercicio y deles un máximo de cinco minutos para completarlo.

Diga a los participantes que presenten brevemente sus resultados. Es probable que muchos distribuyan las palabras más o menos como sigue:

<u>Otorgante de préstamos</u>	<u>Solicitante de préstamo</u>
Gobernante	Esclavo
Superior	Inferior
Señor	Rogante
Dueño	Sirviente
Jefe	Empleado
Imponente	Humilde
Arrogante	Postulante
Poderoso	Débil
Rico	Pobre
Elevado	Bajo
Dominante	Suplicante
Adulto	Niño

Pregunte a los participantes si sus propias relaciones con los prestatarios o posibles prestatarios en sus cooperativas reflejan las mismas diferencias de poder y nivel implícitas en la asociación que han hecho de palabras con los dos personajes hipotéticos.

Si los participantes son francos probablemente admitan que una cierta distinción de esta naturaleza permea las relaciones entre prestatarios y prestamistas.

Pregunte a los participantes si habrían distribuido las palabras de la misma forma si se les hubiera pedido que las asociaran con una cooperativa que intenta obtener dinero prestado o con un banco u otra institución financiera que facilita fondos para sistemas de crédito para los socios.

Los participantes pueden admitir que algo parecido permea también esta relación, aunque no de forma tan extrema. Si ellos encuentran esto desagradable, señale que la posición de los socios prestatarios es realmente más anómala, pues dichos socios deberían controlar la cooperativa, que nominalmente les pertenece.

- 2) Pregunte a los participantes si las relaciones entre los prestatarios y prestamistas deberían mostrar tal desigualdad. ¿No debieran ser transacciones mutuamente satisfactorias y provechosas para ambas partes?

Recalque que es inevitable que los agricultores en pequeña escala, que aún pueden hallarse a un nivel de subsistencia, se ven ellos mismos y también son vistos por los empleados de menos categoría de la cooperativa como "inferiores". Su pobreza, su falta de instrucción y su aceptación tradicional de su posición significan que es difícil evitar tal sentimiento.

El objetivo del sistema de préstamos de una cooperativa es mejorar el nivel de vida de los prestatarios, de modo que las relaciones sean más equitativas. Recalque que las relaciones entre cooperativas y sus fuentes de fondos no necesitan ser tan desiguales y pueden constituir un modelo para las relaciones entre las cooperativas y sus socios prestatarios.

- 3) Divida a los participantes en dos grandes grupos. Haga referencia al estudio de caso de la lección anterior. Deben imaginar que la cooperativa va a solicitar fondos del programa de ayuda externa al desarrollo mencionado en el estudio de caso. La cooperativa va a

tener la posibilidad de reunirse durante 30 minutos con los directores de este programa quienes deciden qué cooperativas podrán recibir préstamos del programa.

Uno de los grupos imaginará que es el Consejo de Administración de la cooperativa. Deben anotar las cuestiones básicas y la información que deben incluir en su argumentación. El otro grupo imaginará que son los directores del programa. También deben anotar la información que estiman necesaria para tomar decisiones.

Dé a los grupos hasta 30 minutos para que preparen el ejercicio. Ninguno de los grupos debe ver o escuchar lo que hace el otro.

- 4) Pida a un representante de cada grupo que lea la lista que han preparado. Escriba las listas en el pizarrón/retroproyector en dos columnas de modo que resalten los puntos de convergencia y las informaciones que pueden haber sido incluidas por la cooperativa pero no son deseadas por los directores del programa, o las preguntas hechas por los directores que no son respondidas por el Consejo de Administración.

Intente conseguir un consenso sobre la información que sea razonable que necesite el prestamista y que provea el solicitante del préstamo. Dicha información debe incluir los siguientes puntos:

- a) Los antecedentes e historia de la cooperativa, incluyendo las actividades presentes y otros programas exitosos.
- b) Cifras relativas a los socios, al crecimiento de la sociedad y a la proporción de agricultores cualificados.
- c) Pruebas de la capacidad administrativa del personal de la cooperativa. La mejor manera de esto puede ser hacer referencia no a las cualificaciones sobre el papel sino a programas exitosos llevados a cabo y a la habilidad con que dicho personal hace la presentación de la solicitud.
- d) Las cuentas de la cooperativa de los últimos tres o cuatro años, mostrando su correcta preparación y que están al día.
- e) Pruebas de que se llevan propiamente y están al día los registros detallados de los créditos y otros registros.

- f) Un informe sobre los préstamos anteriores otorgados a la cooperativa indicando la fuente de los fondos y el historial de los reembolsos.
  - g) La finalidad del préstamo solicitado, incluyendo sus efectos sociales y económicos.
  - h) La cantidad requerida y la fecha en que debe ser entregada al prestatario.
  - i) Indicación de cualquiera otra fuente de la que se hayan solicitado fondos complementarios.
  - j) El calendario de reembolsos propuesto.
  - k) Las características financieras del sistema de préstamos propuesto, incluyendo el interés que debe pagar la cooperativa y el interés que ésta cargará a sus socios.
  - l) Detalles de cualquier garantía que pueda ser exigida u ofrecida.
  - m) Indicación de los banqueros de la cooperativa y de una o más autoridades independientes a quienes los posibles prestamistas puedan solicitar información confidencial.
- 5) Diga a los participantes que sugieran cómo debe conducirse la presentación real de la solicitud. Haga hincapié en los siguientes puntos generales:
- a) La presentación no debe ser muy larga, debiendo dedicarse la máxima cantidad de tiempo para que los posibles prestamistas hagan preguntas.
  - b) Cualesquiera palancas de influencia o presión con que pueda contar la cooperativa deben ser mencionadas indirecta y sutilmente, y no crudamente expuestas ante el posible prestamista.
  - c) El principal factor que determina el éxito es la calidad de la administración de la cooperativa. La forma en que se organice la presentación de la solicitud y el desempeño del personal directivo que la realice constituirán los elementos de juicio más importantes para los posibles prestamistas.

EjercicioAsociaciones de palabras

A continuación encontrará una lista de palabras ordenadas al azar. Lea rápidamente la lista y marque al lado de cada palabra "A". o "F"., según que usted la asocie más bien con un agricultor que solicita préstamos de una cooperativa que con el funcionario de la misma encargado de las solicitudes y de la concesión y administración de los préstamos. Tiene cinco minutos para completar el ejercicio.

A = Agricultor (solicitante de préstamo)

F = Funcionario de la cooperativa (otorgante de préstamos)

Esclavo	Jefe	Elevado
Postulante	Dueño	Sirviente
Poderoso	Rico	Empleado
Señor	Arrogante	Humilde
Superior	Pobre	Imponente
Bajo	Dominante	Débil
Inferior	Suplicante	Niño
Rogante	Gobernante	Adulto

materia

**13**

# coordinación entre instituciones

Lección 13.1 Coordinación entre instituciones

LECCION 13.1

COORDINACION ENTRE INSTITUCIONES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que coordinen las actividades de los sistema de prestamos de sus cooperativas con otras organizaciones relacionadas con la asistencia agrícola.

Duración: Aproximadamente dos horas.

Materiales: Instrucciones para la representación 1 a 6.

Guía para el instructor:

- 1) Pida a los participantes que den ejemplos de cómo el crédito cooperativo u otras iniciativas de sus sociedades pueden ayudar a sus socios que se sienten frustrados por el fracaso de otras organizaciones en el apropiado cumplimiento de sus funciones. Haga hincapié en que la coordinación es una parte vital de la gestión del crédito agrícola. La cooperativa, como organización central que está en contacto directo con los prestatarios, es responsable de la organización y promoción de la coordinación entre instituciones. Si un programa fracasa debido a una mala coordinación o a un fallo evidente de otra institución, ello es básicamente culpa de la cooperativa por no haber coordinado debidamente o por haber promovido un programa en el que se pudo haber previsto que otras organizaciones no cumplirían sus funciones correctamente.
  
- 2) Escoja tres participantes para que representen el papel de miembros del Comité Administrativo del Sistema de Préstamos de una cooperativa, y cuatro participantes para que representen respectivamente los papeles de Gerente del Departamento de Comercialización de la cooperativa, de Jefe de Almacén del Depósito del Ministerio de Agricultura, de Funcionario de Extensión Agrícola, y de Supervisor de la Sección de Créditos de un banco. Dé a cada uno de estos participantes una copia de la instrucción No.1 para la representación, la cual contiene los antecedentes necesarios y la agenda de la

reunión que se va a representar. Dé asimismo a cada uno de los miembros del Comité Administrativo una copia de la instrucción No.2, y a los demás actores sus correspondientes copias de las instrucciones No.3, 4, 5 y 6.

Conceda a los actores diez minutos para que se compenetren con sus papeles y en particular al Comité Administrativo para que decida como va a conducir la reunión. Esta preparación debe hacerse fuera de la clase, con los miembros del Comité Administrativo separados de los demás. Los restantes actores tampoco deben ver los papeles de los otros ni oír sus conversaciones.

Distribuya una copia de la instrucción No.1 al resto de los participantes y dígales que van a presenciar el desarrollo de una reunión de los representantes de las diversas organizaciones.

Mientras que los actores están preparando su actuación, el resto de los participantes deben estudiar la instrucción No.1 y anotar algunos de los conflictos potenciales que a su juicio son inherentes de la situación descrita.

Advierta a los espectadores que durante la representación deben observar cuidadosamente los procedimientos y en particular estar preparados para comentar los siguientes puntos:

- ¿Fue la reunión un éxito en el sentido de que se consiguió el objetivo establecido al final de la instrucción No.1?
- ¿Han considerado los miembros del Comité Administrativo cuáles podrían ser los objetivos de los individuos y de las organizaciones cuya cooperación necesitan? ¿Han considerado estos objetivos posiblemente conflictivos cuando comentaron sobre las opiniones de los representantes o cuando solicitaron ayuda?
- ¿Estaban los representantes de las otras organizaciones interesados solo en sus propios intereses personales y en los intereses más limitados de sus propias organizaciones, o en el bienestar de los agricultores, a quienes procura beneficiar el sistema de préstamos?

- ¿Fue la reunión presidida efectivamente, en el sentido de que se dedicó suficiente tiempo a las responsabilidades y problemas de cada participante en la misma y no se desperdició tiempo en debates innecesarios?
- 3) Prepare una mesa con siete sillas como para una reunión. Diga a los actores que regresen a la clase y que representen una reunión. El Comité Administrativo de la cooperativa deberá haber nombrado presidente de la reunión a uno de sus miembros. Conceda 30 minutos a los actores para que representen la reunión y adviértales que solo tienen ese tiempo y que deben intentar alcanzar los objetivos de la reunión en ese tiempo.
  - 4) Cuando concluya la reunión, diga a unos espectadores seleccionados que comenten sobre la misma basándose en las sugerencias que usted les ha planteado antes de la reunión (párrafo 2 más arriba). Los actores deben responder a los comentarios de los espectadores e indicar si, a su juicio, consiguieron o no alcanzar sus objetivos, y la forma en que sus argumentos fueron recibidos por los otros representantes en la reunión.
  - 5) Diga a los participantes en general que resuman las pautas que deben seguirse para la coordinación entre instituciones, ya sea que dicha coordinación se promueva a través de una reunión formal como la que acaban de presenciar o por medio de contactos informales entre el personal de las diversas instituciones implicadas. Los participantes deben cubrir los siguientes puntos.
    - Los particulares y las instituciones tienen diferentes objetivos personales e institucionales. Quien procure obtener su cooperación debe asegurarse de que lo que se les pide que hagan satisface tanto esos objetivos personales o institucionales como los de las cooperativas u otras entidades.
    - La gente generalmente trabaja duro si piensan que se va a apreciar lo que están haciendo. La cooperativa debe asegurarse de que se reconozca y agradezca la labor de otras personas o instituciones que cooperan con su programa.

- La obtención de la cooperación puede facilitarse mediante alguna forma de intercambio. El gerente de una cooperativa puede necesitar que el gerente del banco local haga algo por su cooperativa, y es probable que haya algo que la cooperativa pueda hacer por el gerente del banco. Una relación mutuamente satisfactoria, equilibrada y sin obligación, tiene muchas probabilidades de sobrevivir.
- Es imprudente confiar en canales formales y en documentos escritos. La comunicación debe ser informal entre las personas, y a nivel local tanto o más que a nivel de dirección, donde inicialmente puede haberse estructurado el programa.

Instrucciones para la representación - 1Antecedentes y agenda de la reunión

La Sociedad Cooperativa de Villapancha va a iniciar su primer sistema de crédito, con el fin de que sus socios puedan financiar el cambio del cultivo del maíz tradicional al maíz híbrido.

La cooperativa ha conseguido fondos para este sistema mediante dos préstamos: uno del Banco Nacional de Desarrollo, y otro del Ministerio de Agricultura.

Según las condiciones de los préstamos, el banco y el ministerio pueden enviar representantes para inspeccionar los libros de la cooperativa y asistir a las reuniones de ésta. El banco ha designado a uno de sus funcionarios para supervisar el proyecto y guiar inicialmente al gerente, el cajero y el tenedor de libros del sistema en los procedimientos administrativos, como apoyo adicional para iniciar su entrenamiento. El ministerio ha facilitado los servicios de la Oficina de Extensión Agrícola local, y un funcionario de la misma ha sido destacado para supervisar los aspectos técnicos del sistema.

La cooperativa ha organizado también con el ministerio que los suministros de insumos se entreguen en especie a los agricultores en el depósito del ministerio ubicado en el centro de Villapancha. Estos suministros se realizarán a medida que los necesiten los agricultores, durante un período de tres meses, de diciembre a febrero, cuando la siembra debe quedar completada. Los prestatarios reembolsarán los préstamos por el método siguiente: los agricultores entregarán su producto al Departamento de Comercialización de la cooperativa, el cual deducirá del precio de ese producto el monto de los reembolsos debidos y lo enviará al Departamento de Préstamos. Se ha programado que los préstamos del banco y del ministerio sean reembolsados en una suma global a fines de septiembre, 10 meses después del inicio del proyecto, cuando la cosecha quede recogida.

La cooperativa ha dicho a todos los que están involucrados en la coordinación del sistema que asistan a la reunión para finalizar los arreglos y coordinar el calendario del proyecto. El propósito de la reunión es establecer lo que cada institución debe hacer y cuándo se alcanzarán las diferentes etapas del proyecto. La agenda es la siguiente:

#### Agenda de la Reunión de Coordinación

- 1) Elección del presidente.
- 2) Determinación de las obligaciones de cada una de las instituciones que intervienen en el sistema. Cada participante en la reunión hará una breve descripción de su función según él la concibe.
- 3) Establecimiento de un calendario general para el desarrollo del sistema, indicando la secuencia de las operaciones y las actividades de las instituciones exteriores, y formulación de un acuerdo sobre la naturaleza y alcance de estas actividades.

Instrucciones para la representación - 2Miembros del Comité Administrativo del Sistema de Préstamos de la Sociedad Cooperativa de Villapancha

Usted es consciente de la necesidad de cooperación y asistencia de instituciones externas para que el sistema de préstamos de su cooperativa tenga éxito. Al mismo tiempo, usted tiene el convencimiento de que el sistema está bien organizado y el personal conoce bien su trabajo, por lo que usted no desea muchas interferencias externas en el funcionamiento diario del sistema.

Usted comprende que el suministro de insumos es esencial para el éxito del sistema de préstamos, y desea averiguar qué puede hacerse para asegurar el pronto y adecuado envío de los insumos a los prestatarios, especialmente dado que en el pasado los suministros despachados por el Depósito del ministerio han llegado de forma irregular e insuficiente.

Su segunda preocupación es que los prestatarios pueden tratar de eludir el reembolso de sus préstamos vendiendo sus productos a otras personas en vez de a la cooperativa. Usted desea persuadir al Departamento de Comercialización de la cooperativa para que avisen por adelantado si observan anomalías en las cantidades de producto que los prestatarios entregan a la cooperativa.

Instrucciones para la representación - 3Gerente del Departamento de Comercialización de la Cooperativa

Usted está de acuerdo en apoyar el sistema de préstamos haciendo pagos directos al Departamento de Préstamos de la cooperativa deduciéndolos del producto de las ventas de la cosecha de los prestatarios a través de su departamento. Como funcionario de la cooperativa usted tiene interés en el éxito del sistema de préstamos y ha trabajado duro para establecer los procedimientos administrativos adecuados para registrar las entregas de los prestatarios y hacer los reembolsos en su nombre. La época de la cosecha es el período en que usted tiene más trabajo, por lo que ha sido necesario hacer arreglos especiales respecto del personal.

Instrucciones para la representación - 4Gerente del Depósito del Ministerio de Agricultura

Usted ha recibido instrucciones de cooperar con el servicio de suministros de insumos (semillas, fertilizantes y pesticidas) a los prestatarios del nuevo sistema de préstamos de la cooperativa.

Usted ha tenido problemas para obtener estos suministros en el pasado. Su actitud es algo escéptica. Usted duda que sea más fácil obtener los suministros del depósito central del ministerio (simplemente porque el ministro apoya el sistema), pero usted piensa que puede ser posible usar esta arma en su continua batalla para asegurar suministros regulares.

Usted necesita notificar al depósito central sus requerimientos por lo menos con seis semanas de antelación. Esto significa que para suministrar a los prestatarios de la cooperativa usted debe conocer sus necesidades seis semanas antes, ya que de otra manera no hay posibilidad de que los suministros puedan entregarse en el momento oportuno.

Usted está de acuerdo en aplicar un sistema para el suministro de insumos a los agricultores individuales. Según ese sistema, usted entrega los suministros contra unos vales que el Departamento de Préstamos de la cooperativa emite a los socios prestatarios, y después usted cobra dichos vales en la cooperativa. Usted desea que quede claramente entendido que, si bien usted apoya el sistema y no dará dinero a los agricultores a cambio de esos vales, usted no es responsable de comprobar la identidad de los agricultores que presentan esos vales. Tampoco tiene usted plena confianza en la garantía a largo plazo que ofrece la cooperativa, ya que muchas sociedades cooperativas han tenido dificultades financieras. Además, quiere dejar bien claro que si la cooperativa no puede redimir los vales, ni usted ni su depósito pueden considerarse responsables. Usted tiene realmente suficientes clientes que pagan en efectivo por sus suministros y verdaderamente prefiere esas simples transacciones en efectivo a todas las complicaciones de un sistema de vales.

Instrucciones para la representación - 5Funcionario de Extensión Agrícola del Ministerio de Agricultura

Usted ha sido designado para supervisar los aspectos técnicos del sistema de préstamos de la cooperativa. Usted está preocupado por el nivel de pericia de los prestatarios potenciales, pues sabe que otros sistemas similares han tenido dificultades en el pasado debido a que los agricultores desconocían las operaciones técnicas necesarias para el exitoso cultivo del maíz híbrido. Usted desea que la cooperativa organice reuniones y visitas a los agricultores para discutir estas cuestiones con ellos y asegurarse de que están aplicando prácticas correctas.

Además, usted es realmente el representante del ministerio en lo que se refiere a la participación de éste en el sistema. Su jefe, que nominalmente es el responsable y se limitará a hacer inspecciones formales, le ha dicho que controle la contabilidad del sistema día por día, de modo que el trabajo de usted consistirá en ayudar inoficialmente a la cooperativa a formular y aplicar correctamente los procedimientos contables. Esta no es realmente su especialidad, y usted confía en la ayuda que le preste el Supervisor de la Sección de Créditos del Banco Nacional de Desarrollo.

También le interesa a usted asegurarse de que los adecuados suministros de insumos enviados desde el depósito del ministerio lleguen cuando se necesitan. Usted comprende que deberá ayudar a la cooperativa tanto como pueda ejerciendo presión sobre el funcionario encargado del depósito, quien en el pasado no siempre ha cumplido bien sus funciones.

Instrucciones para la representación - 6Supervisor de la Sección de Créditos del  
Banco Nacional de Desarrollo

Como la cooperativa de Villapancha no tiene experiencia en la administración de un sistema de préstamos, usted está deseoso de que se inicie y funcione como debe. El Secretario de la cooperativa, el Gerente del Sistema de Préstamos y sus ayudantes han recibido capacitación básica en administración y contabilidad de préstamos, pero usted está preocupado por que no tienen una experiencia real de tales actividades, y desea ser lo más útil posible, sin que parezca que pretende suplantarlos en sus funciones. En parte su interés procede de su deseo de que su banco recupere su dinero, y en parte por buena voluntad hacia el proyecto, que usted piensa que es razonable y modesto.

Usted está dispuesto a aconsejar sobre las solicitudes de préstamos y a asistir a reuniones e inspeccionar los libros, así como a ayudar a la cooperativa en su labor general de instruir a los prestatarios a llevar a cabo los registros y otras operaciones que exigen los procedimientos del sistema de préstamos.

Usted es persona muy ocupada y necesita saber cuándo se realizarán todas estas actividades de modo que pueda ponerse a disposición de la cooperativa cuando sea necesario.

## promoción de sistemas de ahorro y crédito

Lección 14.1 Promoción de sistemas de ahorro  
y crédito

LECCION 14.1

PROMOCION DE SISTEMAS DE AHORRO Y CREDITO

Objetivo : Capacitar a los participantes para que sepan como los sistemas de ahorro y crédito pueden señalarse a la atención de aquéllos a quienes se intenta beneficiar, y de otros cuyas opiniones pueden ser valiosas.

Duración : Una hora y media.

Guía para el instructor :

1) Pregunte a los participantes qué más se necesita para conseguir que un número previsto de socios de una cooperativa haga uso de las oportunidades que ésta les ofrece para ahorrar o solicitar préstamos a través de un nuevo sistema, además de que el sistema esté bien planificado y organizado.

- Es vital que los socios puedan hacer uso del sistema en lugares de fácil acceso para ellos.
- Es vital que los socios tengan información acerca del sistema.
- Es vital persuadir a los socios para que ahorren o soliciten préstamos a través del sistema.

2) Haga hincapié en que aunque muchos sistemas de ahorro y crédito de cooperativas pueden parecer a quienes los apoyan claramente beneficiosos para los usuarios y por lo tanto no necesitan ser promocionados, incluso un regalo necesita llamar la atención de los obsequiados y éstos deben ser persuadidos de que se beneficien de él.

Recuerde a los participantes las lecciones 2.1 y 3.1. Señale que las ventajas de los sistemas cooperativos de ahorro y crédito, en comparación con otros sistemas, pueden no ser tan evidentes a los socios como a los patrocinadores de los sistemas cooperativos. Así, las bajas tasas de interés y el requisito de garantías moderadas de estos sistemas no compensan necesariamente las decisiones

lentas, las restricciones en el uso de los fondos debidas a la necesidad de recibir los préstamos y pagar los reembolsos en especie, o la escasa familiaridad de los prestatarios con los procedimientos formales.

3) Diga a los participantes que recuerden su más reciente compra de cualquier cosa. Deben analizar las razones del por qué compraron dicho producto o servicio. Dirija la discusión de modo que identifiquen los siguientes cuatro componentes de cualquier decisión de compra o de uso de un determinado servicio:

- Precio: El producto o servicio se podía obtener a un precio aparentemente razonable en relación con otros productos o servicios competitivos y con el beneficio que obtuvo el comprador de dicho producto o servicio.
- Punto de compra: El producto o servicio se podía obtener en un lugar conveniente para el comprador; el tiempo y el esfuerzo para conseguirlo es aparentemente razonable en relación con el beneficio que se obtiene. Los participantes deben comparar, por ejemplo, la distancia a que están dispuestos a trasladarse para comprar un automóvil o un periódico. Evidentemente, cuanto más importante es la compra, mayor es la distancia que está dispuesto a viajar el comprador.
- Producto: El artículo o servicio que se compra debe ser de calidad y reputación que parezcan adecuadas para satisfacer la necesidad del comprador que le ha llevado a la compra.
- Publicidad: El comprador debe estar de alguna manera enterado de la existencia del producto o servicio y de dónde se consigue, y debe ser persuadido de que su compra vale la pena. Esta publicidad puede ser el resultado de ver algo que ya es familiar, como un paquete atractivo, o de un anuncio, de información oral o de otros medios de información que conduzcan finalmente a la compra.

Señale que si bien la administración de una cooperativa puede considerar que un sistema de ahorro y crédito es un "regalo" para los socios, son éstos quienes deben decidir "comprar" o no el sistema, en el sentido de que lo que "compran" es un "paquete" de seguridad

de sus ahorros, facilidad de acceso y favorable tasa de interés cuando depositan su dinero, y un "paquete" de fondos, insumos y servicios cuando solicitan un préstamo.

El ahorro y el crédito deben ser comercializados como cualquier otro producto o servicio.

- 4) Diga a los participantes que sugieran cómo los gerentes de un sistema cooperativo de ahorro y crédito pueden "comercializar" el sistema en la misma forma en que un producto es comercializado satisfactoriamente, como se discutió en la sección 3 de esta lección.

Pida a los participantes que identifiquen cada una de las "cuatro P" indicadas en dicha sección 3.

- Precio: El precio del sistema de ahorro y crédito es la tasa de interés que se paga al ahorrante y se cobra al prestatario.
  - Punto de compra: El punto de compra del sistema de ahorro y crédito es la forma en la que es "puesto a disposición" de los ahorrantes o prestatarios; esto es, la ubicación de las sucursales o la disponibilidad de servicios de consulta en las fincas de los usuarios, la asistencia a los mismos para presentar solicitudes, una supervisión útil, y desembolsos y cobros convenientes.
  - Producto: El producto es el propio sistema de ahorro y crédito, incluyendo los servicios técnicos, la forma en que los fondos son desembolsados y reembolsados, y todos los demás detalles de operación del sistema.
  - Publicidad: La publicidad es la forma en la cual se atrae la atención de ahorrantes y prestatarios potenciales al sistema. Es también la forma en la cual son persuadidos para que averiguen los detalles del servicio para así decidir si ahorran o solicitan préstamos a través del sistema.
- 5) Diga a los participantes que sugieran uno o dos medios de promoción a través de los cuales las firmas comerciales atraen la atención

del consumidor hacia sus productos y tratan de persuadirlos para que los compren. Procure que señalen medios como los periódicos, los anuncios de radio o los carteles.

Conceda a los participantes 15 minutos para que hagan una lista tan larga como puedan de medios de publicidad que pueden ser usados para promocionar un sistema cooperativo de ahorro y crédito. Deben incluir medios que puedan ser utilizados para ofrecer el sistema a nivel nacional, regional o local.

Cuando los participantes hayan completado la lista o hayan pasado los 15 minutos, pida a cada participante en turno que haga una sugerencia hasta agotarlas todas. Deben haberse incluido, por lo menos, los siguientes medios, siempre que existan en sus propios países:

Medios	Ventajas	Desventajas
Anuncios de televisión	Gráfico e inmediato	Es caro y visto solo por una minoría urbana adinerada
Anuncio de radio	Inmediata y amplia cobertura	No es local y es de poco impacto duradero
Anuncio de periódico	Es detallado; se puede guardar y puede publicarse en un día determinado	Alcanza solo a los que saben leer; no limitado a un ámbito
Revistas especializadas	Influyente; se puede guardar; alcanza a un grupo específico.	Disponible solo a una minoría de lectores; generalmente caro y de poca circulación
Carteles	Se pueden poner en el lugar exacto y pueden causar gran impacto inmediato	Es superficial; puede dar una mala "imagen"; tiene muy poca circulación
Menciones gratuitas en textos de periódicos	Sin costo; influyente y de gran credibilidad	No es confiable; alcanza solo a una minoría de lectores; la información puede ser deformada por los periodistas
Anuncios en cines	De gran impacto, específicos para determinados lugares	Costoso y lento para cubrir grandes áreas
Drama tradicional	De gran impacto; barato y local	Cobertura limitada; puede fallar en la realización del objetivo o ser incomprendido
Reuniones de cooperativas	Económico; dirigido solo a los interesados; da detalles completos	"Predica a los ya convencidos"; lento en cubrir una vasta área.
Reuniones de otras organizaciones	De gran alcance; local y económico	Puede ser irrelevante, ignorado o malentendido
Asambleas	De impacto inmediato; puede dársele seguimiento personal, atractivo a quienes están marginalmente interesados	Puede ser malinterpretado; vulnerable a influencias políticas; no puede concretarse el público
Oral	Puede conducir a negociaciones efectivas e intercomunicaciones.	Lento, cobertura limitada y costoso por contrato

6) Diga a los participantes que sugieran las ventajas y desventajas de cada medio de comunicación y resúmalas en dos columnas como en el cuadro anterior. Las sugerencias de ese cuadro son solo una serie de posibles comentarios, pero los participantes deben apreciar y decidir la conveniencia de las respectivas ventajas y desventajas de los diferentes métodos de publicidad tales como, por un lado, la información oral mediante contactos personales individualizados y, por otro lado, la propaganda a través de los medios masivos de comunicación (periódicos y radio), que son unidireccionales y transmiten mensajes de contenido simple.

7) Diga a los participantes que, aparte de los posibles usuarios, sugieran a quienes más desearían informar acerca del sistema cooperativo de ahorro y crédito. Procure obtener sugerencias como las siguientes:

- Personal de otras organizaciones con las cuales deben coordinarse los sistemas cooperativos.
- Personal del Departamento o Ministerio de Cooperativas cuya aprobación es esencial para obtener el respaldo del gobierno.
- Personal del gobierno en general, quien puede ser influyente para respaldar o no al sector cooperativo o a una cooperativa particular.
- Banqueros de todos los niveles, quienes pueden tener alguna influencia sobre la provisión de fondos a las sociedades cooperativas.
- Extranjeros que pueden tener alguna influencia sobre la distribución de fondos de asistencia externa o sobre los servicios de asesoría técnica a las sociedades cooperativas.
- Personal de otras cooperativas, con objeto de compartir ideas e iniciativas útiles y posiblemente estimulara ese personal para que considere pasarse a sus propias cooperativas.
- El público en general, cuya aprobación del sector cooperativo es vital para el éxito a largo plazo de las actividades de éste.

Muestre que mientras los medios de comunicación mencionados anteriormente pueden no ser apropiados para los socios/usuarios, ellos

pueden considerarse para otros grupos importantes indirectamente relacionados con el crédito cooperativo. Las menciones gratuitas en periódicos en particular pueden ser fáciles de obtener y muy útiles para una cooperativa que desea mantener su nombre y sus actividades innovadoras ante los ojos del público.

8) Pida a los participantes que describan como sus propias cooperativas promocionan sus sistemas de ahorro y crédito, o cualesquiera otras actividades y servicios a los socios. Estimule la discusión formulando las siguientes preguntas:

- ¿Están todos los socios actuales y potenciales conscientes de las ventajas que pueden obtener perteneciendo a la cooperativa y/o haciendo uso completo de sus servicios? ¿Cómo se puede hacerles aún más conscientes de dichas ventajas?
- ¿Hay algunas maneras mediante las cuales ciertas organizaciones o personas no socios de la cooperativa puedan ayudar más positivamente a las actividades de ésta? ¿Podría su buena voluntad hacerse más efectiva solicitándola a través de uno o más medios de comunicación discutidos anteriormente?
- Cuando las cooperativas introducen nuevos sistemas de ahorro y crédito u otros servicios, ¿confían generalmente en las reuniones ordinarias de la sociedad y en informaciones orales para atraer la atención de los socios sobre dichos sistemas, o dedican tiempo y recursos para la publicidad de los mismos?

Los participantes pueden sentir que los anuncios y la publicidad son, en alguna forma, las herramientas de las compañías privadas para prosperar, y que una cooperativa, que funciona en favor de sus socios, no debe hacer uso de esos medios.

Haga hincapié en que la información es un componente esencial de cualquier programa. Tanto el personal de la cooperativa como los socios de ésta se perjudican a sí mismos si no consideran o hacen uso apropiado de la publicidad a través de medios de comunicación para informar y persuadir a los socios de los servicios que la cooperativa puede prestarles en su propio interés.

materia

**15**

## compromiso de actuación

Lección 15.1 Compromiso de actuación

LECCION 15.1

COMPROMISO DE ACTUACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para que apliquen lo aprendido acerca del ahorro y crédito rural a sus propias situaciones, y, si intervienen ya en alguna forma de sistema de ahorro y crédito rural, para hallar la solución de un problema específico que se les presente actualmente en tales actividades.

Duración: Dependerá del número de participantes, pero al menos 15 minutos por participante.

Guía para el instructor:

- 1) A lo largo del curso se ha debido recordar a los participantes que el propósito de éste o de cualquier otro curso de capacitación en actividades cooperativas no es enseñarles a recitar reglas, realizar cálculos o aprobar exámenes, sino a administrar una sociedad cooperativa eficazmente.

Para asegurarse de que los vínculos de la clase con la realidad nunca se olvidan se ha debido pedir a los participantes que apliquen lo que están aprendiendo a sus propias situaciones, o a algún aspecto de la situación con que ellos creen que tendrán que enfrentarse cuando hayan completado su capacitación.

Se les ha debido pedir que especifiquen un problema particular respecto del cual algún aspecto del curso parece ser especialmente relevante, y que determinen concretamente cómo podrán tratar ese problema al retornar a su trabajo.

- 2) Los problemas seleccionados por los participantes diferirán obviamente de acuerdo a sus funciones y a la naturaleza de las dificultades con que tropiezan sus cooperativas, pero debe pedírseles que formulen por escrito su compromiso de actuación de la siguiente forma:

- a) Descripción del problema.
- b) Descripción de la solución.
- c) Indicación de una etapa específica y mensurable del proceso hacia esa solución, etapa que deberá ser alcanzada en una fecha dada, no más tarde de 12 meses después del final del curso.
- e) Identificación de cualquier problema que puedan encontrar al "vender" esa solución a los socios, al personal de la cooperativa y a las autoridades fuera de la sociedad, junto con las sugerencias de los participantes para vencer cualesquiera objeciones que puedan obstaculizar la puesta en práctica de la solución.

Un compromiso de actuación puede ser formulado como sigue:

Problema: Las solicitudes de préstamos de los socios tardan tanto en tramitarse que cuando se aprueban finalmente ha pasado la época oportuna. Los socios han perdido la fe en el sistema de crédito de la cooperativa y han retornado a los prestamistas tradicionales para sus necesidades estacionales de crédito.

Solución: Yo diseñaré un sistema de "paquete" de créditos basado en una hectárea de cultivo de maíz híbrido, que es el cultivo más común en nuestra sociedad. Realizaré una investigación sobre las prácticas de cultivo actuales y las recomendadas y sobre los recursos y limitaciones de los socios, y basaré el "paquete" en el compromiso más aceptable.

Cronograma: Una vez realizada la investigación necesaria, presentaré el nuevo sistema al Subcomité de Crédito y Ahorro en la reunión del 1 de octubre; el sistema se iniciará en enero en plan experimental y al menos 50 "paquetes" habrán sido prestados el 31 de marzo del próximo año.

Obstáculos y método de vencerlos: Un número de socios de la cooperativa que están fuertemente representados en el Consejo de Administración son agricultores en gran escala y sus necesidades de crédito han sido hasta ahora favorablemente satisfechas. Es probable que resistan cualquier intento de desviar los fondos para créditos en beneficio de la mayoría de los socios más necesitados.

Procuraré animar a los socios más influyentes entre los menos ricos para que convezan a los miembros del Consejo de Administración más abiertos a tales ideas a que aprueben mis sugerencias. Obtendré apoyo del Banco Cooperativo para mi plan, de modo que nos adelanten fondos adicionales para financiar los préstamos a los socios, de manera que los socios agricultores en gran escala seguirán recibiendo los créditos que necesitan y los fondos extra estarán disponibles para el nuevo sistema de "paquetes".

- 3) Si el tiempo lo permite divida a los participantes en grupos de tres. Cada participante debe disponer de un mínimo de 30 minutos para describir su problema y sugerir su solución a los otros dos miembros y para que éstos comenten y sugieran mejoras.
- 4) Hayan o no sido posibles las discusiones del grupo, cada participante debe tener 15 minutos como mínimo para presentar su problema y su solución a los demás participantes siguiendo los cuatro puntos señalados en 2). Dentro de estos 15 minutos debe reservarse algún tiempo para comentarios y discusiones.

Los participantes que son gerentes de cooperativas pueden estimar que es innecesario para ellos "vender" sus ideas dentro de sus propias sociedades, pero debe advertírseles que tan necesario es persuadir a los subordinados a hacer algo nuevo como persuadir a los superiores para que lo aprueben. La gente que hace cosas en las que no cree, simplemente porque se le ha mandado que lo haga, lo más probable es que lo hará muy ineficazmente.

- 5) Debe estimularse a los participantes para encontrarse con otros participantes durante su trabajo después del curso, y el instructor debe esforzarse por visitar o de otra manera contactar a cada participante cerca de la fecha que hayan especificado para hacer efectivo su compromiso de actuación. Si es posible, debe celebrarse una reunión de todos los participantes para que describan el éxito obtenido en la ejecución de sus planes y compartir las experiencias que hayan obtenido.