The background of the cover features a woman in a white hat and a man in a field. The woman is in the upper half, looking down with a slight smile. The man is in the lower half, working in a field of tall crops. The overall color palette is warm, with yellows and oranges.

Lecciones y Hallazgos

del Proyecto Finanzas e Investigación
para el Desarrollo Rural - FINDER

CEPES

ESTUDIOS SOCIALES | ESTUDIOS SOCIALES

Finder
Finanzas e Investigación para el Desarrollo Rural



Centro Peruano de Estudios Sociales

*Lecciones y hallazgos del Proyecto Finanzas e
Investigación para el Desarrollo Rural – FINDER I*

Auspiciado por la Fundación Ford

Javier Alvarado, David Gonzáles y Alessandra Zurita

Agosto, 2009

Índice de Contenido

Presentación	3
Las Instituciones y sus Proyectos.....	4
I. Aspectos Generales del FINDER I.....	5
i) <i>Proyectos, Instituciones y Ámbitos</i>	5
ii) <i>Duración</i>	6
iii) <i>Inversión en los proyectos</i>	7
iv) <i>Cambios en los proyectos</i>	7
v) <i>Integración de servicios y sinergias</i>	9
II. La Cobertura.....	12
i) <i>Distribución por sectores</i>	15
ii) <i>Distribución según género</i>	16
III. Los Servicios y la Tecnología.....	17
i) <i>Los Servicios Financieros</i>	18
ii) <i>La Tecnología de los Servicios Financieros</i>	21
iii) <i>Los Servicios de Desarrollo Empresarial</i>	22
IV. La Innovación	23
i) <i>Servicios Financieros</i>	24
ii) <i>Servicios de Desarrollo Empresarial</i>	25
iii) <i>El Sostenimiento de las Innovaciones</i>	26
V. La Gobernabilidad	27
VI. Los Aspectos de Mercado	28
VII. Otros Procesos.....	31
Los Beneficiarios de los Proyectos	33
VIII. Metodología.....	34
i. <i>Selección de las muestras en FINDER</i>	34
ii. <i>Estrategia de análisis</i>	36
iii. <i>La ruralidad de la población beneficiaria</i>	37
IX. Características de la población atendida	38
i) <i>Aspectos generales de la población beneficiaria del FINDER</i>	38
ii) <i>Aspectos económicos de los beneficiarios</i>	41
Lecciones y Hallazgos del FINDER I.....	57
X. Lecciones y Hallazgos.....	58
XI. Desde el lado de las instituciones ejecutoras	58
i) <i>Servicios</i>	58
ii) <i>Tipo de institución</i>	61
iii) <i>Procesos</i>	61
iv) <i>Papel de la cooperación</i>	62
XII. Desde el lado de los beneficiarios de los proyectos	63
i) <i>Perfil</i>	63
ii) <i>Activos</i>	64
iii) <i>Crédito</i>	64
iv) <i>Ahorro</i>	65
v) <i>Negocios</i>	66

Presentación

El *Fondo de Investigación y Desarrollo Rural (FINDER)* forma parte del programa *La Oferta de Servicios Financieros y de Desarrollo Empresarial en las áreas rurales del Perú* financiado por la Fundación Ford y su propósito es contribuir a superar los niveles de pobreza en las zonas rurales país, impulsando el desarrollo y la profundización de los mercados financieros y de los mercados de desarrollo empresarial en las áreas rurales.

El *FINDER*, en su primera etapa, tuvo tres componentes, los cuales se ejecutaron bajo una perspectiva de acción e investigación, estos componentes fueron: i) Financiamiento o fondeo, mecanismos que faciliten fondos que permitan el incremento de capital de instituciones micro-financieras; ii) Fortalecimiento Institucional, mecanismos que mejoren e innoven la oferta de productos financieros y de desarrollo empresarial; e iii) Investigación, monitoreo y sistematización de las mejores prácticas de los proyectos implementados.

El primer componente estuvo a cargo de la Cooperativa Fortalecer, que ha realizado consultorías para fortalecerse institucionalmente y diseñar nuevos productos financieros. Actualmente, Fortalecer maneja un importante fondo de segundo piso orientado a pobladores rurales de bajos ingresos. El segundo componente estuvo a cargo de *COPEME*, se trató de un fondo concursable que promovió la innovación en la provisión de servicios financieros y de desarrollo empresarial.

Al fondo concursable postularon 180 proyectos, de los cuales 12 proyectos de distintos tipos de organizaciones fueron favorecidos con financiamiento y se ejecutaron desde septiembre de 2004 a mayo de 2006. El tercer componente se encargó de la investigación, fue aplicado sobre los proyectos ganadores en el componente dos y analizó los procesos dados tanto por parte de los beneficiarios como de las instituciones, a partir del financiamiento recibido.

Los proyectos ganadores se desarrollaron en la costa, sierra y selva del país, pero la mayor concentración se dio en la sierra. Este informe presenta los resultados de la investigación y monitoreo de los doce proyectos financiados por el *FINDER*, tanto desde el lado de las instituciones ejecutoras como desde el lado de sus beneficiarios.

El presente documento tiene tres partes y cada una de ellas se divide en capítulos. La primera sección muestra los resultados por el lado de las instituciones y se compone de siete capítulos. La segunda muestra los resultados por el lado de los beneficiarios de los proyectos de dichas instituciones ejecutoras y tiene dos capítulos. Finalmente, la última parte, muestra las lecciones aprendidas por el lado de las instituciones ejecutoras y de los beneficiarios de sus proyectos.

Los autores queremos agradecer todos quienes hicieron posible esta investigación. En primer lugar a los encargados de los proyectos por su colaboración y paciencia; a Jean Paul Lacoste de la Fundación Ford, por su apoyo constante, sus sugerencias y comentarios; a Ana Huapaya por su eficiente trabajo en el procesamiento de la información y Ana Rosa Grippa por su apoyo en la edición final de los informes.

Las Instituciones y sus Proyectos

I. Aspectos Generales del FINDER I

i) Proyectos, Instituciones y Ámbitos

El *FINDER* comenzó a operar a mediados del 2004, mediante la convocatoria pública a las instituciones que ofrecían o tenían la voluntad de ofrecer servicios financieros o de desarrollo empresarial en zonas rurales del Perú. Luego de un proceso de selección, fueron elegidos 12 de los 186 proyectos que postularon, en virtud a su innovación, viabilidad, incidencia en los servicios financieros o de desarrollo empresarial, impacto, replicabilidad y capacidad de la institución proponente.

Cuadro No. 1: Proyectos seleccionados y sus características

Nombre del Proyecto	Objetivos	Institución Ejecutora	Zona	Mecanismos que plantean desarrollar	Tipo de servicios ofrecidos
1. Fortalecimiento de la articulación de pequeños agricultores al mercado industrial de papa, Valles de Mantaro y Chillón	Incrementar la rentabilidad del cultivo de papa del 2% en la situación inicial al 20% en la situación final.	ONG FOVIDA	Costa y Sierra	Cadenas Productivas	Servicios Financieros y Desarrollo Empresarial
2. El Plan Ahorro-Negocio	Fomentar el ahorro rural y asegurar a la población atendida una oferta de crédito y la libre disponibilidad del capital	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo (CMAC)	Sierra	Productos Financieros	Servicios Financieros
3. Eslabonamientos Empresarial y Financieros para el Mejoramiento de los Ingresos de los Productores Pobres de la Provincia de El Dorado en San Martín	Contribuir a la mejora de la calidad de vida e ingresos los productores de la provincia del Dorado, mediante sistemas de acopio, comercialización y servicios financieros	Consortio: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porras - ONG Capirona	Selva	Cadenas Productivas	Servicios Financieros y Desarrollo Empresarial
4. Gestión de la Cadena Productiva del Aceite Esencial de Molle y Eucalipto en Comunidades Rurales del Departamento de Ayacucho	Desarrollo y gestión de la cadena productiva del aceite esencial del eucalipto y molle en comunidades rurales de distrito de Acocro-Ayacucho	Centro de transferencia Tecnológica de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	Sierra	Cadenas Productivas	Desarrollo Empresarial
5. Mejoramiento del Sistema de Producción de Leche en la Zona Andina de Amazonas	Mejorar el nivel de ingresos de 180 productores de leche, mediante el fortalecimiento de sus organizaciones, la capacitación y el crédito.	ONG Caritas Chachapoyas	Sierra	Cadenas Productivas	Desarrollo Empresarial
6. Manejo Ecológico y Competitivo de los Cultivos de Maca, Kiwicha, y Maíz Blanco Gigante en el Valle del Mantaro y Tayacaja	Mejorar el nivel de ingresos de pequeños productores mediante su inserción en el mercado nacional e internacional y acceso al crédito	Asociación de Productores de Maca (APROMAC).	Sierra	Cadenas Productivas	Desarrollo Empresarial
7. Tambo Comunal de Mujeres Brillantes	Contribuir a la mejora de la calidad de vida de familias pobres rurales de la cuenca del río Vilcanota con servicios financieros y capacitación.	Edpyme Credivisión	Sierra	Productos Financieros	Servicios Financieros
8. Generando con Equidad Oportunidades de Desarrollo Económico en la Región Ancash	Ampliar las oportunidades de acceso y vinculación al mercado de mujeres y jóvenes rurales de Ancash, a través del desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades productivas, financieras y de gestión, promoviendo cadenas productivas principalmente ligadas al turismo	ONG Manuela Ramos	Sierra	Cadenas Productivas	Servicios Financieros y Desarrollo Empresarial

Nombre del Proyecto	Objetivos	Institución Ejecutora	Zona	Mecanismos que plantean desarrollar	Tipo de servicios ofrecidos
9. Desarrollo Cooperativo de Aymaraes, Servicios y Pequeñas Empresas Fortalecidas para Impulsar la Generación de Empleo y Trabajo	Mejorar la calidad de vida de las familias pobres de las áreas rurales de la Prov Aymaraes incrementando sus ingresos y sus activos, mediante la comercialización de productos transformados y un mejor acceso al crédito	Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes de Cotarusi	Sierra	Gestión Empresarial	Servicios Financieros y Desarrollo Empresarial
10. Capitalizando para Vivir Mejor	Contribuir a que las socias de los bancos comunales mejoren su calidad de vida logrando procesos de capitalización mediante la provisión de servicios financieros y no financieros.	Consortio: ONG ARARIWA - ONG CENFOPAR.	Sierra	Gestión Empresarial	Servicios Financieros y Desarrollo Empresarial
11. Implementación y Funcionamiento de la Unidad Rural de Riesgo”,	Mejorar la provisión de servicios de crédito y estimular su acceso en las zonas rurales de intervención de la institución.	ONG FONDESURCO	Sierra	Productos Financieros	Servicios Financieros
12. Sostenibilidad Productiva Agrícola Desarrollo Competitivo de Empresas Rurales y Fortalecimiento de la Cultura Crediticia en el Corredor Económico Colcabamba-Tayacaja	Consolidar la producción sostenida agrícola, desarrollo competitivo empresarial y fortalecimiento de la cultura crediticia	ONG SEPAR	Sierra	Cadenas Productivas	Desarrollo Empresarial

Fuente: Elaboración propia.

ii) Duración

Los proyectos del *FINDER* plantearon plazos de ejecución que fluctuaban desde los 12 hasta los 18 meses de duración; la mayor parte de proyectos (67%) planteó un plazo de año y medio. Incluso en algunos casos, la ejecución se extendió debida fundamentalmente a problemas de gobernabilidad que se dieron en las instituciones.

Cuadro No. 2: Plazos programados y ejecutados de los proyectos seleccionados

Institución	Meta programada (meses)	Mes de inicio	Mes de cierre	Total Ejecutado (meses)	Diferencia
APROMAC	17	Sep-04	Abr-06	19.0	2.0
ARARIWA - CENFOPAR	15	Oct-04	May-06	19.0	4.0
Caritas Chachapoyas	18	Oct-04	Abr-06	18.0	0.0
CMAC Huancayo	18	Oct-04	Jun-06	20.0	2.0
CAC Los Andes de Cotarusi	18	Oct-04	Abr-06	18.0	0.0
CAC San Martín - Capirona	18	Sep-04	Feb-06	17.0	-1.0
Edpyme Credivisión	18	Oct-04	Abr-06	18.0	0.0
FONDESURCO	18	Oct-04	Sep-06	23.0	5.0
FOVIDA	18	Oct-04	Abr-06	18.0	0.0
Manuela Ramos	15	Nov-04	Mar-06	16.0	1.0
PUCP	12	Oct-04	May-06	19.0	7.0
SEPAR	18	Oct-04	Mar-06	17.0	-1.0
Promedio	16.9	Sep-04	Abr-06	18.5	1.6

Fuente: Elaboración propia.

iii) Inversión en los proyectos

Los montos invertidos en los proyectos del *FINDER* sumaron US\$ 592,862 dólares americanos. En promedio, el monto desembolsado por proyecto fue de US\$ 49,405 dólares americanos. El rango del presupuesto de los proyectos varió entre 30 mil a 63 mil dólares.

Cuadro No. 3: Presupuestos aprobados
(en Dólares Americanos)

Institución	Aprobado
SEPAR	63,500
CMAC Huancayo	56,250
FOVIDA	59,766.6
Coop. San Martín-ONG CAPIRONA	56,098
Cooperativa Los Andes	55,490
Manuela Ramos	61,164
ARARIWA	48,705
APROMAC	45,615
EDPYME CREDIVISION	40,481
Caritas Chachapoyas	40,732
PUCP	35,030
FONDESURCO	30,030
TOTAL	592,861.6

Fuente: Elaboración propia.

iv) Cambios en los proyectos

La mayoría de los proyectos experimentaron cambios importantes a lo largo de su ejecución. Estos cambios se pueden agrupar en dos bloques. El primer bloque incluye los cambios que se dieron directamente en los proyectos (hacia fuera) durante su implementación y están relacionados con los ámbitos de intervención, los productos ofrecidos, la metodología de los servicios implementada y el tamaño de la población objetivo. El segundo bloque agrupa los cambios al interior de las instituciones ejecutoras a partir de los proyectos y que prevalecen luego de ellos (hacia adentro); los más importantes son los cambios que ocurrieron en el nivel directivo o gerencial, además de aquellos surgidos en las mismas estructuras organizativas.

Si bien estos cambios denotan la flexibilidad de las instituciones para hacer frente a situaciones que no estaban inicialmente planteadas, también se pueden interpretar como fallas en los diseños iniciales de los proyectos, ya sean cometidas en el diseño mismo del producto o en los análisis incompletos de los mercados de intervención.

El Cuadro No. 4 contempla estos dos bloques de cambios. Las tres primeras columnas aluden al primer grupo de cambios; la cuarta, al segundo bloque. En la primera columna (**Δ población**), se analiza si el proyecto cumplió con la meta estipulada en número de beneficiarios. Aumentó indica que la meta fue sobrepasada, y no se cumplió que la cobertura fue menor que la esperada, lo cual obedece a la sobreestimación de las metas planteadas. Como vemos, solo tres de los proyectos lograron cumplir y sobrepasar la meta de los beneficiarios.

Cuadro No. 4: Cambios generados en los proyectos e instituciones

Ejecutor	Cambios en los Proyectos			Cambios / impactos en las Instituciones
	Δ Población	Δ Ámbito	Δ Producto o Tecnología	
APROMAC	Aumentó	Amplió	no cambió	Positivo
ARARIWA- CENFOPAR	No se cumplió	Se redujo	Cambió	no hubo cambio
Caritas Chachapoyas	No se cumplió	Se mantuvo	Cambió	no hubo cambio
CMAC Huancayo	No se cumplió	Amplió	Cambió	no hubo cambio
CAC San Martín – Capirona	No se cumplió	Se mantuvo	Cambió	Positivo
CAC Los Andes de Cotarusi	No se cumplió	Amplió	no cambió	Positivo
Edpyme Credivisión	Aumentó	Amplió	Cambió	Ambiguo
FONDESURCO	No se cumplió	Se redujo	Cambió	Ambiguo
FOVIDA	No se cumplió	Se mantuvo	no cambió	no hubo cambio
Manuela Ramos	No se cumplió	Amplió	Cambió	Positivo
PUCP	No se cumplió	Amplió	no cambió	no hubo cambio
SEPAR	Aumentó	Se mantuvo	Cambió	no hubo cambio

Fuente: Elaboración propia.

La segunda columna (**Δ ámbito**), indica si el proyecto se ejecutó en los distritos y provincias planeadas. En este caso, además de la ampliación o reducción de las zonas intervenidas, se considera el caso de que el proyecto se haya desarrollado únicamente en las zonas previstas. Se puede apreciar que la mitad de los proyectos incursionó en nuevos ámbitos, cuatro trabajaron en donde concibieron el proyecto inicialmente y dos redujeron sus ámbitos de intervención. Es decir, la mayoría de proyectos buscó nuevas áreas para desarrollarse, las principales razones son que acoplaron el proyecto a una ONG en la provincia de Huanta; utilizaron al *FINDER* para ampliar su cobertura, promocionándose en nuevos ámbitos; y en casos especiales, incluyeron los productos desarrollados en el proyecto como parte de su cartera. En cuanto a aquellos proyectos que redujeron el ámbito, la principal razón se relaciona con problemas de gobernabilidad; de una mala estimación de la demanda y demora en la implementación.

Los cambios en los productos o tecnologías son analizados en la tercera columna. En este caso, se analiza si los proyectos cambiaron o no la tecnología propuesta inicialmente. Aquí vemos la mayor cantidad de cambios: 8 de 12 proyectos tuvieron que adecuar sus productos o servicios a los requerimientos y características de la población. Entre los casos más ilustrativos, desde un punto de vista positivo se encuentra la *EDPYME CREDIVISION*, que dejó de lado las capacitaciones y los aspectos no financieros y la *CMAC Huancayo* que desarrolló una promoción especializada para la zona rural, aunque este accionar tuvo mucho que ver con los funcionarios de cada agencia que ejecutaron el PAM, y no de un lineamiento general. Otros proyectos cambiaron sus productos porque no lograron respuesta positiva en la población o en otras instituciones que debían proveer servicios.

La cuarta columna da cuenta de los cambios en las estructuras organizativas a partir del proyecto. Estos cambios surgen a partir de una internalización de ciertos procesos o productos surgidos a partir del *FINDER*; es decir, es un resultado ex-post del proyecto. Se presentan tres procedimientos de análisis respecto de estos cambios. Si hubo algún cambio favorable, si fue un impacto ambiguo o si no lo hubo. Vemos que en seis de los proyectos se generaron cambios en la institución que afectaron positivamente el desarrollo del proyecto. Entre los cambios más importantes tenemos el de la ONG *Manuela Ramos*, ya que el *FINDER* sirvió para que la sucursal de Huaraz pueda ampliar su cobertura de servicios y desarrollar una nueva área; otro caso importante es la *EDPYME CREDIVISION*, ya que el proyecto incidió en el

desarrollo de un nuevo producto y empoderó al personal encargado del mismo, que funge actualmente como área no formalizada de la institución. Finalmente, en el caso del proyecto de la CAC San Martín y la ONG Capirona, éste sirvió para el ascenso a directivo del responsable de la ONG y permitió que esta ONG abriera una sucursal en la zona del proyecto.

v) Integración de servicios y sinergias

Una adecuada integración de los servicios financieros y los servicios de desarrollo empresarial en un mismo universo de beneficiarios tiene la potencialidad de generar sinergias que beneficien tanto a las instituciones ofertantes de dichos servicios como a los beneficiarios¹.

Es relevante indicar que la mayoría de los ocho proyectos que incluían componentes de crédito y servicios de desarrollo empresarial mostraron serios problemas para la integración de los mismos (ver Cuadro No. 5).

Cuadro No. 5: Cumplimiento del diseño de los Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial

Ejecutor	Servicios financieros	Servicios de desarrollo empresarial	¿Se integraron?
APROMAC	no aplica	No modificó su tecnología, pero se amplió y desarrolló la cartera de productos de la planta	no aplica
Caritas Chachapoyas	No se ejecutó, pues CARITAS MF no mostró interés en los beneficiarios del proyecto	No hay cambios en la propuesta, pero sí cambian a los responsables de aplicarla	No hay integración, ni convergencia. Nisiquiera para vender porongos en poder de CARITAS
CMAC Huancayo	No hay cambios en la tecnología financiera en sí, pero sí se modifica la promoción del producto en zonas rurales.	no aplica	no aplica
CAC San Martín / Capirona	Se implementan de acuerdo con lo previsto; posterior al cierre del proyecto, se incorpora un nuevo producto: agrocoop integral.	Se desarrolla de acuerdo con lo previsto y, al final, se incluyen nuevos cultivos	Sí se integran, pues el proceso del crédito y los contratos obligaban a que estos servicios sean concatenados
CAC Los Andes de Cotarusi	No hubo modificación; sin embargo, un colateral importante fue el fortalecimiento institucional con los recursos del <i>FINDER</i> .	No fueron modificados.	No, en la medida que ambos servicios no siempre tenían un mismo público objetivo y que su diseño no implicaba complementariedad*
Edpyme Credivisión	Se mantiene lo previsto en la propuesta, detallando algunas especificaciones rurales	Se modifican, pues World Vision Internacional no apoya este componente; ASODECO apoya desarrollando manuales sobredimensionados que no se implementan.	No hay integración, pues los promotores encargados de ambos servicios tenían una marcada priorización financiera.
FONDESURCO	Se desarrolló de acuerdo con lo previsto en el proyecto.	no aplica	no aplica
FOVIDA	No se modifica: son los mismos servicios desde hace años	Tampoco se modifica, aunque Credivida amplía su línea de crédito atendiendo a más beneficiarios.	Parcialmente, en la medida en que en el Mantaro hay muchos beneficiarios con deficiente historial crediticio, sin poder acceder al plan de Credivida

¹ Ver: M. Sievers y P. Vandenberg (2007).

Ejecutor	Servicios financieros	Servicios de desarrollo empresarial	¿Se integraron?
Manuela Ramos	Se desarrollan 5 nuevos productos; la mayor innovación fue el crédito individual (paralelo)	Si bien hubo un retraso en la convocatoria, se desarrollaron las capacitaciones y temáticas previstas (aunque en menor tiempo)	No hay convergencia: los criterios de beneficiarios de ambas áreas limitaron el trabajo en conjunto
PUCP	no aplica	No se modificó el paquete de servicios propuestos. Su asimilación no fue la esperada, principalmente en el aspecto comercial	no aplica
ARARIWA	Se mantuvo lo planeado	Se modifica, pues el público objetivo muestra serios problemas para asimilar la propuesta (analfabetismo y escasos líderes productivos). Se rediseñan materiales, adecuándolos a la demanda y capacidad del público	No se logran complementar los servicios; hubo instancias que desarrollaban los servicios paralelamente (Cenfopar y UMF), causando cierto recelo entre las unidades
SEPAR	No sé ejecutó, pues Confianza no mostró interés en los beneficiarios del proyecto	No se modifica la propuesta; sin embargo, el aspecto de gestión y comercialización habría tenido resultados incipientes	No hay integración, ni convergencia

* En la CAC Los Andes: Sin embargo, al ser el ejecutor responsable de ambos servicios, el personal a cargo logra integrarse y desplazarse conjuntamente en las visitas a los beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia.

Como vemos, sólo en el caso del proyecto de la Cooperativa San Martín-Capirona se pudo apreciar una integración entre ambos servicios y una adecuada coordinación entre los ejecutores. La ONG Capirona era la que en primera instancia se encargaba de la selección y de las labores de capacitación, y luego la Cooperativa efectuaba la selección final, y entregaba el crédito.

En los demás proyectos, las dificultades se plantearon desde distintos ángulos y tienen una doble lectura. De un lado, muestran que hay una separación entre la provisión de los servicios financieros y los no financieros, lo cual es positivo desde el punto de vista de que no existe interferencia entre las decisiones de estas instancias. De otro, muestra la falta de coordinación entre las instancias que proveen servicios financieros y aquellas que proveen los servicios no financieros, lo cual podría haber potenciado mucho más los efectos positivos sobre los beneficiarios. En varias de las instituciones se apreció que entre diversos programas o unidades había recelos o a veces la autonomía se entendía como una especie de feudo, por lo cual había mucha reticencia para compartir la información. En tal sentido, establecer canales formales de comunicación y coordinación, entre las diversas instancias ejecutoras definiendo con claridad las responsabilidades y competencias de cada una de ellas, así como su relación con las instancias directivas desde el inicio del proyecto debe ser una de las acciones que deben plantear con claridad las instituciones o las alianzas que contemplan ofrecer ambos tipos de servicios. Es necesario que cada instancia esté enterada de las características de la otra en aspectos tales como metodología, reglamentos, tipo de productos, entre otros.

Una de las razones por las que la integración de servicios financieros y no financieros no logra consolidarse es por la forma como ésta se concibe, inclusive antes de ejecutar el proyecto. En la mayoría de proyectos prevalece una visión tradicional que no hace sostenible el producto 'integrado' o que, en el mejor de los casos, no lo lleva a su máximo potencial. Esta visión tradicional es el enfoque vertical de servicios; es decir, el crédito se otorga primero y, con suerte el beneficiario muestra interés por la capacitación en gestión empresarial y el fortalecimiento de su gestión técnica. Esto mantiene el status quo de las dos áreas² vinculadas con el proyecto y minimiza los

² Una encargada de los servicios financieros y la otra de los servicios no financieros.

esfuerzos de coordinación entre ellas, conociendo una a poca profundidad la labor de la otra.

De manejarse una visión horizontal o más concatenada en los procesos a llevarse a cabo, el crédito podría surgir con una meta específica de negocio y con mayor conocimiento del mercado al que se dirige; es decir, tendría una mejor canalización si es que los servicios de desarrollo empresarial apoyaran a los financieros, desde el inicio o inclusive previos a estos. Esta canalización tendría como desenlace un mejor perfil de crédito, en términos de cumplimiento y renovación del mismo. En el *FINDER*, esta integración horizontal fue seguida por la Cooperativa San Martín/ONG Capirona, pues la aprobación del crédito y los contratos obligaban a que los servicios financieros y de desarrollo empresarial trabajen de manera concatenada.

Siguiendo la tipología que proponen M. Sierves y P. Vanderberg (2007) para analizar la articulación entre los servicios financieros y los servicios de desarrollo empresarial, tenemos que hay tres categorías de articulación: la unificada, la paralela y la asociada³. La primera ocurre cuando dentro de la institución es la misma área (y muchas veces los mismos promotores) los que otorgan tanto los servicios financieros como los de desarrollo empresarial. La articulación paralela ocurre cuando dentro de la misma institución son instancias o áreas independientes son las que otorgan los servicios financieros y los servicios de desarrollo empresarial. Finalmente, la articulación asociada ocurre cuando son dos instituciones distintas las que ofrecen en forma coordinada los servicios financieros y los de desarrollo empresarial, esto se puede hacer mediante convenios, alianzas estratégicas, etc. Considerando además si la articulación para los beneficiarios es voluntaria o compulsiva, -voluntaria cuando los clientes escogen recibir uno o ambos servicios, y compulsiva cuando obligatoriamente tienen que tomar ambos servicios- tendríamos seis tipos de articulación.

De los ocho proyectos que ofrecieron en sus planteamientos iniciales articular servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial, seis efectivamente cumplieron con ofrecer ambos tipos de servicios. Los proyectos de Caritas Chachapoyas y de la ONG SEPAR, en la implementación de los proyectos no lograron ofrecer los servicios financieros y solamente ofrecieron servicios de desarrollo empresarial debido a falta de coordinación entre las instancias dentro de las instituciones encargadas de elaborar y ejecutar el proyecto que asumieron que las instancias especializadas en el otorgamiento de créditos se iban a sumar al proyecto; sin embargo, a pesar que había una relación muy cercana con las entidades encargadas del otorgamiento de crédito, al final funcionaron como entidades independientes⁴.

Cuadro No. 6: Tipología de articulación de los Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial

Tipo de articulación	Voluntaria	Compulsiva
<i>Unificada</i>	Coop. Los Andes	Manuela Ramos Edpyme Credivisión
<i>Paralela</i>	Arariwa Fovida	
<i>Asociada</i>		Coop. San Martín-Cotarusi

Fuente: Elaboración propia.

³ Ver Merten Sierves y Paul Vandenberg, "Synergies through Linkages: Who Benefits Linking Micro-Finance and Business Development Services?", en *World Development*, vol 35 No. 8, 2007

⁴ En el caso de Caritas Chachapoyas es una entidad independiente respecto a Caritas Microfinanzas que es la encargada del otorgamiento de créditos. En el caso de SEPAR, aunque esta entidad es la principal accionistas de la EDPYME CONFIANZA, esta entidad se rige por sus propias reglas y orientaciones.

II. La Cobertura

Los doce proyectos planteaban alcanzar determinadas metas cuantitativas respecto de su población objetivo, los mismos que presentan objetivos diferentes entre sí. Las metas divergen, a nuestro entender, por dos factores. Un primer factor es la capacidad operativa y de intervención que tiene cada institución, por ejemplo, el reducido tamaño incide sobre el planteamiento de sus metas y ámbitos de intervención ya que no cuentan con activos suficientes que les permita efectuar sus labores. Un segundo factor está relacionado con la naturaleza del proyecto, por ejemplo, los proyectos que tienen un alto componente productivo trabajan con un público más focalizado -que trabaja con determinados tipos de cultivos-, por lo que tienden a tener metas más pequeñas; o en otros casos, prima el componente financiero y ello los lleva a plantearse metas más grandes, por ser más masivos y menos personalizados que los productos con énfasis productivo. Los negocios financieros son negocios de escala. Cabe resaltar que la puesta en marcha del producto “PAM” de la CMAC, también se ve influido por el primer factor, dado el tamaño y cobertura de la institución.

El trabajo de recopilación de padrones de beneficiarios antes⁵ y después de terminar el proyecto realizado para el informe de beneficiarios mostró la imprecisión con la que algunas instituciones ejecutaron los proyectos. Las cifras con las que se trabajaron en ambos momentos se muestran en el

⁵ Es preciso resaltar que los proyectos de CREDIVISIÓN, PUCP y FONDESURCO, al inicio del proyecto, no contaban con ningún cliente. La cifra registrada como “antes” corresponde a la captación inicial impulsada con FINDER.

Cuadro No. 7, esta incertidumbre -inclusive luego de los criterios definidos- se refleja en las columnas de “entradas” y “salidas” del cuadro. Las salidas muestran cuántos beneficiarios iniciaron, pero dejaron el proyecto, o nunca se interesaron en éste; y las entradas registran a los nuevos beneficiarios surgidos en el proceso de cada proyecto. Analizando estas cifras desde otro ángulo, el Gráfico No. 1 muestra que **sólo cuatro de los doce proyectos lograron cumplir o superar las metas de beneficiarios** que se plantearon, siendo estos los que corresponden a APROMAC, SEPAR, CREDIVISION y ARARIWA. El criterio para determinar si un proyecto cumplió o no cumplió las metas estipuladas es el siguiente: (i) se toma como cumplida una meta si alguno de los dos servicios ofrecidos⁶ -en caso los tuviera- alcanzó o superó la meta planteada y (ii) CEPES se restringe a realizar la visión comparativa, aún si el indicador se sabe sobredimensionado y no se ajustó en el momento inicial. También resulta importante anotar que más del 45% de los clientes que las instituciones indicaron al inicio del proyecto, no continuaron y fueron reemplazados al final del mismo. Esta es una cifra alta, si tenemos en cuenta que varios proyectos eran una continuación de anteriores proyectos, lo cual muestra dificultades de las instituciones para elegir adecuadamente la demanda por sus productos o servicios o para retener a sus clientes.

⁶ Financiero o no Financiero.

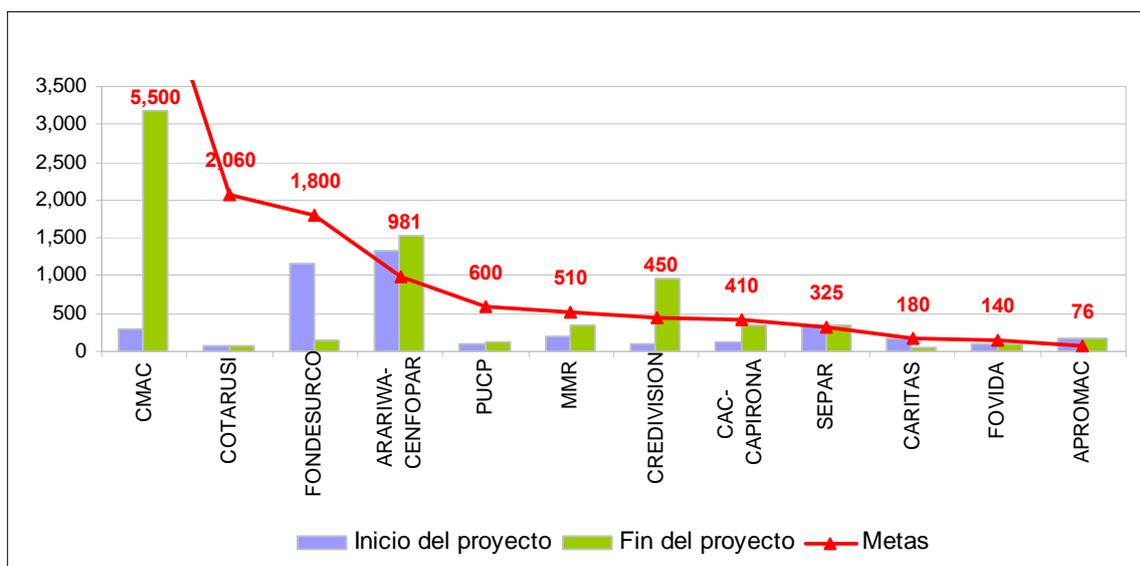
Cuadro No. 7: Comparación Antes-Después de la población objetivo por institución, según sexo

Institución / momento	Inicio del proyecto				Fin del proyecto			
	Hombres	Mujeres	Total	Salidas	Hombres	Mujeres	Total	Entradas
APROMAC	149	32	181	7	152	32	184	10
CAC San Martín-Capirona	116	19	135	39	286	52	338	241
PUCP	61	34	95	57	91	28	119	177
FONDESURCO	793	355	1,150	1,136	101	58	159	145
Cooperativa Los Andes	53	12	65	17	49	13	62	14
FOVIDA	83	20	103	13	86	24	110	20
Caritas Chachapoyas	101	72	173	160	43	11	54	41
ARARIWA	397	926	1,323	-	461	1,075	1,536	-
SEPAR	290	57	347	11	281	55	336	8
Edpyme Credivision	19	68	87	27	198	772	970	914
Manuela Ramos (MMR)	94	114	208	153	55	299	354	299
CMAC Huancayo	82	214	296	275	1,247	1,940	3,187	3,166
Total	2,238	1,923	4,163	1,895	3,050	4,359	7,409	5,035

Fuente: Instituciones Ejecutoras.

Elaboración: Propia.

Gráfico No. 1: Evolución del número de beneficiarios versus las metas del FINDER I



Fuente: Encuesta a beneficiarios y proyectos.

Elaboración: Propia.

Las dificultades surgidas en el cumplimiento de las metas⁷ tienen varias explicaciones. Una de las más importantes son los errores que se dieron en los planteamientos de algunos proyectos, ya que estos **no tenían indicadores claros** –no contaban con el número objetivo de clientes-, o **si los tenían, estaban sobredimensionados** –el número de beneficiarios resultó ser demasiado elevado-.

⁷ Los proyectos fijaron sus metas cuantitativas como número de beneficiarios al final del proyecto. En tal sentido, algunos de ellos no registraron incrementos al final debido a que fueron una continuación de otros proyectos considerando los mismos beneficiarios.

i) Distribución por sectores

En relación al destino de los servicios de los proyectos dentro del sector rural, hemos distribuido los proyectos y beneficiarios en aquellos destinados a la agricultura y aquellos que se orientaron a otras actividades dentro del sector rural. De los proyectos, tenemos que la mayor parte de ellos (7) tuvieron un énfasis en la parte agropecuaria⁸, esto sobre todo se aprecia en los proyectos de cadenas productivas, de los cuales sólo uno de ellos, el de la ONG Manuela Ramos, se dirigió hacia actividades rurales no agropecuarias (ver Cuadro No. 8).

Cuadro No. 8: Distribución de beneficiarios por sector

Proyecto	Beneficiarios			Servicios Financieros			
	Total	Recibieron servicios		Créditos Agrícolas		Créditos No agrícola	
		No financieros	Financieros	Clientes	Monto (S/.)	Clientes	Monto (S/.)
APROMAC (Agrop.)	184	184	-				
CAPIRONA (Agrop.)	338	338	338	338	1,144,349		
PUCP (Agrop.)	119	119	-				
FONDESURCO (Agrop.)	159	-	159	115	195,200	44	69,555
COOP. Los Andes (No Agrop.)	62	62	62			62	30,678
FOVIDA (Agrop.)	110	110	110	110	770,000		
CARITAS (Agrop.)	54	54	-				
ARARIWA-CENFOPAR (No Agrop.)	1,543	1,543	1,543			1,543	233,049
SEPAR (Agrop.)	336	336	-				
CREDIVISION (No Agrop.)	970	-	970			970	283,192
MMR (No Agrop.)	354	354	220			220	89,578
CMAC (No Agrop.)	3,187	-	3,187			290	212,384
Total	7,416	3,100	6,589	563	2,109,549	3,129	918,436

Fuente: Elaboración propia.

De los ocho proyectos que tuvieron componente financiero, en tres de ellos dicho componente estuvo claramente dirigido hacia el sector agrícola. En el resto los productos financieros tuvieron un espectro que abarcó varias actividades rurales, que no fueron contabilizados por las instituciones, principalmente debido a que eran programas de bancos comunales en los cuales el producto crédito es de libre disponibilidad.

En términos cuantitativos, tenemos que en número de clientes o beneficiarios de los servicios financieros y no financieros destinados al sector agropecuario fue minoritario, respecto a las demás actividades del sector rural; los proyectos destinados a la promoción agropecuaria, ya sea por la vía financiera o por el desarrollo empresarial, sólo alcanzaría alrededor del 32% de los beneficiarios. Esto se explica por dos motivos básicos: los productos financieros de bancos comunales tienden a ser más masivos debido a que por su propia metodología grupal involucran a un mayor número de beneficiarios; y por otro lado, los proyectos agropecuarios son generalmente más caros, ya sean los financieros, y aun más los no financieros, involucrando a una menor cantidad de beneficiarios.

Sin embargo, en términos de monto, la mayor parte del dinero del *FINDER* se dirigió hacia la agricultura. Así pues sólo en los proyectos con servicios financieros, casi el 70% de los fondos desembolsados fue destinado a créditos agrícolas. Si a esto se

⁸ El proyecto de Caritas Chachapoyas estuvo dirigido a la parte pecuaria.

suma el hecho de que la mayor parte de servicios no financieros fue destinada a proyectos agropecuarios, esta tendencia se acentúa.

Un aspecto importante a considerar en los proyectos del *FINDER* es la calidad de la cobertura, entendida como si la cobertura alcanzada debido al proyecto permite a los beneficiarios incorporarse a mercados de productos de mayor valor. Aplicando este concepto a los proyectos de vocación agropecuaria⁹, encontramos que sólo en cuatro proyectos: APROMAC, PUCP, Fovida, SEPAR se plantearon al principio organizar cadenas alrededor de productos de alto valor; de los cuales, al final del *FINDER* solo las tres primeras instituciones lograron cadenas con productos de alto valor, y a este grupo se le añadió el proyecto de la cooperativa San Martín-ONG Capirona, que cambió de cadena productiva. No obstante, es preciso indicar que el *FINDER* muestra que no basta que se realice una cadena de alto valor para que se traduzca en una mejora importante en los beneficiarios, puesto que el componente de comercialización resulta ser una parte fundamental para dicho logro.

ii) Distribución según género

Un resultado importante del *FINDER* es el número y la proporción de mujeres que se beneficiaron con éste, así como el empoderamiento femenino alcanzado en algunos proyectos. Al término del *FINDER*, se llegó a más de siete mil beneficiarios, de los cuales el 59% está compuesto por mujeres. Este resultado es explicado principalmente por tres proyectos financieros que tienen un significativo impacto sobre la cantidad total de beneficiarios: El proyecto de la CMAC tiene 3,187 beneficiarios de los cuales el 61% son mujeres y los proyectos de CREDIVISION y ARARIWA tienen una composición femenina del 80% y 70% respectivamente. Por otro lado, el proyecto de bancos comunales de Manuela Ramos tiene una proporción de mujeres de 84% del total; sin embargo, su impacto, en términos del número de beneficiarios sobre la distribución general, es menor (ver Cuadro No. 9). De los tres proyectos mencionados, el de la CMAC no tenía una orientación de género como los dos siguientes; sin embargo, la ejecución del proyecto sugiere que el producto financiero de ahorro tiene una alta acogida en la población rural femenina.

Cuadro No. 9: Distribución de la Población Beneficiaria del FINDER

Sexo	Línea de Base		Línea de Salida	
	Beneficiarios	%	Beneficiarios	%
Hombres	2,238	54%	3,050	41%
Mujeres	1,923	46%	4,359	59%
Total	4,163	100%	7,409	100%

Fuente: Encuesta a beneficiarios.

Elaboración: Propia.

Resulta claro que en los proyectos de cadenas productivas, la mayor parte de beneficiarios fue masculina (67%). Esto se explica en parte porque en las actividades productivas en el sector rural todavía el hombre tiene un rol central, pues muchas de ellas requieren de esfuerzo físico que hace a los hombres más propicios para la actividad; pero también al hecho que muchas instituciones no han hecho esfuerzos importantes por ofrecer servicios o capacitaciones más adecuados a las tareas de las mujeres en las actividades productivas.

⁹ Resulta complicado e impreciso aplicar este concepto a los proyectos de bancos comunales y de ahorro este concepto, en tanto no se tiene

III. Los Servicios y la Tecnología

Los proyectos ofrecieron dos tipos de servicios: los servicios financieros y los servicios no financieros; no obstante, entre ellos se pueden apreciar varias diferencias. Los proyectos que planteaban ofrecer exclusivamente servicios financieros lo hacían –en su mayoría¹⁰– debido a que la institución trabajaba con estos. Por otro lado, hubo cuatro casos en los que sólo se brindaron servicios no financieros: APROMAC, PUCP, CARITAS y SEPAR, habiendo tenido los dos últimos planteamientos iniciales de dos servicios integrados, que no se llegaron a implementar (ver Cuadro No. 10). De este modo, ocho de los doce proyectos de *FINDER* propusieron ofertar servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial como parte de los proyectos; sin embargo, sólo cinco lograron ofrecerlos.

Cuadro No. 10: Los Servicios Ofrecidos en FINDER

Ejecutor	Servicios No Financieros Ofrecidos	Servicios Financieros Ofrecidos
Arariwa- Cenfopar	- Capacitación en Gestión Técnico Productiva - Capacitación en Gestión Empresarial - Asistencia Técnica	- BBCC
Credivisión	- Capacitación en Gestión Empresarial	- BBCC
Manuela Ramos	- Capacitación en Gestión Empresarial - Asistencia Técnica - Capacitación en Gestión Técnico Productiva	- BBCC - créditos paralelos (individuales para socias de bancos comunales) - créditos “Mientras Tanto” (grupos solidarios)
Caritas Chachapoyas	- Capacitación en Gestión Empresarial - Asistencia Técnica	
CAC San Martín – Capirona	- Capacitación en Gestión Técnico Productiva - Capacitación en Gestión Empresarial - Asistencia Técnica	- créditos individuales por producto - créditos individuales por finca - aportaciones y ahorros
Separ	- Capacitación en Gestión Técnico Productiva - Capacitación en Gestión Empresarial - Asistencia Técnica	
Fovida	- Capacitación en Gestión Técnico Productiva - Capacitación en Gestión Empresarial - Asistencia Técnica	- crédito individual agrícola de CREDIVIDA
Fondesurco		- crédito individual URER (sin garantía)
PUCP	- Capacitación en Gestión Técnico Productiva - Capacitación en Gestión Empresarial - Asistencia Técnica	
Apromac	- Capacitación en Gestión Técnico Productiva - Capacitación en Gestión Empresarial - Asistencia Técnica	
CMAC Huancayo		- ahorro individual y mancomunado - crédito individual y mancomunado
Cooperativa Los Andes	- Capacitación en Transformación de productos y Manejo de planta - Capacitación en Gestión Empresarial	- crédito individual - aportaciones y ahorros

Fuente: Elaboración propia.

¹⁰ La Cooperativa San Martín, que también trabaja únicamente con SSFF, se hace parte de FINDER, a través de su alianza con la ONG CAPIRONA, entidad que se encargaría de los servicios no financieros.

i) Los Servicios Financieros

Alrededor del 84% de los 7,409 beneficiarios del *FINDER* recibió algún tipo de servicio financiero. A continuación, se detalla la información de los dos tipos de servicios otorgados en el proceso de los proyectos ejecutados.

a) El Ahorro

El proyecto de la CMAC es el único que ofreció servicios de ahorro, como producto principal y no derivado. Este proyecto alcanzó el mayor número de beneficiarios dentro del *FINDER* (3,187 ahorristas con 3,598 cuentas); sin embargo, este número estuvo muy por debajo de las 5,500¹¹ cuentas planteadas como meta al inicio del proyecto.

Este tipo de producto requiere de un apoyo en la promoción muy importante, al igual que su producto antecesor: el ahorro Programado (PAN)¹², puesto que como se observó en el caso de la CMAC, el número de cuentas decayó significativamente en la mitad del proyecto debido a los inherentes ciclos de las cuentas a plazo pero también estaría más relacionado con el impulso que se le da al producto a través de sus promotores, pues la caída coincide con el término de contrato de los mismos¹³. De otro lado, teniendo en cuenta que el PAM contempla una tasa de interés por encima de la del mercado, cabe preguntarse ¿hasta qué punto se podrá mantener el producto con una tasa de interés pasiva que no incluya el subsidio que recibe actualmente, que permite un pago por encima de otros productos de ahorros a plazo?

Resulta muy probable que dicho incentivo compense los costos de transacción más elevados que enfrentan los ahorristas del sector rural, y que estos costos, paralelamente al desconocimiento y/o a la ausencia de entidades financieras, sean los principales cuellos de botella que enfrenta la promoción del ahorro financiero en las zonas rurales. Según las entrevistas sostenidas con algunos ahorristas de la CMAC de zonas muy alejadas, varios señalaban haber desistido de seguir en el proyecto, debido a que los costos de trasladarse a las oficinas de la institución para realizar los depósitos superaban cualquier posible ganancia del Plan de Ahorro Múltiple (PAM). El promotor de esta zona, no había regresado –por falta de renovación de contrato– desde la apertura de la cuenta. Cabe resaltar que los costos de transacción son mayores en el producto PAM de la CMAC de Huancayo que en otros productos de ahorro a plazo que ofrece la institución, pues el tener una periodicidad mensual en los depósitos implica mayores traslados que el de un programa de ahorro a plazo normal. Estos costos, como se evidenció, fueron asumidos en parte por la CMAC y a veces por los propios promotores, cuya intervención en zonas rurales se veían desincentivadas, a pesar de la comisión extra planteada luego de diciembre del año 2005 por la institución¹⁴.

¹¹Ver

Cuadro No. 7.

¹² El PAN a diferencia del PAM, no tenía una orientación rural y tampoco contemplaba la posibilidad de obtener créditos sobre la base del cumplimiento de los ahorros programados.

¹³ El término del contrato de los promotores, exclusivamente contratados para *FINDER* (dos por agencia) se dio en Marzo del 2006, para reanudarse la contratación de otros a finales de Setiembre del mismo año. Es preciso resaltar que las primeras cuentas de PAM se inauguraron en Marzo del 2005.

¹⁴ Existieron casos puntuales, como el de la zona entrevistada, en los que los promotores buscaron aliarse con personal de laboratorios agroquímicos, que contaba con vehículo propio. Así, mientras estos últimos llegaban a promocionar productos ante una clientela reunida, el promotor de la CMAC podía realizar su labor sin costos de traslado. Lamentablemente, el personal capacitado no fue necesariamente contratado en el relanzamiento del producto (fines del 2006).

El ahorro también fue promovido -aunque de forma indirecta- por otros cuatro proyectos. El proyecto de la Cooperativa San Martín/ONG Capirona tuvo un impacto positivo en el ahorro rural, pues para acceder a los créditos, los beneficiarios debían ser socios de la cooperativa, lo cual exigía un aporte a ser remunerado, fungiendo así como una especie de ahorro. Al respecto, la agencia de San José de Sisa, al cierre del proyecto, registró un saldo de ahorros de US\$123,373 dólares americanos. Aunque evidentemente no se pueden registrar todos estos ahorros como rurales, dada la ubicación de la agencia se puede inferir que una porción importante proviene del sector rural o tienen su origen en actividades rurales.

Asimismo, los productos de bancos comunales de proyectos como el de las ONG Manuela Ramos y ARARIWA y el de la EDPYME CREDIVISION también promueven el ahorro a través de las cuentas internas, sobre todo cuando se trata de nuevos clientes. Un logro importante del proyecto de la EDPYME gira justamente en torno de los ahorros captados en cada grupo de crédito¹⁵: el saldo de ahorro, a fines de Noviembre del año 2006, asciende a S/.203,407.26 Nuevos Soles, es decir US\$63,170 dólares americanos. Aquellos bancos comunales que se encuentran en el sexto ciclo¹⁶ y no optaron por retirar sus ahorros al año (graduarse), han logrado acumular 20% de ahorro cada 4 meses. El máximo ahorro *por socia* lo ha alcanzado un banco de 30 clientes cuyo ahorro acumulado es de S/.24,025 Nuevos Soles (US\$7,461 dólares americanos) correspondiendo S/.4,000 Nuevos Soles (US\$1,242 dólares americanos) a intereses. Sin embargo, los bancos de zonas de mayor pobreza (y mayor ruralidad) han tenido un menor impacto, por el menor promedio de crédito obtenido que rige el monto de ahorro de cada socia.

No se logró obtener información de los saldos de las cuentas internas de los bancos comunales de ARARIWA y Manuela Ramos, que son los equivalentes a los ahorros del proyecto. En el caso de Manuela Ramos, sus bases de datos sólo tenían información de las cuentas externas y la información de las cuentas internas era manejada en forma manual en cada uno de los bancos comunales. En el caso de ARARIWA, no se tuvo acceso al sistema de información.

b) El Crédito

El crédito fue el servicio financiero más común en siete de los ocho proyectos que ofrecieron algún servicio de este tipo, llegando a cerca del 42% del total de beneficiarios. Aunque el proyecto de la CMAC contemplaba un producto ahorro-crédito, menos del 4% de todos los clientes, entre urbanos y rurales, accedieron finalmente a un préstamo¹⁷. En general, los créditos fueron de corto plazo y estuvieron orientados a la adquisición de capital de trabajo; en casi ninguno de los proyectos se pidieron garantías reales¹⁸, debido a que los montos de créditos otorgados fueron relativamente bajos, a excepción de la ONG FOVIDA.

¹⁵ Cabe resaltar que el depósito de ahorros lo realizan intercaladamente los titulares de la cuenta del banco comunal o el analista de crédito.

¹⁶ A Noviembre del 2006

¹⁷ Esta información considera los 282 clientes a Setiembre del 2006 que obtuvieron crédito. Esta información incluye ámbitos fuera de Huancayo, pues los reportes elaborados a COPEME no depuran el ámbito inicial de FINDER.

¹⁸ En el PAM (proyecto CMAC Huancayo), se presentaron problemas en la implementación, ya que ahorristas habían llegado a un ahorro mensual de S/.500 y exigían alcanzar un crédito de S/.12,000 (el doble del ahorro realizado, como señala el plan). Según los promotores, la consultora a cargo del proyecto habría expresado su disconformidad respecto del tema y, según el personal de la institución, el crédito PAM debía ajustarse al monto máximo sin garantías reales que exige el reglamento institucional

Se presentan dos tipos de proyectos crediticios. Por un lado, se tiene a los créditos grupales de los bancos comunales de las ONG ARARIWA y Manuela Ramos, y la EDPYME CREDIVISION. Específicamente, el proyecto de ARARIWA es el que determina, en mayor cuantía, el número de beneficiarios de crédito del *FINDER*, al llegar a 1,536 clientes (21% del total). Todos ellos accedieron al crédito, pero sólo algunos recibieron los servicios de CENFOPAR. En los bancos comunales implementados por las tres instituciones, los productos crediticios son básicamente iguales, pero se encuentran diferencias en algunos aspectos de la metodología. Así, por ejemplo, los plazos varían entre 4 y 6 meses, el número de socias entre 10 y 30, los préstamos iniciales de la cuenta externa fluctúan entre S/.300 Nuevos Soles y S/.500 Nuevos Soles por socia en el primer ciclo, los años transcurrido para la graduación -con la consecuente devolución de ahorros- varían entre 1 y 2; y los ciclos transcurridos para acceder a la cuenta complementaria –dependiendo de la institución- pueden ser de dos a tres¹⁹.

Por otro lado, tenemos el grupo de las instituciones que no implementan servicios relacionados con los bancos comunales, siendo sus diferencias mayores respecto del producto de crédito ofrecido. El producto crediticio de la CMAC, por ejemplo, sólo se da en los casos en los que se haya cumplido exitosamente la cuota mínima de depósito mensual pactada dentro del plan, además, el monto solicitado no puede exceder los US\$1,000 dólares americanos, pues a partir de esta cantidad se trata como un crédito normal. Por otro lado, en el caso de FONDESURCO, la evaluación del crédito se hace en el mismo predio del solicitante, logrando una pre-aprobación, que garantiza el crédito inmediato en cualquier oficina de la institución, si el solicitante no registra deudas en el sistema financiero.

En el caso del producto Agrocoop de la Cooperativa San Martín, el solicitante debe cumplir con los siguientes requisitos: (i) mostrar que tiene un contrato o un acuerdo de venta de su producto con algún comerciante o agroindustria formal, y (ii) haber recibido asistencia técnica de parte de la ONG Capirona. Así, en la evaluación, se toman en cuenta todos los ingresos que proporciona el predio. Por otro lado, el proyecto de la ONG FOVIDA permite que los beneficiarios accedan al crédito a través de CREDIVIDA, instancia crediticia especializada de la institución que se rige de manera autónoma y, cuyos montos de crédito fluctúan entre S/.6,000 y S/.8,000 Nuevos Soles. El prestatario debe, en este caso, ser miembro de una asociación que tiene convenio con FOVIDA para la producción y venta de papa Capiro o Canchán dirigida a la empresa Frito Lay u otra agroindustria.

Analizando estos tipos de crédito, se puede concluir que todos ellos están dirigidos a un producto o cultivo específico, estando ligados –en su mayoría- con servicios de asistencia técnica (FONDESURCO y la CMAC son las excepciones). Esto nos sugiere que en el sector rural peruano, los préstamos agropecuarios siguen considerando importante la direccionalidad de los mismos y el servicio técnico llevado a cabo de manera paralela. Aunque con variantes, esto es la esencia de los créditos de fomento que desarrollaron los bancos estatales y que resultaron poco exitosos en el caso del Perú. La gran diferencia con los préstamos del *FINDER* es que no se subsidia la tasa de interés y que las entidades encargadas de la asistencia técnica son independientes de las que otorgan el crédito. Sin embargo, no queda claro hasta qué punto esta independencia es percibida por los beneficiarios. En todo caso, la hipótesis detrás de esto es que el éxito que hasta ahora muestran los préstamos del *FINDER* -en relación a la experiencia de la banca de fomento- estaría explicado por las dos diferencias antes indicadas.

¹⁹ En el caso de la EDPYME la cuenta de capital como tal (devolución de capital al final del período), ya que por adecuación al sistema de expedientes, no se puede registrar un pago diferido de capital.

La mora de los créditos de los proyectos del *FINDER* es bastante reducida en todos los casos. Esto resulta bastante lógico, si tenemos en cuenta que la mayoría de los préstamos otorgados a partir del *FINDER* aún están vigentes. Los menores niveles de mora son alcanzados por los bancos comunales; sin embargo, debe considerarse el hecho de que la mora generalmente se mide sobre la cuenta externa y que la propia metodología exige que el ciclo no concluya, si hay algún incumplimiento.

ii) La Tecnología de los Servicios Financieros

En cuanto a la tecnología usada en los servicios financieros, también encontramos diferencias.

a) Los Ahorros

Con relación a los ahorros, las instituciones emplearon, tanto tecnologías de carácter grupal, como individual en diversas etapas del proceso de captación en zonas rurales. Cabe anotar que fue en la **etapa de la promoción**, cuando las tecnologías grupales primaron, un ejemplo es el caso de los clubes de madres que se utilizaron para informar sobre el PAM. Asimismo, los bancos comunales fueron escenarios grupales de la promoción del ahorro, dado que la metodología en sí considera la cuenta interna (ahorro), difundida en las reuniones del grupo.

En el **proceso de captación**, priman las tecnologías individuales, aunque en la CMAC de Huancayo se han registrado casos de cuentas mancomunadas, que equivalen al 3.6% del total de cuentas rurales del *FINDER*, ya que así, los ahorristas pueden designar a una persona para que sea la encargada de desplazarse a la agencia, para efectuar los depósitos en representación del resto²⁰. Esto evidentemente es una estrategia para reducir los costos de transacción, pero se requiere de una gran confianza en el grupo. Existe también un mayor peligro de fraude, o siniestro (robo), a medida que los montos transados son mayores. En las visitas realizadas a ámbitos rurales, curiosamente se constató la falta de difusión de información respecto de este tipo de cuenta.

En el caso de la Cooperativa San Martín, el proceso de promoción de ahorros, se dio dentro de las asociaciones, al momento de explicar la metodología del Agrocoop, que exigía el aporte individual de cada uno de los potenciales beneficiarios para acceder al crédito. Sin embargo, el proceso de captación y cancelación del ahorro es principalmente individual. Cabe resaltar que el tipo de incentivos otorgados para el ahorro a plazos tuvo gran acogida en San José de Sisa, pues era la primera vez que una institución los ofrecía localmente. Además, las cuentas fungían como complemento de liquidez y recepción de remesas.

b) Los Créditos

En relación a la tecnología de los servicios de crédito, también se distinguen tecnologías grupales e individuales, primando las segundas. En la CMAC de Huancayo, se aprecia que, aunque en la promoción se han utilizado los grupos para explicar la posibilidad que tienen los ahorristas cumplidos de obtener créditos; en la

²⁰ En las cuentas urbanas del PAM (no consideradas como parte de *FINDER*), el porcentaje de mancomunadas es ligeramente menor: 2.83%.

solicitud, evaluación y recuperación, los mecanismos son individuales. En el caso del producto Agrocoop de la CAC San Martín, la promoción del crédito se dio al interior de las asociaciones de productores, pero todos los demás procesos fueron individuales. Los mecanismos crediticios de FOVIDA son individuales. Y en la ONG FONDESURCO, la promoción, la solicitud, la evaluación y la recuperación de los créditos es también individual.

En cuanto a la presencia de metodologías grupales en los procesos crediticios de los bancos comunales, se aprecia una importancia mucho mayor que la observada en los proyectos anteriormente analizados, ya que se usan los grupos para hacer la promoción de los servicios ofrecidos²¹. Los créditos de la cuenta externa, si bien son individuales, se entregan en virtud de pertenecer al banco que es un grupo y de que todos los socios hayan cumplido con los pagos programados; es decir, se utiliza el grupo como presión para la devolución de los créditos. Los créditos que se originan de la cuenta interna (proveniente de los ahorros de los socios)- aunque individuales- requieren del aval de uno o más socios; es decir, tiene un mecanismo tanto individual, como grupal, aunque más reducido que en la cuenta externa, pues en este caso el grupo interviene necesariamente en la recuperación del crédito.

iii) Los Servicios de Desarrollo Empresarial

Como indicamos anteriormente, los servicios de desarrollo empresarial fueron ofrecidos en nueve de los doce proyectos del *FINDER*. Un aspecto importante de prácticamente todos estos servicios es que ellos fueron ofrecidos en el marco de un enfoque de cadenas productivas; es decir, considerando que el productor está inmerso en una serie de procesos que van, desde la producción hasta la comercialización del producto, y que, en estos procesos, intervienen varios actores. No obstante, en la puesta en práctica de los proyectos, apreciamos diferencias significativas en la aplicación de este enfoque. Así, tenemos un grupo de proyectos en los que podemos ubicar a los de las ONG SEPAR, ARARIWA y Caritas, y a la PUCP, ya que el énfasis fue puesto en los aspectos productivos, mermando el aspecto de gestión empresarial. Incluso en algunos proyectos como ARARIWA, se redujo el ámbito y el número de personal dedicado a estas labores. En SEPAR, sólo en la última etapa del proyecto, se trató de impulsar el componente de gestión empresarial, mediante la formalización de las empresas²².

En Caritas, el interés principal ha sido mejorar la capacidad y la calidad de la producción de leche, dado que el mercado lo representa la misma ONG con su planta lechera, que funciona por debajo de su capacidad máxima. En la PUCP, como indicamos anteriormente, el estudio de mercado de los aceites esenciales se realizó al final del proyecto, cuando ya se habían efectuado todas las acciones del lado productivo; y, después de varios meses de finalizado el proyecto, se ha hecho una venta pequeña. Esto se explica en parte por los problemas de implementación del proyecto, pero fundamentalmente porque el proyecto se centró en los aspectos tecnológicos que dominaba la PUCP y no dio la importancia necesaria a los aspectos de mercado y gestión, pues como veremos posteriormente, el proyecto dentro de la PUCP fue ejecutado por instancias asociadas a las facultades de ingeniería. Finalmente, en APROMAC, los logros obtenidos en materia de comercialización,

²¹ Se aprovecha el espacio para difundir otros productos de la cartera de las instituciones de la EDPYME Credivisión y la CMAC, que han logrado canalizar sus promociones hacia un tipo de economías de ámbito (mayor alcance de productos-e ingresos-, con un costo igual o inclusive, menor).

²² Resulta pertinente señalar que la formalización de las empresas se hizo en un enfoque bastante paternalista, la ONG SEPAR asumió todas las gestiones y los costos de la formalización. En tal sentido, es una incógnita hasta qué punto estas empresas seguirán funcionando una vez que el proyecto se acabe.

certificación y fortalecimiento del núcleo gestor de la asociación son evidentes; sin embargo, la visión del funcionamiento futuro como organización es incipiente.

Debemos rescatar que la proyección real de los costos de los servicios de desarrollo empresarial provistos en *FINDER* no está considerada en el accionar de las instituciones ejecutoras, por lo que el precio al cual ofertarían dichos servicios tampoco se concibe. FOVIDA es la excepción, pues es la única institución que cobra por la asistencia técnica ofrecida. Así, el beneficiario debe pagar US\$65 por Ha. y S/.0.02 por kilo vendido a la industria²³, aunque no se sabe si estos montos cubren los costos reales del servicio brindado. Un intento adicional fue el de CENFOPAR, con su antiguo director, que tenía previsto cobrar S/.25 por hora de capacitación; sin embargo, la salida de éste generó que ello no prosperara.

Los servicios de desarrollo empresarial partieron desde dos tipos de acciones: (i) aquellas que repetían lo que usualmente era el accionar de la empresa y (ii) aquellas acciones que buscaron innovar al respecto. El segundo tipo de acciones se relaciona con el tópico de innovaciones, considerado en el siguiente capítulo; sin embargo, es posible adelantar dos puntos en torno de los servicios que se ofrecieron en zonas rurales. En primer lugar, los servicios, en todos los proyectos, buscaron un ajuste ad-hoc para las zonas rurales y, en segundo lugar, se evidencia que el personal a cargo de estos servicios incursionaba, por primera vez en temas de gestión empresarial en ámbitos muy rurales del *FINDER*, razón por la que el proyecto desarrolló un capital humano muy importante, a través de los procesos; sin embargo, el aspecto negativo de esto es que el impulso inicial de cada proyecto podría haber sido mayor, si se contaba con un personal con amplia experiencia en los temas a capacitar.

IV. La Innovación

Generar mecanismos innovadores y sostenibles que permitan expandir y profundizar la provisión de servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial fue uno de los principales objetivos del *FINDER*.

La innovación es un concepto que puede tener varios aspectos e interpretaciones. Nosotros hemos considerado dos aspectos o niveles en la innovación: en las instituciones, y en los productos o servicios ofrecidos.

1. Innovación en las instituciones: hemos considerado que un proyecto es innovador en el nivel de las instituciones si promueve nuevas formas organizacionales o de gobierno en la provisión de servicios financieros o servicios de desarrollo empresarial.
2. Innovación en el producto: si se crea un nuevo producto o se hace modificaciones en productos ya existentes que permitan proveer en forma sostenida servicios financieros o de desarrollo empresarial a productores rurales.

Teniendo en cuenta los criterios antes mencionados encontramos que las mayores innovaciones del *FINDER* se dieron en el nivel de los productos, en los servicios financieros y en los servicios de desarrollo empresarial, de manera más o menos similar. Esto nos sugiere que las innovaciones institucionales tienen menos que ver con los proyectos que con otros factores. Cabe destacar que sólo en dos proyectos, el

²³ Parte del costo del servicio de asistencia técnica era subsidiado con los fondos del proyecto *FINDER*. Con la finalización del proyecto, se tiene previsto aumentar el costo al productor.

de la Cooperativa San Martín-ONG Capirona y la ONG Manuela Ramos, de los ocho que ofrecieron ambos servicios, se dio la innovación tanto en los servicios financieros como en los de desarrollo empresarial. En el primero se creó un nuevo producto financiero denominado Agrocoop. y además se incursionó con asistencia técnica y gestión en nuevos productos, se formaron asociaciones de productores con fines empresariales, aunque en este campo el éxito fue limitado, pues solamente una asociación ha mostrado cierto dinamismo. Cabe indicar que también que en el proceso de aplicación del Agrocoop se generó un importante cambio en la tecnología del producto crediticio, pues de evaluar solamente un cultivo se pasó a una evaluación del conjunto del predio. En la ONG Manuela Ramos, por el lado financiero, se crearon cinco nuevos productos, todos ellos asociados a los bancos comunales; mientras que por el lado de los servicios de desarrollo empresarial se implementaron nuevos circuitos turísticos en forma empresarial y se organizaron servicios relacionados con el turismo.

i) Servicios Financieros

En los proyectos en donde sólo se produjeron innovaciones en los productos financieros tenemos a la EDPYME CREDIVISIÓN que adaptó el producto de bancos comunales que es producto típico de ONG para zonas urbanas a una empresa financiera regulada en zonas rurales, lo cual permitió a la entidad atender a nuevos segmentos de mercado en ámbitos nuevos para la institución. No obstante, esta innovación no ha significado hasta ahora una innovación a nivel institucional, pues el producto ha sido asignado al área de crédito que es un área que ya existía antes del proyecto *FINDER*. Otro caso de innovación a nivel de producto es el de la CMAC de Huancayo la cual a partir de un producto anterior (Programa de Ahorro Programado) creó un producto nuevo (Programa de Ahorro Múltiple) que aparte del ahorro incluía crédito, condiciones más flexibles en los montos y cronogramas de ahorro, lo cual permitió captar un número significativo de ahorristas del sector rural.

En la ONG FONDESURCO, el proyecto permitió la creación de un nuevo producto que ha reducido los costos de transacción para los clientes. Pero hasta el momento son muy pocos los clientes que se han beneficiado con este servicio; se espera captar nuevos clientes, aunque hasta el momento el nuevo producto básicamente ha permitido recuperar a clientes antiguos que habían dejado de pedir préstamos, según algunos de ellos, debido a las demoras en la entrega de los créditos. Cabe indicar que en la ONG FONDESURCO es la única institución donde se ha producido un cambio importante en la estructura organizativa al haberse creado la Unidad de Operaciones, Desembolso y Cobranza, como una unidad autónoma aparte de la Unidad de Créditos. Esto significó la separación de las funciones de los analistas que ahora dentro de la Unidad de Créditos sólo se encargan de la aprobación de los créditos, mientras que los funcionarios de la Unidad de Operaciones se encargan de la recuperación²⁴. Este esquema de organización es similar al de las instituciones bancarias y difiere del de la mayoría de las instituciones de microfinanzas. No obstante, no queda claro si este cambio en la organización fue producto del proyecto o se dio como consecuencia del cambio de gerente.

Resulta pertinente señalar que para las instituciones reguladas, e incluso para la Cooperativa San Martín, que tienen una supervisión delegada, con ganancias y capital con los cuales podrían haber solventado los gastos de la innovación, el proyecto del *FINDER* ha sido crucial para que la innovación se realice, pues dados los controles de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y la inducción de este organismo de

²⁴ Anteriormente, los analistas hacían ambas funciones.

control para generar ganancias, resultaba difícil que destinaran parte de las mismas a solventar los costos de generar productos financieros dirigidos al sector rural, los cuales por lo general tienen mayores costos y riesgos que otros productos.

Cuadro No. 11: Innovaciones surgidas en el FINDER

Ejecutor	En el nivel de las instituciones	En el nivel de Producto	
		Financiero	No financiero (1)
CMAC HUANCAYO	No hubo	Nuevo producto y mecanismo de promoción de ahorro	No aplica
FONDESURCO	Nuevos procesos y nuevas áreas al interior de la institución	Nuevo producto	No aplica
ARARIWA/ CENFOPAR	No hubo	No hubo	Nueva metodología para AT y CP en gestión de negocios exitosos
CREDIVISIÓN	No hubo	Nuevo producto: tambo comunal	No hubo (3)
MANUELA RAMOS	No hubo	5 nuevos productos	Nuevo material y capacidad de AT y CP en turismo
CAC SAN MARTIN Y	No hubo (4)	Nuevo producto: AGROCOOP integral	No aplica
ONG CAPIRONA	No hubo (5)	No aplica	Nuevos cultivos
CAC LOS ANDES	No hubo	No hubo	No aplica
APROMAC	No hubo	No aplica	No hubo (7)
PUCP	No hubo	No aplica	Nueva metodología para AT y CP en la destilación de aceites
CARITAS CHACHAPOYAS	No hubo	No hubo	No hubo
SEPAR	No hubo	No hubo	No hubo
FOVIDA	No hubo	No hubo	No hubo

AT: Asistencia técnica; CP: capacitación. (2) Sin embargo se recuperaron clientes antiguos. (3) A pesar que fueron diseñados, no se implementaron (4) La CAC abrió nueva agencia. (5) Capirona apertura una nueva oficina. (6) No previstos en el proyecto. (7) Aunque certificación orgánica puede ser considerada aquí, no es un nuevo producto en si mismo, sino más brinda soporte a los productos existentes.

Fuente: Elaboración propia.

ii) Servicios de Desarrollo Empresarial

En el nivel de los servicios de desarrollo empresarial podemos señalar que en cinco de los ocho proyectos se dieron innovaciones. Entre los proyectos tenemos al de la ONG Arariwa con el desarrollo de una metodología de asistencia técnica y de gestión productiva y empresarial en los negocios de cuyes y lácteos que tuvieron gran impacto en las mujeres en las zonas más alejadas que emprendieron por primera vez estos negocios. La ONG Manuela Ramos a su vez desarrolló un producto empresarial de servicios relacionadas a las actividades turísticas y a la formación de circuitos turísticos. En el caso de la PUCP, los productos de transformación de aceites esenciales son nuevos para los beneficiarios; también este es el caso del proyecto de la cooperativa San Martín-ONG Capirona en lo que respecta a nuevos cultivos y a los

servicios de asistencia técnica y gestión empresarial otorgados por Capirona a los beneficiarios. En este último caso resulta particularmente importante la articulación que Capirona ofrece con las empresas encargadas del procesamiento del producto.

iii) El Sostenimiento de las Innovaciones

Tan importante como la innovación es el sostenimiento y las condiciones de replicabilidad de las innovaciones. Teniendo en cuenta los tres niveles de innovación, a priori se podría decir que la innovación en el nivel de las estructuras organizativas tendría a ser más sostenible que los otros niveles, en tanto se supone que este tipo de innovaciones está apoyado en cambios institucionales los cuales por su propia naturaleza tenderían a ser más permanentes; no obstante, resulta preciso ahondar en este análisis. En el único caso en que a partir de un proyecto ha tenido lugar una innovación institucional que es el de la ONG FONDESURCO en donde, como vimos anteriormente, se creó la Unidad de Operaciones, Desembolso y Cobranza. Pero este cambio se relaciona mucho con el cambio de gerente, vale decir que si el proyecto se hubiera continuado ejecutando con el anterior gerente, lo más probable es que no se hubiera dado dicho cambio organizacional.

La continuidad de los cambios que se han dado en los productos financieros y en la cobertura en el nivel de nuevos beneficiarios o ámbitos depende en gran medida, según nuestro parecer, de la rentabilidad de dichos productos en la institución. La rentabilidad está en relación inversa con los costos y en relación positiva con la demanda de dichos productos en la población. Aunque la información disponible no nos permite estimar con exactitud los costos y la demanda por las innovaciones que el *FINDER* ha originado. De lo observado, se puede ver que hay productos que resultan un poco caros y por lo tanto es preciso alcanzar ciertos niveles de escala. Así en la Cooperativa San Martín, si bien la asistencia técnica y la articulación con las empresas procesadoras no son consideradas como parte del producto Agrocoop., estas dos acciones actualmente solventadas por la ONG Capirona resultan muy importantes para el éxito de Agrocoop. En la medida que Capirona pueda seguir captando fondos de la cooperación para subsidiar las acciones de asistencia técnica y gestión empresarial, es muy probable que el producto se pueda mantener y masificar. Caso contrario se tendría que ver hasta qué punto los agricultores pueden asumir los costos de las acciones de asistencia técnica y gestión empresarial o si la cooperativa está dispuesta a asumirlos.

También la rentabilidad resulta muy importante para el producto PAM de la CMAC de Huancayo. Como observamos el producto es menos rentable que otros productos de ahorro de la institución, y como en el caso del producto antecesor (el Programa de Ahorro Programado), luego de que la promoción se reduce hay una baja sensible en la cantidad de cuentas captadas. De aquí, que sin una masificación del componente de crédito del producto el sostenimiento del producto resulta incierto. En los casos de los productos creados por la ONG Manuela Ramos, los nuevos productos son complementarios a los bancos comunales y hasta el momento sólo se vienen ofreciendo en la agencia de Huaraz, en tal sentido su sostenimiento y masificación también parece incierta, más aun si se tiene el antecedente que cuando se agotaron los fondos del proyecto del *FINDER* las acciones del proyecto fueron suspendidas hasta que se consiguieron nuevos fondos de la cooperación.

Cabe indicar que aún mayor resulta la incertidumbre sobre el sostenimiento y la continuidad de las innovaciones en los productos de desarrollo empresarial puesto que estos productos no generan ingresos en ninguno de los proyectos del *FINDER*. De aquí, que en este caso la continuidad dependerá de la decisión de las instancias

directivas de las instituciones de seguir ofreciendo los servicios y sobre todo de la existencia de fondos de la cooperación que sufraguen los costos de dichos servicios. De lo que hemos visto hasta el momento en casi todas las instituciones que ofrecieron productos de desarrollo empresarial innovadores existe la voluntad de seguir ofreciéndolos, pero hay varias de ellas que los han suspendido o restringido debido a que los fondos subsidiados se han agotado o reducido. Los casos más notables son los de proyecto de la PUCP en donde la persona encargada de ejecutar el proyecto en Ayacucho ya no labora, debido a la ausencia de financiamiento para sus honorarios; por lo tanto las acciones en Ayacucho están prácticamente paralizadas. De manera similar, en la ONG Manuela Ramos las acciones del proyecto, tanto en lo que se refiere a los productos financieros como los de desarrollo empresarial fue paralizada debido a que los fondos de cooperación se agotaron y las gestiones de un nuevo proyecto sufrieron retrasos; en todo caso no se ha hecho un análisis de la rentabilidad del proyecto.

En general el mayor cuello de botella que aparece en los proyectos de desarrollo empresarial no es tanto el hecho de que no exista innovación, pues como hemos visto en el *FINDER*, los niveles de innovación son similares a los financieros (50% de los proyectos que ofrecieron dichos servicios), sino el sostenimiento y la continuidad de la innovación. En los proyectos financieros, las instituciones reciben un pago por dichos servicios, que aunque en algunos no asegura los costos de los mismos, esto es una diferencia fundamental. No sólo porque permite un financiamiento sino porque constituye una prueba de que hay una demanda por dicho producto, pues en la medida que los usuarios de los servicios están dispuestos a pagar por ellos es una señal de que dichos servicios son valorados por quien los recibe. En el caso de los servicios de desarrollo empresarial, con la excepción del ofrecido por FOVIDA en el que hay un pago parcial, el servicio es totalmente gratuito lo cual no sólo hace que su continuidad esté en función de los proyectos que reciba la cooperación, sino que muchas veces hace que no sean valorados por los usuarios, y que no se sepa en realidad si hay una demanda por ellos.

V. La Gobernabilidad

Como era de esperarse, encontramos estructuras de gobernación diversas en las instituciones ejecutoras de los proyectos. En las ONG y las cooperativas, aunque las asambleas de socios son las máximas instancias en la toma de decisiones, estas instancias se reúnen una vez al año, en donde reciben los informes y aprueban los estados financieros y los grandes lineamientos de política. En el caso específico de las cooperativas, por otro lado, cada dos o tres años eligen a los miembros delegados que a su vez eligen a los miembros de los consejos administrativos o de vigilancia. En las EDPYME y la CMAC, la mayor instancia en las decisiones es la junta general de accionistas que se reúne una vez al año.

Sin embargo, los reales órganos de gobierno en el caso de las ONG son los consejos directivos (elegidos por las asambleas), en las cooperativas son los consejos de administración (elegidos por los delegados), y el directorio en los casos de la EDPYME CREDIVISION y la CMAC de Huancayo (elegidos por la junta general de accionistas). Estas instancias se reúnen en forma mensual y son las que realmente toman las decisiones que atañen a las distintas acciones que hacen las instituciones, y entre ellas las que correspondieron a los proyectos del *FINDER*.

En el análisis de estas instancias apreciamos diferencias importantes para efectos de los proyectos del *FINDER*. Algunas de estas diferencias provienen de la propia naturaleza de las instituciones, y otras se deben más a la forma particular como cada

una de las instituciones realiza la toma de decisiones. En tal sentido, podemos afirmar que los órganos directivos de las instituciones que ejecutan los proyectos del *FINDER* tienen algunas debilidades intrínsecas para la toma de decisiones, pues las instancias que dirigen las instituciones no tienen controles muy fuertes. No obstante, en el caso de la CMAC y de la EDPYME al ser instituciones reguladas, tienen el control cercano de la SBS, aunque este puede ser negativo para los proyectos del *FINDER*, en tanto que para estas instituciones resulta importante mostrar ganancias ante los órganos supervisores, y los productos del *FINDER*, por lo menos al comienzo de su ejecución, tienden a disminuir las ganancias.

En las instituciones especializadas, las decisiones fueron más ágiles en tanto se tomaron directamente en los consejos de administración para las cooperativas y en los directorios para la CMAC de Huancayo y para la EDPYME CREDIVISION. Si bien hubo un jefe o responsable operativo del proyecto, los márgenes de decisiones de ellos fueron menores que en las ONG. En lo que concierne a la Cooperativa Los Andes de Cotarusi, aunque las instancias de toma de decisiones es el Consejo de Administración, en la práctica - dadas las limitaciones en la formación de estos miembros- las decisiones las tomó el gerente de la entidad, quien prácticamente dirigió el proyecto de *FINDER*, pues a pesar de no ser un proyecto financiero, estaba en el ámbito de la responsabilidad de la cooperativa. Esto, aunque agilizó la toma de decisiones, entrañaba riesgos en tanto las decisiones recaían en una sola persona.

Finalmente hay que destacar que dentro de los proyectos del *FINDER* no se formaron redes de instituciones y organizaciones privadas públicas o de la sociedad civil que ejecuten en alianza los proyectos, para así potenciar sus resultados. La única red -si generosamente la podemos llamar así- que existe y tiene funcionamiento es la establecida por la ONG Capirona con la Cooperativa San Martín; otras redes como la planteada por la ONG SEPAR no se dieron. Esto nos lleva a pensar que en la mayor parte de los casos los problemas de gobernabilidad de cada una de las instituciones han influido en que se estos procesos de interacción no se generen.

En síntesis podemos afirmar que la agilidad en la toma de decisiones dentro de los distintos proyectos del *FINDER*, aunque estuvo influenciada por la estructura de gobernación de las instituciones, fue la importancia asignada por la institución al proyecto la que determinó la rapidez con que se tomaron las decisiones y se adoptan las medidas correctivas cuando hubo que hacerlo. Los proyectos que tuvieron mayor éxito como los de la Cooperativa San Martín-ONG Capirona, la EDPYME CREDIVISION, la ONG Manuela Ramos, y APROMAC, tuvieron -en general- problemas de gobernación similares a otros proyectos de instituciones u organizaciones que tuvieron menor éxito. La diferencia respecto a la gobernación parece residir en la importancia que se le asignó a los diferentes problemas surgidos en las instancias directivas.

VI. Los Aspectos de Mercado

El *FINDER* buscaba facilitar la inserción de pequeños productores y pobladores rurales de los estratos de menores ingresos en los mercados financieros y/o de desarrollo empresarial. Es decir, que era un proyecto que tenía una orientación hacia los mercados. En el desarrollo de los proyectos esta orientación estuvo presente en todos ellos, pero de manera bastante diferenciada, en algunos fue muy marcada mientras que en otros fue marginal. En este capítulo vemos como las instituciones orientaron las acciones del proyecto hacia los mercados.

Hemos calificado la orientación de los proyectos hacia los mercados en tres categorías: baja, media, y alta. Para dicha calificación hemos tenido en cuenta tres criterios: el primero las acciones realizadas por las instituciones para que el proyecto se oriente hacia los mercados; en segundo término el éxito en la inserción de los beneficiarios en los mercados; y en tercer lugar la proporción de beneficiarios insertados en el mercado en relación a los propuestos en el proyecto.

Cuadro No. 12: Orientación a los mercados

Institución	Mercado Financiero	Mercado de Desarrollo Empresarial
Apromac		Alta: certificación orgánica, vinculación con compradores, tienda, publicidad.
FOVIDA	Media: Credivida incorpora como clientes beneficiarios del Chillón y algunos del Mantaro.	Baja: continuidad con mismos productos y clientes.
Arariwa	Media: bancos comunales crecieron.	Media: capacitación en nuevos productos como cuyes y lácteos, pero ámbitos reducidos.
PUCP		Baja: Recién luego de finalizado el proyecto se concretó una venta reducida.
Manuela Ramos	Alta: Nuevos productos crediticios complementarios a los bancos comunales.	Alta: Nuevos circuitos turísticos y capacitación en actividades relacionadas a dichos circuitos.
SEPAR	Baja: no se dio articulación con la EDPYME Confianza, y se continuó con fondos rotatorios con alta mora.	Baja: no se incursionó en alcachofa, la formalización de empresas fue asumida íntegramente por SEPAR.
Coop. San Martín-Capirona	Alto: nuevo producto, nueva agencia, nuevos clientes.	Media: articulación con maíz fracasó, dificultades en constitución de asociaciones con fines de comercialización, reorientación hacia productos de más valor.
Coop. Los Andes	Medio: crecimiento de clientes en parte con fondos del proyecto.	Baja: cursos de capacitación con orientación productiva.
FONDESURCO	Baja: pocos clientes, la mayor parte de ellos antiguos.	
CMAC Huancayo	Medio: menos clientes de lo previsto, pocos clientes de crédito.	
Caritas Chachapoyas		Baja: mejoras en la parte productiva orientada a la demanda de Caritas.
EDPYME CREDIVISION	Alta: expansión de servicios financieros a nuevos clientes.	Baja: servicios no financieros no se dieron.

Fuente: Elaboración propia.

De los 12 proyectos del *FINDER* consideramos que en 4 proyectos se dio una alta orientación hacia el mercado (cuadro 10). Estos fueron los proyectos APROMAC, de la ONG Manuela Ramos, La Cooperativa San Martín-ONG Capirona, y la EDPYME CREDIVISION, en estos tres últimos la orientación se dio hacia el mercado financiero.

Con respecto a los mercados de desarrollo empresarial, apreciamos que la orientación hacia los mercados de la mayoría de los proyectos fue bastante reducida. Un caso de relativo éxito dentro de la orientación al mercado de desarrollo empresarial fue el de APROMAC, aquí destaca la certificación como una de las acciones que mayor repercusión tuvieron en la orientación hacia el mercado de este proyecto, pues permitió el ingreso a un nuevo mercado de mayores precios y con grandes potencialidades de acoger una mayor demanda.

De los proyectos del *FINDER* consideramos que el que tuvo mayor orientación hacia los mercados de desarrollo empresarial fue el de la ONG Manuela Ramos. Este proyecto tuvo una clara orientación a satisfacer la demanda turística en el ámbito del proyecto, aunque al principio no se enfocó en el público objetivo más adecuado, rápidamente hubo un reorientación del público objetivo hacia las socias de los bancos comunales que permitió incorporar a varios beneficiarios a las actividades económicas relacionadas al turismo.

En síntesis, como hemos visto, en los proyectos financiados por el *FINDER* desde su planteamiento se buscó que estuvieran orientados al desarrollo de los mercados financieros y de desarrollo empresarial en las zonas rurales. De lo que hemos observado a lo largo de la ejecución de los proyectos se puede afirmar que en general los proyectos dirigidos a los mercados financieros rurales tuvieron una orientación hacia los mercados mucho más alta que los proyectos de desarrollo empresarial. Y dentro de los proyectos de financieros los de mayor incidencia en los mercados son aquellos ejecutados por instituciones especializadas y de una escala significativa. La mayor incidencia en los mercados de los proyectos con productos financieros, se explica a nuestro entender por tres factores: uno fue la escala de las instituciones que lo ejecutaron; otro el grado de desarrollo mucho más alto que han alcanzado los productos financieros en relación a los productos de desarrollo empresarial; y en tercer lugar al hecho que los proyectos con productos financieros estuvieron más orientados hacia la demanda.

Vale la pena elaborar más la importancia de la orientación hacia la demanda en la incidencia de los proyectos en los mercados. En los proyectos más exitosos en los mercados, tanto desde el lado de los productos financieros como los no financieros, las acciones se enfocaron desde una perspectiva de la demanda. En cambio, en los proyectos cuya incidencia en los mercados fue baja, la mayoría de las acciones se ejecutaron desde una perspectiva de la oferta. Esto fue evidente en la mayoría de los proyectos de desarrollo empresarial, en donde primaron estrategias y acciones desde la perspectiva del ente ejecutor.

La orientación hacia la oferta que han mostrado muchos proyectos, a nuestro entender, no sólo ha dado lugar a una dependencia de los fondos de la cooperación para el sostenimiento de los servicios, lo cual dificulta su sostenimiento, sino que también y –en un plano más importante- esta práctica ha constituido un factor que ha dificultado la generación y la expansión de los mercados de servicios de desarrollo empresarial en las zonas rurales. Pues por un lado, el hecho de otorgar servicios de desarrollo empresarial en forma gratuita ha inhibido a otros agentes privados a ofrecer dichos servicios y, de otro lado, ha contribuido a formar una cultura de no pago por esta provisión.

En tal sentido, a partir de la experiencia del *FINDER*, cabe replantear el papel de la cooperación internacional en el financiamiento de estos servicios y en la formación y profundización de los mercados de servicios de desarrollo empresarial en las áreas rurales. En la medida en que la cooperación técnica siga financiando proyectos de desarrollo empresarial con una orientación hacia la oferta, estará contribuyendo a mantener una situación en la cual los mercados de servicios de desarrollo empresarial estén poco desarrollados o sean inexistentes. De aquí, que es muy importante que la cooperación internacional evalúe más cuidadosamente los proyectos de desarrollo empresarial que financien, induciendo una orientación hacia la demanda.

El hecho de que los proyectos no se orientaran a los mercados, a nuestro entender, está relacionado principalmente con la forma de enfocar la intervención en el desarrollo rural de parte de las instituciones, sobre todo de las ONG. Las ONG

tradicionalmente han intervenido en el sector rural, según lo que consideraban más apropiado para los beneficiarios, desde su propia perspectiva. Esto ha cambiado en el caso de los servicios financieros luego de muchos años. Este cambio surgió a partir de un cambio en el entorno, de un marco normativo y macroeconómico más propicio, de las políticas de la cooperación internacional y desde una nueva perspectiva académica. No obstante, en el caso de los servicios de desarrollo empresarial, no se han registrado cambios significativos y las instituciones siguen formulando y enfocando los proyectos en forma tradicional.

VII. Otros Procesos

En la ejecución de algunos de los proyectos del *FINDER* se generaron algunos procesos importantes que trascendieron los planteamientos de los propios proyectos.

Uno de los proyectos en donde podemos apreciar de manera nítida procesos institucionales no previstos, fue en los de la Cooperativa San Martín y la ONG Capirona. La cooperativa logró un acercamiento a la cooperación internacional que le permitió acceder a líneas de crédito y con ello, expandir y diversificar sus fuentes de recursos, y sobre todo tener líneas de financiamiento para los productos que son de mayor riesgo para la cooperativa. En lo que respecta a la ONG Capirona, también se dio un proceso importante de fortalecimiento institucional, a partir del proyecto del *FINDER*, de una institución pequeña de manejo casi familiar con 7 trabajadores pasó a contar con 17 trabajadores al finalizar el *FINDER*, además ha logrado alianzas con varias cooperativas, y a nivel del fondeo cuenta con 6 entidades financieras, 3 de ellas de origen europeo.

También resulta importante resaltar los procesos que permitieron un empoderamiento de varias de las mujeres beneficiarias. Si bien es cierto que en la selección de los proyectos los componentes de género fueron considerados como un factor positivo al momento de hacer la evaluación, y esto explica en parte el significativo porcentaje de beneficiarios mujeres que hubieron en el *FINDER*, resulta pertinente señalar que en el proyecto de CMAC fue el que tuvo mayor cantidad de mujeres beneficiarias. Esto aparte de mostrar la predisposición de las mujeres para los servicios de ahorro, también plantea la posibilidad de un efecto considerable en el empoderamiento femenino dentro del ámbito del proyecto. Pues tal como muestran varias investigaciones, el hecho de disponer de una fuente de dinero mejora sensiblemente la posición de la mujer dentro de las relaciones familiares y le otorga un mayor nivel de independencia. Consideraciones similares tienen proyectos que tuvieron como eje central el dotar de servicios financieros a las mujeres como los proyectos de bancos comunales de la ONG Arariwa, la ONG Manuela Ramos y la EDPYME CREDIVISION. Particularmente en los dos primeros casos, aparte de la disposición de servicios de crédito y ahorro, las capacitaciones brindadas en el marco del proyecto permitieron diversificar e incrementar las oportunidades de negocio de varias beneficiarias.

La Cooperativa Los Andes de Cotarusi es otra institución que ha tenido proceso interesantes a partir del *FINDER*, logró fortalecer su agencia ubicada en Tintay, que operaba una vez por semana, para luego hacerlo diariamente y además, la llegada que se tuvo a partir del proyecto, permitió establecer las bases para una nueva agencia en Antabamba. La cooperativa también amplió la cobertura de los beneficiarios, aunque no en el producto financiero ofrecido, sino llegó a comunidades rurales muy lejanas –a diferencia de otras entidades financieras de la zona- y su accionar, en el transcurso del proyecto, permitió llegar a clubs de Madres o colegios, en los que se estimuló el ahorro de jóvenes.

El *FINDER* también permitió a partir de algunos proyectos como el de la EDPYME CREDIVISION consolidar economías de ámbito²⁵, ya que concibieron un producto financiero que –sin planearlo- dio paso a la promoción de otros en las zonas rurales. En el caso de la EDPYME al principio del proyecto, mientras que se inauguraban bancos comunales, algunos socios –en su mayoría urbano marginales accedieron también a créditos individuales, los cuales eran preferidos a los de los bancos comunales. Luego, la codificación del nuevo sistema de registro²⁶ y el cumplimiento del pago, llevó a que no se permitiesen ambos productos en paralelo. Posteriormente, conforme se fueron consolidando los bancos comunales surgieron los créditos orientados a la mejora de la vivienda, los cuales han tenido una acogida favorable entre los socios de los bancos comunales, sin generar un efecto sustitución con los créditos de los bancos comunales.

Otro proceso relevante originado a partir del *FINDER* es el relativo a la formación de un capital humano más calificado, sobre todo los servicios de desarrollo empresarial. Así en algunos proyectos como ha sido el caso de la ONG Arariwa a partir del proyecto se formaron cuadros más especializados en servicios de asistencia técnica, o en la articulación con empresas como fue el caso de la ONG Capirona. Lamentablemente en el primer caso una vez terminado el financiamiento del proyecto dichos cuadros dejaron de laborar en la institución. En el caso de la Cooperativa Los Andes el proyecto del *FINDER* ha permitido a un grupo de analistas, la posibilidad de llegar a zonas más alejadas, y les ha dado una nueva visión del trabajo y del riesgo de trabajar con poblaciones rurales alejadas; asimismo, dos asociaciones vinculadas con el proyecto han fortalecido su organización a partir del proyecto, actualmente las organizaciones se han dividido por áreas con funciones específicas y roles distribuidos apropiadamente entre varios socios y no sólo uno, como era antes del proyecto.

De otra parte, se esperaba que el *FINDER* coadyuve a generar procesos que conduzcan a crear o fortalecer redes o alianzas estratégicas entre las instituciones dedicadas a las finanzas rurales o a la promoción del desarrollo empresarial. Sin embargo, este proceso no se ha dado. Esto tiene varias explicaciones: de un lado la desconfianza y la falta de comunicación que existe entre las diversas instituciones que trabajan en ámbitos similares, esto incluso se da dentro de instancias de una propia institución, como demuestra el caso de la UMF de Arariwa y el CENFOPAR, o entre Manuela Ramos (oficina de Huaraz) y CREDIMUJER. En segundo lugar, la falta de una definición clara de las competencias y acciones de las instituciones dentro de una zona. En tercer término, la debilidad de las instituciones, pues si tienen dificultades para cumplir con sus propias acciones, les resulta más difícil coordinar acciones con otras instituciones y cumplirlas.

²⁵ Se denomina economías de ámbito (también llamadas de producción conjunta) a aquellas que manteniendo el mismo nivel de costos, generan nuevos ingresos por ofrecer múltiples y nuevos productos que comparten las mismas instalaciones o estructuras. Este concepto diverge del de las economías de escala, en las que el costo por unidad de producto disminuye al aumentar la escala de producción del mismo. Mientras que el primer concepto se asocia a una diversificación de productos dada una estructura de costos; el segundo opta por producir un solo producto, pero en mayor cuantía.

²⁶ Ejecutado a partir del proyecto.

Los Beneficiarios de los Proyectos

VIII. Metodología

Para analizar el impacto de los proyectos *FINDER*, se realizó dos encuestas: una al inicio de cada proyecto y otra al final²⁷. La estrategia de análisis para la medición del impacto es la comparación del antes y el después de la situación de los beneficiarios de los proyectos financiados por el *FINDER*.

i. Selección de las muestras en FINDER

La selección de los beneficiarios considerados para las líneas de base y de salida se hizo de forma independiente en cada proyecto, según las características, calidad, atributos y variables de los padrones reportados por los ejecutores en ambos momentos. La población beneficiaria reportada por los ejecutores varió en todos los casos, más aún en los proyectos del tipo banco comunal y servicios financieros. En general, los beneficiarios aumentaron en más de 3,200 (77%) respecto a la línea de base. Estos cambios tienen varias implicancias para el recojo de información: cambios en el marco y diseño muestral, pérdida de información por la salida de beneficiarios, y la representatividad de las encuestas en cada uno de los momentos.

Cuadro No. 13: Total de beneficiarios reportados por los ejecutores según proyecto, momento y género

Proyectos	Línea de base			Línea de salida			Δ Beneficiarios
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
Cadena productiva							
CAC San Martín - CAPIRONA	116	19	135	286	52	338	203
SEPAR	290	57	347	281	55	336	-11
FOVIDA	83	20	103	86	24	110	7
PUCP	91	28	119	61	34	95	-24
APROMAC	149	32	181	152	32	184	3
CAC Los Andes	49	13	62	53	12	65	3
CARITAS-Chachapoyas	101	72	173	43	11	54	-119
Sub total	879	241	1,120	962	220	1,182	62
Bancos Comunales							
Manuela Ramos	94	114	208	55	299	354	146
ARARIWA-CENFOPAR	397	926	1,323	462	1,081	1,543	220
Edpyme CREDIVISION	19	68	87	198	772	970	883
Sub total	510	1,108	1,618	715	2,152	2,867	1,249
Financieros							
CMAC-Huancayo	82	214	296	1,277	1,910	3,187	2,891
FONDESURCO	793	355	1,150	101	58	159	-991
Sub total	875	569	1,446	1,378	1,968	3,346	1,900
Total	2,264	1,919	4,184	3,055	4,341	7,395	3,211

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

²⁷ Los períodos de referencia son: enero/marzo 2005 para la línea de base y agosto/diciembre 2006, para la línea de salida.

a) Demanda de los proyectos

En la demanda de los proyectos, vemos que las cadenas productivas atendieron menos beneficiarios que los bancos comunales y menos aún que los proyectos financieros; además tienen menor participación femenina. Es decir, los proyectos de cadena productiva son más especializados, mantienen su público usualmente cautivo y son también los más numerosos en cantidad (mas no necesariamente en cobertura). En el *FINDER*, salvo el caso de CAC San Martín– Capiróna²⁸, estos proyectos son estáticos y poco incluyentes para las mujeres, o por lo menos los enfoques bajo los cuales se desarrollaron. En detalle, a su finalización, los proyectos productivos aumentaron –en conjunto- 5.5% su cobertura, los de bancos comunales 77% y los proyectos financieros en 131%.

La especialización de los bancos comunales y su alto potencial de réplica en el sector rural es un punto a destacar. Este grupo ha incrementado hasta en 10 veces su cobertura (es el caso de CREDIVISION), y la tendencia -una vez cerrados los proyectos- iba en aumento. Aquí la participación femenina pasó de 68% a 75%, e involucró a más de mil nuevas beneficiarias, para quienes el *FINDER* ha sido su primera oportunidad de acceder a las ventajas de los bancos comunales.

b) Implicancias de los cambios en el padrón de beneficiarios

Los cambios en los marcos muestrales han sido el principal problema para el recojo de la información, sobre todo en los proyectos financieros. Estos cambios están referidos a dos factores. El primero es la variación de los criterios de quienes conforman los listados de beneficiarios. El segundo factor es la variación propia del público beneficiario por la demanda y acogida de los proyectos según el momento analizado. La pérdida de información se relaciona con la salida de beneficiarios considerados en la línea de base. En total 43% de la población considerada en la línea de base dejó los proyectos.

En el caso de la representatividad, debemos considerar que el diseño muestral que prevalece es el elaborado en la línea de base, asumiendo que la población beneficiaria al final de los proyectos comparte características similares con aquellos atendidos al inicio y además se encuentran en las mismas zonas.

c) Diseño muestral

La situación descrita previamente implicó un problema de elección y oportunidad al momento de levantar la información de la línea de salida; se optó por encuestar a los beneficiarios que concluyeron los proyectos y ellos implicó elaborar nuevas muestras, cambiando el diseño muestral previo.

²⁸ El único proyecto en el que se dio la integración de servicios financieros y no financieros.

Cuadro No. 14: Cambios en el diseño muestral según proyecto

Proyectos	¿Cambió el diseño muestral?	Detalle
Financieros		
CMAC-Huancayo	Sí	Se cambió el padrón de beneficiarios
FONDESURCO	Sí	Se cambió el padrón de beneficiarios
Cadena productiva		
CAC San Martín - CAPIRONA	No	Se re-encuestó
SEPAR	No	Se re-encuestó
FOVIDA	No	Se hizo reemplazos
PUCP	Sí	Se cambió el padrón de beneficiarios
APROMAC	No	Se re-encuestó
CAC Los Andes	No	Se re-encuestó
CARITAS-Chachapoyas	Sí	Se cambió una zona (la de mayor población)
Bancos Comunales		
Manuela Ramos	Sí	Se incluyó más bancos comunales
ARARIWA-CENFOPAR	No	Se hizo reemplazos
Edpyme CREDIVISION	No	Se hizo reemplazos

Fuente: Elaboración propia.

ii. Estrategia de análisis

La evaluación del impacto de los proyectos se hace mediante el análisis ex ante y ex post de indicadores claves de la población beneficiaria, priorizando las comparaciones “uno a uno” en la medida que esto sea posible²⁹. Además, en la línea de salida se incluyeron preguntas retrospectivas relacionadas con las acciones desarrolladas por los ejecutores, para indagar la percepción de los beneficiarios sobre su situación previa a los proyectos. Esta metodología ha sido la más adecuada dadas las limitaciones y problemas de información³⁰

²⁹ Esto es, cuando los diseños muestrales no cambiasen: 7 de 12 casos.

³⁰ Si bien es recomendable una evaluación uno a uno con grupos de control que permitan aislar el efecto de variables exógenas, no se contaba con las facilidades para el uso de estas técnicas (tipo emperajamiento u scoring). Establecer poblaciones con características similares a los beneficiarios, que se ubicaran cercanas a ellos y que no participasen de los proyectos, escapaba a la información brindada por los ejecutores.

Cuadro No. 15: Beneficiarios encuestados para las encuestas de línea de base, línea de salida y comunes durante el análisis

Proyectos	Nº de beneficiarios Línea de base	Nº de beneficiarios Línea de salida	Nº de beneficiarios comunes en el periodo de análisis
Cadena productiva			
CAC San Martín – CAPIRONA	100	99	99
SEPAR	100	99	99
FOVIDA	86	85	59
PUCP	75	70	28
APROMAC	100	101	98
CAC Los Andes	62	62	62
CARITAS-Chachapoyas	74	49	13
Bancos Comunales			
Manuela Ramos	102	100	30
ARARIWA-CENFOPAR	87	87	44
Edpyme CREDIVISION	97	97	67
Financieros			
CMAC-Huancayo	99	100	13
FONDESURCO	90	98	1
Total	1,072	1,047	613

Fuente: Encuesta de entrada y salida de los beneficiarios de los proyectos.

Para efectos de análisis en este informe hemos agrupado los proyectos según su vocación y las tecnologías implementadas. En el caso de las cadenas productivas, estas están restringidas a proyectos que tengan vocación agropecuaria. Se ha incluido como categoría a los bancos comunales, en tanto tres proyectos utilizaron esta tecnología, reubicando un proyecto de vocación financiera (CREDIVISION) en este grupo. Se mantuvo la categoría financieros y se dejó de lado la categoría gestión empresarial³¹.

Son siete los proyectos de cadena productiva, todos buscan la articulación comercial de los beneficiarios mediante la formación de asociaciones de productores, en algunos casos desarrollando la gestión empresarial de estas asociaciones. Tres proyectos incluyeron en sus estrategias bancos comunales. Dos son los casos de proyectos con vocación marcadamente financiera³², ambos ejecutados por instituciones especializadas, uno destinado al ahorro (CMAC Huancayo) y otro al crédito (FONDESURCO).

Las encuestas fueron diseñadas para poder hacer un análisis comparativo de las características socioeconómicas de todos los beneficiarios a nivel general –es decir, los doce proyectos-. Además se elaboró un módulo específico para cada proyecto, en el cual se indaga tanto los indicadores plantados por los ejecutores como algunas variables relacionadas con los procesos que originados en cada proyecto.

iii. La ruralidad de la población beneficiaria

Para la línea de salida, se ha optado por definir como rural a aquellos pobladores que cumplieren dos características que consideramos típicas de los contextos rurales

³¹ Los proyectos de ARARIWA y CAC Los Andes estaban considerados aquí, ellos han sido reclasificados como banco comunal el primero y cadena productiva el segundo.

³² Que con CREDIVISION son los únicos proyectos que ofrecieron exclusivamente servicios financieros.

donde se ha intervenido. La primera es poseer algún porcentaje de autoconsumo, esto tiene implícito el uso y posesión de activos agropecuarios como tierras y/o animales, también se relaciona con el desarrollo de la actividad agropecuaria en el hogar y su aprovechamiento como fuente de alimentos. La segunda está relacionada con las características de la vivienda, estas deberían diferir de las viviendas urbanas, así si la vivienda del beneficiario tiene piso de tierra, ó su sistema de desagüe es precario (pozo ciego o séptico, uso de acequias, etc.) ó su combustible para cocinar es inferior al gas; definían al hogar del beneficiario como rural.

Cuadro No. 16: Población rural según proyecto y momento de análisis

Proyectos	Línea de base		Línea de salida	
	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Cadena productiva				
CAC San Martín - CAPIRONA	5%	95%	2.0%	98.0%
SEPAR	0%	100%	1.0%	99.0%
FOVIDA	26%	74%	51.0%	49.0%
PUCP	0%	100%	1.0%	99.0%
APROMAC	20%	80%	16.0%	84.0%
CAC Los Andes	40%	60%	6.0%	94.0%
CARITAS-Chachapoyas	42%	58%	37.0%	63.0%
Bancos Comunales				
Manuela Ramos	63%	37%	35.0%	65.0%
ARARIWA-CENFOPAR	53%	47%	12.0%	88.0%
Edpyme CREDIVISION	61%	39%	27.0%	73.0%
Financieros				
CMAC-Huancayo	11%	89%	76.0%	24.0%
FONDESURCO	42%	58%	49.0%	51.0%
Promedio de los proyectos	30%	70%	27.0%	73.0%

Fuente: Encuestas de línea de entrada y salida de beneficiarios de los proyectos.

Los resultados corroboran que el *FINDER* ha estado correctamente focalizado hacia poblaciones rurales, la mayoría de bajos ingresos. No obstante, existen beneficiarios con doble residencia, lo que implican que ellos posean algún nivel de desarrollo económico (tener dos viviendas es un indicador de ello), lo cual debe ser analizado para futuras intervenciones.

IX. Características de la población atendida

i) Aspectos generales de la población beneficiaria del FINDER

El Cuadro No. 17 muestra algunas características generales de los hogares de los beneficiarios, destacando que estos son similares en composición, acceso a servicios y calidad de vivienda, tanto en la línea de base como al finalizar los proyectos. El cuadro también señala que los hogares de los beneficiarios poseen un mayor nivel de acceso a servicios básicos respecto al conjunto de la población rural, sobre todo en el caso del desagüe. Esto nos sugiere que los beneficiarios atendidos por los proyectos están en los estratos menos pobres de la población rural.

Cuadro No. 17: Características generales de los hogares y viviendas
(Promedio de los proyectos)

Variable	Línea de base	Línea de salida
Número de miembros del hogar*	4	5
Edad de los miembros del hogar*	26	22
Edad promedio del Jefe de hogar*	40	42
La vivienda tiene luz ^{/a}	77%	78%
La vivienda posee conexión de agua ^{/b}	86%	82%
La vivienda posee desagüe ^{/c}	36%	39%
La vivienda posee teléfono fijo	9%	8%
Ratio PEA/ población total	0.5	0.5
Paredes de adobe	77%	76%
Piso de tierra	58%	61%

/a De acuerdo al Censo Nacional del año 2005, en el área rural, el porcentaje es igual a 23.1% (INEI, 2005).

/b De acuerdo al Censo Nacional del año 2005, en el área rural, el porcentaje es igual a 30.0% (INEI, 2005).

/c De acuerdo al Censo Nacional del año 2005, en el área rural, el porcentaje es igual a 2.2% (INEI, 2005).

*valores referidos a la mediana.

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

En lo que se refiere a las características de los beneficiarios, se observa que la participación femenina aumenta levemente (4%), aumento que influye tanto en el descenso de los niveles de educación como en el aumento de beneficiarios que declararon realizar labores domésticas que no proporcionan ingresos al hogar.

Cuadro No. 18: Características generales de los beneficiarios
(Promedio de los proyectos)

Indicador	Línea de base	Línea de salida
% Mujeres	35.6%	39.5%
% que llegó a lo más primaria	43.4%	42.7%
% que realizó estudios superiores	21.0%	18.5%
% de beneficiarios jefes de hogar	74.3%	74.7%

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

EI

Cuadro No. 19 ahonda la procedencia de la variación de la tasa de género tanto por proyecto como por grupo de proyectos. En promedio, los proyectos tipo cadena productiva se mantienen estáticos y bajos en cuanto a la participación femenina, no obstante algunos casos como San Martín y la PUCP, aumentan inesperadamente su cobertura en este género, aunque en el primer caso la participación femenina aun resulta marginal. En el caso de los proyectos de banco comunales, la preponderancia de las mujeres se ha asentado al finalizar el proyecto, aquí 77% son beneficiarias, destacando el caso de Manuela Ramos, donde este valor pasó de 52% a 81%, a partir de la formación de nuevos bancos comunales y las capacitaciones brindadas³³. En el caso de los proyectos financieros, este comportamiento es errático, pues la participación femenina aumenta en FONDESURCO y disminuye en la CMAC.

³³ Estos cambios también están relacionados con la focalización del ejecutor: luego de la línea de base se priorizó la inclusión de mujeres y se impulsó el desarrollo e inclusión de bancos comunales al proyecto.

Cuadro No. 19: Género de los beneficiarios por proyecto

	Línea de base		Línea de salida	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Cadena productiva				
CAC San Martín - CAPIRONA	97.0%	3.0%	93.9%	6.1%
SEPAR	89.0%	11.0%	92.9%	7.1%
FOVIDA	76.7%	23.3%	78.5%	21.5%
PUCP	77.3%	22.7%	65.7%	34.3%
APROMAC	78.6%	21.4%	81.2%	18.8%
CAC Los Andes	79.0%	21.0%	77.4%	22.6%
CARITAS-Chachapoyas	68.9%	31.1%	79.6%	20.4%
Sub total	81.8%	18.2%	82.6%	17.4%
Bancos Comunales				
Manuela Ramos	48.0%	52.0%	19.0%	81.0%
ARARIWA-CENFOPAR	41.2%	58.8%	37.1%	62.9%
Edpyme CREDIVISION	21.8%	78.2%	12.6%	87.4%
Sub total	37.8%	62.2%	23.2%	76.8%
Financieros				
CMAC-Huancayo	29.3%	70.7%	40.0%	60.0%
FONDESURCO	72.7%	27.3%	63.3%	36.7%
Sub total	49.7%	50.3%	51.5%	48.5%
Promedio de los proyectos	64.4%	35.6%	60.5%	39.5%

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

ii) Aspectos económicos de los beneficiarios

a) La tenencia de activos en el FINDER

El crecimiento o decrecimiento del valor monetario de los activos económicos que poseen los beneficiarios ha tomado en cuenta los siguientes bienes: (i) artefactos, (ii) activos del negocio no agropecuario y (iii) activos del negocio agropecuario, ya que son estos los más versátiles a registrar un cambio en el corto plazo, considerando además que los bienes inmuebles tendieron a ser subestimados en esta segunda etapa, aún en los casos cuando la persona entrevistada fue la misma en ambos momentos. Este criterio se debe únicamente al hecho de que los proyectos FINDER tuvieron un promedio de duración de 18.5 meses, tiempo relativamente corto para registrar cambios en activos inmuebles.

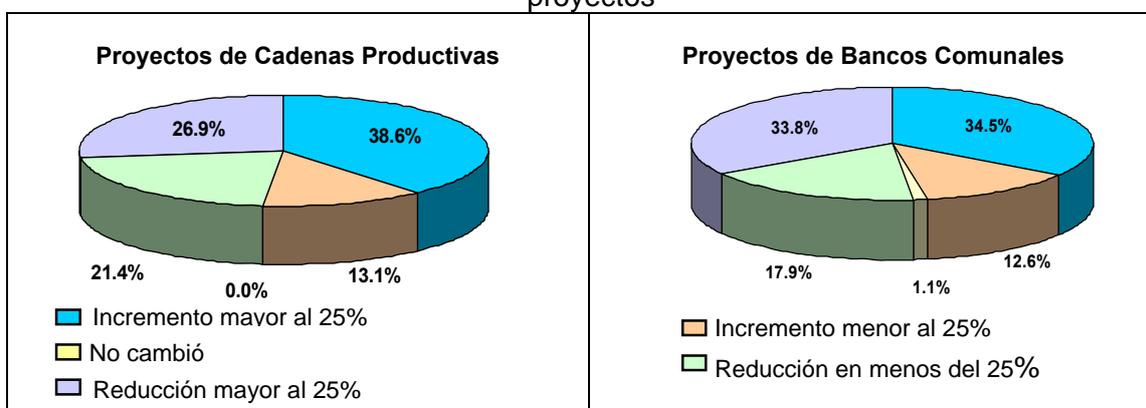
Respecto de los cambios registrados, se presenta una distribución relativamente homogénea entre los hogares que incrementaron sus activos en más del 25% y aquellos que los redujeron en la misma proporción. En términos generales, 48% del total de los hogares beneficiarios aumentó el valor de sus activos; es decir, su situación económica habría mejorado en el proceso del FINDER. El 1% mantuvo el valor de los mismos y 51% de los hogares disminuyó el valor de sus activos en alguna proporción.

Para fines comparativos, se clasificó a los proyectos en dos grandes grupos. El primero incorpora a los proyectos de las cadenas productivas (7) y el segundo a los de bancos comunales (3 proyectos). Se ha excluido del análisis a dos proyectos

financieros, por falta de representatividad en el enlace antes/después que se realiza por individuo en el procesamiento de información.

En primer lugar, los siguientes gráficos muestran que los proyectos de bancos comunales (Arariwa, Credivisión y MMR) han tenido un favorable cambio de sus activos, pues el 52% de los hogares ha registrado algún aumento en el valor de los mismos; por otro lado, 47% de aquellos hogares pertenecientes a proyectos de cadenas productivas se encuentran en la misma situación. Cinco puntos porcentuales de diferencia que pueden ser explicados por (i) una mayor rotación en el caso de los negocios comerciales, que suelen ser el destino de los fondos dentro de un banco comunal, estos negocios suelen adicionarse al negocio agropecuario, no necesariamente establecido en todos hogares rurales³⁴ y (ii) una mayor diversificación de bienes, propia de un negocio no agropecuario.

Gráfico No. 2: Cambios surgidos en el valor de los activos, según agrupación de proyectos



Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

En segundo lugar, es preciso resaltar que los proyectos de los bancos comunales no sólo han mostrado una mayor proporción de éxito, sino que el porcentaje de hogares que redujo el valor monetario de sus activos en más del 25% es significativamente menor que aquellos hogares que se vinculan a las cadenas productivas, que suelen tener un proceso más lento y riesgoso en la generación de ingresos, que finalmente se traducen en los activos medidos en esta sección.

Cabe resaltar que los proyectos que sobresalen, por su mejora económica, en cada una de las agrupaciones (ver Cuadro No. 20). En el caso de las cadenas productivas, son los hogares del proyecto de la Cooperativa San Martín/Capirona los que muestran un cambio positivo en sus activos, ya que el 61% aumentó el valor de los mismos. En el caso de los bancos comunales, es el proyecto de Credivisión el que sobresale, pues 63% de los hogares logró mejorar el nivel de sus activos.

Cuadro No. 20: Cambios surgidos en el valor de los artefactos, según proyecto (% respecto del total de beneficiarios comunes en ambas etapas de análisis)

Proyectos	Incremento mayor al 25%	Incremento menor al 25%	No cambió	Reducción en menos del 25%	Reducción mayor al 25%
Cadena productiva					
CAC San Martín – CAPIRONA	44%	17%	3%	15%	20%
SEPAR	20%	7%	0%	23%	51%
FOVIDA	41%	19%	0%	15%	25%

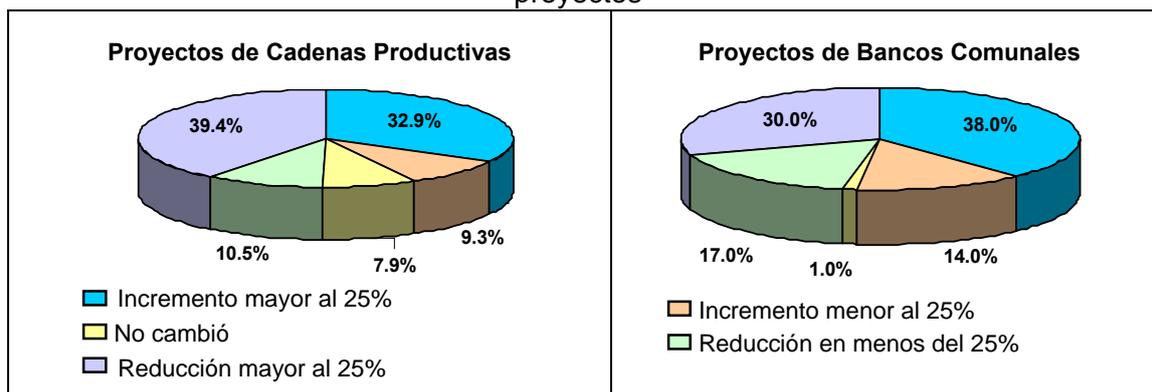
³⁴ En particular, se constató un rentable negocio de lo cuyes, impulsado principalmente con los créditos provenientes del FINDER, para el caso de Arariwa y Credivisión.

PUCP	54%	11%	0%	18%	18%
APROMAC	31%	11%	1%	18%	39%
CAC Los Andes	33%	10%	2%	18%	37%
CARITAS-Chachapoyas	38%	15%	0%	15%	31%
Bancos Comunales					
Manuela Ramos	37%	13%	0%	13%	37%
ARARIWA-CENFOPAR	32%	13%	0%	28%	28%
Edpyme CREDIVISION	50%	13%	0%	17%	20%
Promedio de los proyectos	36%	12%	1%	19%	32%

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

En cuanto a los cambios surgidos únicamente en el nivel de los artefactos, la agrupación de proyectos previamente presentada cobra mayor sentido, pues las diferencias son mayores, inclinándose la balanza hacia los proyectos de bancos comunales en mayor cuantía. Sin embargo, en el nivel total de activos, los bancos comunales mostraban también una menor proporción de hogares que había reducido el nivel de sus activos, lo cual no ocurre en este caso, pues específicamente en el nivel de artefactos, existe una proporción de hogares de los proyectos de cadenas que no registró cambio alguno.

Gráfico No. 3: Cambios surgidos en el valor de los artefactos, según agrupación de proyectos



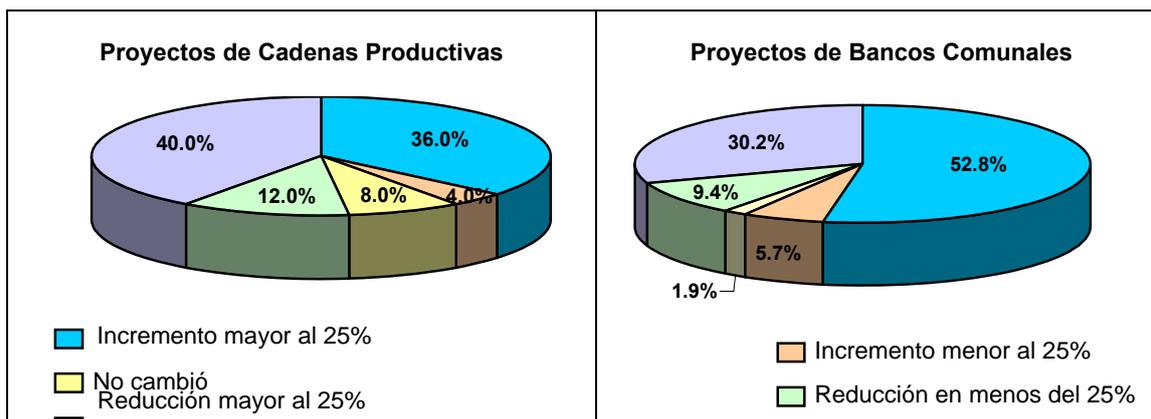
Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de los proyectos productivos es más largo y riesgoso, respecto de aquellos procesos relacionados con negocios comerciales. Ello impacta directamente en el incremento de activos que se puede lograr, al realizar una u otra actividad, como principal. Los siguientes gráficos muestran claramente este análisis.

La proporción de hogares que aumentó el nivel de activos **no agropecuarios** en los proyectos de **bancos comunales** es mayor (58%) que la proporción de hogares que aumentó el nivel de activos **agropecuarios** en los proyectos de **cadena productivas** (50%). Esta diferencia es aún mayor si se considera únicamente el grupo 'exitoso', que aumentó sus activos en más del 25% (15 puntos porcentuales de diferencia)³⁵.

Gráfico No. 4: Cambios en el valor de los activos no agropecuarios, según agrupación de proyectos

³⁵ 38% de los hogares de cadenas productivas aumentaron sus activos agropecuarios en más del 25% y 53% de los hogares beneficiarios de proyectos de BBCC aumentaron sus activos no agropecuarios en dicha cuantía.



Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

Finalmente, cabe resaltar que los proyectos de bancos comunales han diversificado su riesgo, pues presentan una mayor diversificación de actividades³⁶ y esto ha influido directamente en el hecho de que tanto en los activos agropecuarios, como no agropecuarios, se registre una proporción menor de hogares que reducen el valor de los activos respectivos, en alguna magnitud.

b) Servicios Financieros en el FINDER

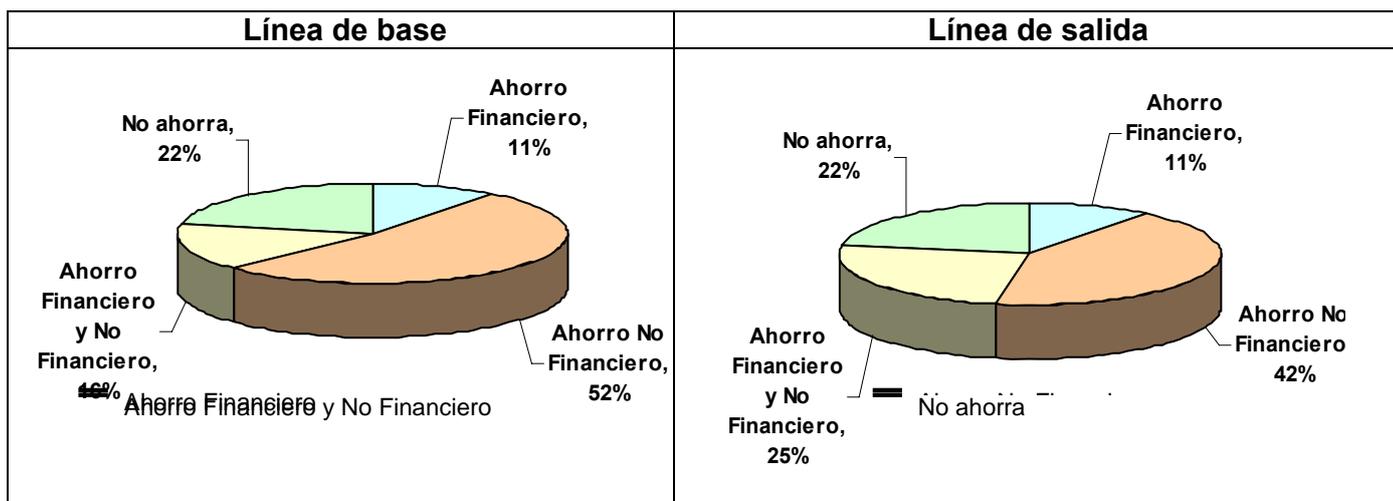
i. El ahorro

A pesar de que en el FINDER sólo se concibió un proyecto cuyo eje principal era el ahorro financiero (CMAC Huancayo), el producto de bancos comunales, ofrecido en tres de los proyectos, llevaba implícito el ahorro financiero. Entendiendo al ahorro no financiero, en términos de insumos, semillas, productos o ganado almacenados por el hogar, es evidente que éste tiene una mayor identificación con el ámbito rural.

En términos generales, se podría afirmar que únicamente aquellos beneficiarios que tenían ahorros no financieros los han diversificado (concibiendo ahora dos modalidades) y que el grupo que no ahorra nunca logró hacerlo. Al analizar cada grupo por separado encontramos que no necesariamente se rescata la dinámica surgida en el proceso.

Gráfico No. 5: Distribución de Ahorros en el FINDER (según momento)
(promedio de los proyectos)

³⁶ Las mujeres, principales beneficiarios de este tipo de proyecto, realizan las labores domésticas, comparten las productivas y administran sus negocios comerciales.



Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

Tomando la matriz de datos de este estudio, se halló que en el proceso del FINDER, en promedio de todos los proyectos, el 17% de los beneficiarios incorporó una segunda modalidad de ahorro a su estatus financiero. Las dos ilustraciones siguientes nos muestran claramente que el tener algún tipo de ahorro conlleva a un rápido proceso de diversificación. Así, del total de beneficiarios que ya ahorraban exclusivamente bajo una modalidad (sea financiera o no), aproximadamente una tercera parte de estos incorporó la segunda en el transcurso del FINDER, en algunos casos ello a partir de la mayor cobertura de servicios colaterales a los ofrecidos en los proyectos.

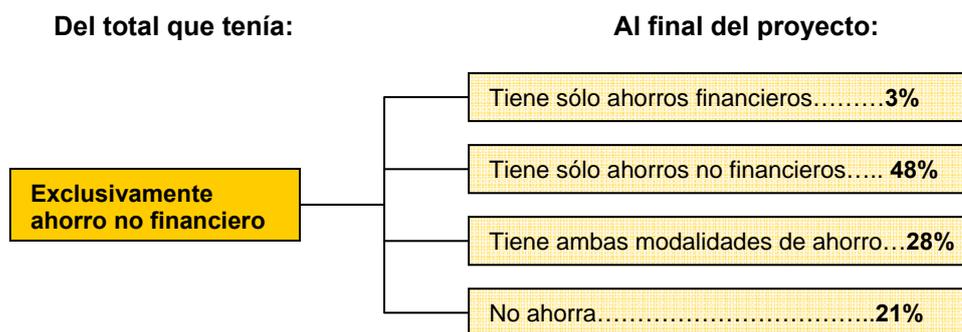
Cabe resaltar la dinámica de aquellas personas que tenían únicamente ahorros no financieros hacia el extremo opuesto (ahorrar exclusivamente de manera financiera) es mucho más rígida que la situación inversa: apenas el 3% lo hace, estableciendo un claro patrón de estancamiento en la mayoría de este grupo, que tiene a cerca de la mitad exactamente igual a como cuando se iniciaron en el proyecto; sin embargo también existe un importante 28% que ha iniciado ahorros del tipo financiero, como se señalaba esto está ligado a la mayor cobertura de servicios financieros que propusieron algunos proyectos.

Ilustración No. 1: Redistribución de los beneficiarios que manifestaron sólo tener ahorros financieros, al inicio del FINDER



Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

Ilustración No. 2: Redistribución de los beneficiarios que manifestaron sólo tener ahorros no financieros, al inicio del FINDER



Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

En cuanto a aquellos beneficiarios que ya ahorraban bajo ambas modalidades, sólo 36% de ellos mantuvo tal situación, pues el 31% de estos se reorientó a ahorrar únicamente en términos de insumos, semillas, productos o ganado y 23% dejó de ahorrar por completo.

En lo que respecta al grupo de beneficiarios que no reportaba ningún tipo de ahorro al inicio del proyecto, 67% de ellos ahorraron, a partir del FINDER: el 41% lo hizo a través del ahorro no financiero, inherente del ámbito rural y, por lo tanto, de más fácil adaptación; un 8% ahorró financieramente y la tercera parte mantuvo su situación inicial.

Es interesante destacar que en la línea de salida, los beneficiarios hayan señalado, en mayor cuantía, la importancia de los ahorros financieros para enfrentar principalmente emergencias y como resguardo de la educación de sus hijos, lo cual es señal del destino al que estuvo sujeto este tipo de ahorro, durante la duración del proyecto y por lo tanto, de la valoración concedida a este servicio. El análisis del monto promedio de ahorro y su variación en el tiempo será analizado particularmente para aquellos proyectos vinculados con este servicio financiero.

ii. El crédito

El FINDER incluyó a ocho proyectos con algún tipo de componente financieros y, como era de esperarse, el porcentaje de hogares con al menos un miembro que haya obtenido un préstamo en los último dos años se incrementó de 49% a 61%. Un impacto que ha tenido el FINDER es la multiplicación de créditos al interior del hogar, luego de la experiencia asumida por el beneficiario del proyecto con la institución respectiva.

Resulta relevante observar la gran dispersión que existe entre los montos prestados dentro de los mismos proyectos (ver Cuadro No. 21). Aunque en el caso de los proyectos de bancos comunales esto se puede explicar debido a que los beneficiarios se pueden ubicar en distintos ciclos de los bancos comunales, en los casos de los demás proyectos esto nos sugiere que hay marcadas heterogeneidad económica entre los beneficiarios de un mismo proyecto que se refleja en diferencias en las necesidades financieras. Los proyectos de mayor dispersión son la ONG MMR, la ONG FOVIDA y CMAC Huancayo.

Cuadro No. 21: Estadísticas del monto del principal préstamo, según proyecto (En Nuevos soles)

Proyectos	Mediana	Media	Desviación
-----------	---------	-------	------------

Cadena productiva			
CAC San Martín - CAPIRONA	S/. 1,400	S/. 1,468	1,107
FOVIDA	S/. 7,750	S/. 12,848	13,474
CAC Los Andes	S/. 1,000	S/. 1,115	646
Bancos Comunales			
Manuela Ramos	S/. 600	S/. 1,042	1,556
ARARIWA-CENFOPAR	S/. 500	S/. 641	539
Edpyme CREDIVISION	S/. 400	S/. 632	598
Financieros			
CMAC-Huancayo	S/. 1,500	S/. 2,853	3,201
FONDESURCO	S/. 1,500	S/. 1,722	1,051

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

iii) Relaciones de género

a) Relación de género en el hogar

Esta sección pretende resaltar los cambios generados al interior de los hogares beneficiarios del FINDER, bajo un enfoque de género. Si bien los cambios que se muestran a continuación no son atribuibles completamente al proyecto, sí se puede afirmar que –dado el corto período de duración del proyecto y el contexto en las zonas de estudio, que se mantuvo inalterado- la administración del negocio familiar y la asistencia, tanto a las charlas de capacitación, como a las reuniones de los comité de productores, ha incorporado mayor participación femenina, dada la poca rigidez de asistencia manejada al interior de los proyectos del FINDER.

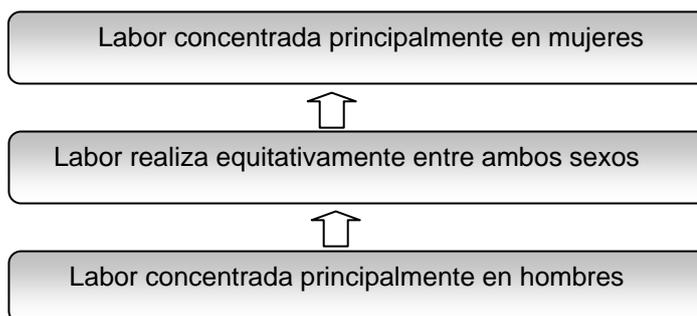
El rol femenino ha logrado una mayor importancia en la generación de ingresos y el FINDER ha sido uno de los factores desencadenantes. El análisis se ha realizado para el total de encuestados, en dos momentos. Al preguntarles acerca de las decisiones tomadas y/o acciones realizadas al interior del hogar, estos tenían tres alternativas de respuesta: (i) reconocimiento del rol preponderante de las mujeres del hogar en ellas, (ii) reconocimiento del rol preponderante de los hombres del hogar o (iii) reconocimiento de la repartición equitativa de roles entre ambos sexos.

Aunque el período de ejecución del FINDER fluctúa entre los 16 y 23 meses, período relativamente corto para un cambio estructural, es posible apreciar cambios al interior del hogar que tienden a seguir un proceso lineal (ver

Ilustración No. 3) que se muestra a continuación, en el cual la delegación de funciones hacia la mujer (desde el hombre) es paulatina. Sin embargo, en algunos casos observaremos, saltos directos de un extremo a otro³⁷, que posiblemente no capten el proceso intermedio, por las fechas de corte de las líneas de base y de salida o por algunas peculiaridades que se analizarán en su momento respectivo.

³⁷ Cuando la labor realizada pasa de estar a cargo de los hombres del hogar a la mujeres del mismo.

Ilustración No. 3



Según los resultados, la distribución se ha mantenido casi inalterada ya que el FINDER difícilmente podía cambiar esta situación en su corto proceso de intervención.

Por otro lado, es preciso mencionar el proceso surgido en algunos de los proyectos, pues la manera abierta con la que los promotores manejaron la convocatoria a los distintos servicios de desarrollo empresarial, como parte de su trabajo de campo, muchas veces motivaba a que la esposa/conviviente vaya en representación del marido, sin ser formalmente beneficiaria. Si bien este hecho genera ineficiencia por una transmisión indirecta de conocimientos al beneficiario, representó un claro proceso de empoderamiento femenino, pues las mujeres del hogar (beneficiarias y no beneficiarias) –luego de haber sido capacitadas– eran quienes tomaban las decisiones acerca de los insumos productivos a emplear, los proveedores a los cuales recurrir y la manera de administrar el negocio. Ellas ahora eran las consultadas y, a través de los estudios de caso de éxito, reflejan la confianza que tienen en sí mismas, cuando se les consulta acerca de las estrategias seguidas en su negocio. Lo anterior resulta más claro cuando el negocio referido es el no agropecuario.

b) El rol femenino y las labores productivas

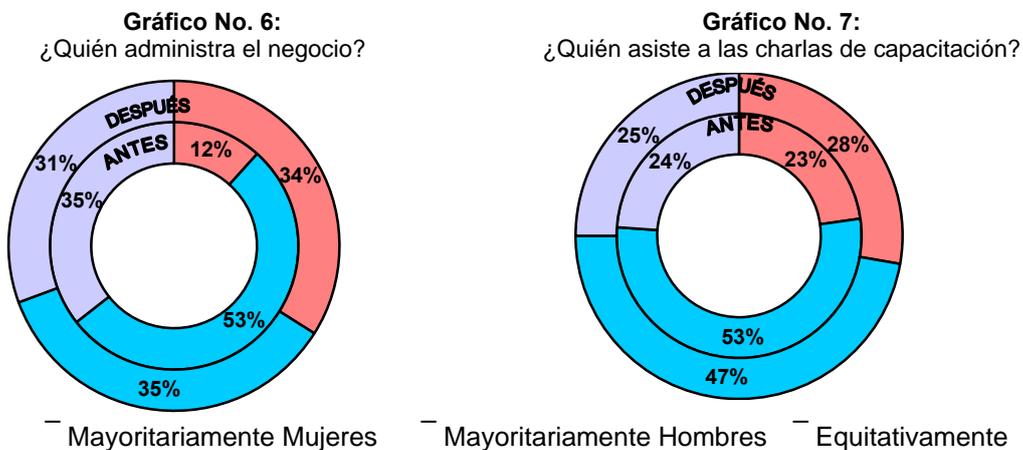
Las cifras han mostrado una relación directa -que sería bidireccional-, entre la capacitación y el rol femenino en las labores productivas y de comercio. Al respecto, se evidencia la clara tendencia hacia la repartición equitativa de roles, a partir de una delegación de funciones ejecutadas por los hombres. Al inicio del proyecto FINDER, 53% de los encuestados manifestaba que las labores productivas se concentraban en los hombres del hogar, 12% en las mujeres y 35% manifestaba repartírselas equitativamente. Al final del proyecto, el porcentaje de hogares con el rol masculino preponderante en las mismas actividades se redujo a 47%, redistribuyéndose estos principalmente a una visión de trabajo compartido (ahora 42%). Una tendencia muy similar se refleja en la asistencia a las reuniones de productores, aunque la delegación de dicha función hacia la mujer sí habría registrado un ligero cambio en este caso³⁸.

c) El rol femenino y las labores comerciales

El comercio ha sido la actividad a la que han logrado vincularse las mujeres relacionadas con el FINDER, ya sea porque asumieron un rol más fuerte dentro del negocio no agropecuario ya existente o porque el nuevo negocio se concibió con el Proyecto.

³⁸ Antes del proyecto sólo 22% de los hogares manifestaba que eran las mujeres del hogar que asistían principalmente a las reuniones de la asociación. Al finalizar el proyecto, 24% de los hogares encuestados afirmaron esta alternativa.

Los gráficos siguientes muestran un proceso rápido de delegación de roles dentro del negocio (desde el hombre hacia la mujer), especialmente en cuanto a la administración del negocio. En contraste con el caso productivo explicado anteriormente, no se evidencia la tendencia hacia la repartición equitativa de roles, sino un proceso directo.



Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

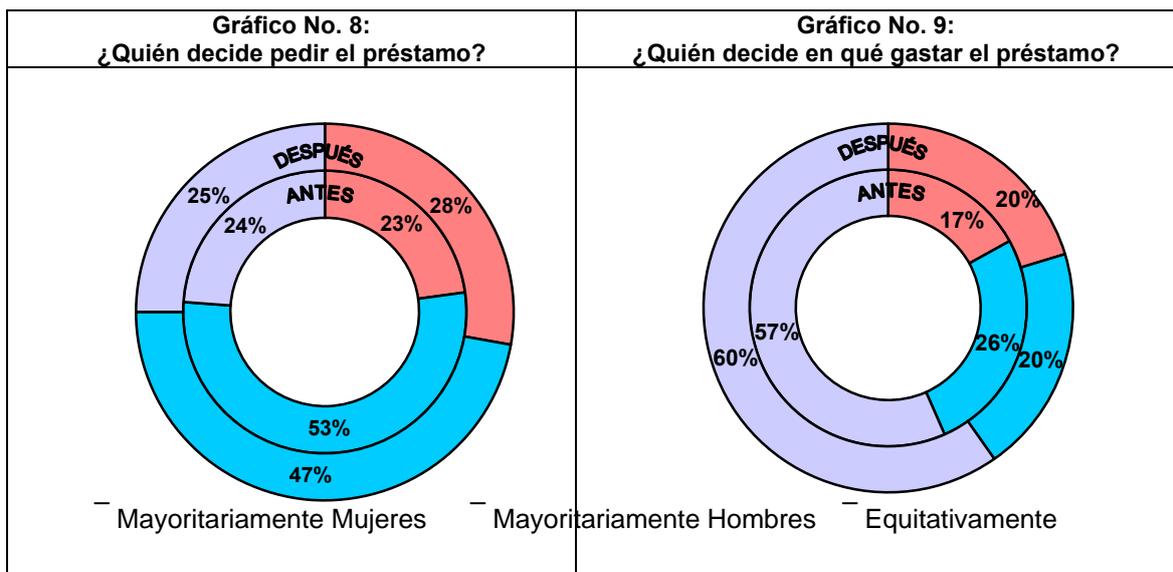
¿Cuál es la conclusión, entonces, acerca de los servicios no financieros brindados por el FINDER, en términos del empoderamiento femenino logrado?

En primer lugar, se puede afirmar que al margen de los éxitos o fracasos empresariales logrados por los beneficiarios, la capacitación ha sido un factor que ha acentuado la participación femenina en el negocio manejado en el nivel familiar. Esto es más evidente en el caso de los negocios no agropecuarios, pues antes del FINDER, sólo 12% de los hogares manifestaba que las mujeres eran las principales encargadas de la empresa; al final del proyecto, este porcentaje aumentó a 34%. En segundo lugar, es posible afirmar, de acuerdo con los estudios de casos realizados, que esta participación ha coadyuvado a incrementar la autoestima en las mujeres participantes, llevándolas a sentirse capaces de tomar decisiones por ellas mismas, objetar asuntos relacionados con el negocio o, simplemente, sentirse orgullosas del negocio del que son parte y así comentar acerca de los logros obtenidos.

d) El rol femenino en las decisiones financieras

En lo que respecta a la evolución de las decisiones financieras tomadas dentro del hogar, la mayoría de hogares declara que tanto la decisión de pedir el préstamo, como el destino del mismo, se toman de manera conjunta entre ambos sexos y esta tendencia se ha mantenido en ambos momentos del análisis.

Si bien no se ha dado un cambio significativo para la decisión de gasto del préstamo, la decisión de pedir el préstamo sí se ha alterado, pues antes del proyecto dicha decisión correspondía a la mujer en el 23% de los casos y luego (después del proyecto) dicho porcentaje ascendió a 28%. Cabe resaltar que en muchos casos, la entrevista al beneficiario(a), en presencia de su pareja, sesga esta respuesta, ambos reportes estarían subestimando el porcentaje relacionado con el rol preponderante de la mujer.



Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

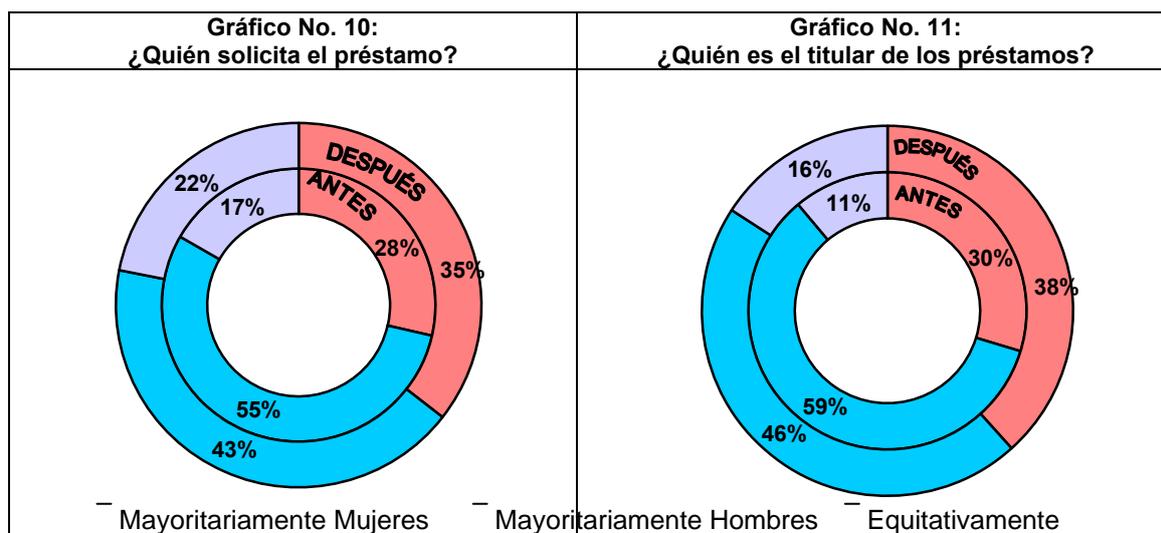
Los estudios de caso han permitido rescatar dos procesos claros, que convergen en un mismo desenlace: **la mujer suele ser la administradora del dinero del préstamo.**

Proceso 1: El hombre es el que solicita el préstamo, pero la mujer es quien controla las fechas de pago, guía el destino del dinero y controla que no sea destinado a un fin fuera de lo acordado.

Proceso 2: La mujer es la que solicita el préstamo y también lo administra. Se evidenciaron algunos casos en los que se ocultó la transacción al marido y éste se enteró, a partir de las encuestas efectuadas del FINDER.

Ambos procesos no necesariamente se rescatan en las cifras presentadas, pues como se dijo anteriormente, se tiende a subestimar el rol de la mujer y, en algunos casos, se oculta bajo la respuesta de roles equitativos en la toma de las decisiones evaluadas en esta sección.

Finalmente, el FINDER ha financiado proyectos como los ejecutados por la ONG Arariwa, la Edpyme Credivisión, la ONG MMR y la CMAC Huancayo, que concentran una alta participación femenina y que diseñaron un componente financiero, por lo que ello influye directamente en las cifras de solicitud de préstamos y titularidad de los mismos. Sin embargo, este impacto podría ser de mayor duración si el público objetivo del FINDER se mantuviese como cliente de la institución. Lamentablemente, las dos últimas instituciones, como se menciona en el informe institucional, no han dado muestras de sostenibilidad del producto ofrecido durante el proyecto.



Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

Podemos también concluir, a partir de los cálculos realizados para este estudio, que proyectos como el de la Edpyme Credivisión, MMR y la CMAC Huancayo han conllevado a un rol preponderantemente femenino en la administración del negocio comercial, a diferencia del proyecto ejecutado por Arariwa, que muestra una estructura estática en la distribución de roles referidos al negocio no agropecuario, o a los proyectos productivos, canalizados principalmente hacia beneficiarios hombres (ver recuadro 5).

iv) La ocupación de los beneficiarios

a) Principales actividades

Pese a los cambios en la cobertura de algunos proyectos -que implicaron la salida del 43% de muestra de la línea de base-, la actividad agropecuaria se mantiene como la de mayor relevancia, en promedio, el 71% de los beneficiarios se dedican a ella en cada proyecto, 5 puntos menos que al inicio. Las actividades no agropecuarias también caen en participación, pasando de 54% a 49%; mientras que las labores no remuneradas (como las tareas del hogar y ser estudiante) aumentan en 5% e involucran 25% de los beneficiarios. La preponderancia de la agricultura está relacionada con la estrategia que impulsaron la mayoría de proyectos: cadenas productivas.

Cuadro No. 22: Actividades realizadas por los beneficiarios (promedio de los proyectos)

Tipo de actividad que realiza	Línea de base	Línea de salida
Agropecuaria	76.1%	71.6%
No agropecuaria	54.4%	49.3%
Labores no remuneradas	20.3%	25.5%

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

Si bien el cuadro anterior aporta información para ver los cambios en los públicos atendidos, el cuadro posterior detalla la importancia y el tipo de actividad realizada en

los dos momentos Así, al final del FINDER, la preponderancia de la agricultura como **actividad principal** cae en 5%, tanto como actividad independiente (en el predio propio), como actividad dependiente (jornalero o peón agrícola). En el caso de las actividades no agrícolas, estas suben levemente: (2%), destacando la incorporación de asalariados o dependientes. En las labores no remuneradas estas aumentan, esto influencia por dos proyectos: la CMAC y MMR, que involucran a más de la mitad de quienes declararon estudiar o dedicarse a las tareas de la casa. En el caso de la CMAC de Huancayo, parte de su público lo constituyen estudiantes y amas de casa, quienes reciben y suelen administran sus dineros con fines ya pre-establecidos, siendo el proyecto de ahorro un incentivo para atesorar y resguardar sus recursos. En el caso de Manuela Ramos, la apuesta por el turismo y el planteamiento del proyecto, involucran a jóvenes y amas de casa, a quienes el proyecto capacitó buscando desarrollar una oferta de servicios enlazada a los nuevos circuitos turísticos, sin embargo finalizado el proyecto parte de los beneficiarios no desarrollaban actividades que proporcionen ingresos.

Cuadro No. 23: Actividades realizadas por los beneficiarios (promedio de los proyectos)

	Actividad principal		Actividad secundaria	
	Línea de base	Línea de salida	Línea de base	Línea de salida
Agropecuaria	62.7%	57.8%	24.3%	22.6%
Independiente	60.9%	57.0%	13.3%	13.4%
Dependiente	1.9%	0.9%	11.0%	9.2%
No agropecuaria	35.5%	37.6%	23.4%	15.4%
Independiente	28.5%	27.4%	21.5%	12.6%
Dependiente	7.0%	10.2%	1.9%	2.8%
Labores no remuneradas	1.8%	4.6%	18.9%	21.0%
Total	100.0%	100%	66.7%	59%

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

El 59% de los beneficiarios encuestados declaró realizar una **actividad secundaria**, porcentaje menor que al inicio de los proyectos. A este nivel, la agricultura también cae levemente, las cifras del cuadro 23 permiten aseverar que la participación de los trabajadores dependientes agropecuarios o peones agrícolas al final del proyecto es menor. El realizar esta labor implica vulnerabilidad, pues los ingresos y la producción del predio propio no alcanzan para lograr un consumo mínimo, lo que obliga a realizar trabajos manuales sin mayor calificación, cuyas remuneraciones son bajas. En las labores no agropecuarias, el cambio es más significativo, al final del proyecto menos gente se dedica a ellas, sobretodo de manera independiente.

Finalizados los proyectos, el 95% de los beneficiarios realizan una actividad que aporta ingresos al hogar y el 38% efectúa al menos otra actividad complementaria para agenciarse ingresos, que en la mayoría de los casos es del tipo no agropecuario. En términos generales la población beneficiaria del FINDER al momento de cierre de los proyectos es menos diversificada que al inicio, así si en la línea de base los beneficiarios realizaban 1.66 actividades, al final esta cifra cae a 1.59³⁹.

³⁹ Sin embargo, debemos notar que el número promedio de actividades que aportan ingresos cae un poco menos: de 1.46 a 1.4 actividades por beneficiario.

b) Las actividades según Género

Como en la línea de base, las mujeres cuentan con una cartera más diversificada de actividades y son las más activas. El cuadro posterior muestra que ellas realizan 1.74 actividades en promedio, mientras que los hombres 1.49, diferencia mayor que la reportada en la línea de base (1.75 vs. 1.62). En cuanto a diversificación, mientras el 88% de los varones se concentran en la agricultura y ganadería, 54% de las mujeres se ocupan en las tareas del hogar, un importante 44% realiza actividades comerciales (porcentaje mayor que en la línea de base) y el 42% de ellas apoyan o se encargan de las labores agro-productivas en los predios (porcentaje menor que la situación previa).

Cuadro No. 24: Actividades realizadas por los beneficiarios

Actividades/ momento y género	Línea de base		Línea de salida	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Agricultor ganadero	88.10%	48.90%	88.90%	41.80%
Comerciante	15.70%	39.50%	9.40%	44.00%
Labores domésticas	1.90%	48.20%	3.70%	54.50%
Jornalero/ peón agrícola	18.20%	3.40%	15.60%	1.70%
Otros	13.50%	12.40%	8.10%	10.00%
Empleado	7.00%	6.80%	8.10%	8.30%
Artesanías	4.70%	6.10%	3.30%	5.40%
Estudiante	2.00%	2.90%	1.30%	2.90%
Servicios varios	6.70%	3.20%	8.70%	2.40%
Agroindustria/ industria	2.80%	1.10%	1.70%	1.50%
Empleado doméstico	0.00%	1.60%	0.00%	1.20%
Jubilado	1.70%	0.80%	0.60%	0.00%
Actividades (promedio)	1.62	1.75	1.49	1.74

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

El cuadro 24 permite analizar las tendencias en las actividades de los beneficiarios en conjunto. Como se ha señalado, el porcentaje de quienes se dedican a ser peón agrícola ha disminuido, lo cual podría indicar una mejora en los hogares, pues son menos quienes se ven en la necesidad de dedicarse a esto, más aún en el caso de las mujeres. En el caso de las tareas del hogar, si bien existe una carga inequitativa que desfavorece a las mujeres y que las involucra cada vez más, al final del FINDER la participación de los varones en estas actividades ha aumentado, ello -como lo vimos en la sección de género- está relacionado con la incorporación de las mujeres en nuevas actividades y la consolidación de sus negocios, sobretodo en los proyectos de bancos comunales y de actividades del tipo no agropecuarias. Pese a los planteamientos y acciones de algunos proyectos, las actividades de transformación (como agroindustria e industria) y las artesanías se mantienen casi estáticas y minoritarias.

c) Las actividades según Proyecto

El cuadro 25 examina los cambios en los tipos de actividades según cada proyecto en ambos momentos. Vemos que los proyectos del tipo cadena productiva –la mayoría- concentran a los beneficiarios que realizan actividades agropecuarias; estos a su vez, son quienes realizan en menor proporción actividades del tipo no agropecuarias, de hecho en este grupo, la importancia de estas labores ha caído hacia el final de los proyectos. En el caso de los bancos comunales la situación es inversa, al final del FINDER, las actividades del tipo no agropecuario involucran a más del 80% de los beneficiarios, destacando el caso de Manuela Ramos: 86% se dedica a alguna

actividad de este tipo. En el caso de los proyectos financieros la situación no obedece a un patrón conjunto, así mientras en la CMAC, la mayoría se dedica en todo momento a actividades no agropecuarias; en el caso de Fondesurco el crédito URER ha sido solicitado en 94% por gente que realiza actividades agropecuarias, sin embargo se trata de agricultores que tienen una diversificación de actividades superior a aquellos involucrados en proyectos del tipo cadena productiva: 48% realiza una actividad no agropecuaria.

Cuadro No. 25: Actividades realizadas por los beneficiarios según proyecto

Tipo de actividad/ momento Tipo Proyecto- ejecutor	Realiza actividad agropecuaria		Realiza actividad no agropecuaria		Realiza actividad No remunerada	
	Línea de Base	Línea de Salida	Línea de Base	Línea de Salida	Línea de Base	Línea de Salida
Proyectos de cadena productiva						
CAC San Martín- Capirona	100.0%	96.0%	19.0%	27.3%	2.0%	4.0%
Separ	99.0%	100.0%	12.0%	9.1%	4.0%	4.0%
Fovida	97.7%	98.7%	29.1%	22.8%	16.3%	3.8%
PUC	90.7%	85.7%	44.0%	37.1%	22.7%	40.0%
Apromac	89.8%	93.1%	39.8%	35.6%	7.1%	11.9%
CAC Los Andes	88.7%	83.9%	51.6%	43.5%	6.5%	27.4%
Caritas	85.1%	91.8%	63.5%	20.4%	28.4%	18.4%
Proyectos con bancos comunales						
Arariwa	78.4%	73.2%	70.1%	80.4%	22.7%	21.6%
Manuela Ramos	50.0%	21.0%	96.1%	86.0%	31.4%	58.0%
Edpyme Credivisión	36.8%	21.8%	83.9%	85.1%	44.8%	73.6%
Proyectos financieros						
CMAC Huancayo	35.4%	18.0%	76.8%	75.0%	45.5%	28.0%
Fondesurco	70.5%	93.9%	67.0%	48.0%	15.9%	17.3%
Promedio de los proyectos	76.1%	71.6%	54.4%	49.3%	20.7%	25.5%

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

Como se ha adelantado algunos proyectos tuvieron cambios en su cobertura, es el caso del proyecto Caritas que dejó la zona de Molinopampa y se dirigió a Chontapampa. En la primera zona, los ganaderos realizaban un mayor número de actividades, sobretodo del tipo no agropecuarias, el cambio de implicó acudir a una zona de mayor pobreza, donde la preponderancia de la agricultura era mayor y la realización de actividades no agropecuarias era menor. El caso de Manuela Ramos tiene algunas similitudes a Caritas, así, luego de la línea de base, el proyecto priorizó a mujeres que estuviesen por formar bancos comunales y dejó de lado a beneficiarios interesados en los créditos y con malos antecedentes crediticios, quienes ya había recibido parte de las capacitaciones.

Cambios en las prioridades y diversificación

Pese a los cambios en la cobertura por parte de los ejecutores, se logró hacer el seguimiento concreto de 487 beneficiarios, de estos 474 corresponden a proyectos de los tipos cadena productiva y bancos comunales⁴⁰. El cuadro 26 indaga la movilidad en las actividades de estos beneficiarios. En el caso de los proyectos con bancos comunales, 16% de los beneficiarios han reemplazado a la actividad agropecuaria o las tareas domésticas por una actividad del tipo no agropecuaria, destacando el caso

⁴⁰ No se consideran los proyectos financieros porque: (i) la CMAC no buscaba desarrollar nuevas actividades en los beneficiarios y (ii) en el caso de Fondesurco, no existía un solo común para analizar.

de Arariwa que 19% de beneficiarios que iniciaron haciendo tareas domésticas u agricultura, finalizado el proyecto se dedicaban a actividades como el comercio. Se debe destacar que los beneficiarios de los proyectos del tipo banco comunal han priorizado sus actividades antes que diversificarlas: 10% desarrolló una nueva actividad, siendo este porcentaje menor en el caso de Manuela Ramos. En el caso de los proyectos del tipo cadena productiva, pese a no estar así planeados, sus resultados muestran la existencia de un cierto nivel de movilidad en esta variable.

Cuadro No. 26: Actividades realizadas por los beneficiarios según proyecto

	Casos considerados	Cambios en la actividad principal: dejaron a la agricultura o una actividad no remunerada por una actividad no agropecuaria	Diversificación de actividades Realizan actividades no agrícola y antes no lo hacían
Proyectos de cadena productiva			
CAC San Martín	78	6.4%	10.3%
Separ	54	1.9%	11.1%
Fovida	56	12.5%	14.3%
Pucp	27	14.8%	3.7%
Apromac	62	11.3%	16.1%
CAC Los Andes	58	12.1%	10.3%
Caritas	13	0.0%	0.0%
Sub total	348	8.9%	11.2%
Proyectos con bancos comunales			
Arariwa	67	19.4%	11.9%
Manuela Ramos	15	13.3%	6.7%
Edpyme Credivisión	44	11.4%	9.1%
Sub total	126	15.9%	10.3%
Total considerado	474	10.8%	11.0%

Fuente: Encuestas de entrada y de salida de beneficiarios de los proyectos.

Lecciones y Hallazgos del FINDER I

X. Lecciones y Hallazgos

La implementación y análisis del proyecto *Fondo de Innovaciones para el desarrollo Rural (FINDER)* en su primera etapa -2004 al 2007- deja varias lecciones respecto a la capacidad de los *proyectos* para incidir en la mejora de los niveles de vida de la población rural. Estas lecciones las hemos agrupado desde el lado de las instituciones ejecutoras de los proyectos, en términos de servicios, tipo de institución, procesos y papel de la cooperación; y desde el lado de los beneficiarios de los proyectos, en términos de perfil, activos, crédito, ahorro y negocios.

XI. Desde el lado de las instituciones ejecutoras

Es evidente que el desarrollo de los mercados financieros y de desarrollo empresarial en las zonas rurales son tareas de largo plazo. No obstante, a pesar de que los plazos de los proyectos del FINDER ha sido relativamente cortos para obtener resultados contundentes, consideramos que los procesos observados en la ejecución de los proyectos desde el lado institucional ofrecen importantes lecciones para el diseño e implementación de proyectos y políticas que busquen la promoción de los mercados financieros y de desarrollo empresarial en las zonas rurales.

i) Servicios

a) Innovación

- Las innovaciones implementadas en el FINDER se han dado en dos niveles: (i) en el nivel de las instituciones, y (ii) en el nivel de los productos.
- Existe una aceptable capacidad de innovación a nivel de los productos tanto en los proyectos financieros como los de desarrollo empresarial; sin embargo, se perciben serias dificultades para la replicabilidad y sostenimiento de estas innovaciones, sobre todo en los proyectos de desarrollo empresarial, particularmente aquellos implementados por ONGs.
- La tasa de innovación fue similar tanto en los servicios financieros, como en los de desarrollo empresarial; sin embargo, existe una diferencia sustancial entre estos dos tipos de servicios, las innovaciones en los servicios financieros aparecen con mucho mayor perspectiva de sostenibilidad en tanto, estos productos son pagados por los beneficiarios, y en varios de ellos hay una clara orientación hacia la demanda, y además tienen una escala mucho mayor que los servicios de desarrollo empresarial, lo que les permite reducir los costos. El producto financiero más innovador resultó ser parte de una estructura básica de la institución ejecutora del proyecto FINDER y se incorporó como parte de la cartera de productos que dicha institución manejaba. En otros casos el producto financiero dio paso a la promoción de otros. Así, la institución vendió más productos a un mismo nivel de costos, generando economías de ámbito, probablemente replicables en otras instituciones que puedan aprovechar el costo de transacción realizado en el alcance rural, para complementar la promoción de varios productos en un mismo ámbito.
- Asimismo, se distingue que el crédito agropecuario, particularmente el crédito agrícola es un producto no muy difundido y es escasa la innovación entre las

instituciones que ofrecen dicho servicio en las áreas rurales. Sólo hubo tres proyectos que ofrecieron dichos servicios y en dos de ellos estuvieron ligados a productos agrícolas específicos y a la asistencia técnica. Adicionalmente si comparamos la experiencia del FINDER en relación a anteriores experiencias con servicios financieros rurales se aprecia que cada vez más las ONG que operan con servicios financieros en el medio rural tienden a dar crédito para actividades no agropecuarias⁴¹.

- El tipo de institución tiene cierta influencia en el éxito de los proyectos sobre todo en lo que se refiere a la cobertura y al sostenimiento de las innovaciones, especialmente en los proyectos financieros, pero no es concluyente. Así hemos visto que la Cooperativa San Martín y la EDPYME CREDIVISION han diseñado productos financieros con una gran aceptación, una buena cobertura y muy buenas perspectivas de sostenimiento y replicabilidad, mientras que en CMAC de Huancayo, las perspectivas de sostenimiento y cobertura han sido menores.
- La innovación en productos financieros permite generar economías de ámbito en las instituciones. Es decir, estas innovaciones suelen ser una puerta a brindar nuevos servicios o adicionales a la población beneficiaria. Sin embargo, las ONGs tienen dificultades para aprovechar estas oportunidades porque su cartera es pequeña, y el menú de productos que ofrece es reducido.
- La innovación en las formas organizacionales –es decir, cambios en la estructura de la organización a partir de una innovación- resulta más difícil de inducir con mecanismo de proyectos como los financiados por el FINDER.

b) Orientación / Articulación

- Los proyectos están muy orientados hacia la oferta sobre todo en los proyectos de desarrollo empresarial y los del tipo agropecuario, mayoritariamente promovidos por ONG. Esta orientación deja de lado un análisis de la demanda que pueden tener.
- La promoción de proyectos que busquen la formación de cadenas productivas puede ayudar a una orientación hacia la demanda siempre y cuando se tome en cuenta a los principales actores que intervienen en las cadenas y se vea los roles que ellos desempeñan dentro de las cadenas y sus expectativas. La experiencia del FINDER muestra que la mayoría de proyectos de cadenas que se formularon no realizaron un análisis con la debida profundidad de los actores y de sus roles dentro de las cadenas. Esto, a nuestro entender, ha sido uno de los factores por los cuales los proyectos de cadenas no tuvieron en muchos casos el éxito que se esperaba.
- Esta orientación hacia la oferta ha sido una de las principales dificultades que tuvieron los proyectos para cumplir las metas planteadas de cobertura y para hacerlos sostenibles.

⁴¹ En los años 80 en el Perú cada dos años se realizaban seminarios sobre crédito campesino. En dichos seminarios, casi todas las experiencias eran de crédito agropecuario otorgado por ONG y la mayor parte de ellos a través de los mecanismos de fondos rotatorios. Estos proyectos tenían un enfoque de oferta y perseguían incrementos en los ingresos, a través de transferencias tecnológicas apoyadas por el crédito; aunque se registraron incrementos importantes en los rendimientos, por lo general no fueron sostenibles sin el apoyo de las ONG. Desde el punto de vista de la recuperación del crédito, las moras fueron muy elevadas. La gran mayoría de estos proyectos desaparecieron una vez que terminó el financiamiento de la cooperación internacional. En la década del 90 se dejó de realizar estos seminarios.

- Las instituciones ejecutoras que plantearon servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial tuvieron -en la mayoría de casos- serias dificultades para articular ambos servicios. El problema de articulación entre servicios es tal, que sólo uno de los ocho proyectos que proponían ambas acciones logró ejecutar el proyecto con una adecuada coordinación. Esto se dio por el proceso concatenado bajo el cual ambos servicios operaron. La falta de coordinación apreciada en los demás proyectos nos permite aseverar que si bien el impacto de un producto que complementa los servicios financieros con los no financieros es mayor, el avance -en el FINDER- en términos de replicabilidad, es aún incipiente. Encontramos dos motivos para ello: primero, los aspectos de gobernabilidad y la ausencia de una instancia responsable de la articulación. En varios procesos no se llegó a acuerdos básicos que permitiesen esta complementariedad. Segundo, la mirada de mercado difiere para cada servicio. Los servicios financieros tienen una mayor orientación hacia la demanda que los servicios no financieros. Además, el aspecto financiero es siempre retribuido, mientras que lo no financieros no suele ser costeados.
- El enfoque oferta que primó en los servicios de desarrollo empresarial fue una limitante para la articulación de servicios (financieros y no financieros), sobretodo en aquellos proyectos donde los servicios financieros se manejaban con un enfoque de demanda.
- Los procesos vistos desde el lado institucional sugieren que en varias zonas rurales, incluso en algunas de pobreza extrema existen oportunidades de negocio para los pobladores rurales. En algunos casos los servicios financieros aparecen como un elemento suficiente como para aprovechar dichas oportunidades. Los casos de la EDPYME CREDIVISION y la Cooperativa San Martín son muy ilustrativos en este sentido. En otros casos se muestra que son necesarios los servicios de desarrollo empresarial que ayuden a desarrollar las capacidades empresariales y técnicas que permitan satisfacer la demanda existente; esto nos lo muestran los casos de Apromac, la ONG Manuela Ramos y en menor medida la ONG Arariwa.
- Desde nuestra perspectiva, la experiencia del FINDER muestra que una condición necesaria para que los proyectos desarrollen las oportunidades de negocio de los pobladores rurales, ya sea en los productos financieros o en los de desarrollo empresarial es que los proyectos y sobre todo las instituciones tengan un enfoque de demanda. Esto es lo que distingue a los proyectos que han sido exitosos.
- El análisis de la demanda tanto en el lado de los servicios financieros como los de desarrollo empresarial no parece ser algo muy difundido en las instituciones. Muchas de ellas tienen mucho tiempo operando y se han ganado un reconocimiento merecido en las zonas en las que trabajan. Pero no muestran un conocimiento de la demanda y no orientan sus acciones eficientemente hacia los mercados, y en otros casos las instituciones parecen haber caído en cierta rutina que dificulta un mayor impacto en el ámbito de su trabajo.
- Un aspecto positivo que se ha podido observar es el hecho que en el medio rural hay un significativo conjunto de oportunidades de negocio para las mujeres, que se pueden realizar con adecuados servicios financieros y de desarrollo empresarial. Una muestra de ello es el importante número de mujeres que ha sido beneficiario del FINDER, y particularmente aquellas que han tenido crédito. Al respecto, el producto banco comunal, parece ser un producto financiero adecuado para satisfacer la demanda de financiamiento de

parte de las mujeres. Esto nos sugiere que los negocios que las mujeres desarrollan en el sector rural están formados principalmente por negocios pequeños ligados a la comercialización o los servicios, los cuales requieren menos financiamiento que los relacionados con las actividades productivas.

ii) Tipo de institución

- Las cooperativas de ahorro y crédito aparecen como instituciones interesantes para generar productos que expandan los servicios financieros en las zonas rurales. La experiencia y los procesos observados en la cooperativa San Martín, muestra un actor a observar y eventualmente a apoyar en el desarrollo de proyectos que expandan y profundicen los mercados financieros rurales. Las cooperativas tienen a su favor algunos factores importantes: tienen un reconocimiento social producto de varios años de trabajo; poseen una escala que les permite mayores impactos y capacidad para continuar con los proyectos una vez que los fondos de cooperación acaben; en los últimos años se han modernizado y además su cartera está diversificada en varios casos; y sus mecanismos de regulación no son tan rígidos como los de las instituciones supervisadas por la SBS, lo que le permite tomar mayores riesgos.
- Las ONG han perdido el liderazgo en la innovación, sobre todo a nivel de los servicios financieros, en donde también se aprecia innovación en instituciones reguladas.
- Aunque la mayoría de proyectos tuvo un destino agropecuario y la mayor parte de fondos del FINDER se dirigió hacia dicho sector, el número de beneficiarios fue sensiblemente menor que el de los proyectos que se dirigieron a otras actividades rurales, particularmente en relación a los proyectos de bancos comunales. Y sólo dos de los proyectos de orientación agropecuaria tuvieron una orientación clara hacia el mercado. Esto a nuestro entender, tiene importantes implicancias para las acciones de la cooperación y las políticas públicas en relación a su rol a la lucha contra la pobreza y la efectividad de las políticas. En primer lugar, como bien señala Alain de Janvri, las actividades agropecuarias son fundamentales en la generación de ingresos que permitan superar la pobreza⁴². Sin embargo, las inversiones que se requieren son muy altas comparadas con otras actividades rurales. El costo de estas políticas se ve agravado si los proyectos no son eficientes, y no tienen una orientación hacia la demanda. De allí, que es necesario que los proyectos agropecuarios no sólo tengan una clara orientación hacia la demanda, sino que también puedan involucrar a otros actores como el gobierno y las propias empresas privadas a través de esquemas novedosos y efectivos como los de cadenas con productos de alto valor, que permitan disminuir los costos de transacción y los riesgos de las transacciones rurales.

iii) Procesos

- Existe una significativa debilidad institucional para plantear, diseñar y ejecutar proyectos que favorezcan el desarrollo de los mercados en las zonas rurales. Corregir o amenguar esta debilidad institucional aparece como una de las tareas urgentes para que los proyectos que se implementan puedan contribuir

⁴² Alain de Janvri ; Exposición en la Conferencia Internacional sobre Finanzas Rurales: Moving Results into Policies and Practice, Roma, Marzo de 2007.

en forma más efectiva al desarrollo de los mercados en las zonas rurales. Esta afirmación se sustenta en varios hechos observados desde el aspecto institucional en el desarrollo del proyecto FINDER. En primer lugar, tenemos que la gran mayoría de instituciones ejecutoras efectuaron cambios significativos en lo que se refiere a los ámbitos, población objetivo, tiempo de ejecución, productos y tecnología. En segundo lugar, sólo tres de las instituciones pudieron cumplir o sobrepasar las metas previstas en los proyectos. En tercer término, los proyectos que plantearon la integración de los servicios financieros con los no financieros tuvieron significativas dificultades para cumplir con ello; se observó descoordinación e incluso cierta rivalidad entre las áreas de las instituciones.

- El cumplimiento de metas en el número de beneficiarios fue difícil: sólo tres de los doce proyectos lograron cumplir lo estipulado. Ello por dos motivos: (i) fallas en la información de las zonas de intervención y (ii) escaso conocimiento de las demandas del público efectivo. Estos factores se atan al enfoque de oferta y no de demanda que primó en la mayoría de estos proyectos. Es el acercamiento a la demanda generó ajustes y posteriores cambios a las tecnologías de los servicios previstos, lo que retrasó el cumplimiento los objetivos de los proyectos. Así, en los proyectos que contemplaron el componente de gestión empresarial, fue clara la necesidad de mejorarlos, pues estos están sobredimensionados para el ámbito rural. Sumado a esto, el personal a cargo de este componente incursionó en el tema, a partir del FINDER y si bien este proceso generó capital humano especializado en el ámbito rural al término del proceso, los resultados pudieron ser mayores.
- Las instituciones más grandes y más antiguas tienen mayor capacidad para plantear proyectos, sin embargo sus estructuras suelen ser más lentas y difíciles de reaccionar para hacer correcciones cuando se detectan dificultades en los proyectos.
- Un factor importante para que un proyecto tenga un desempeño aceptable, es el grado de importancia que las instancias directivas de las instituciones le dan a los proyectos.

iv) Papel de la cooperación

- Existen dos grandes líneas de acción para que la cooperación internacional tenga mayor efectividad en la promoción de los mercados rurales: a) el fortalecimiento de la institucionalidad que opera en las zonas rurales, y b) la promoción de proyectos con orientación hacia la demanda.
- Consideramos que el fortalecimiento institucional es una condición previa y necesaria para que los proyectos que buscan promover mejoras en las condiciones de vida de los pequeños productores mediante el desarrollo de los mercados, puedan tener mayor eficacia e impacto del que han tenido hasta el momento. Es claro que este esfuerzo debe ser mayor en las instituciones que ofrecen servicios de desarrollo empresarial, siendo necesario un cambio radical en la forma de enfocar estos servicios, pues se debe pasar de un enfoque de oferta a uno de demanda. Entendiendo por un enfoque de demanda a uno en el que los proyectos de desarrollo empresarial se diseñen teniendo en cuenta qué es lo que los propios pobladores requieren y, por lo tanto, están dispuestos a pagar. Esto es válido no sólo para las ONGs que operan en las zonas rurales, sino también para proyectos gubernamentales que tratan de promover

la inserción en los mercados de pequeños productores rurales, como es el caso del proyecto Sierra Exportadora, que recientemente se está promoviendo desde el sector público.

- Con respecto a la línea de orientación de los proyectos hacia la demanda, consideramos que los contratos deben incentivar y premiar a las instituciones que desarrollan proyectos orientados a la demanda. En particular, es necesario promover estudios de demanda que analicen las oportunidades de negocio en los ámbitos rurales, los actores que intervienen en dichos negocios, las necesidades de capacitación de los actores y las formas de promover articulaciones entre dichos actores.
- Reconociendo la enorme importancia que tienen las actividades rurales no agrícolas y, por ende, la pertinencia de proyectos financieros y no financieros que están dirigidos esas actividades, nos parece importante que la cooperación internacional debería incentivar al desarrollo de proyectos novedosos dirigidos al sector agropecuario, pero con el criterio de que dichos proyectos estén orientados a la demanda.

XII. Desde el lado de los beneficiarios de los proyectos

En general, podemos afirmar que en la mayoría de los beneficiarios hay una valoración positiva de los proyectos. No obstante, los resultados positivos podrían haber sido mucho más notorios si hubiera habido mayor comprensión de la demanda, un mejor diseño de los servicios no financieros y una adecuada articulación entre los servicios financieros y los servicios de desarrollo empresarial. Esto daría bases más sólidas para un sostenimiento de los beneficios que puedan haber generado los proyectos.

i) Perfil

- Los beneficiarios de los proyectos financieros y de desarrollo empresarial no pertenecen a los estratos más pobres dentro del ámbito de operaciones. Los beneficiarios de los proyectos fueron en su gran mayoría pobladores de las zonas rurales, pero cuyo acceso a los servicios básicos, así como los niveles educativos de la población beneficiaria estuvo por encima de los promedios que luce la población rural.
- Como era de esperarse, la ruralidad fue mayor en los proyectos de cadenas productivas, ya que estaban dirigidos a actividades netamente agropecuarias.
- El éxito de las acciones de desarrollo requiere de cierto nivel de capital humano e infraestructura que posibilite la realización de los proyectos. De aquí, que la experiencia del FINDER sugiere que resulta muy difícil llegar a los pobladores mas pobres de las zonas rurales con servicios financieros o de desarrollo empresarial, sin antes elevar los niveles de capital humano, e infraestructura.
- Los servicios financieros y los servicios de desarrollo empresarial tienen de manera directa e indirecta un impacto positivo en el empoderamiento femenino tanto a nivel de hogar como de sus comunidades. No obstante, es preciso tener en cuenta que las cargas de las mujeres podrían haberse incrementado, pues su participación en las labores domesticas se ha mantenido en proporciones similares a lo largo de la ejecución de los proyectos. En este

sentido, se requiere de estudios especializados para ver la intensidad de la dedicación en las labores domésticas. De cualquier forma este es un aspecto que deben tener en cuenta los proyectos que buscan el empoderamiento femenino, dado que generalmente sólo se consideran los aspectos económicos o la distribución de poderes en el hogar, pero no las cargas adicionales que pueden estar detrás de un proyecto exitoso.

- Un efecto muy positivo del FINDER es la significativa presencia femenina dentro de los beneficiarios de los proyectos, particularmente en los proyectos financieros de bancos comunales y de servicios financieros de ahorro.
- Se confirma que las mujeres rurales tienen capacidad para conducir negocios y honrar sus compromisos financieros, además de que se evidencia que un importante segmento de ellas tiene la capacidad y voluntad de ahorrar en forma financiera, siempre y cuando existan los productos financieros adecuados.
- Se observa que se ha incrementado la importancia de las mujeres en la generación de ingresos al interior de las familias. Esto debido a su presencia más activa en las labores productivas. Además, las mujeres han participado activamente en las reuniones de capacitación, muchas veces reemplazando a sus cónyuges.

ii) Activos

- En los proyectos de bancos comunales se aprecia cierto incremento en la tenencia de artefactos y activos de los negocios. Esto nos sugiere que es probable que las poblaciones que han sido beneficiarias de estos proyectos hayan partido de niveles de activos menores que proyectos de cadenas productivas que por lo general, partían de mayores niveles de activos. Por esta razón los incrementos en los ingresos se reflejan más rápidamente en la adquisición de artefactos.
- Los activos de negocios no agropecuarios tienden a tener menores precios que los activos agropecuarios, por lo que su adquisición requiere menos inversión.
- Entre los proyectos de cadenas productivas resulta interesante el caso de la cooperativa San Martín-ONG Capirona, pues en dicho proyecto la proporción de beneficiarios que señaló un incremento en los activos de sus negocios es similar a la que encontramos en los beneficiarios de proyectos de bancos comunales. Esto se explicaría por dos motivos: i) los beneficiarios parten de niveles de activos bastante reducidos, tratándose de negocios agropecuarios; y ii) este proyecto es uno de los que mejor articulación logró entre los servicios financieros y no financieros.

iii) Crédito

- El acceso al crédito tiene un efecto multiplicador en los hogares rurales. Entre los beneficiarios apreciamos que el acceso a servicios financieros, particularmente entre aquellos que accedieron al crédito un efecto multiplicador dentro del hogar, pues en varios hogares otros miembros de la familia accedieron al a crédito a partir de los créditos que obtuvieron los beneficiarios del FINDER. Esto se explica en parte por el mayor conocimiento de las

condiciones y beneficios de los servicios financieros que otorga el tener a alguien de la familia con este servicio. Asimismo, sugiere que una de las barreras para la expansión del crédito es la información.

- El acceso continuo al crédito tiende a generar mejoras y capitalización en los activos de los negocios no agropecuarios en las zonas rurales, esto se da en plazos relativamente cortos.
- Hay una gran heterogeneidad en los requerimientos de créditos en las zonas rurales, incluso dentro de un mismo ámbito y con actividades similares. Asimismo, en los créditos se observa una significativa dispersión en los montos prestados, incluso entre los beneficiarios de un mismo proyecto. Aunque en el caso de los bancos comunales esto se puede explicar por el hecho que en la muestra hay beneficiarios que están en distintos ciclos, razón por la cual reciben créditos de montos distintos, en el caso de los otros proyectos con créditos esto no ocurre.
- Existe una importante heterogeneidad entre los beneficiarios de los mismos proyectos, la cual se refleja en diferentes necesidades de financiamiento. Esta heterogeneidad sin duda que es un factor que dificulta la articulación con los servicios financieros y el mismo diseño de estos, pues estos tienden a la estandarización, más aun, alcanzar una escala mínima que permita su sostenimiento supone la estandarización de los servicios.

iv) Ahorro

- La tenencia de ahorros no financieros es mayoritaria en la zona rural y parece ser la base para la tenencia de ahorros financieros. Para aquellos que no tienen ahorros en ninguna forma resulta mucho más difícil comenzar ahorrar en forma financiera cuando se presenta la oportunidad de hacerlo. Esto a nuestro entender tiene que ver con dos hechos importantes: en primer lugar el tener ahorros en forma no financiera demuestra una cierta capacidad de ahorrar, por lo cual resulta más fácil incorporar el ahorro financiero; en segundo lugar el ya tener una forma de ahorro muestra asimismo una cultura de ahorro sobre la cual el ahorro financiero se puede desarrollar mejor.
- La oportunidad de ahorrar en forma financiera no se traduce en un abandono del ahorro no financiero por parte de los pobladores rurales, sino que más bien, incorporan una segunda modalidad. Esto es comprensible, en tanto la presencia de entidades que ofrecen ahorros financieros es relativamente reciente y aún los costos de transacción en algunos casos resultan relativamente altos para los pobladores rurales.
- El ahorro en las zonas rurales tiene una significativa volatilidad. Se observa que un significativo grupo de beneficiarios que en algunos momentos del proyecto tenía ahorros (financieros o no financieros), luego no lo tenía y viceversa. Esta volatilidad es congruente con el hecho que uno de los principales motivos que tienen los pobladores rurales para ahorrar es el enfrentar emergencias; por consiguiente en un momento que se presenten emergencias el ahorro desaparece o se reduce. Esto sin duda que es un aspecto que debe ser tomado en cuenta por las instituciones que desarrollen productos de ahorros para los pobladores rurales.

v) Negocios

- Existen oportunidades de negocio en los ámbitos rurales asequibles a poblaciones de bajos ingresos, como las atendidas por los proyectos del FINDER. Los resultados muestran que estas oportunidades están ligadas –en la mayoría de casos- a actividades del tipo no agropecuario muchas de ellas desarrolladas por mujeres.
- Dentro de las actividades agropecuarias parecen algunas oportunidades novedosas y con mercados interesantes, como es el caso de la crianza de cuyes, o los productos orgánicos como el café en la selva o la maca la zona andina. No obstante, es preciso tener en cuenta que la capitalización de estas oportunidades de negocio involucra procesos de -al menos- mediano de plazo.
- En el caso de los bancos comunales, un significativo porcentaje de beneficiarios ha incluido a los familiares y vecinos en los negocios.
- La heterogeneidad de los negocios en las zonas rurales dificulta la estandarización y el sostenimiento de los servicios de desarrollo empresarial. La diversificación de actividades presenta diferencias según los tipos de proyectos. Los beneficiarios de los proyectos de bancos comunales muestran en general mayor tendencia hacia la diversificación de actividades productivas, tendiendo a dejar las actividades agropecuarias para emprender actividades no agropecuarias. Esto es congruente con las características de los productos de bancos comunales que los hacen mas adecuados para varios tipos de negocios no agropecuarios, principalmente los de comercio, mientras que los negocios agropecuarios usualmente requieren de mayores montos y mayores tiempos de maduración, y por consiguiente servicios financieros adecuados a estas características.
- Los ingresos no son la única variable que consideran los pobladores rurales para medir el éxito de sus negocios. La proporción de beneficiarios que declaró mejoras en los negocios como consecuencia de los proyectos tiende a ser sustancialmente superior a aquellos que reportaron mejoras en los ingresos. Esto indicaría que hay otras razones, más allá de los ingresos, para que los beneficiarios consideren que un proyecto tiene un impacto positivo en sus negocios.
- Las razones adicionales pueden tener que ver con las capacitaciones o con otros aspectos que hacen que los negocios tengan mejores perspectivas, aunque en algunos de los proyectos los beneficiarios declararon poco uso de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. Esto debe llevar a replantear en varios proyectos los componentes de capacitación para adecuarlos a lo que realmente demandan los beneficiarios. Cabe indicar que en las consideraciones positivas de la influencia de los proyectos en los negocios también puede influir el hecho que las perspectivas de la economía durante la ejecución de los proyectos del FINDER han sido bastante positivas.