

“Una alternativa de desarrollo para las cadenas de quinua y lácteos de la región Puno: Resultados y lecciones aprendidas del proyecto Microleasing”

Lima, 31 de julio del 2017



“UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA LAS CADENAS DE QUINUA Y LÁCTEOS DE LA REGIÓN PUNO: RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO MICROLEASING”

Editado por: : HELVETAS Swiss Intercooperation PERU
Ricardo Palma N° 857, Miraflores, Lima – Perú
Teléfono: (511) 444-0401 – Anexo 104
<https://peru.helvetas.org>

Swisscontact | Fundación Suiza de Cooperación para el
Desarrollo Técnico
Jr. Juan Dellepiani N°585, San Isidro | Lima, Perú
Tel. +511 264 6247; 264 2547
www.swisscontact.org

Esta publicación se ha realizado con apoyo del Programa
SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza – SECO
Visite: www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco
www.seco-cooperation.admin.ch

Elaboración de contenidos : Raquel Verenice Stefany Ochoa Guillén
Corrección de estilo : Gabriel Prado
Diseño y diagramación : Luis Enrique Caycho Gutiérrez
Fotografías : Banco de fotos de Swisscontact

Primera edición, octubre 2017

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 201714242.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.



Tabla de contenido

GLOSARIO	6
PRESENTACIÓN	7
I. CONTEXTO Y ANTECEDENTES	9
1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	9
1.2. ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	9
1.3. CADENA DE QUINUA	10
1.4. GANADERÍA LÁCTEA	12
II. EL PROYECTO	14
2.1 EL PROYECTO: MICROLEASING PERÚ	14
2.2 LOS SOCIOS DEL PROYECTO	15
2.3 FASES DEL PROYECTO	18
2.4 SINERGIAS ENTRE EL PROYECTO MICROLEASING Y EL PROYECTO CADENA DE VALOR DE LA QUINUA ORGÁNICA COMO MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE	20
2.5 RESULTADOS DE COLOCACIONES DE MICROLEASING EN LA ETAPA PILOTO	21
III. EL MODELO DE MICROLEASING	25
IV. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD	30
V. ANÁLISIS DE ESCALABILIDAD	31
VI. LECCIONES APRENDIDAS Y PRÓXIMOS PASOS	33

Glosario

COOP	Cooperativa
COOPAC	Cooperativa de ahorro y crédito
COOPAC CM	Cooperativa de ahorro y crédito Cabanillas Mañazo
FAO	Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FENACREP	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú
FEPMAC	Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
IMF	Institución Micro financiera
ITC	<i>International Trade Center</i>
MIL	<i>Microfinance Initiative Leichtenstein</i>
ML	<i>Microleasing</i>
MYPE	Micro y pequeña empresa
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PEFAT	Plan económico financiero de alternativas tecnológicas para las cadenas productivas de quinua y ganadería láctea
POF	<i>Peru Opportunity Fund</i>
PYME	Pequeña y mediana empresa
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza
SCBF	<i>Swiss Capacity Building Facility</i>
TAF SCNA	<i>Technical Assistance Facility North America</i>

PRESENTACIÓN



La inclusión financiera de la base de la pirámide, especialmente de los productores y empresas de pequeña escala, es indispensable para lograr el desarrollo integral e inclusivo de los sectores menos favorecidos. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Organización de las Naciones Unidas para 2030 consideran a la inclusión financiera como un tema fundamental para el progreso de las naciones. De hecho, 5 de los 17 ODS mencionan específicamente la necesidad de un acceso más amplio, o universal, a los servicios financieros.

En Latinoamérica, el sector de microfinanzas tiene un crecimiento apreciable. En el ranking del boletín del Microscopio Global sobre el entorno de negocios para las Microfinanzas del 2016¹, los países de América Latina y el Caribe ocupan muy buenas posiciones. El Perú destaca en primer lugar, por séptimo año consecutivo, compartiendo dicha ubicación con Colombia.

Sin embargo, pese al desarrollo de las microfinanzas, aún queda pendiente el diseño y promoción de productos dirigidos al financiamiento de activos productivos como maquinaria y equipos para microempresas, considerando que las inversiones en dichos rubros son un apalancamiento fundamental para la ampliación del negocio, la mejora de la productividad y el incremento de ingresos. Al respecto, aún se observa que las instituciones micro financieras (IMF) atienden las demandas de capital para activos productivos con créditos diseñados y caracterizados para solventar las necesidades de capital de trabajo u otras de corto plazo. Dentro de este escenario, se identifica al Microleasing o arrendamiento financiero como alternativa para cubrir las necesidades de financiamiento para inversiones en activos productivos en microempresas.

En este marco, el proyecto **Microleasing para productores de quinua, leche y derivados en Perú – Región Puno**, en adelante **Proyecto Microleasing Perú**, ejecutado por Swisscontact entre abril de 2015 y agosto 2017, ofreció la oportunidad de desarrollar y validar un modelo de negocio para el producto financiero nuevo: Arrendamiento Financiado, orientado a sectores agrorurales de baja escala, brindado a través de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Este proyecto contó con el apoyo financiero de *Peru Opportunity Fund*, *Swiss Capacity Building Facility* y *Technical Assistance Facility North America*. Durante su ejecución, se complementó con el proyecto **Cadena de Valor de la quinua orgánica como modelo de desarrollo sostenible**, que se implementa en el marco del Programa SECOMPETITIVO, un programa de la Cooperación Suiza – SECO, en alianza con el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización y facilitado a nivel nacional por Helvetas Swiss Intercooperation, que permitió fortalecer técnica y financieramente la fase de implementación del piloto con un enfoque de cadena de valor.

¹ Elaborado por *The Economist Intelligence Unit*.

La sistematización que presentamos tuvo como objetivo conocer a profundidad el concepto y modelo de negocio propuesto por el proyecto desde el diseño, planificación, ejecución y monitoreo, poniendo énfasis en las condiciones que favorecerían su sostenibilidad y escalabilidad posterior.

El documento está organizado en 5 capítulos. En el primero se aborda el contexto y los antecedentes internacionales del proyecto, así como los estudios previos y las características de las cadenas seleccionadas que hicieron posible determinar la existencia de una demanda potencial para el producto financiero. El segundo capítulo da cuenta del proyecto, describiendo las características, objetivos, fases y resultados. También se explica de qué forma se fortaleció el proyecto con la articulación de recursos financieros y técnicos del Proyecto **Cadena de Valor de la Quinua orgánica como modelo de desarrollo sostenible**, financiado por el Programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza - SECO, que buscaba contribuir a la competitividad de la cadena de valor de quinua en Puno. El tercero analiza el modelo de negocio, estableciendo las diferencias, ventajas y desventajas entre el modelo inicial y ajustado, producto de la implementación del piloto. En los capítulos cuarto y quinto se detallan las condiciones de sostenibilidad y escalabilidad del producto financiero: Arrendamiento Financiado. Se considera sostenible en la medida que ha sido incorporado como un producto innovador dentro del portafolio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cabanillas Mañazo (COOPAC CM), dotándole de recursos para cubrir los honorarios de un promotor, los gastos de promoción, entre otros. Sobre la escalabilidad, se determinó que si bien existe un potencial y el interés de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú para escalar el modelo todavía hay que resolver el tema de la participación de algunos componentes del modelo inicial que estuvieron ausentes durante este proyecto piloto: empresas aseguradoras, proveedores de asistencia técnica y empresas encargadas del mantenimiento de equipos. Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las lecciones aprendidas, construidas a partir de la reflexión de los actores participantes.

CONTEXTO Y ANTECEDENTES



1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Para Swisscontact, el diseño, desarrollo y puesta en mercado del producto financiero Microleasing en América Latina constituye un pilar dentro de su estrategia de intervención en el área de servicios financieros. Para ello se tomó como base la exitosa experiencia en Microleasing en África del Este. Se trata de un proyecto de 3 años que Swisscontact, con financiamiento de Credit Suisse, implementó con la microfinanciera local *Juhudi Kilimo*. Mediante este proyecto se desarrolló, inicialmente, un producto para el financiamiento de activos para el sector agrícola en Kenia. Posteriormente esta iniciativa fue replicada en Uganda, Tanzania y Ruanda, mostrando resultados positivos en el objetivo de incluir en el sistema financiero a sectores de bajos ingresos que antes no tenían la posibilidad de acceder a créditos.

Sobre la base de dicha experiencia, *Swiss Capacity Building Facility* (SCBF) financió el desarrollo de dos estudios de factibilidad (sobre la siembra de quinua y la ganadería láctea), con la perspectiva de identificar los factores claves para el modelo de negocio, que luego de una adecuación a las particularidades del país permitieran el diseño e implementación del Microleasing como un producto financiero innovador. Además, en Perú, se realizó un taller de transferencia metodológica con los expertos de Kenia.

1.2. ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD

Se desarrollaron entre marzo y junio de 2014. El objetivo de dichos estudios fue evaluar la viabilidad de la creación del producto financiero Arrendamiento Financiado. Para ello se realizó el análisis de demanda de activos productivos y oferta de servicios financieros en cadenas de valor específicas en cuatro países (Nicaragua, El Salvador, Perú y Bolivia), identificando también elementos iniciales de un posible modelo de que incluyera diferentes actores del sistema de mercado. En el caso de Perú, inicialmente se evaluaron cuatro regiones: Puno, Ayacucho, Cusco y Arequipa. Finalmente se decidió por dos cadenas de valor en Puno, en base a su importancia para la economía de la provincia, la potencialidad y complementariedad de las cadenas y el entorno rural, donde hay mayor necesidad de activos productivos para mejorar la situación en el mercado y consecuentemente más demanda de servicios microfinancieros. Asimismo, como resultado de la investigación realizada en estos estudios, se identificó el interés y decisión de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) para apoyar el proyecto, lo que valió para convertirlo en aliado y socio.

1.3. CADENA DE QUINUA

El altiplano peruano es la zona de origen de la quinua. Pese a la disminución de precios por inestabilidad de la demanda del mercado externo, Puno continúa siendo la principal región productora de quinua a nivel nacional. Al respecto, la campaña 2015/2016 alcanzó un volumen de 35,1 mil toneladas (8% menos que la producción 2014/2015)². Si bien se siembra quinua en gran parte del altiplano, se priorizó para el estudio la zona productora de quinua orgánica de las provincias de San Román y Puno. Esta zona tiene buenas condiciones agroclimáticas que permiten los mejores rendimientos de quinua en la región.

El interés global generado a raíz de la declaración en el 2013 como el Año Internacional de la Quinua, el “boom” gastronómico peruano y el impulso de la industrialización de la quinua a nivel nacional, generaron un incremento en la demanda nacional e internacional (registrando exportaciones a más de 60 países durante el 2014). En respuesta al crecimiento del mercado, la producción nacional creció exponencialmente, con instalaciones de quinua orgánica y convencional en la sierra y la costa. Este crecimiento de la demanda y las perspectivas iniciales de precios favorables, cambiaron radicalmente en parte por la ausencia de una estrategia a nivel de país de promoción de la quinua con un enfoque diferenciador, la caída de precios después de 3 años de tendencia al alza, el ingreso de nuevos países productores al mercado y la devolución por parte de EEUU de embarques de quinua peruana con residuos de pesticidas. Esta situación obligó a proponer el desarrollo de modelos de competitividad que buscaran la diferenciación de la quinua orgánica andina del Perú y el desarrollo de capacidades de los actores de la cadena para mejorar los márgenes del negocio en situaciones de equidad para los pequeños y medianos productores.

² Boletín de evolución de Precios de Quinua Enero -Junio 2016 (MINAGRI).

Cadena productiva de quinua en Puno

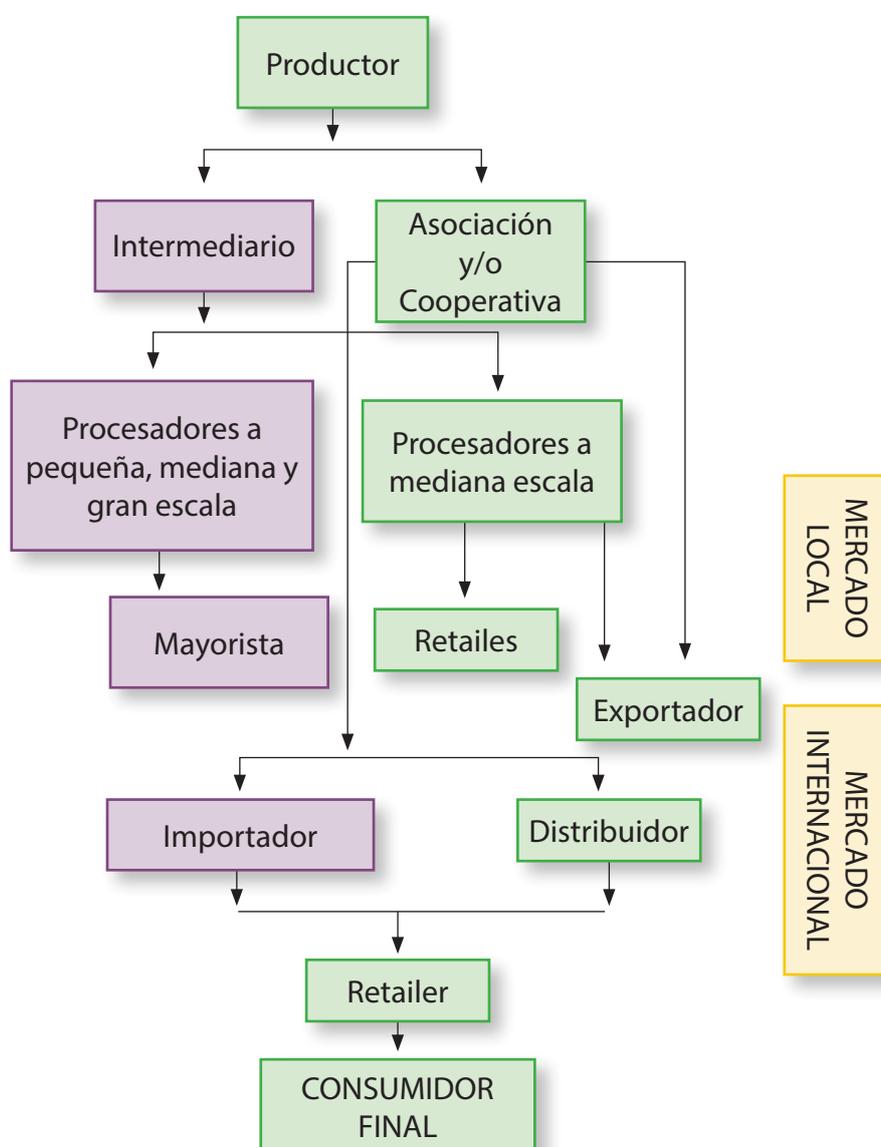


Gráfico tomado de la propuesta técnica del proyecto Cadena de Valor de la quinua orgánica como modelo de desarrollo sostenible del Programa SECOMPETITIVO.

LA NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO PARA ACTIVOS PRODUCTIVOS DE LA CADENA

El proceso de producción de quinua requiere innovación y tecnología que pueda complementar el desarrollo de competencias en los productores, pero en el campo hay escasez de equipo de calidad y maquinarias, pues muchas se encuentran deterioradas y no pueden renovarse por la falta de productos financieros adecuados para su adquisición. Esto origina baja productividad, incremento de mermas, retrasos e incluso paralización

de los procesos productivos. Los activos productivos para la producción de quinua son tractores, seleccionadoras, yuntas y sembradoras con precios altos que pueden adquirirse vía crédito de un banco, financiera o cooperativa con altas tasas de interés o a través de concursos del gobierno. Otros activos como trilladoras, venteadoras, moto guadañas y moto furgones, por su valor promedio calzan con los montos financiados por un producto financiero de tipo Microleasing. Si bien muchos productores ya han accedido a créditos del sistema financiero para adquirir activos productivos, las condiciones de los mismos no se adecuan a los requerimientos del negocio de quinua.

Otro aspecto a considerar es que la demanda de los activos relacionados con siembra y cosecha es estacional y se limita a unos días al año para la mayoría de productores que poseen pequeñas extensiones de cultivo. Ante esta situación debe evaluarse la posibilidad de dimensionar la demanda real en días de uso, para considerar la inserción de un modelo que contemple el alquiler de activos productivos a cargo de organizaciones de productores o emprendedores de la zona que puedan conformar una oferta más sostenible.

1.4. GANADERÍA LÁCTEA

ZONIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA CADENA

La producción de leche fresca de vaca en Puno es una actividad económica que se desarrolla entre los 3,000 msnm. y 4,000 msnm. La región es considerada como una de las cuencas lecheras más importantes del país, luego de Arequipa, Lima y Cajamarca. La producción se concentra en las provincias de Melgar, Azángaro, Puno y Huancané. En la región existen aproximadamente 131,555 unidades productivas que se dedican a la cría de vacunos. La mayoría de ellas destinan la producción de leche para la venta directa, y en menor grado para la producción de derivados y autoconsumo.

La demanda por leche fresca por parte de las grandes industrias continúa mostrando una tendencia creciente, que se refleja en el incremento de la producción industrial, pues del 2010 al 2014 la producción de leche evaporada a nivel nacional ha crecido a una tasa promedio anual de 5,5%, gracias a una mayor demanda interna; pero también gracias a la demanda externa, que ha permitido el ingreso del producto a nuevos mercados³. Durante los últimos años, en el Perú el consumo *per cápita* de derivados lácteos ha crecido a tasas superiores al 6% anual y podrá seguir haciéndolo, ya que la media de consumo nacional aún es baja en comparación a otros países de la región. Esto representa una gran oportunidad de crecimiento del mercado de derivados lácteos, debido a la mayor capacidad adquisitiva de la población y la tendencia entre los consumidores a tener una vida más sana y saludable⁴.

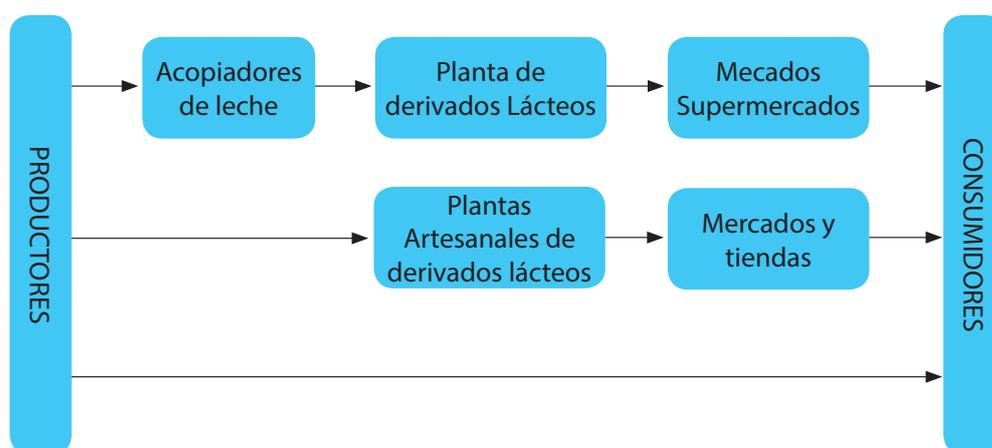
Los productores del altiplano, por lo general, combinan el cultivo de papa, quinua, habas con la crianza de ganado vacuno y ovino o camélido. La ganadería tiene sistemas de manejo intensivo, semi-intensivo y extensivo, pero en los últimos años solo los dos primeros se están convirtiendo en una alternativa, debido a la parcelación de tierras y a la búsqueda de eficiencia en procesos de producción. El sistema de producción que se da a

3 Reporte Sectorial 2014, Sociedad Nacional de Industrias.

4 América Retail: El mercado de productos lácteos en el Perú continuará en crecimiento (Enero 2015).

nivel de pequeños minifundios aún tiene presencia de ganado criollo y baja productividad de leche. Pero es importante mencionar que los medianos y grandes productores están iniciando el trabajo ganadero con criterio empresarial, mediante prácticas como la inseminación artificial para mejoramiento genético (principalmente de raza Brown Swiss), el cultivo de pastos y la producción de leche con rendimientos que ya alcanzan los 10 litros vaca por día. Además de su vinculación con plantas transformadoras, que se encargan de la producción de derivados (yogurt, queso, mantequilla y manjar blanco) que están ingresando al mercado regional y nacional, especialmente a Lima.

Cadena Productiva de Ganadería Láctea en Puno



Fuente. Elaboración Propia

LA NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO PARA ACTIVOS PRODUCTIVOS DE LA CADENA

La evidente necesidad de innovación de los procesos en la cadena de lácteos en Puno requiere, además de mejorar las competencias de los productores y otros actores de la cadena, de la introducción de activos productivos (maquinaria y equipo) que permitan tecnificar el proceso de producción de leche y derivados. Los activos productivos necesarios para la producción de derivados lácteos son: ordeñadores portátiles, pasteurizadoras, tanques para almacenaje y refrigeración, tinas queseras o autoclaves, prensas y moldes de quesos y las empacadoras al vacío, cuyo valor promedio calza con los montos financiables por un producto financiero de tipo Microleasing.

Es necesario señalar que gran parte de los productores ya han accedido a créditos del sistema financiero, evidenciando que la dificultad, más que de acceso, es de adecuación de la oferta de servicios financieros a los requerimientos de los productores. Otro aspecto a considerar es la capacidad de la ganadería láctea de generar ingresos permanentes por amplios periodos y de ingresos extraordinarios por la venta de ganado, que pueden disminuir el riesgo de incumplimiento del repago en caso de acceso a créditos.



EL PROYECTO

2.1. EL PROYECTO: MICROLEASING PERÚ

En base a la experiencia internacional de Swisscontact, y recogiendo los hallazgos de los estudios de factibilidad, se decidió implementar el Proyecto Microleasing en 3 países: El Salvador, Nicaragua y Perú. Si bien el proyecto tuvo una estructura formal regional, no se diseñó ni ejecutó como un proyecto con objetivos y lineamientos comunes. Esta característica permitió una mejor adecuación del diseño a la realidad y una mayor flexibilidad para implementar cambios.

El Proyecto Microleasing Perú, se implementó desde Swisscontact, con el fin de mejorar la productividad, la calidad de la producción y por ende los ingresos de microempresas de dos cadenas productivas: leche y quinua, mediante el uso activos productivos.

El objetivo fue diseñar e introducir el nuevo producto financiero: Arrendamiento Financiado, para permitir el acceso de microempresas a los activos productivos, así como crear condiciones operativas y experiencias (durante la fase piloto) para ejecutar una intervención a escala mayor (otras cadenas, sectores y regionales), teniendo como aliado a la FENACREP. Para la ejecución del piloto, luego de un proceso de evaluación, se seleccionó a la COOPAC CM.

Para lograrlo, se plantearon los siguientes resultados:

- Mejorar la oferta de productos financieros y no financieros de la COOPAC CM, con la introducción de un nuevo producto financiero y aumentar el número de clientes y operaciones.
- Mejorar, en los productores de quinua y leche, la conciencia para adquirir activos productivos y capacidades de gestión financiera a través de capacitación.
- Facilitar a los productores de quinua y leche el acceso a Microleasing para adquirir activos productivos que les permitan mejorar su productividad y calidad de sus productos, así como generarse un historial crediticio en el sistema financiero.

El proyecto contó con el financiamiento de *Peru Opportunity Fund*, *Swiss Capacity Building Facility* y *Technical Assistance Facility North America*, y se desarrolló en la provincia de San Román en Puno, específicamente en 4 distritos: Cabanilla, Cabanillas, Mañazo y Cabana.

LA IMPORTANCIA DEL PROYECTO

- a. Todos los actores vinculados al proyecto, así como sus beneficiarios, han coincidido en la importancia del Microleasing como un nuevo producto financiero. La experiencia

indica que este nuevo producto responde directamente a las necesidades de los productores de la base de la pirámide, en tanto les permite incorporar tecnología a sus procesos de producción tradicionales, mejorando su productividad y sus ingresos. Pero también, el Microleasing tiene la bondad de reducir el riesgo de la transacción financiera, que en microfinanzas suele ser una de las principales desventajas, pues conlleva al incremento de las tasas de interés. Por un lado, la institución financiera asegura el destino del recurso financiero (uso efectivo en compra de activo productivo) y tiene una garantía prendaria (el mismo activo productivo). Por otro lado, los productores beneficiarios del Proyecto Microleasing, valoran el respaldo institucional de la COOPAC CM para la compra, lo que garantiza que el activo productivo cuente con la calidad y garantías necesarias para el correcto uso y el retorno de su inversión. En la etapa piloto se tuvo que adecuar el modelo microleasing a la normatividad vigente que no permitía a las COOPAC otorgar leasing, utilizando la figura de Arrendamiento Financiado en la implementación. Dicha experiencia buscó apoyar las acciones de incidencia que realizan FENACREP y las COOPAC para que la propuesta de la Nueva Ley de Cooperativas incluya autorizaciones y regulaciones para el otorgamiento de leasing.

“Actualmente no es un Microleasing como tal, sin embargo, la ventaja es que se logra cumplir el objetivo o destino del producto financiero, sin desviación. La mayoría de productores sí están en capacidad de decidir qué equipos comprar. Igual aquí se les brinda asesoría técnica. El productor toma una decisión informada y más respaldada que si la tomará solo por su cuenta. Pienso que sería importante el apoyo de la cooperativa de productores, esta debe ser una tarea a futuro”. Edwin Bernedo, analista de crédito de la COOPAC CM.

2.2. LOS SOCIOS DEL PROYECTO

SWISSCONTACT

Es una fundación independiente orientada al fomento económico para la cooperación internacional para el desarrollo. Desde 1959, promueve el desarrollo económico, social y medioambiental en 34 países. En Perú tiene presencia desde 1966, ejecutando programas y proyectos que promueven la competitividad de la PYME urbana y rural, fortaleciendo las cadenas de valor, el desarrollo de programas de proveedores para la articulación empresarial, la mejora del ecosistema emprendedor, la implementación de programas de eficiencia energética para procesos productivos y la facilitación de acceso a servicios financieros.

Swisscontact busca potenciar a poblaciones en desventaja para involucrarlos como miembros activos y participativos del mercado, ya sea como productores, trabajadores o consumidores, con la concepción de que el desarrollo del sector privado es el medio para el crecimiento económico y el marco para reducir la pobreza de forma directa e indirecta. Swisscontact ha alineado sus programas y proyectos con los ODS para el 2030. Para ello promueve el desarrollo del sector del sector privado en las siguientes áreas:

- Formación profesional. Empleo productivo y generación de ingresos mediante capacitación profesional orientada al mercado y con un acceso mejorado al mercado laboral.

- Fortalecimiento empresarial. Fortalecimiento de la productividad y competitividad de las empresas medianas y pequeñas mediante cadenas de valor sostenibles, acceso mejorado al mercado y desarrollo de la economía local.
- Finanzas inclusivas. Fortalecimiento de las personas emprendedoras mejorando su acceso a servicios y productos financieros, así como a capacitación financiera básica.
- Economía favorable al clima. Creación de empleos verdes mediante un uso eficiente de los recursos naturales y una producción ecológica.

LA FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL PERÚ (FENACREP)

Es una organización nacional de integración cooperativa, sin fines de lucro, creada en abril de 1959, que reúne 159 Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú. Su objeto es ejercer actividades de representación, defensa, asistencia técnica, educación cooperativa y supervisión de las COOPAC.

Antes de vincularse a Swisscontact en 2014, FENACREP estaba investigando los mecanismos para desarrollar dos nuevos productos financieros para las COOPAC: el Factoring y el Microleasing. De esa manera buscaba responder mejor a las demandas de los socios de las cooperativas.

“Coincidieron por un lado nuestra inquietud por promover y diversificar productos financieros y por parte de Swisscontact buscaba un modelo de unidad económica donde pudiera aplicar la experiencia lograda en otras economías, para adecuar y escalar posteriormente el modelo”. Elenka Paz, Responsable de Asistencia Técnica de FENACREP.

FENACREP se integró, en calidad de aliado estratégico, en el desarrollo de todo el ciclo del Proyecto (diagnóstico, diseño e implementación). En tal sentido, su rol fue: a) facilitar y apoyar al Proyecto con información económico financiera de las cooperativas de ahorro y crédito que reportan, b) contribuir y colaborar en el diseño e implementación del Producto Microleasing, c) facilitar las coordinaciones pertinentes para la selección y ejecución de la experiencia piloto, y d) promover y difundir la implementación del producto al interior del movimiento una vez pasada la fase de la experiencia piloto.

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CABANILLAS MAÑAZO (COOPAC CM)

Es una entidad financiera cerrada, supervisada por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP) por encargo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Ofrece servicios de ahorro y crédito, así como servicios colaterales a sus asociados, prioritariamente de áreas rurales. Tiene 6 agencias: Cabanillas, Mañazos, Atuncolla, Coata, Juliaca y Puno (creada al inicio del proyecto) y además tiene otros puntos de venta. Se rige bajo principios cooperativos sólidos, así como por su visión y misión institucional, orientadas a satisfacer las necesidades de sus asociados y promover el desarrollo social y económico de las localidades donde opera.

Actualmente cuenta con más de 5,000 asociados. El 95% provienen de zonas rurales (86% de la cartera de crédito es del sector agropecuario), por lo que ha adecuado su oferta de servicios a este sector. Su portafolio de crédito es aún pequeño, pues su principal

fuentes de financiamiento siguen siendo las captaciones de depósitos de sus socios, las aportaciones y el patrimonio mismo de la entidad; sin embargo tiene una cartera sana y con bajo riesgo. En cuanto a la captación de fondos externos, el Proyecto permitió que la cooperativa desarrolle capacidades para gestionarlos. Con el acompañamiento del Proyecto, lograron obtener fondos de POF, y actualmente, ya por cuenta propia, se encuentran gestionando un fondo del BID.

Una de las características más importantes de las cooperativas, que evidencia su compromiso con sus asociados, son los servicios no financieros y sociales. Según datos relevados en el análisis de oferta, en el 2014 la COOPAC CM destinó el 15% de los remanentes a actividades sociales y de educación.

La COOPAC CM está permanentemente creando productos para satisfacer las necesidades y brindar beneficios a sus asociados. Antes del Proyecto Microleasing, la cooperativa brindaba crédito para activos productivos, pero no contaba con un producto específico, ni hacía triangulación con las empresas proveedoras de activos productivos. Según el Gerente General, “para la COOPAC CM fue fácil aventurarse a participar en el proyecto”, en la medida que con la experiencia previa con el crédito para activo fijo ya habían comprobado que sus socios tenían esa necesidad.

Todos los estamentos consultados, desde el Presidente del Consejo de Administración, el Gerente General y los analistas de crédito, destacan la pertinencia del Microleasing y valoran el aporte del proyecto para dotarlos de procesos, procedimientos y manuales que hacen posible su operación. La cooperativa apostó por el Microleasing, aportando recursos y el respaldo institucional. Gracias a ello, hoy se cuenta con una fuerza de ventas comprometida, un personal responsable (promotor de Microleasing) y el compromiso del Consejo de Administración, recientemente renovado, en continuar con este producto. Pues como dicen, ya se ha generado la demanda suficiente para hacerlo sostenible.

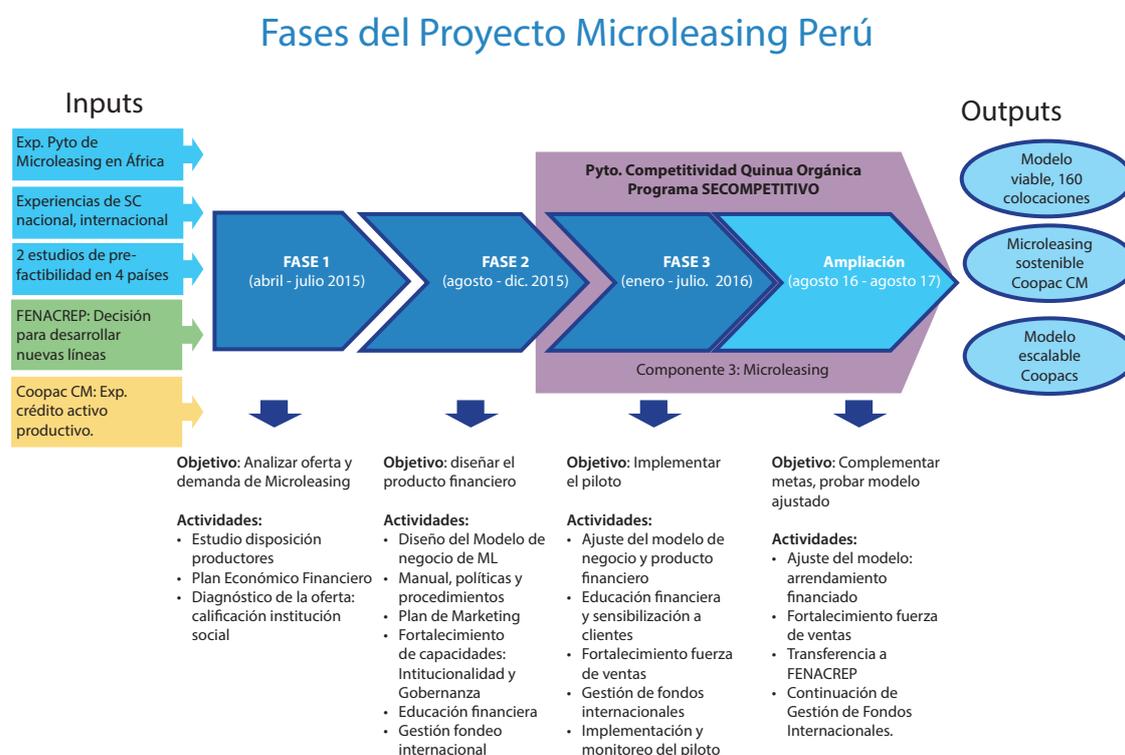
“Habría que ver cómo mejorar este producto, pero estamos contentos. Es un producto que viene respondiendo a las necesidades de los socios. Hay que marketearlo mejor, pero en campo comprobamos que tiene muy buena aceptación”. Presidente del Consejo de Administración

SECOMPETITIVO: PROGRAMA DE LA COOPERACIÓN SUIZA – SECO

Se trata de un programa que busca apoyar al Perú en sus esfuerzos sistemáticos para mejorar su competitividad. El Programa SECOMPETITIVO es promovido por la Cooperación Suiza – SECO, en alianza con el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF), teniendo como Facilitador Nacional a HELVETAS Swiss Intercooperation. El programa incide en mejorar los factores dinámicos que determinan la competitividad del país, interviniendo en niveles macro, meso y micro. Para ello, una de sus modalidades de intervención promueve la competitividad de cadenas de valor en las regiones del Perú, a través de la implementación de iniciativas que contribuyan con su desarrollo y permitan la generación de beneficios públicos. Dentro de ese marco, aportó en el **Proyecto Cadena de Valor de la Quinoa Orgánica como Modelo de Desarrollo Sostenible**, por lo que articuló su componente de mejora de servicios financieros para el sector agropecuario con el Proyecto Microleasing.

2.3. FASES DEL PROYECTO

El proyecto se ejecutó desde abril de 2015 hasta agosto de 2017. De acuerdo a la planificación inicial ha tenido 3 etapas, teniendo la tercera una ampliación de tiempo, a efectos de cumplir las metas y dotar de condiciones para la sostenibilidad del modelo de Microleasing.



Fuente. Elaboración Propia

FASE 1: ANÁLISIS DE MERCADO (ABRIL 2015 – JULIO 2015)

Esta primera fase tuvo como propósito analizar el mercado – demanda de activos productivos y la oferta microfinanciera, así como establecer las alianzas con los socios del proyecto (COOPAC CM y FENACREP) y el contacto con otras instituciones y organizaciones que forman parte del modelo de negocio: proveedores de activos productivos, empresas de seguros, instituciones proveedoras de asistencia técnica, cooperativas de productores como COPAIN CABANA e instituciones financieras internacionales que prevendrán el fondo.

Las actividades se realizaron de acuerdo al cronograma establecido, sin mayor modificación.

- a. Estudio de disposición de quineros y ganaderos para la aceptación del Microleasing.
- b. Plan económico financiero de alternativas tecnológicas para las cadenas productivas de quinua y ganadería láctea (PEFAT).
- c. Diagnóstico de la oferta, a través de dos estudios: rating financiero y evaluación de desempeño social de la COOPAC CM.

FASE 2: DISEÑO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y MODELO DE NEGOCIO (AGOSTO 2015 – DICIEMBRE 2015)

La segunda fase tuvo como propósito diseñar el producto financiero, además de los procesos, procedimientos y herramientas necesarias para echar a andar el piloto. Un aspecto relevante de este período, que condicionó el siguiente, fue la aparición del Fenómeno de El Niño, que adelantó la etapa de cosecha (de quinua) entre 6 y 8 semanas. Este adelanto planteó varios retos al equipo del Proyecto: conseguir los fondos externos, diseñar el producto financiero y diseñar el sistema informático, a efectos de lanzar el Microleasing para febrero de 2016. Se inició la gestión de fondeo externo, tanto con POF, como con Deutsche Bank. Un hecho resaltante de esta etapa fue la firma del convenio con el Programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza – SECO, para el financiamiento del **Proyecto Cadena de Valor de la Quinua Orgánica como Modelo de Desarrollo Sostenible** con un aporte de SECO de CHF 450,000, que incluyó el Proyecto Microleasing como uno de sus componentes, permitiendo el apalancamiento de aproximadamente CHF 40,000.00.

Las principales actividades fueron:

- a. Diseño del Plan de Marketing.
- b. Diseño del Modelo de Negocio.
- c. Diseño de Manual de Microleasing.
- d. Fortalecimiento de Capacidades: Institucionalidad y Gobernanza.
- e. Educación Financiera.

FASE 3: DISEÑO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y MODELO DE NEGOCIO (ENERO 2016 A JULIO 2016)

En la tercera fase se concretó la ejecución del piloto y la transferencia de capacidades a los actores para asegurar la sostenibilidad del producto financiero. Con el piloto en curso, en esta fase, se trabajó fuertemente en el ajuste del modelo y del producto financiero, que fue fortalecido como parte del **Proyecto Cadena de Valor de la Quinua Orgánica como Modelo de Desarrollo Sostenible**. Un factor clave en esta fase, que condicionó fuertemente la ampliación del periodo de ejecución, fue el adelanto de la campaña de quinua por cambios climatológicos, que hizo que casi se perdiera la campaña (de cosecha y post cosecha) para probar el Producto Microleasing en esa cadena.

Además de implementar el piloto y desarrollar capacidades para el manejo del proyecto, en esta etapa también se desarrollaron actividades de fortalecimiento de la gobernabilidad de la COOPAC CM y se realizó la sistematización del proyecto para consolidar la transferencia de conocimiento a FENACREP, en aras de la sostenibilidad.

Las actividades fueron:

- a. Ajuste del modelo y del producto financiero.
- b. Educación financiera y sensibilización a clientes.
- c. Fortalecimiento de capacidades de la fuerza de ventas.

- d. Gestión de fondos internacionales.
- e. Monitoreo y control del producto.

AMPLIACIÓN (AGOSTO 2016 A AGOSTO 2017)

Este periodo fue resultado de la ampliación del contrato, con el objetivo de alinearse al proyecto Cadena de Valor de la quinua orgánica como modelo de desarrollo sostenible, y a efecto de asegurar la validación del producto financiero, que permitiera su replicabilidad, con la participación de FENACREP. Además, también sirvió para probar el modelo en la cadena de quinua, ya que por problemas climatológicos no pudo aprovecharse la campaña del año 2015. En esta fase se incrementó la demanda de Microleasing, además se diversificó a otras cadenas de valor como la acuicultura y a otros activos que pudieran mejorar las condiciones de vida, como las termas de energía solar. Se realizaron las siguientes actividades:

- a. Ajuste del modelo de Microleasing: Arrendamiento Financiado.
- b. Fortalecimiento de la fuerza de ventas.
- c. Transferencia de conocimiento a FENACREP.

2.4. SINERGIAS ENTRE EL PROYECTO MICROLEASING Y EL PROYECTO CADENA DE VALOR DE LA QUINUA ORGÁNICA COMO MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Para potenciar las actividades y resultados del Proyecto Microleasing, se consiguió financiamiento del Programa SECOMPETITIVO, de la Cooperación Suiza - SECO para ejecutar el **Proyecto de Competitividad de la Cadena de Quinua Orgánica como Modelo de Desarrollo Sostenible en Puno** desde enero 2016 hasta agosto 2017. Para ello se estableció una alianza con el International Trade Center (ITC), organismo adscrito de Naciones Unidas para la articulación comercial, y con el Programa Conjunto de Granos Andinos de OIT-FAO y UNESCO, que ya venía promoviendo el cultivo de la quinua en Puno y Ayacucho desde hacía dos años y que finalizó actividades en marzo de 2017. Este proyecto buscó mejorar los ingresos de los productores de la cadena de valor de quinua y los niveles de empleo en las organizaciones de productores y otros actores de la cadena. Su ámbito de intervención fueron las provincias de San Román (Cabanillas, Cabana y Cabanilla) y de Puno (Ácora). Tuvo como beneficiarios directos a 4 cooperativas de productores, con aproximadamente 1500 usuarios, y 3 empresas de transformación y maquila de quinua.

Teniendo en cuenta el enfoque y la estrategia de intervención del **Proyecto de Competitividad de la Cadena de Quinua Orgánica como Modelo de Desarrollo Sostenible**, uno de los 5 componentes, que era para la Facilitación de servicios financieros a través de Microleasing, se ejecutó a través de la implementación del Proyecto Microleasing Perú, con el propósito de apoyar los procesos de innovación y tecnificación del cultivo y post cosecha de la quinua. Para ello se esperaba promover la colocación de Microleasing para productores beneficiarios de la COOPAC CM y capacitar en temas de Educación Financiera a 900 productores de las cadenas de quinua y lácteos.

2.5. RESULTADOS DE COLOCACIONES DE MICROLEASING EN LA ETAPA PILOTO

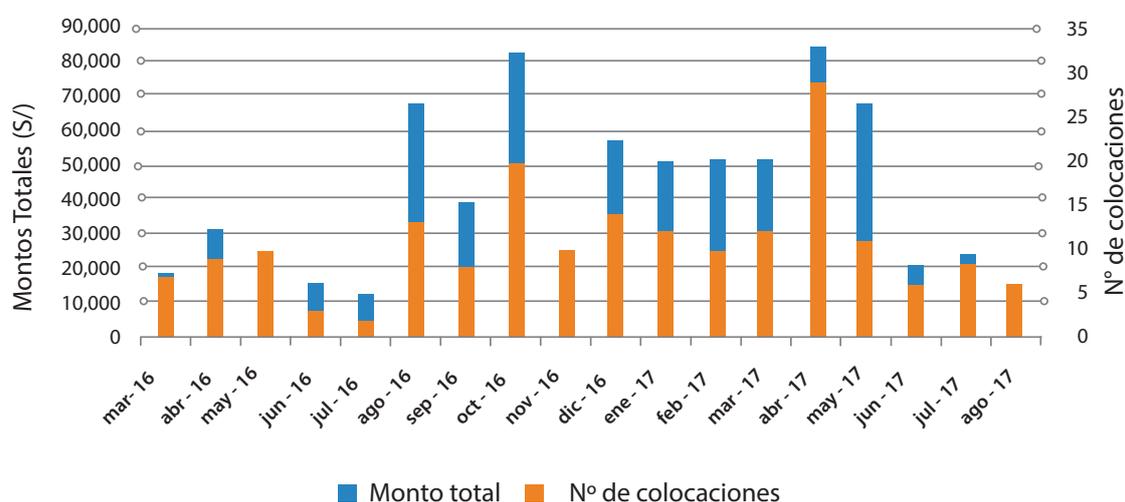
El piloto del Proyecto Microleasing comenzó a implementarse desde el mes de marzo de 2016. En los últimos meses se aplicó el modelo ajustado, hasta el cierre del proyecto.

Hasta agosto del 2017 se realizaron 190 colocaciones de Microleasing (70% de la meta del proyecto) por un monto total de S/. 739 713,42 y un valor promedio unitario de S/. 3893,23 (mediana de S/. 2825,00).

Solo 17 colocaciones (9%) fueron por montos mayores a los S/. 10 000 (el monto máximo fue de S/. 14 600), siendo destinadas a moto toritos, ganado vacuno, cobertizos y combinaciones de ordeñadora y trilladora (casi todos en la cadena de ganadería láctea). En el sentido opuesto, se hicieron 61 colocaciones (32% del total) por montos menores a S/. 1500, mayormente destinadas a motoguadañas, trilladoras y cercos eléctricos de ambas cadenas (quinua y ganadería láctea), pero también para financiar adquisición de equipos vinculados a la mejora de la calidad de vida de los asociados, como termas solares y cocinas mejoradas.

A continuación, se muestra la evolución del total de colocaciones y monto por mes. El inicio lento (marzo a julio) se explica tanto por la introducción del nuevo producto financiero, como por el adelanto de su periodo de cosecha por factores climatológicos.

Microleasing: colocaciones y montos por mes y año



Fuente. Elaboración Propia

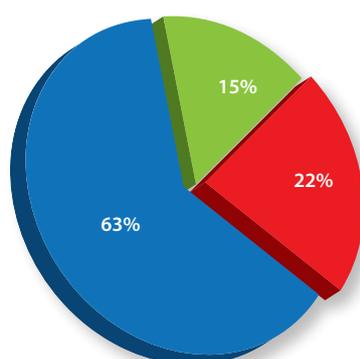
ANÁLISIS DE COLOCACIONES POR CADENA

De los 191 Microleasing otorgados, 115 correspondieron a la cadena de ganadería láctea, haciendo un monto total de S/. 464 492,08 (60,21% del fondo). Los Microleasing para la

cadena de quinua ocuparon el segundo lugar, habiéndose otorgado 30, por un monto de S/. 166 795,00 (15,71%). Es importante mencionar que el 24,08 % del fondo se colocó en Microleasing para otros activos productivos no previstos inicialmente como las motos lineales⁵, activos para otras cadenas diferentes a las de quinua y ganadería láctea y algunos otros equipos destinados a la mejora de la calidad de vida de los asociados de la COOPAC CM (termas eléctricas).

Cadena	Nº colocaciones	Monto Total S/.	% Monto
MICROLEASING - LACTEOS	115	464 492,08	60,21%
MICROLEASING - QUINUA	30	166 795,00	15,71%
MICROLEASING - OTROS	46	108 426,34	24,08%
Total	191	739 713,42	100,00%

Distribución de la Cartera Microleasing por Cadenas Beneficiada



■ MICROLEASING - LÁCTEOS ■ MICROLEASING - QUINUA ■ MICROLEASING - OTROS

CADENA DE GANADERÍA LÁCTEA

Si analizamos las colocaciones de la cadena de ganadería láctea, observamos una tendencia creciente hasta el mes de abril, la caída de las colocaciones a partir de mayo posiblemente es debido al otorgamiento de vacaciones sin reemplazo al promotor de Microleasing y la no renovación de contrato por parte de la COOPAC. Analizando los activos productivos más demandados orientados a la producción son: ganado vacuno (37), motoguadañas (26), cobertizos (9), motos lineales (06), motocargas (8), moto torito (4), ordeñadoras (6), cercos eléctricos (3), porongos de leche (2), entre otros.

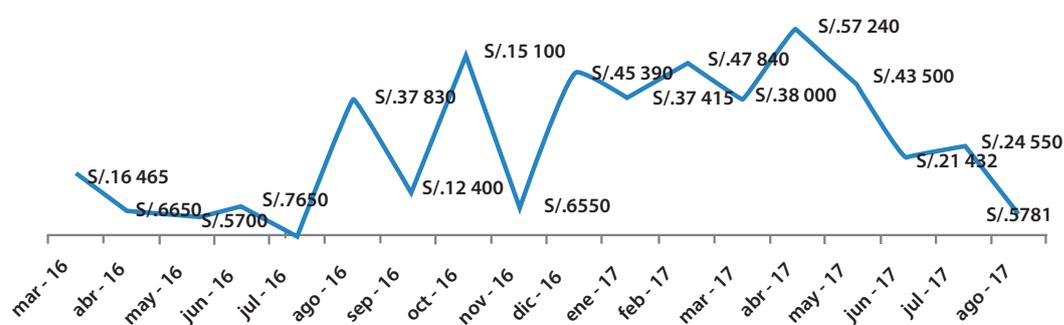
Según los estudios de demanda del proyecto, se esperaba que Microleasing permitiera la adquisición de activos productivos para la transformación como pasteurizadoras, tanques para almacenaje y refrigeración, autoclaves, tinas, prensas y moldes para quesería, empacadoras al vacío, entre otros. Solo una colocación fue destinada para ese fin (tina de

⁵ Las motos lineales cumplen un papel clave para el desplazamiento de los productores y tienen un doble propósito: productivo y familiar.

recepción de leche), por lo que podemos concluir que la etapa de transformación todavía es incipiente, por lo menos a nivel de los asociados de la COOPAC CM. La transformación de leche en productos lácteos, además de dar valor a la producción, constituye una oportunidad para dinamizar el mercado de activos productivos y la sostenibilidad del Microleasing en el mediano y largo plazo, pero siempre y cuando se provea a los empresarios (no necesariamente los mismos productores) de otros servicios adicionales al financiamiento, como capacitación y asistencia técnica para incorporación de nuevas tecnologías y de gestión empresarial, y de mecanismos de acceso al mercado.

EVOLUCIÓN DE MONTOS

Evolución del monto de colocaciones en la cadena de leche



Fuente. Elaboración Propia

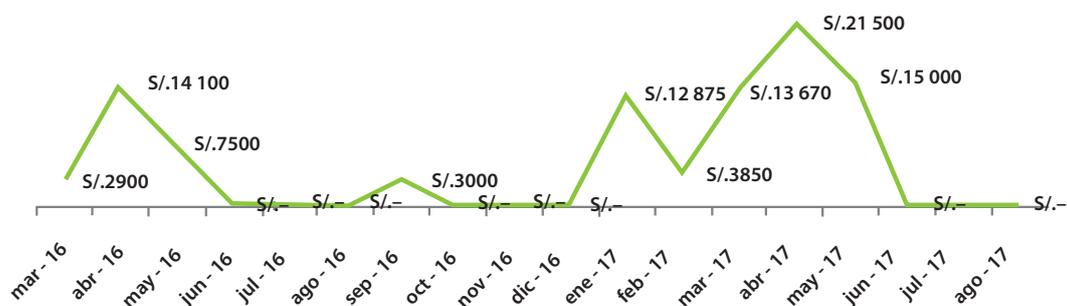
CADENA DE QUINUA

En el caso de la cadena de quinua se observa el comportamiento cíclico/estacional previsto. Se observa mayor demanda hacia el final de las labores culturales (enero-febrero) y época de cosecha (abril – mayo)⁶. Los activos productivos demandados para atender esta cadena fueron: motoguadañas y cegadoras (21), trilladoras (4), motos lineales (3), motocargas (2) y un equipo de arados de 3 discos adquirido en septiembre, correspondiente a la época de siembra.

⁶ Para el 2016 la fase de cosecha se adelantó hacia febrero por razones climatológicas. Por ello, como el piloto del Proyecto Microleasing arrancó en ese mes, no se lograron realizar las colocaciones esperadas en esta cadena.

EVOLUCIÓN DE MONTOS

Evolución del monto de colocaciones en la cadena de quinua



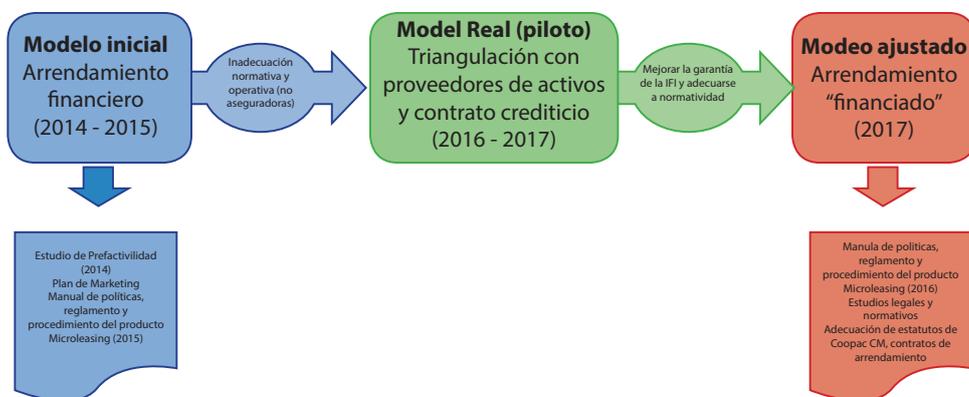
Fuente. Elaboración Propia

El uso del Microleasing para comprar activos productivos aún es limitado en esta cadena. Hay una oportunidad tanto en los equipos necesarios para la fase de cosecha y post-cosecha como zarandas, venteadoras, trilladoras y los equipos de carga y transportes, como en equipos complementarios para las labores culturales, algunos que no necesariamente están aún en el mercado de activos productivos en Puno, como fumigadoras motorizadas, sistemas antiplagas (sistemas de ruido para aves, sistemas de luces para polillas o de feromonas), así como la dotación de sistemas de riego tecnificado (goteo o aspersión) y motobombas que permitirían un uso más racional del agua. Asimismo, esta cadena demanda equipos que superan el Microleasing como los tractores, que necesitan otro tipo de producto financiero e incluso arreglos colectivos (por ejemplo, que la adquisición se haga a través de una cooperativa de productores que luego preste servicios a sus socios).

EL MODELO DE MICROLEASING



Sin duda el principal aporte del proyecto fue el desarrollo, validación y ajuste del producto financiero de Microleasing, para ser aplicado como Arrendamiento Financiado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, bajo la normatividad vigente. La creación de este producto financiero nuevo implicó la creación de políticas, procedimientos y reglamentos, así como el involucramiento de diferentes actores, con roles diferenciados y relaciones entre ellos. También fue necesario realizar ajustes en los documentos de constitución de la COOPAC Cabanillas Mañazo, la organización de los RRHH, el plan de trabajo y metas institucionales. En síntesis, la implantación del Microleasing en una cooperativa requiere diseñar e implementar un modelo de intervención. En este acápite analizaremos la evolución del modelo de intervención, partiendo de uno inicialmente concebido, el real que fue aplicado efectivamente durante la fase piloto y el mejorado que recoge la experiencia del piloto y se nutre de las lecciones aprendidas.



Fuente. Elaboración Propia

LOS ACTORES

En un esquema inicial para el desarrollo del producto Microleasing se requiere la actuación de los siguientes actores:

Institución financiera. Autorizada por la normatividad peruana para realizar leasing o arrendamiento financiero. Es la encargada de identificar las demandas de activos productivos de los socios de escala MYPE de cadenas productivas priorizadas, contactar a proveedores de activos productivos y hacer promoción del Microleasing entre los socios y potenciales beneficiarios. También se hace cargo de la evaluación, la gestión para la colocación del Microleasing, el cobro del arrendamiento y la transferencia final del activo productivo.

Proveedor de activos. Empresa formal especializada en la comercialización de los activos productivos que son requeridos por los productores de cadenas productivas seleccionadas. El proveedor de activos define kits de máquinas, equipos y herramientas. Además establece un convenio con la institución financiera que, entre otras cosas, permita condiciones preferenciales y servicios post venta para los productores-clientes, así como capacitación y asesoría para el buen uso de los activos, entre otros. También se espera que transfiera capacidades básicas sobre el uso de activos a los analistas de crédito de la institución financiera y que asuma parte del financiamiento del plan de marketing.

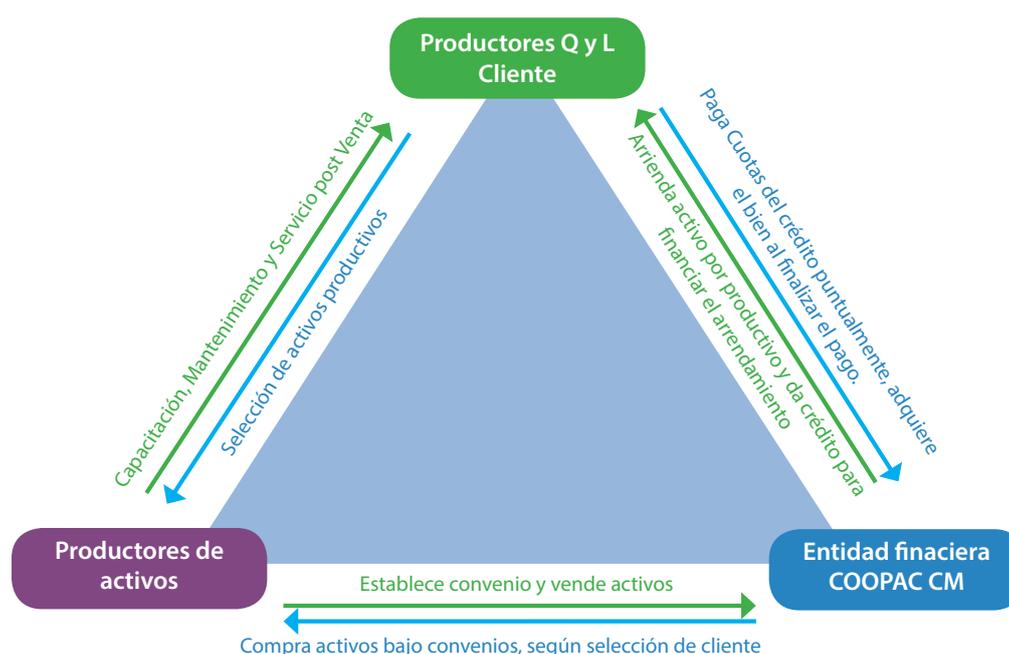
Productor – cliente. Productor MYPE de la cadena productiva seleccionada, con experiencia crediticia y capacidades financieras básicas, que tenga la capacidad de identificar sus necesidades de activos productivos, los cuales mejoren la calidad de sus productos y productividad, y le permitan incrementar su rentabilidad, obteniendo márgenes suficientes para pagar las cuotas de arrendamiento. El productor debe estar interesado en adquirir el activo productivo una vez finalice de pagar el arrendamiento.

Empresa aseguradora. Ofrece cobertura frente a riesgos como por ejemplo hurto. Se debe evaluar la oportunidad del seguro dependiendo del perfil de riesgo de cada activo.

Proveedor de asistencia técnica. Para facilitar el cambio tecnológico-productivo, se requiere un cambio de mentalidad productiva. La incorporación de tecnología implica ajustes en los procesos productivos, cambio de insumos, gestión de costos e incluso procesos de comercialización diferentes, para lo cual se requiere capacitación y asistencia técnica.

Proveedor de mantenimiento. Dado que los bienes son propiedad de la institución financiera, se debe asegurar el buen uso y mantenimiento durante todo el tiempo del arriendo. La empresa proveedora también podría encargarse de este servicio.

Modelo de Microleasing ajustado: Arrendamiento Financiado



Fuente. Elaboración Propia

Modelo Inicial: Arrendamiento Financiero

Concepto

Arrendamiento Financiero es un contrato mediante el cual la institución financiera entrega al cliente (socio) un activo para su uso a cambio de una renta o canon, durante un plazo convenido, a cuyo vencimiento el cliente cuenta con opción de compra.

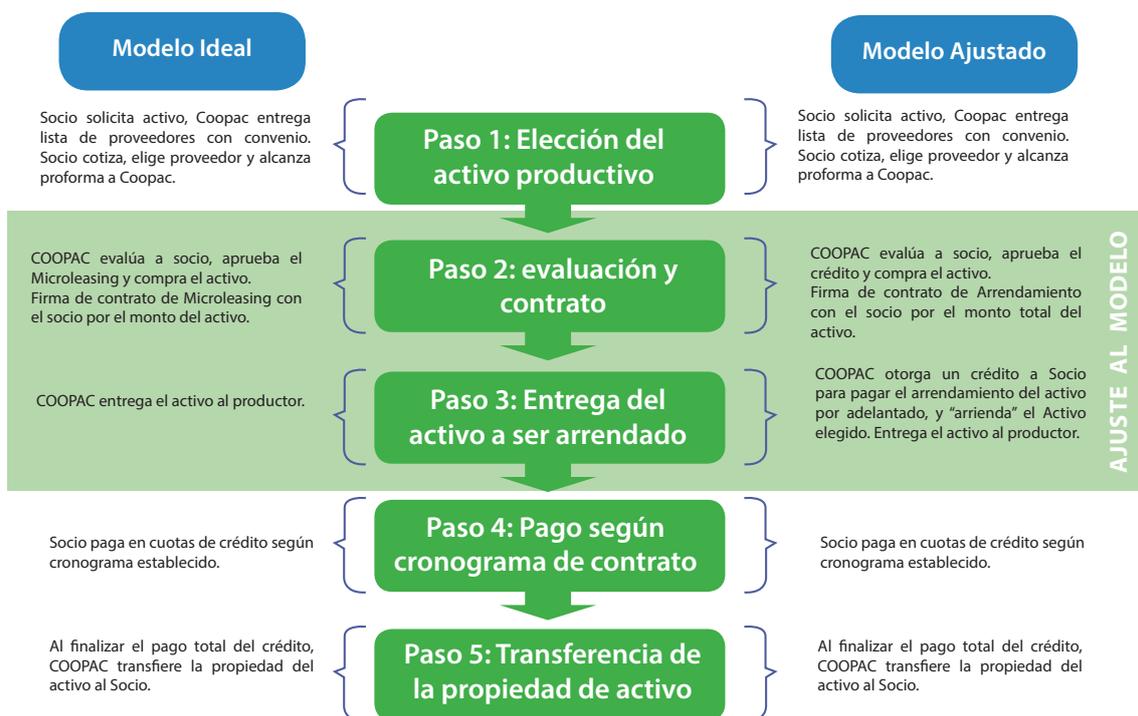
Desde los estudios previos se identifican los equipos productivos de acuerdo a la demanda y la utilidad para las cadenas definidas.

Modelo Ajustado: Arrendamiento Financiado

Concepto

El Arrendamiento Financiado es un modelo híbrido que combina crédito y arrendamiento del activo productivo. El productor-cliente firma un contrato de arrendamiento por el bien requerido, el cual es pagado por adelantado. Para financiar este pago adelantado del arrendamiento solicita en paralelo un crédito con condiciones de tiempo e intereses pre establecidas, el cual va pagando. La titularidad del activo productivo lo tiene la COOPAC. Al finalizar el pago del crédito (o al menos $\frac{3}{4}$ partes del pago) el cliente tiene la opción de compra del activo.

Diferencias entre el Modelo Ideal: Microleasing y el Modelo Ajustado: Microleasing por arrendamiento financiado



Características⁷:

- Monto máximo: S/. 20 000.
- Tasa de Interés efectiva: según tarifario de la COOPAC.
- Garantía: el mismo activo productivo arrendado (solo en algunos casos se solicita garantías adicionales).
- Plazo: hasta 36 meses.
- Frecuencia de pagos: variable, ajustada a la respectiva cadena productiva.
- Recuperación del activo productivo: 30 días de atraso en el pago del crédito.
- Refinanciamiento: solo una vez mejorando la garantía.

ANÁLISIS DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS 3 MODELOS

	Modelo Inicial	Modelo Real (piloto)	Modelo Ajustado
Ventajas	<p>Aplicación del modelo de leasing con las ventajas propias de este producto financiero: escudo tributario para productor formal en la medida que se reduce la utilidad sobre la cual pagará impuestos, aseguramiento del destino del producto financiero, minimización del riesgo para la institución financiera internacional y el productor – cliente ante sucesos que serían cubiertos por el seguro, como robo, problemas de funcionamiento, etc.</p> <p>La articulación con entidades que provean C&AT asegura que la maquinaria adquirida tenga impactos efectivos en la productividad y rentabilidad.</p>	<p>A pesar de no ser leasing, cumplía con el objetivo de garantizar el destino del financiamiento (vía crédito), reduciendo los riesgos de mal uso del dinero por parte del productor-cliente.</p> <p>La triangulación que hacía la COOPAC entre el productor y la empresa proveedora de activos productivos daba respaldo y/o mejores condiciones de compra/garantías, entre otras ventajas, a los productores respecto a las máquinas. Además el proceso de evaluación aseguraba que el activo era necesario y que tendría efectos positivos para su producción.</p> <p>La ampliación del tiempo de garantía suplió de alguna medida la ausencia de seguro (aunque solo en un caso se tuvo que recurrir a la garantía).</p> <p>Los procesos de evaluación de la COOPAC eran bastante exigentes. Además, producto de la capacitación en 2016, estos se mejoraron, logrando tener una cartera de Microleasing bastante sana.</p>	<p>Además de tener todas las ventajas del modelo híbrido que se implementó en la etapa piloto, permite que la COOPAC sea propietaria del bien y disminuye el riesgo de pérdida del activo en caso de no pago.</p> <p>Hay un mejor orden contable en el manejo que hace la COOPAC CM.</p>

⁷ Estas características se mantuvieron constantes en los 3 modelos planteados.

	Modelo Inicial	Modelo Real (piloto)	Modelo Ajustado
Desventajas	<p>La normatividad vigente durante la ejecución del proyecto no permitía a las Cooperativas de Ahorro y Crédito realizar Microleasing, por lo que el modelo (arrendamiento financiero) no pudo aplicarse nunca.</p>	<p>Fue un modelo alternativo que no cumplió la premisa básica de un leasing, arrendamiento, pues en la práctica el producto financiero fue un crédito.</p> <p>Contablemente la puesta en marcha de este modelo no fue muy clara para la COOPAC. Se tuvo retrasos en el arranque por este tema.</p> <p>Aunque no hubo ningún caso, al estar el bien a nombre del productor, no hubo garantía de recuperarlo en caso de no pago.</p>	<p>Este modelo combina el arrendamiento y el crédito implementado y validado al final del proyecto.</p> <p>La necesidad de firmar dos contratos podría ser confusa para los productores.</p> <p>En caso de no pago, si bien el activo se recupera, no se ha establecido el mecanismo claro para que la COOPAC recupere su inversión (por ejemplo un acuerdo con proveedoras de activos de vender activos de segunda mano).</p>

PROYECCIÓN A FUTURO

Como una contribución del Proyecto, y con la participación activa de FENACREP, se viene impulsando la aprobación de la Ley de Supervisión y Regulación de la SBS hacia las COOPAC. De aprobarse esta ley por el Congreso de la República, permitirá que las COOPAC de nivel 1 y 2 desarrollen leasing: las primeras supervisadas por la SBS y las segundas por FENACREP. Esta ley facilitaría la implementación del modelo inicial con los beneficios antes expuestos.

8 SBS: COOPAC Nivel 1 Son las que tienen activos hasta 600 UIT, operaciones simples y supervisión básica, con apoyo de FENACREP. COOPAC Nivel 2 son las que tienen activos entre 600 UIT y 65 000 UIT, operaciones adicionales más complejas y supervisión técnica prudencial con apoyo de FENACREP.



IV ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

A manera de conclusiones, se puede mencionar que el proyecto tuvo desde la etapa de definición de la estrategia, hasta la etapa de establecimiento de alianzas y ejecución de actividades, un enfoque orientado a la sostenibilidad que se expresa en:

- Identificar cadenas con volúmenes de negocio considerable, generalmente expresadas por el número de pequeñas unidades productivas insertadas en la actividad productiva y por su vínculo directo e indirecto con mercados nacionales e internacionales, que demandan mejora de la calidad de sus procesos y productos a través del acceso a tecnología, maquinarias y equipos.
- Establecer vínculos con los agentes económicos como COOPAC y proveedores de activos productivos que puedan tener incentivos para participar del modelo propuesto por el proyecto.
- Identificar y relacionarse con FENACREP, organización nacional que reúne 159 Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú, como estructura de soporte para la transferencia del producto financiero a otras cooperativas en otras cadenas y regiones.
- Fortalecer capacidades en las COOPAC para mejorar su gestión, y en oferentes locales de servicios, para brindar capacitaciones en temas de educación financiera.

En el trabajo de campo se confirmó que el Consejo de Administración de la COOPAC CM, cuyas funciones iniciaron en marzo de 2017, tenía decidido continuar con el producto Microleasing, pues lo había incorporado como parte de su cartera de productos y había destinado recursos para su mantenimiento básico: promotor contratado, promoción, etc. Finalmente, hay que mencionar que aún está pendiente definir algunos puntos como los procesos de acompañamiento a oferentes locales fortalecidos y la transferencia de las funciones clave de soporte al sistema de microcréditos en la región.

V ANÁLISIS DE ESCALABILIDAD



El análisis de escalabilidad, palabra entendida como la propiedad de expansión potencial del impacto de un proyecto, así como por la capacidad de mejora y crecimiento de los bienes y los servicios promovidos por sus intervenciones, fue estudiada en base a 5 factores considerados clave: definición de un producto innovador y sencillo, variabilidad en los resultados, definición del sistema, estructura institucional para la escalabilidad y sistemas de seguimiento y evaluación⁹.

A manera de conclusiones, se puede mencionar que el proyecto tuvo desde la etapa de diseño y ejecución la intención de lograr la escalabilidad del producto Microleasing.

En la etapa de ejecución se realizaron las siguientes acciones para conseguir la escalabilidad del impacto:

- Promover el desarrollo de un producto financiero innovador, que permita el acceso a financiamiento para activos productivos adecuados a las necesidades del pequeño productor y a las características de sus actividades económicas. Este producto se caracteriza por identificar con claridad a los actores del modelo de negocio y está sistematizado para apoyar su escalabilidad.
- Identificar riesgos y oportunidades para el desempeño del producto Microleasing, de acuerdo a las características del contexto de las cadenas de valor u otras actividades económicas que necesiten financiamiento para acceder a tecnología, maquinarias y equipos.
- Analizar la situación del sistema de mercado para cadenas de valor, con la finalidad de plantear intervenciones sostenibles y escalables, como parte del mandato institucional de Swisscontact para implementar el enfoque de mercados inclusivos o sistémicos.
- Despertar interés en otras COOPAC y agencias de cooperación con el piloto realizado con la COOPAC CM y FENECREP, para poder escalar el producto financiero y fortalecer la institucionalidad de este sector.
- Se espera información sobre los avances en el cambio de normatividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

⁹ Tomado y adaptado de la tesis doctoral: El análisis de escalabilidad en la identificación y el diseño de los proyectos de desarrollo, de César Buenadicha Sánchez. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (España 2013).

Es pertinente mencionar que aún está pendiente contar con mayor información para mapear potenciales zonas y/o cadenas de valor para el escalamiento, así como definir incentivos para que actores del sistema asuman roles en dichos procesos de escalabilidad. También se requiere una adecuada planificación de recursos del proyecto que evite cuellos de botella presupuestales para apoyar procesos que alcancen la escalabilidad, en base a la experiencia lograda en otras economías.

Un paso intermedio para lograr la escalabilidad del Microleasing es iniciar con una réplica a pequeña escala, es decir implementar el producto financiero en algunas Cooperativas de Ahorro y Crédito, que permita probar y afinar los procedimientos que se construyeron para la COOPAC CM. A la luz de los resultados de este proyecto y teniendo en cuenta las recomendaciones de FENACREP, las cooperativas seleccionadas deben tener las siguientes características:

- Condiciones adecuadas de gobernabilidad de la institución financiera, así como la tecnificación de sus procesos de evaluación crediticia.
- Solvencia y continuidad de la gerencia. Se debe evitar instituciones con cambios frecuentes del gerente general.
- Salud financiera de la cooperativa, un ratio adecuado entre cartera de largo y corto plazo.
- Asimismo, es preferible que cuenten con fondeo externo.

Finalmente, es importante mencionar que, para la escalabilidad del producto, se requerirá comprometer a algunos actores que, por el tamaño de la intervención, no se interesaron en participar, pero que de darse una intervención a mayor escala sí deberían de formar parte del Modelo de Gestión: empresas aseguradoras, proveedores de asistencia técnica y entidades encargadas del mantenimiento y reparación de maquinarias.



VI LECCIONES APRENDIDAS Y PRÓXIMOS PASOS

La implementación del proyecto Microleasing Perú, deja las siguientes lecciones aprendidas:

- La experiencia previa, tanto nacional como internacional, brinda insumos (metodologías, procedimientos, guías) que contribuyen al proceso de planificación del proyecto y que se complementa con los estudios de diagnóstico y propuestas tradicionales: análisis detallado de la situación problema, las restricciones legales, el diagnóstico de la población objetivo y una propuesta ad hoc para solucionarlo, estableciendo metas reales, recursos suficientes y procesos acorde con el contexto y ciclos productivos.
- La implantación o desarrollo de un nuevo producto, o su adaptación desde en una realidad diferente, requiere dos etapas que deben planificarse considerando sus características y metas diferentes: la primera, o el piloto propiamente dicho, para validar el producto y su modelo de funcionamiento, y la segunda, de masificación y ajuste del piloto, donde es importante establecer metas.
- Las estrategias de sostenibilidad y escalabilidad deben ser consideradas desde el diseño del proyecto. Es recomendable que proyectos destinados a creación e implantación de nuevos productos o servicios se ejecuten en instituciones financieras diferentes.
- Para el caso de crear o implantar “nuevos productos” se requiere una fase de introducción de los mismos, tanto al interno de la institución ejecutora como al externo con los potenciales clientes. Esta fase requiere programar actividades adicionales (promoción, capacitación, demostración, etc.), recursos y sobre todo tiempo. Además, debe ser considerada desde la planificación del proyecto.
- En el caso de proyectos donde se busque crear un nuevo producto o servicio, o una metodología innovadora distinta a lo habitual, es necesario reducir al máximo la incertidumbre. Por ello es recomendable realizar la experiencia piloto en instituciones (en este caso instituciones financieras) con las que ya se haya tenido un trabajo previo de fortalecimiento organizacional, o incluir acciones de fortalecimiento en la primera parte del proyecto, destinando tiempo, recursos y presupuesto ad hoc para esto.
- En el caso de proyectos de desarrollo orientados a sectores agrícolas, se debe tener en cuenta el ciclo productivo para planificar las actividades. De preferencia debería de cubrirse más de un ciclo productivo.
- Como parte de la planificación del proyecto es importante identificar los posibles riesgos, pero además deben ser gestionados. Para ello es importante construir una matriz que permita analizar los riesgos (impacto Vs. probabilidad) y determinar las medidas de prevención y mitigación. En el caso de proyectos agropecuarios se debe incluir el análisis de factores climatológicos entre los riesgos.

El piloto permitió corroborar la existencia de demanda y la factibilidad de organizar una oferta a partir de un modelo que, con adaptaciones fruto de la experiencia, permita un Arrendamiento Financiado de activos productivos. Algunos derroteros a futuro son:

- a. Afianzar el modelo de Microleasing a través de la promoción de un proyecto de ley. De aprobarse, dicha ley permitirá que FENACREP pueda supervisar a las cooperativas de ahorro y crédito que tengan un nivel común de consolidación en la implementación del Microleasing.
- b. Buscar opciones para responder a necesidades de productores más grandes que requieren maquinaria que supere el monto establecido, por ejemplo tractores.
- c. Evaluar variaciones como el Microleasing o arrendamiento financiado colectivo o el que pueda ser gestionado por organizaciones de productores, por ejemplo cooperativas que puedan adquirir maquinarias con las que puedan brindar servicios o alquilarlas a sus asociados.
- d. Considerar la oferta actual y potencial de servicios de asesoría técnica en sectores productivos, para el análisis de pertinencia del Microleasing.

